

# Sadržaj

<b>PREDGOVOR .....</b>	<b>11</b>
<b>ZAHVALE .....</b>	<b>13</b>
<b>UVOD .....</b>	<b>15</b>
<b>Osnovni pojmovi: kultura i strategija .....</b>	<b>15</b>
<b>Struktura knjige .....</b>	<b>16</b>
<b>I. KOMUNIKACIJA, KULTURA I STRATEGIJA</b>	
<b>1. Organizacija i komunikacija .....</b>	<b>21</b>
Uvod .....	21
Komunikacija i konkurentska prednost .....	37
Pitanja za raspravu .....	38
Korištena literatura .....	38
Dodatna literatura .....	38
<b>2. Modeli i oblici komunikacije .....</b>	<b>39</b>
Uvod .....	39
Što je komunikacija? .....	39
Informacije i podaci .....	40
Komunikacijski modeli .....	42
Oblici komunikacije .....	45
Zapreke u komunikaciji .....	51
Pitanja za raspravu .....	65
Korištena literatura .....	66
Dodatna literatura .....	66
<b>3. Kultura i komunikacija .....</b>	<b>67</b>
Uvod .....	67
Znakovi i simboli .....	68
Jezik .....	69
Komponente jezika .....	71
Kultura i komunikacija .....	73

Simbolizam, kultura i marketing .....	77
Organizacijske kulture .....	78
Pitanja za raspravu .....	84
Korištena literatura .....	85
Dodatna literatura .....	85
<b>4. Komunikacija i strategija .....</b>	<b>87</b>
Uvod .....	87
Strategija komuniciranja .....	88
Strategija komunikatora .....	89
Strategija publike .....	94
Strategija poruke .....	101
Strategija kanala .....	105
Integrirana strategija komuniciranja .....	106
Pitanja za raspravu .....	108
Korištena literatura .....	108
Dodatna literatura .....	108

## II. USPJEŠNOST KOMUNICIRANJA

<b>5. Stvaranje ideja i struktura.....</b>	<b>111</b>
Uvod .....	111
Zašto pišemo .....	111
Kako pristupiti pisanom zadatku .....	113
Prvi korak: Znajte što se od vas očekuje .....	113
Drugi korak: Stvaranje ideja .....	114
Treći korak: Pronalaženje izvora .....	122
Četvrti korak: Strukturiranje ideja .....	128
Pitanja za raspravu .....	130
Korištena literatura .....	130
Dodatna literatura .....	131
<b>6. Pisanje – makroaspekti i mikroaspekti .....</b>	<b>133</b>
Uvod .....	133
Makroaspekti pisanja: stavljanje na papir .....	133
Mikroaspekti pisanja: uređivanje .....	139
Završni proizvod .....	147
Pitanja za raspravu .....	147
Korištena literatura .....	148
Dodatna literatura .....	148
<b>7. Pisana komunikacija .....</b>	<b>149</b>
Uvod .....	149
Strategija za pisanje uspješnih pisama .....	149
Pisanje izvještaja .....	157
Dopisi .....	161
E-mail .....	162

Faksevi .....	163
Izveštaji za javnost .....	164
Ostali dokumenti .....	165
Pitanja za raspravu .....	165
Korištena literatura .....	166
Dodatna literatura .....	166
<b>8. Usmene i vizualne prezentacije .....</b>	<b>167</b>
Uvod .....	167
Planiranje i pripremanje svoje prezentacije .....	167
Opći dojam .....	170
Povratna informacija .....	178
Popis zadataka za prezentaciju .....	179
Pitanja za raspravu .....	180
Korištena literatura .....	181
Dodatna literatura .....	181
<b>9. Sastanci i pregovori .....</b>	<b>183</b>
Uvod .....	183
Učinkoviti sastanci .....	184
‘Win-win’ pregovori .....	189
Pitanja za raspravu .....	200
Korištena literatura .....	200
Dodatna literatura .....	200

### III. STRATEŠKO KOMUNICIRANJE U KORPORACIJI

<b>10. Vodstvo i moć u komunikacijama .....</b>	<b>203</b>
Uvod .....	203
Vodstvo i komunikacije .....	203
Moć i vodstvo .....	206
Političko ponašanje u organizacijama .....	208
Etika i manipulacija simbolima .....	212
Pitanja za raspravu .....	217
Korištena literatura .....	217
Dodatna literatura .....	218
<b>11. Komuniciranje imidža i konkurentska prednost .....</b>	<b>219</b>
Uvod .....	219
Oglašavanje .....	219
Uspješno oglašavanje .....	226
Odnosi s javnošću i izgradnja imidža .....	236
Reputacija, komunikacija i konkurentska prednost .....	238
Sažetak .....	242
Pitanja za raspravu .....	243
Korištena literatura .....	243
Dodatna literatura .....	244

<b>12. Komuniciranje bez granica .....</b>	<b>247</b>
Uvod .....	247
Zainteresirane strane: komunikacije koje premošćuju granice .....	247
Komunikacije među kulturama .....	255
Menadžment međunarodnih komunikacijskih mreža .....	266
Pitanja za raspravu .....	272
Korištena literatura .....	272
Dodatna literatura .....	272
 <b>RJEČNIK .....</b>	 <b>275</b>
 <b>KAZALO POJMOVA .....</b>	 <b>279</b>
 <b>KAZALO IMENA .....</b>	 <b>283</b>
 <b>POPIS SLIKA .....</b>	 <b>285</b>
 <b>POPIS TABLICA .....</b>	 <b>287</b>

# Predgovor

Ova je knjiga namijenjena studentima menadžmenta i poslovnih programa te menadžerima koji žele poboljšati svoje komunikacijske sposobnosti. Knjigu možete koristiti na dva načina. Postupno proučavanje poglavlja pruža sustavno razumijevanje komunikacija, pokazuje kako one funkcioniraju i kako vam mogu pomoći u vašem poslu i vašoj organizaciji. Osim toga, studenti i menadžeri mogu se usredotočiti na određeno poglavlje u kojem će pronaći praktične strategije koje se mogu brzo provesti i koje mogu pomoći u rješavanju nekog komunikacijskog zadatka.

