



# POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Nastavni web materijal

Katarina Blažević Miše, predavač

Sveučilišni odjel za stručne studije

Split | 2026.



## Sadržaj

1. POVIJEST KOMUNICIRANJA.....	4
2.1. Staroegipatska civilizacija.....	6
2.2 Asirsko babiloska kultura.....	8
2.3 Perzija, Grčka i Rim.....	11
2.4 Indija i Kina.....	13
2.5 Povijest pisma.....	15
2.5.1. Alfabetско pismo.....	16
2.5.2. Pismenost u Hrvata.....	18
2.5.4 Johannes Gutenberg – izumitelj tiskarskog stroja i začetnik moderne tiskarske revolucije.....	20
2. KOMUNIKACIJA.....	23
3. PODJELA KOMUNICIRANJA.....	27
3.1 Komunikacijski proces.....	27
3.2 Stilovi i načini komuniciranja.....	31
3.3.1 Verbalno komuniciranje.....	35
3.3.2 Neverbalna komunikacija.....	38
3.3.3 Osobni prostor i zone.....	47
3.3.4 Zrcaljenje.....	49
3.3.5 Lažni govor tijela.....	50
3.3.6 Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju.....	52
3.4 Javno komuniciranje.....	52
4. POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....	58
4.1. Načela poslovne komunikacije.....	62
4.2. Vrste komunikacije u poslovnoj organizaciji.....	63
4.3 Poslovni bonton.....	64
4.4 Poslovni sastanak.....	67
4.4.1. Vrste poslovnih sastanaka.....	68
4.4.2. Priprema, vođenje i uspješna komunikacija.....	69
5. PISANE POSLOVNE KOMUNIKACIJE.....	72
5.1. Podjela poslovnog dopisivanja.....	73
5.2. Poslovni dopis.....	76
Izvor: izrada autorice.....	78
5.2.1 Struktura poslovnog dopisa.....	79
➤ Europski (stari) oblik.....	85
➤ Blok (američki) oblici.....	85
➤ Kombinirani oblici poslovnog dopisa.....	86
6. ZAKLJUČAK.....	91
7. LITERATURA.....	93

## **PREDGOVOR**

Komunikacija je neizostavan dio svakodnevnog života svakog pojedinca. Od najranijeg djetinjstva pa sve do kraja života, ljudi neprestano komuniciraju – riječima, gestama, izrazima lica i mnogim drugim načinima. Upravo zbog toga komunikacija predstavlja temelj svih međuljudskih odnosa, ali i uspješnog funkcioniranja u društvu i poslovnom okruženju.

Kroz povijest su se načini komuniciranja značajno mijenjali i razvijali. Od jednostavnih oblika sporazumijevanja poput crteža i dimnih signala, do pojave pisma i suvremenih tehnologija, komunikacija je postajala sve složenija i učinkovitija. Posebno važnu ulogu imao je razvoj pisma, koji je omogućio trajno bilježenje i prijenos informacija neovisno o vremenu i prostoru.

U današnjem vremenu komunikacija ima iznimno važnu ulogu, osobito u poslovnom svijetu. Uspješna komunikacija ključna je za razumijevanje, suradnju i postizanje ciljeva, dok nedostatak komunikacijskih vještina često dovodi do nesporazuma i problema u odnosima. Zato se komunikacija ne može promatrati samo kao nešto što dolazi prirodno, već i kao vještina koju je potrebno razvijati i unapređivati.

Ovaj rad izrađen je u sklopu kolegija iz područja komunikacije s ciljem da na jednostavan i razumljiv način prikaže osnovne pojmove komunikacije, njezin razvoj kroz povijest, različite oblike i načine komuniciranja, kao i specifičnosti poslovne komunikacije. Poseban naglasak stavljen je na praktičnu primjenu znanja, kako bi stečene spoznaje bile korisne u svakodnevnim i poslovnim situacijama.

