

# Komunikacija na sastanku

---

Jadrić, Mia

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of Maritime Studies / Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:164:310014>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-02**

Repository / Repozitorij:

[Repository - Faculty of Maritime Studies - Split -  
Repository - Faculty of Maritime Studies Split for  
permanent storage and preservation of digital  
resources of the institution](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**POMORSKI FAKULTET**

**JADRIĆ MIA**

**KOMUNIKACIJA NA SASTANKU**

**ZAVRŠNI RAD**

**SPLIT, 2017.**

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**POMORSKI FAKULTET**

**STUDIJ: POMORSKE TEHNOLOGIJE JAHTA I MARINA**

**KOMUNIKACIJA NA SASTANKU**

**ZAVRŠNI RAD**

**MENTOR:**

**Izv.prof.dr.sc. Mila Nadrljanski**

**STUDENT:**

**Jadrić Mia MB(0171258757)**

**SPLIT, 2017.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. VJEŠTINE KOMUNIKACIJE .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. VRSTE KOMUNICIRANJA .....</b>	<b>3</b>
<b>3. POSLOVNI SASTANCI.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1. VRSTE POSLOVNIH SASTANAKA .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2. ULOGA I ZADACI VODITELJA SASTANKA .....</b>	<b>9</b>
<b>3.3. ORGANIZACIJA, PRIPREMA I TIJEK POSLOVNIH SASTANAKA .....</b>	<b>11</b>
<b>3.4. ZAKLJUČIVANJE POSLOVNOG SASTANKA.....</b>	<b>15</b>
<b>4. KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM SVIJETU .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1. KOMUNIKACIJA KAO OSOBNI IMIDŽ .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2. USMJERAVANJE RAZGOVORA .....</b>	<b>20</b>
<b>4.3. RASPRAVA KAO VRSTA KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI.....</b>	<b>22</b>
<b>4.4. STVARANJE POZITIVNOG OZRAČJA NA SASTANCIMA.....</b>	<b>23</b>
<b>4.5. PRIMJENA KOMUNIKACIJSKIH TEHNOLOGIJA .....</b>	<b>24</b>
<b>4.6. RJEŠAVANJE KONFLIKTA U KOMUNIKACIJI .....</b>	<b>27</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>30</b>
<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>31</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>32</b>

## SAŽETAK

U ovom radu obrađeni su pojam i značenje komunikacijskih vještina na sastanku. Dobre komunikacijske vještine su izuzetno bitne za uspješno poslovno pregovaranje. Dobra komunikacija nije urođena vještina, nego se kao i svaka druga vještina stječe učenjem te primjenjivanjem naučenog, kako bi nam postala dobra navika. Uspješna komunikacija pomaže nam bolje razumjeti ljude te prevladavati različitosti i graditi povjerenje. Vrste komuniciranja, uloga i zadaci te komunikacija u poslovnom svijetu bili su cilj rad.

**Ključne riječi:** komunikacija ,sastanak, organizacija, poslovni svijet

## ABSTRACT

This paper deals with the concept and meaning of communication skills at the meeting. Good communication skills are essential for successful business bargaining. Good communication is not inborn skill, but as every other skill gains through learning and applying the learned, to make us a good habit. Successful communication helps us understand people better and overcome differences and build trust. Types of communication, role and tasks and communication in the business world were the goal of work.

**Key words:** communication, meeting, organization, business world

## 1. UVOD

Tema ovog završnog rada je komunikacija na sastanku. Gotovo trećinu svog vremena menadžeri provode usko surađujući s drugim ljudima u donošenju odluka, rješavanju problema i sličnim aktivnostima. Drugim riječima, sastanci u menadžerskom poslu vrlo su česti. Nažalost riječ sastanak poprimila je u našem jeziku vrlo negativno značenje i za puno ljudi predstavlja sinonim za mučno i dosadno gubljenje vremena. Iako postoji velik broj različitih vrsta sastanaka, temeljna pravila uspješnog upravljanja sastancima vrijede za sve i ta temeljna pravila i ispravna komunikacija na sastanku je tema ovog rada.

U ovom informatizacijskom vremenu primamo, šaljemo i procesuiramo veliki broj poruka svakog dana. Ali uspješna komunikacija je mnogo više od razmjenjivanja informacija, to je također razumijevanje osjećaja koji se kriju iza tih informacija. Kako uspješna komunikacija može poboljšati odnose? Kod kuće, na poslu i u društvu može produbiti veze s drugim i usavršiti timski rad, donošenje odluka i rješavanje problema.

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

Rad se sastoji od pet poglavlja. U drugom poglavlju obrađene su vještine komuniciranja. U trećem poglavlju se opisuje poslovni sastanak, njihove vrste i uloga i zadaci voditelja sastanka. U četvrtom poglavlju opisana je komunikacija u poslovnom svijetu, komunikacija kao osobni imidž, usmjeravanje razgovora, rasprava kao vrsta komunikacije u organizaciji, stvaranje pozitivnog ozračja na sastancima, primjena komunikacijskih tehnologija, rješavanje konflikata u komunikaciji.

## 2. VJEŠTINE KOMUNIKACIJE

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

Danas je bez dobrih komunikacija teško zamisliti kvalitetno poslovanje. Globalizacija poslovanja nameće potrebu za stalnim komuniciranjem s kupcima, korisnicima usluga, partnerima, kolegama, zajednicom. Komunikacija je složena ljudska djelatnost koja je u osnovi ljudskog djelovanja i odnosa među ljudima. Sposobnost komuniciranja treba učiti i praktično se osposobiti za tu, tako važnu djelatnost u suvremenim uvjetima privređivanja. Menadžeri trebaju biti osposobljeni za obavljanje poslovne komunikacije. Od njih se očekuje: samostalnost u donošenju odluka, osmišljavanje i provođenje novih programa, širenje smjelih i neobičnih ideja i inovacija, kao i pripremljen uvjerljiv pristup u odnosima s javnošću [7].

Svaki komunikacijski proces čine ljudske osobnosti, koje se privlače ili odbijaju, suprotstavljaju, postižu zajedničke stavove ili ostaju na svojim pozicijama. U tom procesu pojedinac doživljava različite komunikacijske odnose, probija se kroz spoznajna i afektivna stanja, doživljava nove spoznaje, približava se konsenzusu, a može se od njega i udaljiti (napetost, konflikti itd.). Svaki oblik komuniciranja u sebi nosi i određene nadređenosti i podređenosti (superiornosti i inferiornosti). Prepleću se dvije komunikacijske paradigme: demokratsko i autoritarno komuniciranje pri čemu u posljednjem nema ravnopravnih komunikacijskih mogućnosti [4].

Danas postoji više teorija o komunikacijama. Mogli bismo ih svrstati u četiri skupine:

- u prvu skupinu spadaju one teorije koje pojam zajedništva smatraju centralnom kategorijom komunikacija;

- u drugu skupnu spadaju teorije o komunikaciji koje naglašavaju koncept namjere – nagovaranja i uvjeravanja;
- treću skupinu teorija o komunikacijama čine sve one teorije koje komunikaciju razumiju kao proces prenošenja informacija;
- u četvrtu skupinu spadaju systemske teorije koje komunikaciju promatraju kao interakciju, složenu društvenu pojavu preko koje je moguće razumijeti strukturu i način funkcioniranja određenog društvenog sistema u cjelini [7].

## 2.1. VRSTE KOMUNICIRANJA

Renata Fox u svojoj knjizi Poslovno komuniciranje (1999) navodi: „Komuniciranje, najjednostavnije rečeno, jest razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu.”

Komuniciranje može biti: verbalno, neverbalno, pisano, telefonsko i komuniciranje računalom[4].

**Verbalna komunikacija** se svodi na govorni jezik, na govor, razgovor i dogovor. Verbalna komunikacija može biti formalna (službena) i neformalna, neobvezujuća komunikacija svakodnevnog druženja. I u jednoj i u drugoj vrsti komuniciranja važno je pažljivo slušati sugovornika, jasno se izražavati i međusobno se poštovati.

**Neverbalnu komunikaciju** označavaju: izraz lica, držanje tijela, gestikulacija, ritam govora, stanke. Velik broj poruka prenosimo izrazom lica, očima, stavom tijela, položajem tijela - čime izražavamo pozitivno ili negativno raspoloženje prema nekoj osobi. Da sugovornik nije za suradnju može se utvrditi ako ne gleda sugovornika, ako se odmiče od njega, nervozno stišće šake, trlja oči, nos, šuti, pasivan je.