Knjiga se temelji na dvije osnovne premise: (1) da se sva komunikacija odvija u kulturnom kontekstu i (2) da je najbolji pristup bilo kojem komunikacijskom zadatku postupno oblikovanje integrirane komunikacijske strategije. U skladu s ovim premisama teoriju i praksu povezujemo na svakoj razini kako bismo omogućili razumijevanje i uspješno provođenje.

Dodatni materijal možete pronaći na web stranici izdavača: [www.thomsonlearning.co.uk](http://www.thomsonlearning.co.uk). Na stranici su predavanja popraćena bilješkama predavača i folijama za grafoskop za svako poglavlje, odgovorima na pitanja za raspravu, primjerima aktivnosti, zadacima i ispitnim pitanjima. Studenti mogu pronaći bilješke za učenje, dodatne aktivnosti i odgovore, primjere i linkove na druge komunikološke stranice.

Na tisuće je studenata upotrijebilo strategije iz ove knjige kako bi poboljšalo komunikaciju u svojem akademskom, osobnom i poslovnom životu. Materijal iz knjige koristili su profesori, predavači i studenti iz Velike Britanije, Kanade, Malezije i Indije, a svi su zadovoljni povratnim informacijama. Potičemo sve studente i profesore da nam se putem web stranice izdavača jave s prijedlozima i komentarima o bilo kojem dijelu ove knjige.

# Zahvale

Najviše dugujemo svim studentima i predavačima koji su radili na materijalima iz knjige i koji su nam pružili konstruktivne povratne informacije i potporu. Njihove ideje i prijedlozi značajno su poboljšali ovu knjigu. Posebno zahvaljujemo profesoru Garryju Wilsonu koji nam je ljubazno dopustio da se koristimo njegovim bogatim komunikacijskim iskustvom. Nekoliko je osoba koji su izravno i neizravno pridonijeli stvaranju ove knjige: Urs Daellenbach, profesor Herman Konrad, profesor Paul Foley, Graham Watson, Agnes Koch, profesor Pushkala Prasad, profesor Bill McCormack.

Željeli bismo istaknuti naše kolege sa Sveučilišta Calgary i Sveučilišta De Montfort koji su poticali naše ideje živim raspravama i čija su kolegijalnost i prijateljstvo trajan izvor podrške. Izuzetno smo zahvalni Anni Faherty i njezinim kolegama iz *Thomson Learning* zbog njihovog entuzijazma i strpljenja te Michaelu Fitchu zbog njegove pažljive redakture. Kao i uvijek, najviše zahvaljujemo našim sinovima Jeffu i Mattu, kojima posvećujemo ovu knjigu.

# Uvod

Komunikacija je sve. Ova izjava može zvučati prilično bahato, no razmislite malo o njoj. Većina naših potreba, i zaista sve što nas čini ljudima, u svojem korijenu ima komunikaciju. Ljudska potreba za ljubavlju i prisnošću nastaje kao rezultat komunikacije, naprimjer, između roditelja i djeteta. Brižnost izražavamo riječima i djelima. Socijalizirani smo i obrazovani kroz komunikacijski proces. Bilo da radimo, tračamo s prijateljima u kafiću, navijamo na nogometnoj utakmici ili se molimo Bogu – mi komuniciramo. Dvije stvari nitko od nas ne može izbjeći – smrt i poreze. Smrt nam je značajna zbog onoga što prenosi živima, a porezi su izravna posljedica komunikacijskog procesa između vlade i glasača. Zbog komunikacije spoznajemo sebe i svoje uloge u društvu, učimo o drugima i organiziramo se u različite skupine. Komunikacija je stoga sama po sebi važan predmet. Osnovna svrha ovog teksta jest nagraditi vaš trud uložen u proučavanje komunikacija unapređenjem svakog, a posebno poslovnog, aspekta vašeg života.

## Osnovni pojmovi: kultura i strategija

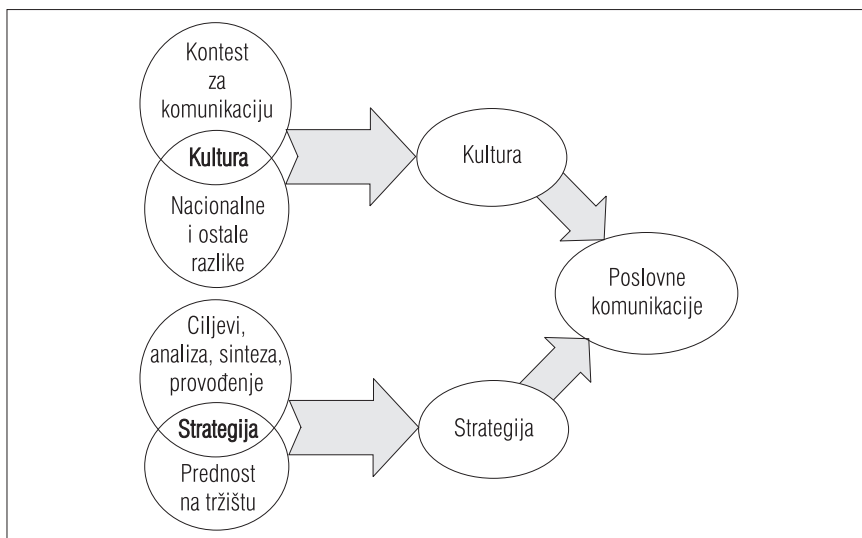
O poslovnoj komunikaciji ne smijemo razmišljati kao o skupini slabo povezanih komunikacijskih pojmova. Kroz mnoštvo različitih tema provlače se dvije niti koje ih povezuju u skupni pojam poslovne komunikacije, a to su:

- kultura
- strategija.

Kultura je ključni pojam, a kroz naš je tekst protkana na dva načina. Prvo, kao što opisujemo u 3. poglavlju, kultura je kontekst u kojem treba proučavati komunikaciju. Drugim riječima, mi možemo komunicirati samo zato što, kao ljudske skupine, imamo kulturu kao okvir unutar kojeg je omogućena komunikacija. Kultura je također okvir za interpretiranje komunikacije. Drugo, kultura je fenomen koji se mijenja čim prijeđemo nacionalne, regionalne, organizacijske i druge granice. Slika 0.1 prikazuje dvije razine kulture.