Struktura rada osmišljena je tako da postupno uvodi čitatelja u temu, počevši od povijesnog razvoja komunikacije, preko osnovnih pojmova, pa sve do poslovnog komuniciranja i pisanih oblika komunikacije. Na taj način nastoji se povezati teorijsko znanje s praktičnom primjenom, što je i osnovna svrha ovog materijala.

Na kraju, cilj ovog rada je potaknuti čitatelja na razmišljanje o vlastitim komunikacijskim vještinama, budući da kvalitetna komunikacija predstavlja jedan od ključnih čimbenika osobnog i profesionalnog uspjeha.

## 1. POVIJEST KOMUNICIRANJA

Komuniciranje predstavlja jednu od najvažnijih ljudskih sposobnosti koje je čovječanstvo razvijalo tijekom svog napretka. Dosadašnja saznanja o ljudskom rodu i njegovoj povijesti govore da je komunikacija imanentna čovjeku. Suprotno ovoj tezi, ideali slobode, jednakopravnosti i demokracije nisu bezuvjetne odrednice ljudske prirode, već su plod rada, truda i vjerovanja kojima je čovjek težio i kojima još uvijek teži u pokušaju da sebe učini boljim. Njihova ostvarenja ubrajaju se među najveća dostignuća naše civilizacije koja bez razvoja i pomoći komunikacije ne bi bila moguća.

Pri proučavanju razvoja komunikacije od početaka do današnjih sadržaja, oblika i načina prijenosa komunikacije pomaže nam sljedeća povijesna građa:

- **usmena predaja** (priče, bajke i legende) - služe nam kao dopunska, sporedna saznanja o prošlosti nastala “prenošenjem s koljena na koljeno” najčešće usmenim putem;
- **materijalni spomenici** (sva arheološka građa koja je izvor i dokaz spoznaje o kulturi i organizaciji života područja kojemu pripada);
- **pisani spomenici** (natpisi na nadgrobnim pločama, kućama i crkvama, zapisi i dokumenti) - smatraju se najpouzdanijima jer najtočnije govore o prošlosti.

Uobičajeno je da se povijest jednog naroda proučava od vremena pojave prvih pisanih spomenika jer vrijeme koje prethodi pisanim spomenicima nazivamo **pretpovijest**.

Povijest komunikacije možemo podijeliti na komuniciranje u **starom, srednjem i novom vijeku**. Instinkt koji je čovjeka vodio da se održi i da zadovolji svoje potrebe u zajednici osnova je za razvoj komuniciranja između ljudi.

Načini sporazumjevanja u najranijim vremenima uključuju veoma jednostavne i primitivne metode. Razmjenjivali su informacije **ostavljajući poruke na tlu ili u kamenu te slanjem dimnih signala** koji su imali unaprijed određena značenja, ali su se služili i golubovima koji su bili prenosioci poruka.

Osim Indijaca i Kinezi su koristili dimne signale kako bi slali poruke duž velikog kineskog zida, kao i američki izviđači u svojim počecima. Uz pomoć vatre i deke stvaraju se oblačići dima, a moraju se koristiti tamo gdje će biti vidljivi onome kome su namjenjeni. Značenje dimnih signala nije bilo univerzalno niti jasno definirano kao kod drugih oblika komunikacije. Nije postojao jedinstveni sustav ili standardni kod – svako pleme je razvijalo i koristilo vlastite

načine i značenja dimnih signala. Ipak, postojale su i neke općenito prepoznatljive poruke: jedan oblačić dima koristio se za privlačenje pažnje, dva su značila da je sve u redu, dok su tri oblačića upozoravala na opasnost. Dimni signali, iako potječu iz davnih vremena, nisu u potpunosti nestali iz suvremenog svijeta. Nekada su predstavljali važan način komunikacije među narodima koji nisu imali razvijene tehnološke sustave. Danas, u doba interneta i mobilnih uređaja, njihova praktična uloga je znatno smanjena, ali nisu potpuno zaboravljeni.