**Pisana komunikacija** - svi oblici komunikacije pisanim putem: dopisi, pisma izvješća, tablice, slike, grafikoni, telefaksi, e-mail poruke.

**Telefonsko komuniciranje** najčešće služi za kratko izvješće i dogovor.



**Komunikacija računalom** omogućuje brzo uspostavljanje poslovnih i drugih veza s cijelim svijetom, a usto se stvara i baza podataka - ključnih informacija za poslovanje.

Komunikacijske vještine su: govor, razgovor, dogovor, neverbalna komunikacija. Budući da se stvarnost u kojoj se živi i događaje kojih smo sudionici različito doživljava - s obzirom na prethodna znanja i iskustva –koriste se razne socijalne vještine i ponašanja kako bi se, usprkos različitom viđenju i razumijevanju stvari, moglo surađivati, tj. komunicirati. Jedna od vještina je, svakako, govor, ono po čemu se ljudska vrsta bitno razlikuje od svih živih bića na našem planetu.

**Govor** je jedan od oblika verbalne komunikacije kojim jedna osoba, u monološkom žanru, izvješćuje drugu ili više osoba. To je jednosmjernan proces, jer nema povratne informacije o tome je li slušatelj primio i razumio poruku.

**Razgovor** je pak dvosmjernan komunikacijski proces, vodi se u dijaloškom žanru, kojim se razmjenjuju poruke različitog sadržaja i značenja, pri čemu su obje strane u poziciji davatelja i primatelja poruke. Pritom imaju stalnu povratnu informaciju - feedback - o tome kako je njihovu poruku primila (dekodirala), razumjela i prihvatila druga strana. U razgovoru je vrlo važno kakav je naš sugovornik, kakvu tipu komunikatora pripada, jer o tome ovisi ishod razgovora.

U svakodnevnom životu razlikujemo uglavnom četiri tipa komunikatora:

- **defenzivni** - osoba koja se teško upušta u komunikaciju i, u pravilu, ju izbjegava;
- **neutralni** - nedovoljno motivirana osoba i zato ju treba poticati na razgovor;
- **optimalni** -osoba istančanog osjećaja za komunikaciju, s dosta šarma, taktična, strpljiva, zna slušati druge i ostavlja pozitivan dojam;
- **ofenzivni** - osoba velike energije, nasrtljiva, uporna, djeluje prijateljski, želi biti zapažena, o sebi rado govori, a nerado sluša druge.

Da bi komunikacija bila uspješna, mora, se dakle, znati u kakav osnovni tip komunikatora sugovornik pripada, a i kakav smo mi tip. Idealno je kad su oba sugovornika tip optimalnog komunikatora, ali, kako se to najčešće ne događa, treba se naučiti usklađivati da bi se moglo komunicirati. Treba poći od sebe: prije svega biti uljudan, razumljiv, jednostavan u izlaganju, sustavan, kratak i zanimljiv. Sugovornike treba tretirati kao ravnopravne, a ne u podređenoj ulozi. Treba poštovati različitost i uvažavati argumente sugovornika, nastojati da ozračje bude ugodno - neiritirajuće, te da sugovornici slobodno iznose svoja mišljenja i stavove.

Jedna je od najvažnijih stvari u razgovoru znati slušati druge. Jedna latinska poslovice kaže „*Dva uha i samo jedna usta imamo zato da bismo mogli više slušati, a manje govoriti*“. O svom kolegi koji ne zna slušati druge satirično se izrazio američki igrač golfa Leo Trevino „*Njegov jezik je potpuno istrošen, ali su mu zato uši posve nove.*“ [4].

Umijeće slušanja nije samo znak uvažavanja sugovornika - to je katkad pola obavljena posla. Dobro slušanje znači aktivno slušanje, što znači nastojati razumjeti i ono što sugovornik govori i ono što poručuje neverbalno. Pritom ga se gleda u oči, ne prekida dok iznosi svoje mišljenje i ne dekoncentrira ga se pokretima tijela. S druge strane, prividno je slušanje kada se samo čeka stanku u sugovornikovu izlaganju kako bi se preuzela riječ i razgovor stavilo pod svoj nadzor [1].

**Dogovor** ima cilj postizanje suglasnosti u vezi sa sadržajem komunikacije kojim će obje strane biti zadovoljne i nakon kojega će moći djelovati.

Da bi se na sastanku donijele odluke koje će rezultirati uspješnom realizacijom nekog cilja, sudionici se moraju dogovoriti, tj. uistinu razumjeti i prihvatiti argumentaciju druge strane kao svoju, tj. onu koju su spremni u svom djelokrugu rada realizirati. Navesti će se jednu od strategija za postizanje dogovora na razini grupe, koja se sastoji iz šest faza:

- **Prezentacija argumenata** - faza u kojoj se omogućuje svim stranama da iznesu svoje argumente.

- **Obraćanje pozornosti tuđoj argumentaciji** - ova se faza usko veže uz prethodnu, a glavni joj je cilj osposobiti sudionike da se slušaju i čuju.
- **Razumijevanje** - slušati i čuti, pogotovo u emocionalno teškim situacijama nije dovoljno - potrebno je uložiti napor i razumjeti tuđu argumentaciju. Preduvjet za to je uvažavanje osobe, koja tu argumentaciju iznosi.
- **Ustupanje** - suštinska faza u dogovaranju - ako svaka od strana ne ustupi nešto od svoje argumentacije i ne prizna jedan dio tuđe, teško je govoriti o dogovoru.
- **Ponavljanje** - faza konstruiranja dogovora i razjašnjavanja argumenata koji ostaju u procesu komunikacije, a koji se odbacuju (za sada), te provjeravanje je li dogovor jasan svima.
- **Očitovanje** - faza koja slijedi nakon realizacije dogovora, a kroz koju se očituje koliko je dogovor kvalitetan [2].

Prigodom govora, razgovora i dogovora, kao oblika verbalne komunikacije - osnovnog sredstva rada na sastancima - važno je, kao što je navedeno, aktivno slušanje kojim se dekodiraju i provjeravaju dobivene informacije kako bi se razumjele i prihvatile. Isto je tako važan i način iznošenja poruka, stil govora.

### **Neverbalna komunikacija**

Kada se razgovara o stvarima koje su bitne tada se šalje mnogo neverbalnih poruka. Neverbalni signali su komunikacije bez riječi, položaj tijela, facijalna ekspresija, pokreti ruke, geste, kontakt očima, stav i ton vašeg glasa, napetost u mišićima i način na koji se diše. Način na koji se gleda, sluša, kreće se, reagira, gestikulira govore mnogo više o osjećajima nego što će riječi ikad moći. Razvijanje sposobnosti za razumijevanje drugih i korištenje neverbalnih signala pomoći će ostvariti veze s drugima, izraziti što se točno misli, suočiti se s izazovnim situacijama i graditi bolje odnose kod kuće i na poslu. Može se povećati uspješnu komunikaciju otvorenim stavom tijela, ne držati prekrížene ruke, stajati cijelim tijelom okrenuti prema sugovorniku, uspostaviti i održavati kontakt očima. Govor tijela može naglasiti i pojačati verbalnu poruku, kao na primjer rukovanje prilikom iskazivanja čestitke.

Dobre komunikacijske vještine su potrebne:

- da se dobro obavi svoj posao;
- da bi se napredovalo u karijeri;
- da bi se umanjio stres, razriješilo konfliktne situacije, izbjeglo pogrešno razumijevanje;
- da bi se uvećala produktivnost, prodaja, profit, motivacija, suradnja;
- da bi se poboljšalo donošenje odluka, rješavanje problema, poslovne procese, odnose, profesionalni imidž.

### **3. POSLOVNI SASTANCI**

Poslovni su sastanci vezani uz dogovaranje, istraživanje, propitivanje, uvjeravanje, pregovaranje, zaključivanje i ugovaranje određene poslovne aktivnosti. Suvremeni rukovoditelj/voditelj mora, osim stručnih znanja, posjedovati i sposobnosti logičkoga i analitičkog mišljenja, izražavanja, široku opću kulturu i obrazovanje, poznavanje tehnika opfođenja, sposobnost komuniciranja i dr. Poslovni sastanak mora pokrenuti poslovnu aktivnost, odnosno proces, nadzirati koordinaciju i, komunicirajući na taj način, unaprijediti te procese.