Strategija je druga poveznica koja je, kao kultura, u našoj knjizi korištena na dva načina. Oba načina proizlaze iz gledišta strateškog menadžmenta. Prvo, o komunikacijskoj strategiji razmišljamo u smislu ciljeva, analize, sinteze i provođenja. Kao što ćete vidjeti u 4. poglavlju, zagovaramo integriranu komunikacijsku strategiju koja započinje s komunikacijskim ciljevima, zatim određuje koje su vrste analize potrebne, usmjerava na sintetiziranje svih elemenata u integriranu cjelinu i konačno pruža (2. dio, poglavlja 5 – 9) praktične savjete o provođenju. Drugo, vjerujemo da će potpuno razumijevanje komunikacija stvoriti konkurentsku prednost ne samo pojedincima koji su u mogućnosti provesti komunikacijsku strategiju, već i organizacijama koje će se uspješnije organizirati i provesti bolju poslovnu komunikaciju od svojih konkurenata (na primjer poglavlja 11 i 12). Slika 0.1 ilustrira dvostruku primjenu strategija na poslovne komunikacije.

Slika 0.1. Poslovne komunikacije: kulturološke i strateške perspektive



## Struktura knjige

Knjiga *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup* podijeljena je na tri dijela. Prvi dio, Komunikacija, kultura i strategija, predstavlja ključne pojmove knjige: organizacija i komunikacija, kultura kao kontekst komunikacije i prihvaćanje strateškog pristupa komunikaciji. Drugi dio, Dostignuće komunikacije, bavi se određenim aspektima uobičajenih zadataka poslovnih komunikacija. Treći dio, Strateško komuniciranje u korporaciji, govori o komunikacijama na razini korporacija, a prije svega vanjskim komunikacijama. Na početku svakoga dijela nalazi se dijagram koji prikazuje strukturu knjige i naglašava vezu između određenih dijelova i poglavlja.

Komunikacijski tokovi u organizaciji vezani su uz organizacijske strukture. U 1. poglavlju istražujemo vezu između organizacije i komunikacije te proučavamo kako struktura utječe na komunikaciju i kako komunikacija utječe na strukturu. Organizacija je sociotehnički sustav koji karakteriziraju promjena i fluidnost. Osvrnut ćemo se na neke od društvenih i tehničkih aspekata organizacijske komunikacije i raspraviti kako komunikacije mogu organizaciji stvoriti konkurentsku prednost.

U 2. poglavlju predstavljamo modele komunikacije, proučavamo oblike komunikacije te raspravljamo o neverbalnoj komunikaciji. Komunikacija nije uvijek uspješna. Poruke se izobličuju, pogrešno interpretiraju ili ne stižu do primatelja. U drugom dijelu poglavlja proučit ćemo sociokulturne, psihološke i organizacijske zapreke u komunikaciji i pružiti konkretne prijedloge kako ih prevladati ili izbjeći.

Jednu od naših osnovnih premisa – da se sva komunikacija odvija u kulturnom kontekstu – proučavamo u 3. poglavlju. Simboli su temelj kulture i komunikacije. Jezik je simbolička struktura pa s tog stajališta proučavamo i jezik i kulturu. Kulturu u širem smislu možemo prilagoditi organizacijskoj razini. Ovo poglavlje završava detaljnim pregledom organizacijske kulture i njezinog utjecaja na poslovne komunikacije.

U 4. poglavlju predstavljamo našu drugu osnovnu premisu – strateški komunikacijski model. Dalje ćemo proširiti strateški model pomoću nekih strateških aspekata primijenjenih na komunikacijski model iz 2. poglavlja. Naš strateški pristup postupan je, ‘korak po korak’ proces koji stvara temelj za raspravu o strateškoj komunikaciji, ideji koja prožima čitavu knjigu.

U drugom dijelu, nazvanom Uspješnost komuniciranja, prelazimo na praktičnu stranu poslovnih komunikacija. Počinjemo 5. poglavljem koji se bavi stvaranjem ideja i strukture. Raspon tema kreće se od traženja izvora preko provođenja intervjua sve do strukturiranja ideja prije pisanja.

Makroaspekti pisanja iz 6. poglavlja odnose se na dokumente u cijelosti: govorit ćemo o sastavljanju nacрта, uređivanju, stilu, tonu i naglašavanju. Mikroaspekti obuhvaćaju sastavljanje dobre rečenice i odlomaka, stvaranje prijelaza i popisivanje izvora.

U gotovo svim oblicima poslovne komunikacije postoje općeprihvaćeni standardi i formati. U 7. poglavlju proučavamo određene oblike pisane komunikacije: pisma i stilove pisama uključujući dobre i loše vijesti, naganje i obavijesti, e-mail, fakseve, izvještaje i izvještaje za javnost.

Usmene prezentacije stvaraju tjeskobu i nervozu većini ljudi, ali mogu predstavljati osobnu i profesionalnu prednost. Većina organizacija izuzetno cijeni osobe koje znaju odraditi dobru i uspješnu prezentaciju. U 8. poglavlju primjenjujemo komunikacijske strategije na pripremanje i provođenje prezentacija.

U 9. poglavlju okrećemo na sastanke i pregovore. Kao i kod drugih oblika komunikacije, i njihova je uspješnost posljedica dobro razrađene

komunikacijske strategije. Raspravljamo i o praktičnim rješenjima – planiranju i provođenju sastanaka te pripremanju ‘win-win’ pregovora.

Treći dio zove se Strateško komuniciranje u korporaciji. U 10. poglavlju proučavamo pojmove vodstva i moći, bavimo se politikom u organizaciji te problemima vezanim uz komunikaciju i etiku.