Jedan od najpoznatijih primjera suvremene upotrebe dimnih signala povezan je s izborom pape u Sikstinskoj kapeli u Vatikan. Tijekom konklave, kardinali glasaju o novom papi, a rezultat se prenosi svijetu upravo putem dima koji izlazi iz dimnjaka kapele. Crni dim označava da papa nije izabran, dok bijeli dim znači da je donesena odluka i da je novi papa izabran. Osim u vjerskom kontekstu, dimni signali povremeno se koriste i u drugim situacijama. U ekstremnim uvjetima, poput boravka u prirodi bez pristupa tehnologiji, dim može poslužiti kao signal za pomoć. Planinari, izviđači ili osobe u situacijama preživljavanja ponekad koriste dim kako bi privukli pozornost i olakšali pronalazak. Također, u vojnim vježbama dim se koristi za označavanje pozicija ili kao vizualni signal među sudionicima.

Dimni signali danas više nemaju ključnu komunikacijsku ulogu kao nekada, ali su i dalje prisutni u određenim okolnostima. Oni predstavljaju spoj prošlosti i sadašnjosti – podsjetnik na jednostavne, ali učinkovite načine sporazumijevanja koji su oblikovali ljudsku povijest.

Slika 1. Dimni signali



Izvor: <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQEzhWG2uDzvQoK6H845cUosF-bLFgPhcP-JZymrJS3BzPyGoAE9X15VNjg5KFJQJ7VXyw&usqp=CAU>

**Golubovi pismoše**, dijelili su se na obične, rasne i brze, koji su mogli u jednom letu prevaliti veće udaljenosti, a služili su za prenošenje kratkih i hitnih poruka. Njihova upotreba posebno je bila razvijena u starom Egiptu te iz toga razdoblja bilježimo zanimljiv primjer kako je pomoć

goluba pismoš je bila neophodna za razmjenu ljubavne poruke između faraona i njegove odabranice. O tome nam govori tekst jednog papirusa iz oko 1000-te godine pr. Kr. koji je pomoću golubova, poslao svojoj supruzi tisuću kolačića i tako joj iskazao svoju ljubav, moć, ali i originalnost, jer je za to trebalo čak tisuću golubova.

Arheološka istraživanja pokazala su nam da se čovjek pokušavao izraziti likovnim crtežima, (urezivanjem crteža u kamenu) što nam na neki način predstavlja početak društvenog i socijalnog komuniciranja. **Poruke isklesane u kamenu** komuniciraju vrlo dobro kroz vrijeme, ali su neučinkovita metoda komunikacije kroz prostor. Poruka glasi samo unutar raspona čitanja, stoga primatelji moraju “putovati” kako bi primili poruku.

Za razvoj komunikacijske kulture najznačajnije su sljedeće povijesne skupine naroda i to:

- Egipćani;
- Babilonci, Asirci, Hebreji i Feničani;
- Perzijanci, Grci, Rimljani i Germani;
- Kinezi i Indijci.

Prateći razvoj pisane komunikacije otkriveno je da prvi oblici pisanja nastaju primjenom tzv. **tekstilne ornamentike**. Odnosi se na ukrasne uzorke na tkaninama i predmetima koje su ljudi izrađivali još u prapovijesti. Ti uzorci nisu bili samo dekoracija – često su imali određeno značenje (npr. pripadnost skupini ili poruku). S vremenom su se neki znakovi počeli stalno ponavljati i dobivati točno određeno značenje pa su postali prvi korak prema razvoju pisma. Primjer sličnog načina bilježenja informacija je Quipu, gdje su se poruke prenosile pomoću čvorova i niti. Ukratko, iz jednostavnih ukrasnih uzoraka postupno su se razvili znakovi koji su vodili prema pisanju. Važno je naglasiti da tekstilna ornamentika nije jedini izvor pisma, ali predstavlja jedan od mogućih ranih koraka u razvoju simboličke komunikacije.

## 2.1. Staroegipatska civilizacija

Najstarija civilizacija za koju se vežu počeci pismenosti je egipatska (oko 3.500 godina pr. Kr.), stoga najstarije poznato pismo susrećemo upravo u staroegipatskoj kulturi, a otkrio ga je francuski znanstvenik Jean–Francois Champollion.