#### **3.1. VRSTE POSLOVNIH SASTANAKA**

Poslovni organ ili stručni tim obilježava mali broj sudionika i češće održavanje sastanaka. Sastanci su operativno-radni, a u raspravama se koriste i tablice, statistički i tehnički podaci, uzorci, primjeri i sl.

Sastanci mogu biti, prema vremenu održavanja, dnevni, tjedni, mjesečni ili drukčije organizirani, ako se članovi tima tako dogovore. Ti se sastanci obično zakazuju isti dan u isto vrijeme i na istom mjestu.

Mogu se izdvojiti inicijativni sastanci, koji se organiziraju na samom početku izrade programa i planova, odnosno projekta ili faze u kojoj se tek vide ciljevi i postavljaju planovi jednog zadatka. Analizom se otkrivaju nedostaci i korigira ih se prije negoli program ili projekt uđe u razradu.

Redovni se sastanci održavaju češće tijekom realizacije nekog projekta. Razmatraju se dijelovi-faze-procesa, odgovornost za rješavanje problema, donosi se plan za iduću etapu, dodjeljuju radni zadaci i rokovi izvršenja.

Periodični kontrolni sastanci održavaju se radi kontrole programa ili projekta, odnosno procesa rada, radi mijenjanja organizacije, utvrđivanja kvalitete proizvoda, te radi utvrđivanja novih

akcija i odgovornosti, kao i analize izvršenja prethodnih izmjena i utvrđenih zadataka. Voditelj sastanka poslovnog organa ili stručnog tima daje uvodno izlaganje kao i prilog koji će potaknuti sudionike na raspravu.

Izvanredni sastanci, kao što i samo ime kaže, sazivaju se zbog nastale situacije ili problema, a razlozi su obično: tržišna kretanja i razne tehnološke i organizacijske promjene u radnoj sredini, nove tehnologije, planovi i projekti, promjena metodologije, sanacije i sl. Ti sastanci nalikuju inicijalnim jer se ponovno analiziraju ciljevi, procesi, planovi, provodi kontrola rada, odgovornost i drugo. S obzirom na cilj, sastanci se dijele na informativne, redovne-obvezne i eksplorativne-timske sastanke [4].

### **3.2. ULOGA I ZADACI VODITELJA SASTANKA**

Uloga i zadaci voditelja sastanka u velikoj su mjeri određeni vrstom sastanka, tj. njegovim ciljem i okruženjem, tj. ustrojstvom organizacije u kojoj je sastanak dio procesa rada. Prije navedene razlike između autokratskog i demokratskog načina vođenja, utječu na sve segmente poslovanja organizacije pa tako i na sastanke i njihove voditelje. U strogo hijerarhiziranoj ustanovi, npr. određenoj državnoj službi, tipično je da se problemi i njihova rješenja sagledavaju unutar zadanih okvira i utvrđenih pravila, a ne potiče se otvorena rasprava o problemu. Voditelj sastanka u takvoj sredini od sudionika traži određeni stupanj obavljanja posla, uz svoje komentare i uputstva za daljnji rad. Od njih se ne traži, a ponekad je i neprikladno, da iznose vlastita mišljenja o problemima, pa se često njihovi prijedlozi doživljavaju kao karijerizam (pokušaj „guranja“). U drukčijem okruženju, demokratskom, svakoj novoj ideji pristupa se s mnogo pozornosti i voditeljima će biti drago sudjelovanje svih zaposlenika.

Bez obzira na različite stilove vođenja, postoji nekoliko odrednica kojih se voditelj sastanka mora pridržavati, ako želi biti uspješan i ostvariti cilj sastanka. Voditelj treba znati postupak pripremanja, vođenja i zaključivanja sastanka, kao i postupati s prijedlozima, zaključcima i odlukama.

Na samom početku sastanka voditelj je dužan upoznati sudionike s dnevnim redom, cijelo vrijeme poticati raspravu, na vrijeme spriječiti diskusiju koja se udaljava od dnevnog reda i raspravu ako krene pogrešnim tijekom, a za svaku točku dužan je odrediti onoliko vremena koliko ona po svojoj težini zaslužuje te na kraju sastanka zapisnički utvrditi suglasnost koja se postigla. Potrebno je dobro poznavati problem koji je na dnevnom redu sastanka, što znači da poznaje suštinu samog problema i njegov kontekst, da poznaje posljedice nerješavanja i rješavanja problema u različitim varijantama. Mora znati čitati i tumačiti stručne materijale, kao što su statistički podaci i različiti pokazatelji, te ih što razumljivije objasniti i približiti ostalim sudionicima. Komunikacijske vještine su vrlo bitne, što znači da zna slušati druge, a da govori kad je to potrebno, uz korištenje humora ako je sklon tome. Treba uzimati u obzir u svakom trenutku, a posebice u vrijeme odlučivanja, prisustvuje li sastanku dovoljan broj sudionika (kvorum) kako bi donesene odluke bile pravovaljane.

Voditelj treba razmišljati i o samim sudionicima sastanka. Osim radnih i općih kulturoloških okolnosti iz kojih dolaze sudionici, treba imati i osnovna znanja o psihološkim zakonitostima. Ponajprije treba biti svjestan svoje uloge na sastanku i da najviše o njemu ovisi kako će se sudionici odnositi prema sastanku i cilju sastanka. Mora se pitati kakvi su interesi i potrebe sudionika, imaju li dovoljno stručnog znanja o pitanjima koja će se postavljati, kakva su njihova iskustva s radom i sastancima, koja pitanja će se s njima najteže raspraviti, kakvo mišljenje oni imaju o problemu. Važno ih je motivirati i navesti da im problem postane važan, zainteresirati ih i potaknuti šutljive skupine na sudjelovanje te saznati kakvo mišljenje oni imaju i uvidjeti kako će dobna i spolna struktura utjecati na tijek sastanka i odlučivanje.

Učinkovit voditelj je onaj koji komunicira sa sudionicima s ciljem da zajednički razmotre problem i donesu odluku koja će biti što povoljnija za svakog pojedinca te za opći interes. Nadalje, onaj koji uspostavlja načelo odnosa koje pruža podršku čime se ukazuje na važnost ciljeva organizacije, a svakog njenog člana potiče se da se osjeti potrebnim i važnim u ostvarenju tih ciljeva. Neučinkovit je voditelj onaj tko na sastanak dolazi s gotovom odlukom i izborom sredstava za njenu realizaciju, a cilj mu je navesti sudionike da ju bespogovorno prihvate i izglasaju. Često se u takvom podcjenjivanju sudionika krije jaki osobni ili grupni

interes, koji se raznim sredstvima manipulacije nastoji prikazati kao opći interes udruge/ustanove/trgovačkog društva/stranke (pa i države) i interes sudionika sastanka.

### **3.3. ORGANIZACIJA, PRIPREMA I TIJEK POSLOVNIH SASTANAKA**

Što je sastanak značajniji, planiranju i pripremi treba posvetiti više vremena. Ako se odlučilo da je sastanak potreban mora ga se dobro isplanirati. Da bi sastanak bio efikasan podjednako je važno ono što ćete napraviti prije sastanka, kao i ono što će se događati na samom sastanku. U odnosu prema drugim sastancima, poslovni sastanci su specifični u gotovo svim fazama. Njihova je posebnost, prije svega, u raščlanjivanju glavnih misli i spoznaja, produbljivanju i širenju novih znanja i iskustava sudionika, u povezivanju teorije i prakse, traženju mogućnosti za primjenu spoznatoga u određenoj oblasti, objašnjavanju nejasnih pitanja i dopuna građe, analizi konkretnih uzroka i posljedica, oblikovanju zajedničkih stavova iznošenjem argumenata i usklađivanjem mišljenja.

Pripremajući sastanak njegov organizator preuzima veliku odgovornost, jer su sastanci skupi, a još su skuplji ako se ne pripreme kako treba. Takav sastanak, u pravilu, ne daje željene rezultate, pa se, obično, mora ponoviti. Isto tako, ako sudionici sastanka ocijene da se raspravlja o beznačajnim problemima, tj. da ih se samo želi obavijestiti o nečemu, to će obezvrijediti i taj dogovor i stvoriti odbojan stav prema budućim sastancima. Stoga treba ocijeniti treba li se u vezi s nekom temom uopće održati sastanak, i to loš, ili se može koristiti neki drugi način priopćavanja. Sastanak se saziva samo onda ako se problem ne može riješiti na drugi, pogodniji način (list trgovačkog društva, oglasna ploča, pisana uputstva i si.), te ako će se na taj način ljudi koji zajednički trebaju ostvariti neki cilj još bolje međusobno povezati.