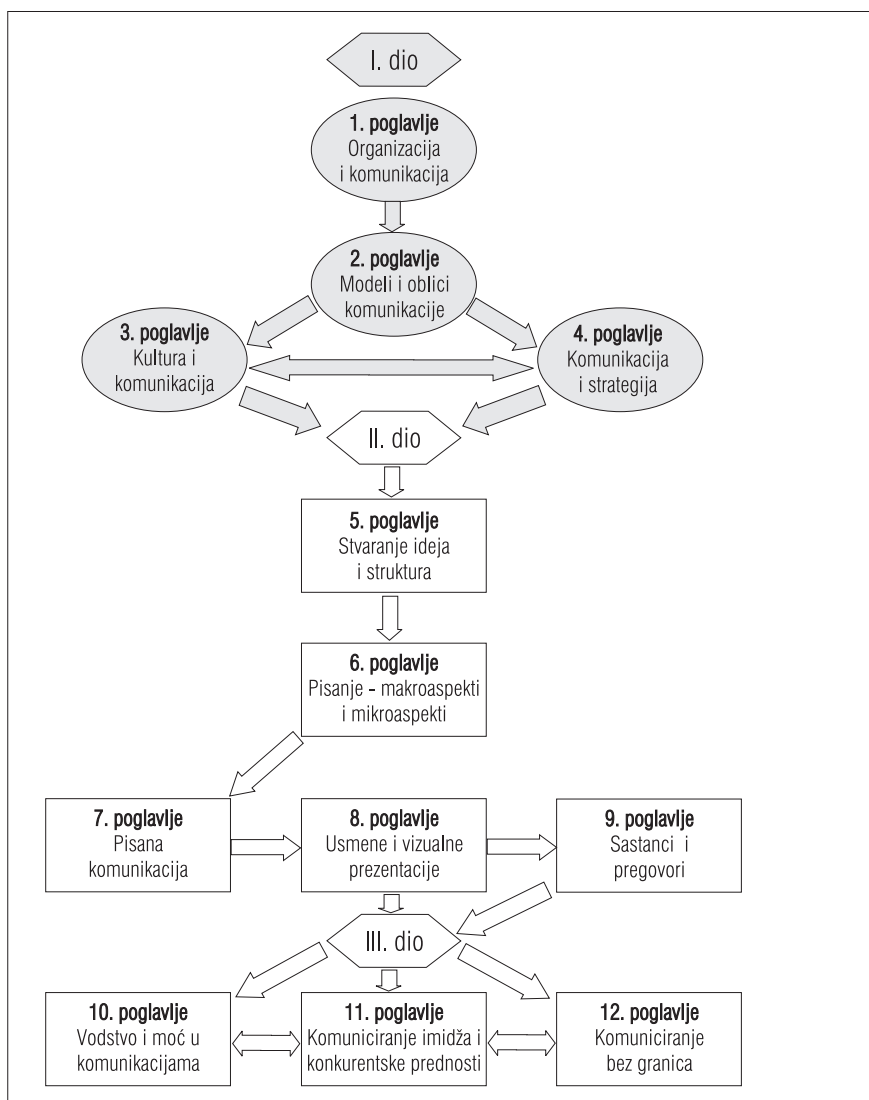
Kako poduzeća prezentiraju svoj imidž i imidž svojih proizvoda? U 11. poglavlju u raspravi o korporativnom imidžu opisujemo marketinške komunikacije, oglašavanje i odnose s javnošću. Drugi dio poglavlja bavi se reputacijom i komunikacijom koje mogu donijeti konkurentsku prednost.

Korporacijama je pitanje komuniciranja bez granica izuzetno važno. U 12. poglavlju razmatramo kako tvrtke komuniciraju s različitim zainteresiranim stranama u vlastitoj domaćoj okolini ili u stranim kulturama ako je riječ o globalnim korporacijama.

Nakon 12. poglavlja slijedi rječnik pojmova. Riječi koje su popisane u rječniku u knjizi su otisnute masnim slovima.

U ovoj knjizi obrađujemo isključivo poslovne komunikacije iako se napuci mogu primijeniti na komunikacije u svim oblicima organizacija. Mnoge teorije i praktični savjeti mogu se prenijeti na bilo koji tip komunikacija i primijeniti u gotovo svim aspektima profesionalnog i osobnog života. Dobro razumijevanje komunikacija i mogućnost da to razumijevanje primijenite na pozitivan način najvažnija je profesionalna sposobnost koja će vam pomoći da budete uspješni u svojem poslu.

# I. KOMUNIKACIJA, KULTURA I STRATEGIJA



# 1. Organizacija i komunikacija

## Uvod

Obitelj, zajednica, poduzeće, religija i vlada samo su neki od primjera organizacija koje su naizgled prirodni dio naših svakodnevnih života. Sve su organizacije stvorene i organizirane putem komunikacijskog procesa, a održavaju ih ljudi koji međusobno komuniciraju. Organizacija je, a posebno tvrtka, dakle kontekst u kojem se odvija komunikacija. No, ona je i više od toga. Ona je također kontekst koji djelomično određuje što i kako se komunicira. Da bismo razumjeli komunikacije, prvo moramo razumjeti što mislimo pod time da je organizacija kontekst komunikacija.

## *Ciljevi*

Nakon što proučite ovo poglavlje, moći ćete:

- definirati organizaciju
- razumjeti vezu između kulture, strategije i komunikacije
- opisati glavne vrste organizacijskih struktura
- raspravljati o važnosti organizacijske strukture za poslovne komunikacije
- promatrati organizaciju kao sociotehnički sustav
- raspravljati o odnosu komunikacija i konkurentske prednosti.

## Što je organizacija?

Ljudska rasa razvila se zbog svoje sposobnosti da organizira. Organiziramo se u obitelji, plemena, klanove, etničke grupe, religije, struke, nacije itd. Također se organiziramo u institucije kao što su tvrtke, javne i neprofitne organizacije.

Zašto postoje organizacije? Da bismo mogli odgovoriti na ovo pitanje, trebamo razmisliti o tome što organizacija zapravo radi, odnosno, koja je njezina funkcija. Tvrtka izrađuje proizvode ili pruža usluge. Organizacija iz javnog sektora također pruža usluge, od pomoći malim obrtima preko zdravstvene zaštite pa do nacionalne sigurnosti. Neprofitna organizacija pruža usluge, a ponekad izrađuje proizvode, onima kojima je to najpotrebnije u našem društvu. Sve navedeno je rezultat organizacije koje društvo vrednuje i cijeni. Zadatke organizacije često izvršava skupina ljudi. Društvo

posredstvom **organizacija** stvara vrijednosti koje pojedinac ne može sam proizvesti.