Prilikom pripremanja sastanka treba, dakle, obratiti pozornost na sljedeće:

- da li je sastanak uopće potreban;
- precizirati cilj i dnevni red;
- utvrditi potrebne informacije;
- utvrditi voditelja i ostale sudionike;
- utvrditi način obavještanja za sastanak - poziv i materijali;



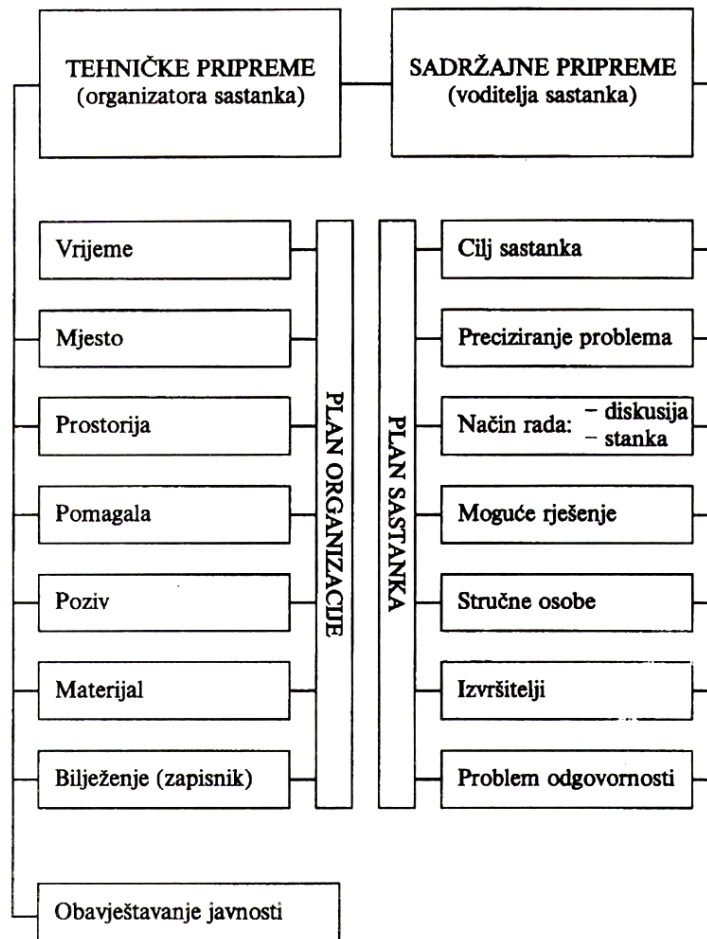
- planirati vrijeme i mjesto održavanja sastanka;
- utvrditi pomoćna sredstva za vođenje sastanka;
- pripremiti sudionike;
- osobna priprema voditelja sastanka (cilj, uvodno izlaganje, diskusija, zaključci i odluke) [8].

Kad se priprema poslovni sastanak nekog organa ili stručnog tima treba se upitati o razlozima za njegovo održavanje, što se očekuje od tog sastanka, koje je informacije potrebno dati sudionicima, tko će sudjelovati, kako pripremiti razgovor, je li voditelj dobro pripremljen da razgovor može uspješno voditi.

Priprema novog programa ili projekta o kojemu treba raspraviti i zauzeti novi stav obično prolazi kroz četiri faze:

- zamisao koja je, zapravo, početak svake akcije;
- predlaganje, koje je dio pripreme, a potiče i druge da daju prijedloge;
- raspravljanje, tj. argumentirano utjecanje na stavove i dogovore;
- odlučivanje o izboru - na temelju predloženoga u prethodnim fazama [4].

Na slici 1 je prikazan shematski cjelokupni plan organizacije i pripreme sastanka.



Slika 1. Plan organizacije i pripreme sastanka [6]

### Tijek poslovnog sastanka

Svaki sastanak, pa i poslovni, sastoji se od sljedećih faza:

- uvodnu riječ;
- iznošenje podataka potrebnih za raspravu;
- ponudu ideja i prijedloga;
- raspravu – argumentaciju;
- sintetiziranje prijedloga;
- vrednovanje konačnih prijedloga;
- donošenje odluka;
- imenovanje izvršitelja i određivanje rokova za izvršenje odluka;

- nakon sastanka, uspješni voditelji obično analiziraju tijek sastanka.

Na sastanku treba stvoriti ugodno ozračje i dobar kontakt sa sudionicima. Predlagači trebaju biti uvjerljivi u izlaganju, a raspravom treba izazvati interes ostalih sudionika, kako bi i oni podržali ponuđene ideje ili ponudili nove prijedloge. Potrebno je biti ne samo dobar govornik, nego i dobar slušatelj. Tajna je uspjeha u davanju mogućnosti da svi više govore od voditelja sastanka. Rasprave se moraju odlikovati preciznošću, uvjerljivošću i stručnošću. Na sastanku poslovnog organa ili stručnog tima prirodno je da će u raspravi aktivnije sudjelovati stručnjaci koji to područje bolje poznaju, no treba paziti da diskusija ne postane preopširna.

I voditelji i sudionici sastanaka moraju pokazati stručnost, sposobnost u izlaganju i kontrolu emocija. Voditelj poslovnog sastanka mora imati kontrolu nad dnevnim redom, a to znači da vodi računa o čemu će se i kako govoriti, kada razgovor započeti i završiti, nad atmosferom koja vlada na sastanku, kakva će biti aktivnost u raspravi svih članova skupa, uz stvaranje uzajamnog povjerenja sudionika sastanka.

Za uspješnu raspravu na poslovnom sastanku potrebno se pridržavati i nekih pravila kao:

- dobro pripremiti ono što se želi reći;
- ne pretjerivati u duljini izlaganja;
- biti konkretan i izbjegavati općenite rasprave;
- uvijek pripremiti bilješke, kao vodilje usmenog izlaganja;
- u bilješkama pripremiti podatke, činjenice i argumente, ako se predmet rasprave produbljuje;
- izlaganje potkrijepiti ilustracijama i primjerima;
- koristiti jasnu i svima poznatu terminologiju;
- mišljenja iznositi jasno i argumentirano;
- ne povoditi se za tim tko što govori, nego što govori;
- voditi računa da mišljenja i prijedlozi ne budu povod za sukobe;
- treba koristiti sve dostupne tehnike koje omogućuju kvalitetnije donošenje odluka [4].

Temeljni je cilj poslovnog sastanka donošenje odluke. To je proces što se odvija kroz nekoliko faza: definiranje problema, analiza problema, davanje prijedloga za rješavanje problema, vrednovanje najboljih prijedloga, izdvajanje prijedloga o kojemu će se glasovati, donošenje odluke, razrada mehanizama za realizaciju odluke. Nakon održanog sastanka izrađuje se zapisnik na temelju bilješki vođenih tijekom sastanka, a on sadrži sve bitne elemente, pogotovo točno formuliranu odluku i mehanizme za njezino provođenje (rokovi, izvršitelji, sredstva itd.). Voditelji, ako žele biti uspješni, moraju analizirati tijek sastanka: kako će sastanak djelovati na međusobnu suradnju i daljnje odnose, je li postignut cilj sastanka, što ubuduće treba bolje pripremiti.

### **3.4. ZAKLJUČIVANJE POSLOVNOG SASTANKA**

Posljednja i najvažnija faza sastanka je donošenje odluke. Kada se veći broj sudionika složi oko jednog ili više mišljenja, stvoreni su uvjeti za donošenje zaključaka i odluka. Moguće je vrlo brzo doći do zaključka, moguće je da se rasprava razvuče dok se ne postignu uvjeti za donošenje odluka ili se može rasprava zakomplicirati tako da se sastanak prekida te se u kraćem roku pokuša ponovno raspraviti o problemu i donijeti odluka. Donesena odluka mora biti jasno i precizno formulirana, kratka i jasna. Treba sadržavati nositelja zadatka, sredstva za izvršenje, ovlaštenja i odgovornosti, rokove i način kontrole izvršenja. Poželjno je zaključke donositi na sastanku, a u pisanom obliku dostaviti ih sudionicima koji su bili spriječeni prisustvovati u roku 3-5 dana nakon održavanja sastanka. Kroz sve faze sastanka, zapisničar sastavlja zapisnik koji služi kao osnova za daljnji rad, dokaz u slučaju nesporazuma te sredstvo informiranja.

Nakon završenog sastanka, voditelj bi trebao sve analizirati i dobiti odgovore na nekoliko pitanja, a što će ga navesti na pažljiviji odnos prema slijedećem sastanku:

- Je li sastanak bio potreban?
- Jesu li problemi bili dobro odabrani i prezentirani?
- Je li postignut cilj sastanka u cjelini i pojedinih točaka?
- Jesu li pripreme bile obavljene pravodobno i kvalitetno?
- Kako su se osjećali sudionici sastanka?

- Što je bilo loše, a što dobro?
- Kako ocjenjuje samog sebe kao voditelja?
- Što treba mijenjati u svom radu?

Nakon sastanka zlouporaba je najčešća u formuliranju dokumenata prema interesu neke grupe. Sva tri oblika zlouporabe imaju iste posljedice, odluke nisu donesene od strane većine, već manjine koja može progurati svoje interese, beskorisno se utrošilo vrijeme, a povjerenje ljudi u takav sustav se smanjuje [4].

## 4. KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM SVIJETU

Poslovna komunikacija je komunikacija koja se koristi unutar organizacije, a služi za bolju realizaciju plana, promicanje proizvoda i usluga. Bitan je čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Svaki djelatnik mora odašiljati i primati informacije da bi obavljao svoj posao.

Interna komunikacija odvija se unutar organizacije dok se eksterna odvija između organizacije i vanjskih stranki.

„Komunikacija u organizaciji predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga, želja i nagovještaja što ga čine dva, djelomično komplementarna, sustava: mreža formalne i mreža neformalne komunikacije.”

*„Mreža formalne komunikacije je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Mrežu formalne komunikacije stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment jer je ona nužna za obavljanje poslova” [3].*

Formalna komunikacija realizira se kroz vertikalnu i horizontalnu komunikaciju.

**Vertikalna komunikacija** slijedi lanac zapovijedanja birokratske organizacije i dijeli se na vertikalnu komunikaciju „prema dolje” (od zaposlenika na višim razinama do zaposlenika na nižim razinama) i „prema gore” (od zaposlenika na nižim razinama prema zaposlenicima na višim razinama).

**Horizontalna komunikacija** odnosi se na komunikaciju djelatnika na istoj hijerarhijskoj razini kako bi pomogla zaposlenicima da dijele informacije, koordiniraju zadatke i rješavaju probleme.

Svaka organizacija ima i mrežu neformalne komunikacije. Ona je sekundarna i vrlo složena komunikacijska mreža, a često se naziva i vinovom lozom ili tvornicom glasina. Neformalna komunikacija presijeca kanale formalne komunikacije i može predstavljati problem za menadžera jer je on samo djelomično može kontrolirati.

Poslovni se sastanci vežu za dogovaranje, istraživanje, propitkivanje, uvjeravanje, pregovaranje, zaključivanje i ugovaranje određene poslovne aktivnosti. Suvremeni voditelj mora osim stručnih znanja posjedovati sposobnosti logičkog i analitičkog mišljenja, izražavanja, široku opću kulturu i obrazovanje, sposobnost komuniciranja i drugo.

Poslovni sastanak pokreće poslovnu aktivnost, tj. proces, kako nadziranjem koordinacije unaprijediti proces. Posebnost poslovnih sastanaka očituje se u raščlanjivanju glavnih misli i spoznaja, produbljivanju i širenju novih znanja i spoznaja te iskustva sudionika. Povezuje se teorija i praksa, objašnjavaju se nejasna pitanja i dopunjuje građa, analiziraju se konkretni uzroci i posljedice te se usklađuje mišljenje i oblikuju zajednički stavovi.

Komunikacijski procesi u organizaciji složeni su jer zahtijevaju aktivan doprinos i sudjelovanje svakog zaposlenika pojedinačno (neovisno o ulozi i razini organizacijske strukture menadžmenta) kako bi uspješna, pravodobna i točna komunikacija omogućila ostvarenje ciljeva i zadataka organizacije. Dostupnost u svakom trenutku, ispravna interpretacija i razumijevanje, te slobodno raspolaganje kvalitetnim, značajnim i novim informacijama uz upotrebu informacijsko-komunikacijske tehnologije znatno doprinose uspjehu komunikacije. Dostupnost informacijama u pravom trenutku postala je presudna za poslovno odlučivanje. Organizacije budućnosti moraju biti okrenute ka uspostavljanju kvalitetne, stabilne i učinkovite komunikacije kako unutar sebe, u svom poslovanju, međuljudskim odnosima, tako i u odnosu na okružje. Neizostavno praćenje promjena i prilagođavanje tim promjenama imperativ je uspješnog poslovanja i napretka organizacije u budućnosti.

## 4.1. KOMUNIKACIJA KAO OSOBNI IMIDŽ

Konverzacija je vještina interpersonalnog komuniciranja. U poslovnom okruženju konverzacija je primarni alat komunikacije i upravljanja. Vodimo konverzaciju kako bismo izgradili odnose s kolegama i kupcima, utjecali na njih, rješavali probleme i konflikte s njima i sl. Koliko god se u osnovi činila jednostavna, konverzacija na poslu u stvarnosti je često prilično kompleksna i teška. Konverzacija je dinamička struktura koja se sastoji od govorenja i slušanja. Međutim često se zanemaruje činjenica da bez aktivnog slušanja nema konverzacije. Štoviše, uspjeh konverzacije ovisi više o kvaliteti slušanja nego o kvantiteti govorenja.

Možemo reći da je konverzacija verbalni ples, koji kao i svaki ples ima svoja pravila i standardne pokrete. To ljudima omogućuje da se kreću zajedno s više harmonije, a ne da gaze jedni drugima po prstima ili da izgube plesni korak. Različite vrste konverzacija imaju različite konvencije, a njihovim poznavanjem izbjegavamo da konverzacija postane zbrkana, što se unatoč svjesnosti o tome često događa. Žurimo se, skačemo od točke do točke, ponavljamo se, „uskačemo“ u šablonu. Povrh toga, konverzacija ponekad teče paralelno, odnosno svaki sugovornik priča svoju priču ili iznosi svoja stajališta bez povezanosti s onim što druga strana govori. Kao što je prethodno navedeno konverzacija je verbalni ples pa možemo reći da sugovornici često plešu dva različita plesa istovremeno ili da si učestalo gaze po nožnim prstima. Zašto je to tako? Konverzaciju se smatra životnom vještinom te se stoga očekuje da će je se, kao i većinu životnih vještina, naučiti usput, kako vrijeme ide.

Na kvalitetu konverzacije utječu slijedeći faktori:

### ➤ **Kontekst**

Većina poslovnih konverzacija čini dio šire konverzacije: dio su nekog šireg poslovnog procesa ili uspostavljanja odnosa. Sve konverzacije imaju kontekst u kojem se odvijaju i događaju se s razlogom. Međutim mnoge konverzacije su neuspješne baš zato što jedan ili oba sugovornika zanemaruju kontekst. Ne uskladimo li obostrano razumijevanje razloga



vođenja konverzacije, ubrzo može doći do obostranog nerazumijevanja. Faktori bitni za kontekst su: ciljevi, vrijeme, mjesto, pretpostavke.

➤ **Odnosi**

Konverzacija je način na koji uspostavljamo, učvršćujemo ili mijenjamo odnose s drugima. Jasno je da odnosi među sugovornicima definiraju limite i potencijal njihove konverzacije. Činjenica je da razgovaramo drugačije s nekim tko je potpuni stranac, nego s nekim tko nam je blizak. Odnosi s drugima niti su fiksni niti permanentni. Kompleksni su i dinamični. U obzir se trebaju uzeti brojni faktori: status, snaga, uloga, sviđanje, teritorij.

➤ **Struktura**

Nemojte upasti u zamku mišljenja da konverzacija ne treba imati strukturu, jer treba biti živa i fleksibilna. Kao i plesovi, tako i konverzacija može biti više ili manje živa i fleksibilna, ali uvijek, kao i ples, ima osnovnu strukturu. U protivnom bi sve bilo improvizacija, a iz toga bi definitivno proizašli kaos i nerazumijevanje.

Dvije su faze razmišljanja u strukturi konverzacije koje treba uzeti u obzir: faza percepcije i faza prosudbe.