Proučite ovu definiciju. Prvo, naglasak je na društvenom aspektu. Drugim riječima, organizacija je društveni mehanizam, ona je društvena po prirodi. Organizaciju čine ljudi i skupine ljudi. Kako bi proizveli proizvode i pružali usluge, ljudi uspostavljaju interakciju unutar organizacije. Da bi je uspostavili, oni moraju komunicirati. Štoviše, sve što je društveno, temelji se na komunikaciji. Ljudi moraju komunicirati da bi se uopće organizirali, a zatim moraju komunicirati kako bi koordinirali i kontrolirali svoje aktivnosti. Pojedinac, primjerice, ne bi sam mogao napraviti automobil. Dok bi jedan čovjek još i mogao sam sastaviti sve automobilske dijelove, nikako ne bi mogao sam proizvesti sve materijale jer bi trebao iskopati i preraditi rudu u čelik, oblikovati čelik, bušiti, proizvesti i rafinirati naftu u benzin, motorno ulje, mazivo i različitu plastiku, dizajnirati i napraviti sve elektronske dijelove i tako dalje. Automobilska proizvodnja zahtijeva brojne organizacije i gotovo je potpuno društveno zasnovan proces.

Kada se god ljudi zadrže na nekom prostoru određeno vrijeme, dogodi se još jedan fenomen – kultura. Definirajući organizaciju u društvenim okvirima, proizlazi da je važan element organizacije upravo kultura. Ona je temeljni element ne samo organizacija (3. poglavlje), nego i komunikacija. Štoviše, bez kulture ne bi bilo niti komunikacije.

Prema našoj definiciji organizacija postoji sa svrhom stvaranja vrijednosti. Organizacijski ciljevi trebaju biti preneseni ili komunicirani unutar organizacije, ali i izvan nje kako bi ona privukla investitore, zaposlenike, dobavljače, menadžere i kupce. Ciljevi i djelatnosti organizacije moraju se strukturirati ili organizirati unutar organizacije. Kao što ćemo vidjeti, organizacijska struktura također djeluje kao način ustrojavanja komunikacijskih tokova unutar tvrtke.

Na kraju, kako nas uči strateški menadžment, organizacija ne treba samo stvarati vrijednosti, već mora imati i neki oblik konkurentske prednosti. Bez nje ne bi postojao razlog rabiti određenu organizaciju za stvaranje vrijednosti ako bi rabljenje neke druge organizacije pružilo više prednosti.

Organizacija nastaje kao izravna posljedica ljudske želje za stvaranjem vrijednosti. U tom organiziranju oni uspostavljaju strukture veza koje kontroliraju čitav proces. U svim organizacijama postoje dvije vrste organizacijskih struktura – neformalne i formalne. Obje su povezane s komunikacijskim strukturama.

### **Neformalna organizacija**

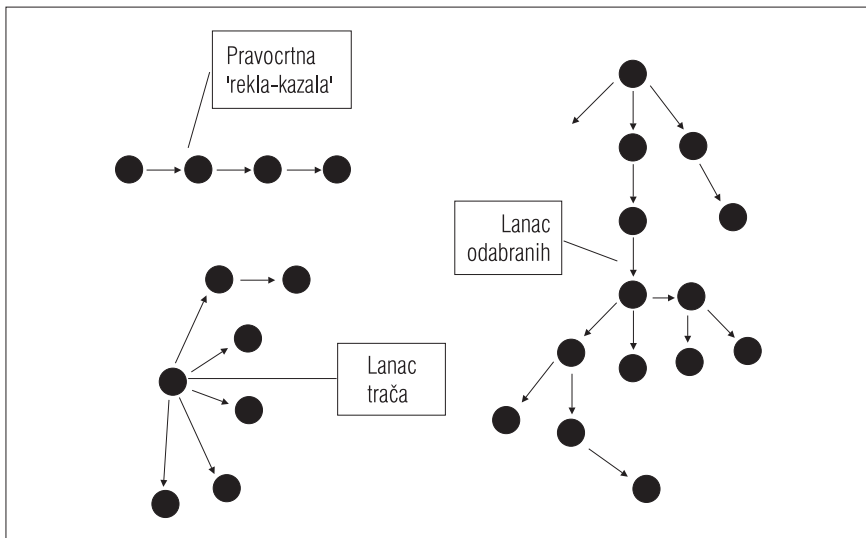
Neformalna organizacijska struktura je neslužbeni dio tvrtke. Neformalne mreže mogu biti skupine kolega ili prijatelja unutar nekog odjela ili pak

skupine ili mreže prijatelja, kolega ili poznanika unutar čitave organizacije. Ne samo da se uprava ne može riješiti svoje neformalne strukture jer ona postoji u svim institucijama i skupinama, nego je ta struktura čak i neophodna da bi tvrtka uspješno funkcionirala. Neformalna organizacija upotpunjuje praznine nastale zbog birokracije i formalnih struktura. Zaista, svi rukovoditelji dobro znaju da će zapovijed zaposlenicima da bespogovorno poštuju pravila i naloge sigurno loše utjecati na produktivnost tvrtke. U organizacijskim procesima jednostavno postoji previše okolnosti i nepredvidljivih mogućnosti koje se ne mogu zauzdati pravilima i zakonima. Zaposlenici svoj posao ne mogu uspješno odraditi bez informacija i intervencija neformalnih mreža.

### Neformalna komunikacija

Neformalna komunikacijska mreža usko je povezana s neformalnom strukturom. Dva su oblika povezanosti ovih dviju varijabli: 'rekla-kazala' i neformalne skupine. 'Rekla-kazala' je temeljna neformalna komunikacijska mreža. Putem nje ljudi prenose informacije jedni drugima izvan formalnih komunikacijskih kanala. Ona pridonosi zanemarivanju formalnih veza kojima se prenose informacije, pa čak i zanemarivanju neformalne organizacijske strukture. Davis (1953.) je odredio nekoliko tipova modela 'rekla-kazala', a na slici 1.1 ih prikazujemo tri.

Slika 1.1 Tipovi 'rekla-kazala' modela



Prvi tip poznat je kao 'pravocrtna rekla-kazala' - jedna osoba prenosi poruku drugoj, koja istu poruku prosljeđuje trećoj osobi, ova je prenosi četvrtoj i tako dalje. Time nastaje duga serija komunikacija. Drugi tip zove se 'lanac trača'. Pojedinaac poruku prenese svakome koga sretne, a svaka od

tih osoba može, ali i ne treba, poruku dalje prosljeđivati. Treći je tip ‘lanac odabranih’ kod kojeg osoba informaciju prenosi samo određenim osobama koje je sama izabrala. Jedna ili više tih osoba poruku će proslijediti opet samo odabranima.