➤ **Ponašanje**

Konverzacija nikad nije jednostavna izmjena riječi, već cjelovito značenje dobiva tek kad se uzme u obzir i neverbalna komunikacija sugovornika: kako zvuči naš glas, kakav nam je izraz lica, pokreti očiju, položaj i kretnje tijela. Budući da manje kontrole imamo nad neverbalnom komunikacijom, ona će ponekad sugovorniku otkriti stvari o kojima nam nije bila namjera govoriti. Ključni faktori u upravljanju ponašanjem u konverzaciji su: provjera konteksta, traženje klustera, prošlo iskustvo, provjera percepcije [5].

## **4.2. USMJERAVANJE RAZGOVORA**

Tri važna aspekta komunikacije daju odgovor na pitanja: kako možemo usmjeravati razgovor s drugom osobom, kako možemo najlakše uvjeriti drugu osobu u ono što želimo i kako se možemo pripremiti za javne nastupe. Ono što govorite u velikoj mjeri utječe na to što će drugi

govoriti vama i kako će se razgovor odvijati. Istraživanja pokazuju da je mogućnost usmjeravanja razgovora daleko veća nego što mnogi pretpostavljaju. Ukoliko se želi imati veću kontrolu nad onim što se govori, treba se ograničiti na devet mogućih načina usmjeravanja razgovora:

- 1. Traženje ideja** - Tražite od ljudi da vam kažu svoje ideje ( pr. Na koji način biste vi to riješili?).
- 2. Predlaganje** - Predlažete svoje ideje za moguće akcije u obliku tvrdnji (pr. Mogli bismo to riješiti na sljedeći način).
- 3. Sugeriranje** - Predlažete svoje ideje u obliku pitanja ( pr. Što mislite kako bi bilo da to riješimo ovako?).
- 4. Razvijanje** - Razvijate tuđe ideje ( pr. Vaša ideja je odlična, pogotovo ako je ispitamo i iz naše perspektive.).
- 5. Neslaganje** - Eksplicitno izražavate neslaganja sa nečim što je sugovornik rekao ( pr. Ne slažem se s vašim prijedlogom).
- 6. Podržavanje** - Slažete se s nečim što je sugovornik rekao (pr. Slažem se s vašim prijedlogom).
- 7. Ukazivanje na poteškoće** - Ukazujete na slabosti ili poteškoće nečega što je osoba rekla ( pr. To će zaista biti teško provesti.).
- 8. Traženje razjašnjenja** - Tražite od sugovornika razjašnjenje ili dodatnu informaciju (pr. Hoćete li mi to malo detaljnije objasniti?).
- 9. Razjašnjavanje; objašnjavanje; informiranje** - Dajete informacije, mišljenja i objašnjenja ( pr. Objasnit ću vam što sam time mislio) [8].

Svaki od ovih načina govornog ponašanja ima različite učinke na sugovornika i može biti koristan u nekoj situaciji, a veoma neprikladan u drugoj. Kada je netko u prilici da mora izabrati najprikladniji način verbalnog ponašanja, treba razmisliti o navedenim alternativama koje mu stoje na raspolaganju.

Kao menadžer, često će se biti u prilici da se pokuša uvjeriti ljude da prihvate njegova gledišta ili preporuke. Želi li se uspjeti mora se imati jasnu ideju o tome što se želi i mora se biti u to siguran. Uspjeh uvjeravanja mnogo ovisi o dobroj pripremi.

### **4.3. RASPRAVA KAO VRSTA KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI**

U organizaciji se koriste razni oblici komunikacije kojima se postiže kontinuum dobrih komunikacijskih odnosa. Jedan od odlika komunikacije je i rasprava. *„Rasprava je javno iznošenje pojedinačnog mišljenja u pomirljivu ili polemičnom tonu, kojim se daje podrška prijedlozima ili se iznose suprotni prijedlozi, mišljenja i stavovi.“* Do rasprave dolazi kada menadžer ili radnik nije zadovoljan tijekom razgovora i unošenjem osjećaja želi nadglasati činjenice koje mu ne odgovaraju. *“Rasprave su najčešće ispunjene osjećajima, sugovornici govore povišenim glasom, a nije rijetkost da osobe koje sudjeluju u raspravi pređu granicu tolerancije i raspravu pretvore u običnu svađu, bez konačnog rješenja.“*[10]

U raspravi prvo treba izreći problem o kojem se raspravlja, zatim iznijeti dokaze vezane uz problem i donijeti zaključak. Rasprava se mora voditi o problemu i mišljenjima, te voditi računa da se sugovornik ne osjeti povrijeđen. U raspravi je potrebno kontrolirati osjećaje, misli, ponašanje i pažljivo slušati. Potrebno je prekinuti raspravu oko nekog neodređenog problema ili bez cilja ili kada sugovornik počne dizati glas i postane agresivan radi neugodnosti teme ili straha od gubitka posla. Potrebno je govoriti smireno i razumljivo kako bi slušatelj čuo, shvatio i prihvatio ono što se govori. *„Rasprava ima svoju strukturu: najprije navedite probleme, onda dokaze, zatim raspravljajte što dokazi potvrđuju, potom dođite do zaključka i onda, samo onda, možete odlučiti o djelovanju.“* [10].

Cilj rasprave je pronaći rješenje i donijeti zaključak koji odgovara većini, a ne pobijediti. Rasprava u kojoj su dobro određene teme i u kojoj sugovornici sudjeluju sa željom raspravljanja o problemima je dobar način prevladavanja komunikacijskih prepreka.

#### 4.4. STVARANJE POZITIVNOG OZRAČJA NA SASTANCIMA

Pozitivna klima u organizaciji je „*stanje u radnoj organizaciji u kojoj pozitivne emocije i pozitivne interpretacije svakodnevnih događanja nadvladavaju one negativne.*“ [9] Ako bi se donijela odluka za stalnu i obveznu točku dnevnog reda sastanka unapređenje sastanaka, automatski bi se stvorilo pozitivno ozračje za promjene na sastancima. To ujedno stvara poticaje kod rukovoditelja, da potiče i kontrolira suradnike, kod voditelja sastanka koji prirodno želi da sastanci i grupa koju vodi bude učinkovitija i uspješnija i kod sudionika sastanka, čije će sudjelovanje na sastanku biti opravdano i stvorit će se pozitivno ozračje za postizanje osobne karijere. Takva stalna točka omogućit će da se učinkovitije riješe problemi koji se javljaju tijekom sastanka, ciljevi grupe i organizacije će se brže postići, omogućit će uspješniju karijeru pojedinaca te će se sustavno unaprjeđivati sastanak u svim njegovim elementima.

Bez obzira na vrstu sastanka, na to tko je sugovornik, tko je u položaju „jačega“ ili „slabijega“ u pregovorima – ne bi se smjelo zaboraviti na nešto osnovno: uljudno ponašanje. Pripremajući se za sastanak, uz potrebne materijale razmišlja se o strategiji kojom će se najbolje ostvariti cilj, razrađujući plan pojedinih dijelova sastanaka.

Često se misli samo o tome što se mora učiniti, reći ili ne-reći i ne pomišljajući na drugu stranu, na njezine stavove i interese. Nakon sastanka katkad se ima čudan osjećaj da je, iako se učinilo najbolje što se zamislilo, ipak sve ispalo nekako krivo. Pa, reći će se: „*Sve sam izložio, potkrijepio dokazima, žestoko sam se založio za svoju zamisao od koje će svi imati koristi*“. A pita ga, na primjer, stariji kolega: „*Kako ste to učinili, jeste li slušali druge, jesu li oni iz vašeg nastupa mogli steći povjerenje da ćete voditi računa o njihovim interesima ili uopće nisu od vas mogli doći do riječi? Jeste li ih tretirali kao partnere ili ste se nametnuli?*“ [10]

Organizacija je uspješnija ako su radnici motivirani i kreativni, a poticanje motiviranosti i kreativnosti je jedan od najvažnijih zadataka menadžera. „*Posao je menadžera da stvara takvu sredinu u kojoj će ljudi motivirati jedan drugoga. Dva elementa vrijedna su spomena i očekivanja: poštuju osobu i vjerujte da ona to može učiniti.*“ [10]

Postoje brojne teorije o komuniciranju i sve one u dobroj mjeri sadrže vrijedne poruke. No, prije svega, treba voditi računa o svom uljudnom ponašanju. Pritom se ne misli na naučeno uglađeno ponašanje nego na uvažavanju sugovornika, bez obzira na temu sastanka, a to bi značilo: ne kasniti na sastanak, doći pripremljen, u izlaganju biti sažet, ne nametati svoje ja, pažljivo slušati druge, ne upadati drugome u riječ, pratiti tijek sastanka i ne vraćati se na teme koje su apsolvirane (ako smo nešto iz nepažnje propustili), popuštati u sitnicama, ako se nešto ne može dogovoriti, ostaviti za sljedeći sastanak – ne inzistirati, ako ostali nisu zainteresirani, oslovljavati sugovornika ovisno o tome u kakvim smo poslovnim odnosima s njim, a starije osobe po funkciji koju obnašaju.

Katkad će se mnoge stvari lakše dogovoriti u opuštenijem ozračju, ali se nikako ne preporučuje da se među pripadnicima više nacija započne pošalicama ili da se servira jelo i piće koje pripadnici neke nacije na konzumiraju. Ljubaznost, susretljivost, tj. uljudno ponašanje pretpostavlja mnogo znanja o drugoj strani, ne zato da bi ju pobijedili, nego zato da bi ju uvjerali da nam je stalo i do drugih, da zajedno s drugima želimo ostvariti naš cilj, da se uvažavaju pritom i njihove potrebe i interese te da će u takvu obostranom interesnom komuniciranju svi ostvariti svoje ciljeve [4].

#### **4.5. PRIMJENA KOMUNIKACIJSKIH TEHNOLOGIJA**

Kada u organizaciji svi shvaćaju važnost unapređenja sastanaka, a stekli su odgovarajuće tehnike mora ih se motivirati da koriste što su naučili. U prihvaćanju i primjeni novih metoda rada na sastancima, može pomoći podrška menadžmenta ili voditelja sastanka. Naglasak na timskom radu u današnjem radnom okruženju stvorio je kretanje prema primjeni interaktivne tehnologije u prostoru za sastanke. Tehnologija uključuje računala, LCD projektore i interaktivne ploče što dopušta sudionicima pristup informacijama na računalu, razmjenu podataka te automatsko čuvanje informacija stvorenih na njihovim sastancima. Tehnologija čini sastanke lakšima i učinkovitijima. Danas se u mnogim tvrtkama e-mail upotrebljava kao brza i jednostavna metoda za internu razmjenu informacija bez potrebe za sastankom. U tablici 1 su navedene komunikacijske i informatičke tehnologije koje se koriste na sastancima.

#### **Tablica 1 Komunikacijske i informatičke tehnologije za sastanke/timove [4]**

VRIJEME	KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA	INFORMATIČKA TEHNOLOGIJA
Istodobno	Klasični sastanci (izravni kontakt osoba)	Telefon, telekonferencija, video-konferencija, elektronska ploča za raspravu (white board, chat)
Različito	Telefax, govorna pošta, elektronska pošta, elektronska oglasna ploča (bilten), elektronski grupni kalendari i rasporedi, zajedničke baze podataka, konferencijski interni WEB (intranet)	Telefax, govorna pošta, elektronska pošta, elektronska oglasna ploča (bilten), elektronski grupni kalendari i rasporedi, zajedničke baze podataka, konferencijski Word Wide WEB (internet)
MJESTO	Odvija se na istom mjestu	Odvija se na raznim mjestima

Mnoge organizacije usvajaju video-konferenciju za komunikaciju na daljinu. S druge strane, razvoj virtualne komunikacije povećava potrebu za osobnim kontaktom pa je komunikacija u četiri oka ipak nezamjenjiva. Takav oblik komunikacije omogućuje prenošenje i dijeljenje smislenih informacija, društvenog i pozitivnog psihološkog konteksta koji dijele zaposlenici. Na sastancima licem u lice identitet tvrtke se stvara, ali i troši više vremena. Što je komunikacija licem u lice češća, virtualna komunikacija je korisnija i moćnija, tj. čovjek i dalje treba čovjeka, no potrebe za brzom komunikacijom su sve veće. U novonastaloj situaciji možda je najbolji pristup korištenje obiju metoda.

### **Komunikacija putem telefona**

Telefon je jedno od najučestalijih sredstava komuniciranja u današnjem poslovnom svijetu. Poslovni običaj je da telefonski razgovor osim što služi kao sredstvo komuniciranja, prethodi gotovo svakom poslovnom susretu ili sastanku. Telefonira se da bi se zakazalo sastanak, da bi se otkazalo sastanak, da bi se najavilo sjednicu, da bi se sazvalo sjednicu... stoga je nedvojbeno da je telefonski razgovor nešto što se u poslu nikad ne mimoilazi i što se treba korektno i dobro obaviti. Pri telefonskom komuniciranju treba se ponašati prirodno jer se raspoloženje odražava u glasu. Treba se smiješiti se jer se tako zvuči ugodno i uslužno. Treba biti uvijek iskren jer se loš glas čuje mnogo dalje od dobrog. Valja izbjegavati i lošu naviku telefoniranja i obavljanja drugog posla. Zvukovi i šumovi tih radnji mogu doći i do

sugovornika te će kod njega izazvati revolt. Tajna uspješnog telefonskog razgovora leži u tome da se zamisli da se nalazimo sučelice osobi s kojom se razgovara. Tada će se komunicirati upravo na način na koji bi komunicirali na klasičnom sastanku. U okviru pripreme za dulji telefonski razgovor, zatvori se vrata ureda kako kolege ne bi ometali i napravi se sve pripreme koje se i inače rade kada se na rasporedu ima uobičajeni sastanak ili poslovni posjet. Pri svakom telefonskom pozivu sve informacije koje se smatraju potrebnima uvijek treba držati pripremljene na svom stolu.

Nekoliko stvari koje se nikada ne bi smjelo raditi tijekom telefonske komunikacije:

- Ne ostavlja se sugovornika da čeka na „slušalici“.
- Ne razvlači se razgovor nepotrebnim objašnjenjima, vrijeme je novac.
- Drži se slušalicu nekoliko centimetara od usta. Ne jede se i ne pije dok se razgovara telefonom. Ne razgovara se sa drugima istovremeno.
- Ne podcjenjuje se slušatelja. Ne obećava se ništa što se ne može ispuniti.

Služi li se mobilnim aparatom za održavanje telefonskog sastanka, potrebno je da se za to izabere pogodno mjesto bez previše šumova i buke. Isto tako, treba povesti računa da se nazove iz područja dobre pokrivenosti signalom jer nema neugodnije situacije od telefonskog poziva koji se prekida i u kojem sugovornici umjesto da razmjenjuju potrebne informacije i dogovaraju se, stalno provjeravaju čuje li ih druga strana i postoji li prijam signala. Onaj koji naziva pozdravlja s „dobar dan“ (jutro ili večer); predstavlja se imenom i prezimenom uz koje na početku može dodati i titulu, a na kraju organizaciju iz koje zove. Završetak svakog telefonskog razgovora treba biti u pozitivnom ozračju. Pozitivno ozračje izgraditi će se frazama pomoću kojih će se iskazati zahvalnost za poziv ili odaziv na poziv. Ako je u pitanju završetak dužeg i kompleksnijeg telefonskog razgovora – sastanka, završi se sa zaključkom u kojem će se sumirati i rezimirati ono što se dogovorilo. I na kraju pozdravi se s jednostavnim „do viđenja“.

## **Video konferencija**

Video konferencija je komunikacija putem koje se zvuk i slika u pokretu (video slika) izmjenjuju između dviju ili više lokacija. Obično se smatra da su za video konferenciju

potrebna barem tri sudionika, opremljena videokamerama, mikrofonom, zvučnicima, računalima i brzim mrežnim pristupom. Najčešće se upotrebljava u poslovne svrhe i prilikom učenja na daljinu.

U poslovnom svijetu video konferencije omogućuju da pojedinci sa udaljenih lokacija mogu prisustvovati sastanku ili da mogu posao obavljati i od kuće. Postoje određeni problemi oko kojih se spori da sprečavaju video konferencije da postanu standardni oblik komunikacije. Jedan od njih je npr. kontakt očima koji igra veliku ulogu u društvenoj komunikaciji.

### **NetMeeting (chat-board, whiteboard, resource sharing)**

Iako program NetMeeting postoji dulje vrijeme, u široj je uporabi tek posljednjih godina. Međutim, dijeljenje računarskih resursa i suradnički rad s chatom i whiteboardom funkcionira vrlo dobro i široko je prihvaćeni način rada. Za ovaj način uporabe računala, za rasprave o važnim temama i projektima grupe ljudi, na središnjem računalu postoji prostor (elektronska ploča za prijedloge i rasprave) na kojoj u određenom razdoblju (dan/dva) svi sudionici upisuju svoje stavove, mišljenja ili prijedloge. Oni mogu istodobno pratiti mišljenja drugih i reagirati na njih. Mogu i glasovati o pojedinim stavovima te na kraju mogu donijeti zaključak ili odluku jednako vrijednu onoj na klasičnom sastanku.