Rukovoditelji ipak mogu djelomično kontrolirati ‘rekla-kazala’ model. Oni, naprimjer, mogu saznati tko su ključni ljudi u lancu odabranih i osigurati da te osobe uvijek znaju činjenice kako bi zaustavili glasine ili pokušali kontrolirati pogrešne interpretacije tvrtkinih poteza. Uspostavljanjem otvorenih komunikacijskih kanala rukovoditelji će čuti glasine i netočne informacije te će ih moći zaustaviti prije no što budu prosljeđene. Međutim, model ‘rekla-kazala’ ne prenosi samo netočne, nego informacije svih vrsta, a može biti prilično precizan u prenošenju činjenica. Zanimljiv je podatak da se komunikacija unutar ovog modela povećava proporcionalno s povećanjem nesigurnosti i promjena u organizaciji.

Neformalna komunikacija također se odvija u skupinama zaposlenika koji se sastaju i izvan radnog vremena. Neformalne grupe su skupine ljudi u tvrtki koji dijele zajedničke interese. Primjerice, zaposlenici mogu organizirati prijateljsku nogometnu ili košarkašku utakmicu. Drugi možda održavaju tjedne kartaške večeri ili se pak povremeno sastaju u lokalnoj pivnici. U svim navedenim primjerima jedna od tema razgovora sigurno će biti vezana uz tvrtku ili organizaciju.

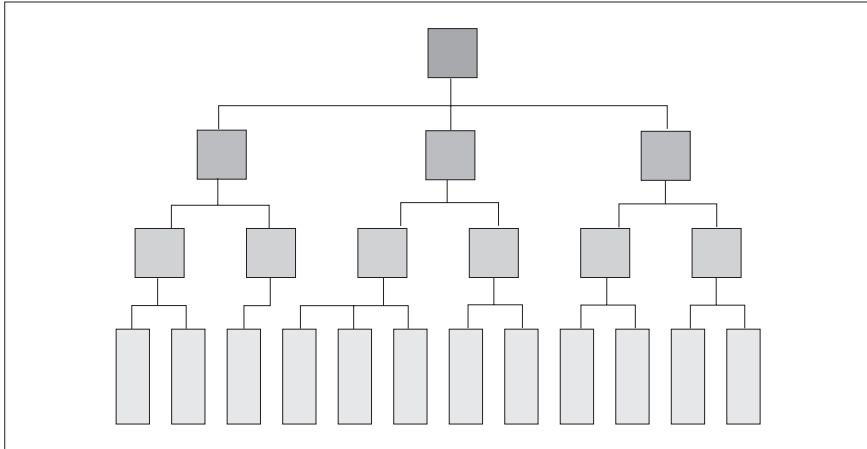
Neformalne komunikacijske mreže mogu biti izvori točnih informacija. U njima se zaposlenici neformalno i jeftino mogu “izvježbati” u prenošenju informacija. One mogu vrlo brzo informirati veliki broj ljudi. Nepovoljno je što ove mreže mogu iskriviti informaciju, nepovoljno utjecati na motivaciju te što mogu biti izvor glasina i aluzija. Ključna karakteristika neformalnih komunikacija, koja istodobno može biti pozitivna i negativna, jest što osobe u informacijskom lancu poruke dobivene putem modela ‘rekla-kazala’ smatraju vrlo vjerodostojnima. To je razumljivo ako znamo da glasine uglavnom čujemo od prijatelja ili kolega kojima vjerujemo. Naše je uvjerenje da nam oni ništa ne bi rekli da nam ne vjeruju, što glasinama daje dodatnu težinu. Zaposlenici će više vjerovati ovim glasinama ukoliko imaju loše mišljenje o upravi te ako ne postoji povjerenje u komunikaciju koja se odvija formalnim kanalima.

## Organizacijska struktura

**Organizacijska struktura** je formalni organizacijski okvir stvoren u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva. Slika 1.2 prikazuje primjer formalne organizacijske strukture koja se često naziva organizacijska shema ili organigram. Ona je samo prikaz formalne strukture, ali ne i prikaz čitave organizacijske strukture jer, kao što znamo, postoje i neformalne strukture. Shema prikazuje formalne i uspostavljene modele veza koje bi *trebale*

postojati između odjela, uloga i pojedinaca. Način na koji je organizacija strukturirana utječe na poslovne komunikacije. Taj ćemo utjecaj objasniti u raspravi o strukturiranju i birokratiziranju organizacija.

Slika 1.2 Birokratske organizacijske strukture



Slika 1.2 ne samo da predstavlja generičku organizacijsku strukturu, nego i birokraciju. Birokracija je društveno organiziranje i kontrolni sustav hijerarhijske organizacijske strukture. Njemački sociolog Max Weber proučavao je birokraciju i označio ju kao jedan od najdjelotvornijih sustava koje je moguće utemeljiti. Istodobno ju je promatrao kao prijetnju osnovnim slobodama i ljudskosti (Weber, 1947.). I bio je u pravu – birokracija je postala najčešći organizacijski sustav, ali je često i mjesto na kojem se gubi sva osobnost i ljudskost. Birokracija je toliko djelotvorna zbog sljedećih faktora:

- podjele rada
- hijerarhije autoriteta
- uniformne politike i pravila
- standardiziranih procedura
- određenog pravca karijere i promaknuća na temelju zasluga
- impersonalnih odnosa.

**Podjelu rada** definiramo kao način na koji tvrtka postavlja ljude na funkcionalne organizacijske zadatke i odgovornosti kako bi ostvarila rezultate. To znači da su proizvodnja dobara i usluga te funkcije koje podupiru takve aktivnosti (naprimjer upravljanje ljudskim resursima, nabava i tako dalje) podijeljene na specijalizirane zadatke koje obavljaju osobe zadužene samo za taj zadatak. Uspoređujući ga s položajem obrtnika iz predindustrijskog društva, rad u birokraciji teži ka sužavanju stručnosti. Umjesto da poznaje

čitav proces, svaki se zaposlenik usavršava samo za jedno područje. Što je veća podjela rada, to je veća specijalizacija.

Posebno su važne dvije vrste podjele rada – vertikalna i horizontalna. Horizontalna podjela rada podrazumijeva podjelu na funkcionalne zadatke kao što su marketing, proizvodnja, računovodstvo i tako dalje. Vertikalna podjela odnosi se na hijerarhiju autoriteta.