NetMeeting se koristi vrlo fleksibilno, i u međunarodnim virtualnim timovima, i za suradnju unutar kompanije. U međunarodnim se timovima uglavnom koristi kao prezentacijski alat, dok se suradnički rad u većoj mjeri koristi unutar kompanije. Fleksibilnost se ostvaruje izborom različitih direktorija: u međunarodnoj uporabi korporacijski direktorij, a u tvrtki lokalni direktorij [4].

## **4.6. RJEŠAVANJE KONFLIKTA U KOMUNIKACIJI**

Konflikti su sastavni dio ljudske svakodnevnice. Različiti sustav vrijednosti, osobnosti, iskustva, pogledi i sl. uzrokuju različito viđenje određene situacije. Konflikt nije moguće izbjeći iz jednostavnog razloga što smo svi mi različiti. Tradicionalno gledište drži da je sukob štetan i da narušava međuljudske odnose. Interakcijsko gledište drži da sukob može imati i



korisne efekte. Na primjer, različite ideje u konačnici mogu proizvesti dobre rezultate. No, nerazriješen konflikt može dovesti do opasnih posljedica, pa čak i do prekida svake komunikacije, a time i do prekida odnosa i ugrožavanja neophodne suradnje. Konflikt je najčešće reakcija na neku frustraciju, tj. nemogućnost osobe da postigne neki svoj cilj. Za rješavanje konflikata na komunikacijskom nivou mora se pridržavati nekih osnovnih pravila. Treba se otkriti uzrok sukoba, identificirati ga i definirati, te nikako ne bježati od njega, odnosno «gurati ga pod tepih». Potiskivanje problema ne samo da sukob neće ukloniti nego može eskalirati u posljedice koje nikako ne pogoduju radu. Možda poruka nije bila razumljiva, zato što je:

- nejasno prenijeta,
- previše je informacija,
- premalo je informacija,
- ne poznajemo sugovornika,
- jedan (ili oba) sugovornika su dekoncentrirani, neslušanje,
- namjerna dezinformacija,
- komunikacija je ometena, buka te
- prešućuju se neke informacije, zataškavanje.

### **Znaci neverbalnog govora u konfliktu**

Znaci neverbalne komunikacije dobar su pokazatelj osobe u konfliktu, a uočeni na vrijeme mogu sugovorniku dati uvid u višeslojnost iskaza. Neverbalni govor je taj kroz koji se prenose poruke kojih nismo svjesni, kao što su neizražene misli i osjećaji. No, pritom je važno da se neverbalni govor ne tumači odvojeno od verbalnog. Elementi neverbalnog govora, kao npr. pokret ruku ili pomak očiju, ne moraju značiti ono što mu pripisujete. Ne tumači se sugovorniku njegov neverbalni govor jer ga se može iritirati uvjeravajući ga da misli ono što vi mislite. Svaku gestu i promjenu mimike potrebno je usporediti sa svim ostalim elementima neverbalnog, kao i verbalnog govora. Tako, npr. elementi situacije mogu utjecati na neverbalni govor, kao što su sjećanje, slučajne misli, asocijacije, te i nelagoda ako je osoba svjesna da sve to promatra netko drugi (nelagoda koju će se povećati brzopletim tumačenjem).

## **Komuniciranje u cilju rješavanja sukoba**

Dobar odnos među sugovornicima može se ostvariti:

- aktivnim slušanjem i prihvaćanjem izlaganja druge strane,
- susprezanjem od emocionalnog reagiranja,
- analizom – uspoređivanjem argumenata za i protiv
- aktivnim odnosom, bez povlačenja, a u cilju izgrađivanja suradnje,
- sigurnim nastupom koji se ogleda u držanju tijela, gledanjem sugovornika u oči i odmjerenim kretanjem u prostoru,
- jasno, koncizno i precizno iskazivanje vlastitog stava,
- poštovanjem tuđeg mišljenja i ideja,
- motiviranošću da se dođe do zajedničkog stava
- i na kraju: postizanjem dogovora ili kompromisa.

## 5. ZAKLJUČAK

Komunikacijske vještine su iznimno važne u ljudskim odnosima jer nepažljivom komunikacijom možemo stvoriti brojne nesporazume i probleme. No s druge strane može se poboljšati međuljudske odnose, želeći prije svega da se istinski razumije drugu osobu. No tu se mora biti oprezan da svrha upotrebe komunikacijskih vještina ne postane alat za manipulaciju, kojim će druga osoba učiniti ono što se želi, a da prije toga nije ni upoznata s namjerama sugovornika. Komunikacijske vještine treba upotrebljavati prvenstveno kako bi svim sudionicima u razgovoru, uključujući i nas same, pomogli da svjesno razumijemo sebe i druge. Pritom treba biti dobronamjeran i iskren, jer želja za manipulacijom drugih ima i svoj kontraefekt, a to je da podrazumijeva i manipulaciju samim sobom, i to onim najiskrenijim dijelovima sebe. Komunikacijske vještine utječu i na radnu okolinu koja će biti znatno bolja i uspješnija ako svi u organizaciji rade na unaprjeđenju komunikacijskih vještina. Kada dođe do komunikacijskih poteškoća između nekih članova tima, to će utjecati na cijeli tim. Karika u lancu je prekinuta. Čak i jedan neriješeni konflikt između dvojice kolega u timu može imati značajne posljedice za funkcioniranje cijelog tima i dalekosežne posljedice za poslovanje. Ljudi su senzibilni i cijeli će ured osjetiti napetost. Takve se situacije ne mogu razriješiti nikakvom prisilom, već samo boljim razumijevanjem i primjenom komunikacijskih vještina.

Međutim čak i ako samo jedna osoba aktivno radi na njihovom unaprjeđenju, ustanovit će se da će se mnogi postojeći odnosi znatno unaprijediti, a one druge koji se neće unaprijediti, moći će se svjesno preispitati i nešto poduzeti. Vrlo je vjerojatno da će se svojim primjerom i druge potaknuti na unaprjeđenje njihovih komunikacijskih vještina. Uspješna komunikacija s klijentima i poslovnim suradnicima diljem svijeta ključ je uspjeha svakog posla. Gledajući kroz vrijeme, komunikacija je postajala sve jednostavnijom i bržom, barijere i problemi su nestajali s razvojem društva i tehnologije, te se sveukupno komunikacija mijenjala iz dana u dan. Za moderno se društvo često kaže da je bazirano na informacijama, masovno, mrežno strukturirano i globalno. Pomoću širokog raspona alata za komunikaciju, od e-pošte i izravnih poruka do društvenog umrežavanja i videokonferencija može se ostvariti bolju povezanost s klijentima i suradnicima.

## POPIS LITERATURE

- [1] Argyle, M.: *The psychology of Interpersonal behavior*, Pengiun books, Harmondsworth, 1986.
- [2] Bašić, J. i sur: *Integralna metoda - priručnik*, Alinea, Zagreb, 1994., str. 62-63.
- [3] Fox, R.: *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 41-42.
- [4] Gnjjato, V.: *Sastanci, interesno komuniciranje*, Alinea, Zagreb, 2003.
- [5] Katanić I.: *Konverzacija.*, <http://www.pregovaranje.com/communications/index/7> (pristupljeno 03.08.2017)
- [6] Letić, F.: *Priprema i vođenje sastanka*, vl. izd, Zagreb, 1977.
- [7] Nadrljanski, M.; Jukić S.: *Komunikologija*, Redak, Split, 2015. , str. 14.
- [8] Rijavec, M.: *Uspješan menedžer*, svakodnevne metode upravljanja, Mep consult, Zagreb, 1995.
- [9] Rijavec M.; Miljković D.: *Pozitivna psihologija na poslu*, IEP-D2, Zagreb, 2009.
- [10] Vrhovski I.; Petar S.: *Ljudska strana upravljanja ljudima*, Poslovna knjižara UM, Zagreb, 2004

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 Plan organizacije i pripreme sastanka .....	11
---	----

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Komunikacijske i informatičke tehnologije za sastanke/timove .....	24
--	----