Vertikalnu podjelu, ili hijerarhiju autoriteta, čine dva modela. Prvi je jedinstvo zapovijedanja - svaki bi zaposlenik trebao upute i zapovijedi primati samo od jednog pretpostavljenog. Drugi je model lanac zapovijedanja prema kojem se autoritet spušta od vrha hijerarhije (nadređenog) do dna (podređenih zaposlenika). Svaku razinu kontrolira ona prethodna. Oba su modela prikazana na slici 1.2. Vertikalnu podjelu rada, dakle, definiramo kao način na koji birokracija dijeli autoritet u organizaciji, a odlikuju je kontrola i nadzor.

Sljedeći faktor, uniformna politika i pravila, odnosi se na pisana pravila koja postavlja uprava. Ona određuju dužnosti i prava zaposlenika i rukovoditelja, prije svega u pogledu nositelja autoriteta i kontrole. Izričita pravila definiraju i određuju odnose moći koji će rukovoditeljima dati legitiman autoritet, ali istovremeno zaštititi zaposlenike od zlouporabe moći.

Politike i pravila nadopunjuju ostale standardizirane procedure kao, naprimjer, standardizirani način izrađivanja i sklapanja proizvoda. Cilj u birokraciji, bez obzira bavi li se ona proizvodnjom dobara ili usluga, jest standardizirani izlazni proizvod (output). U skladu sa znanstvenim menadžmentom razvijenim početkom 20. stoljeća birokracija nastoji ustrojiti organizaciju po uzoru na strojeve (Morgan 1986.). Birokracija nastoji do krajnje mjere standardizirati inpute, procese i, sukladno tome, izlazne proizvode.

Prije no što se birokracija ustalila, promaknuća su se temeljila na nepotizmu i favoriziranju. U birokraciji postoji jasan sustav nagrađivanja, plaćanja i promaknuća. Promaknuća se temelje na zaslugama, posebno u smislu tehničke sposobnosti. Birokracije su u svojim začecima obećavale doživotne karijere zauzvrat za odanost i rigorozno izvršavanje dužnosti unutar okvira zacrtanih pravila i politika. Birokraciji nije važan pojedinac, nego njegova uloga. Kao što prikazuje slika 1.2, birokratski su odnosi ograničeni i zasnovani na formalnoj strukturi i na njoj temeljenim odnosima između specijaliziranih područja. Ljudi unutar tih područja, stoga, imaju funkcionalne uloge. Drugim riječima, ljudi se ne odnose prema Mariji Horvat kao Mariji Horvat, već kao prema nadzornici skladišta. Ljudi su zaista određeni prema svojim ulogama. Postoje odnosi među ulogama, ne ljudima, a ti su odnosi impersonalni i bezosjećajni.

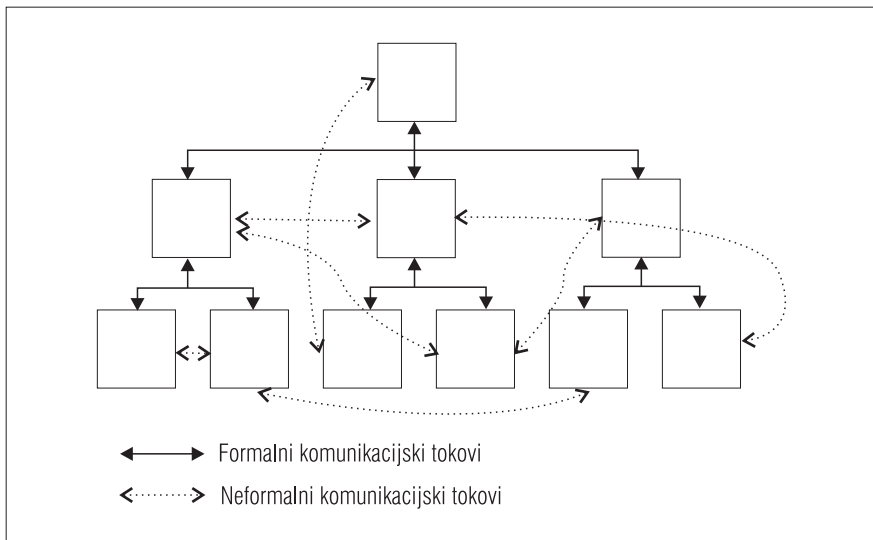
Birokracija je privlačna jer je vrlo djelotvorna. Danas se mnoge tvrtke više ne organiziraju prema birokratskom modelu, pogotovo ako se oslanjaju na vješte i kreativne ljude u svrhu postizanja konkurentske prednosti.

Ipak, birokracija je dio svih organizacija, a mnogi od nas još uvijek radimo u tvrtkama, bilo privatnim, javnim ili neprofitnim, koje su prilično birokratizirane. Utjecaj birokracije na komunikaciju izuzetno je važan čak i u organizacijama koje nisu pretjerano birokratizirane.

### Formalna komunikacija u birokraciji

Kao što organizacijska struktura ima vertikalnu i horizontalnu podjelu rada, isto tako ima i vertikalne i horizontalne oblike komunikacija. Slika 1.3 prikazuje vertikalne i horizontalne modele komunikacije.

Slika 1.3 Neformalni i formalni komunikacijski tokovi



### Aspekti vertikalne komunikacije

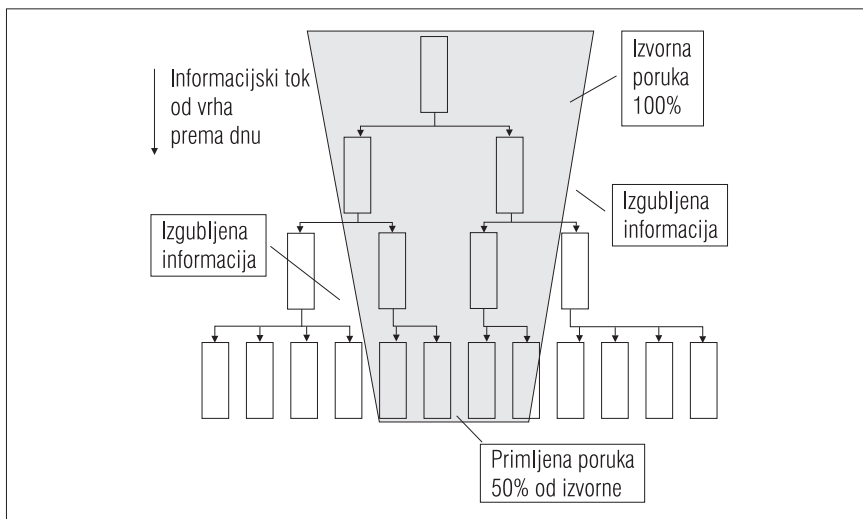
Vertikalna komunikacija je komunikacija koja slijedi lanac zapovijedanja birokratske organizacije (slika 1.3). Naravno, ovaj tip komunikacije spušta se kroz hijerarhiju, ali se također može, i mora, uzdizati prema vrhu. Katz i Kahn (1966.) su odredili pet kategorija komunikacije ‘prema dolje’:

- komunikacija organizacijskih ciljeva i misije
- upute i usavršavanje zadataka (kako)
- razlog iza zadataka (zašto)
- komunikacija o pravilima, procedurama i politici
- izvedba i ostale povratne informacije.

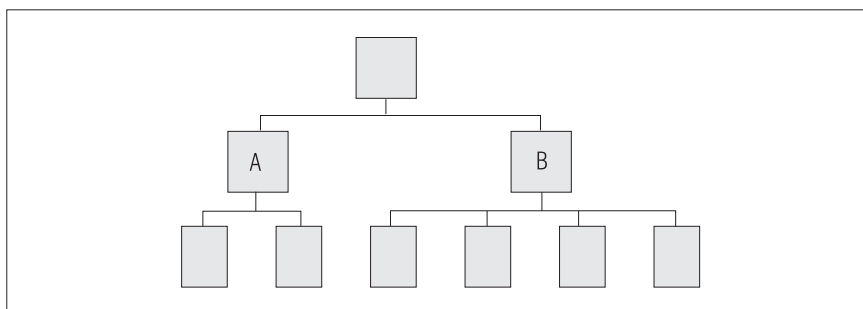
Iz metafore prema kojoj je birokracija stroj proizlaze neke osnovne pretpostavke koje se naziru u navedenim kategorijama. Prvo, pretpostavlja se

da sve zadatke možemo lako izvršiti ako slijedimo sustavne procedure i naloge. Međutim, kao što smo raspravili u poglavlju o neformalnim komunikacijama, sastavljači pravila nikako ne mogu predvidjeti sve okolnosti. Drugo, pretpostavka je da je informaciju moguće proslijediti kroz lanac zapovijedanja, a da ona ne promijeni smisao. Fisher (1993.) je ustanovio da uvijek dolazi do gubitka dijela informacija, a što informacija dulje putuje, gubitak će biti veći. Slika 1.4 pokazuje ovaj fenomen pomoću obrnutog trapeza. Poruka koja svoje putovanje započne sa 100% svojih informacija do dna će hijerarhije izgubiti 50% informacija.

Slika 1.4 Model gubitka informacija



Slika 1.5 Raspon kontrole



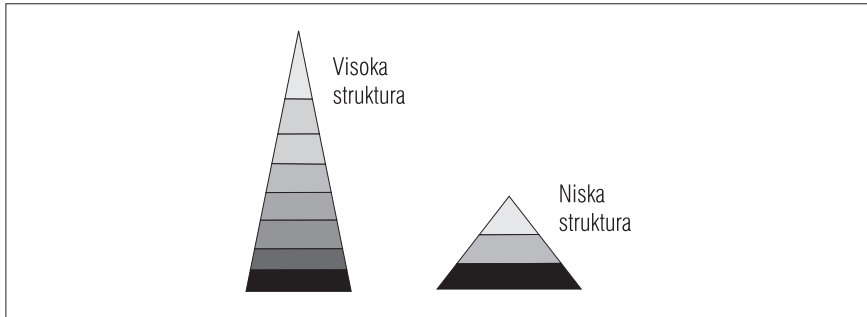
Učinkovitost komunikacije 'prema dolje' također je funkcija raspona kontrole menadžera. Raspon kontrole odnosi se na broj podređenih zaposlenika koje menadžer izravno nadgleda. Ovaj je raspon prikazan na slici 1.5 na kojoj se vidi da menadžer B nadgleda dvostruko više zaposlenika od menadžera A. U idealnoj situaciji, birokratska organizacija ustrojena je tako da je menadžerev raspon kontrole što je moguće veći (što znači da

postoji manje menadžera, a time i manji trošak), a da se ne naruši uspješna koordinacija, kontrola i komunikacija. Međutim, što je više zaposlenika koje menadžer treba nadgledati, to je veća opasnost od neuspješne komunikacije.

Prema Katzu i Kahnu (1966.) pod komunikacijom 'prema gore' misli-mo na samoocjenjivanje podređenih zaposlenika, probleme s kolegama, komentare o politici i procedurama te pitanja koja se odnose na zadatke i njihovo izvršavanje. Razlika između komunikacija prema gore i prema dolje naglašava razlike u moći i autoritetu ugrađene u birokratski model.

Raspon kontrole vezan je uz veličinu organizacije (u pogledu broja zaposlenika). Organizacije prema rasponu kontrole dijelimo na visoke i niske (slika 1.6), a visina organizacijske strukture utječe na komunikacije. Niska organizacija ima sljedeće komunikacijske prednosti:

Slika 1.6 Visoka i niska organizacijska struktura



- brža komunikacija – potrebno je manje vremena da informacija prođe kroz čitavu hijerarhiju i da se primi povratna informacija (feedback)
- točnija komunikacija – što je manje razina kroz koje poruka treba proći, poruka će se manje izmijeniti.

#### *Aspekti horizontalne komunikacije*

Horizontalna komunikacija odnosi se na komunikaciju s kolegama i sebi ravnima koji su u organizaciji na istoj horizontalnoj razini kao i mi. To je, naprimjer, komunikacija između računovođe i voditelja kadrovske službe ili pak radnika na traci s vozačem viličara u skladištu.

Horizontalna se komunikacija odvija između menadžera koji donose odluke vezane uz svoj sektor, zatim u razmjeni informacija na različitim razinama, a pogotovo između menadžera te u komunikaciji unutar odbora. Ona će najvjerojatnije biti najčešći oblik razmjene informacija i pregovora tvrtke s drugim tvrtkama. Direktori očekuju da će u poslovima s drugim organizacijama poslovati s drugim direktorima.