Stanovnici Egipta najprije su se služili **papirusom** kao podlogom za pisanje. Papirusovu stabljiku razrezivali su po slojevima na trake, koje su potom lijepili u duljinu redajući jedan red na drugi te vezivali vrpcom. Pojedini svitci papirusa bili su dugi i do 40 metara. Papirus je bio

vrlo kvalitetan materijal pa upravo zahvaljujući njegovoj izdržljivosti, ali i alatima kojima se pisalo, mnogi zapisi su sačuvani do danas. Većina sačuvanih svitaka potječe iz suhog pijeska gornjeg i srednjeg dijela Egipta, a danas se čuvaju u muzejima. Proizvodnja papirusa dosegla je nenadmašno savršenstvo. Pisali su izvedenim tipovima pisma, i to **hijeratskim** i **demotskim pismom**. Hijeratsko pismo bilo je pojednostavljena verzija hijeroglifa. Koristili su ga svećenici i pisari za pisanje na papirusu, jer je bilo brže i praktičnije za svakodnevnu upotrebu od složenih hijeroglifa. Demotsko pismo razvilo se kasnije i još je jednostavnije. Koristilo se u svakodnevnom životu – za pisma, ugovore i administrativne dokumente. Bilo je pristupačnije širem sloju ljudi nego hijeratsko pismo. Navedena pisma predstavljaju razvoj od složenih, svećanih hijeroglifa prema bržim i praktičnijim oblicima pisanja.

Od 3. stoljeća pr. Kr. počeli su upotrebljavati **kalamus** (zašiljen vrh trske). Ovaj materijal je omogućio tanje pismo koje je od tada općenito prihvaćeno za upotrebu. Redove su označavali perom i ravnalom, dok je crnilo korišteno za pisanje. Crvenom tintom obilježavali su se naslovi i oznake pojedinih odlomaka.

Slika 2. Papirus



Izvor: <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2Fwww.ebay.co.uk%2Fitm%2F225443590657&psig=AOvVaw0ofvoaU-xkjiQB17qbnagK&ust=1716460980266000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBiQjhxqFwoTCOiLoc-JoYYDFQAAAAAdAAAAABAE>

Većina papirusa koji su sačuvani, spašeni su zahvaljujući vjerskom običaju da se uz grob mrtvaca pohrane razni sveti tekstovi, molitve i slično kako bi ga zaštitili na putovanju u carstvo mrtvih. Među sačuvanim i pronađenim rukopisima naročito važnu ulogu ima **Knjiga mrtvih**, (oko 1800.-te godine pr. Kr.), čiji je tekst vremenom postao potpuno konvencionalan, a svećenici su ga doslovno serijski proizvodili.

Egipćani su na kamenoj podlozi pisali znakovima (imali su oblik crteža) tj. **hijeroglifima**. Ti su simboli mogli predstavljati predmete, pojmove ili glasove. Hijeroglifi su se najčešće urezivali u zidove hramova, grobnica i spomenika pa su imali i umjetničku i vjersku važnost. Koristili su se za bilježenje važnih događaja, vjerovanja i života faraona.

Slika 3. Knjiga mrtvih



Izvor: [https://encryptedtbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcT66SaLS3X8VcwFT\\_1RaVma6QxMrZu5JJWBSzWtZuax0MJXYop6kgmM1GzYiFfCln8eUA&usqp=CAU](https://encryptedtbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcT66SaLS3X8VcwFT_1RaVma6QxMrZu5JJWBSzWtZuax0MJXYop6kgmM1GzYiFfCln8eUA&usqp=CAU)

## 2.2 Asirsko babiloska kultura

Međurječje ili Mezopotamija bilo je područje između dviju najvećih rijeka Eufrata i Tigrisa u zapadnom dijelu Azije. Na tom prostoru razvijeni su veliki povijesni gradovi, od kojih se najviše isticao Babilon. Najstariji stanovnici ovoga područja bili su **Sumerani** koji su prvi razvili pismenost.

Sumerani su vjerovali u mnogobrojna božanstva, a u njihovu je društvu zabilježen jedan od prvih pokušaja bilježenja pojmova i informacija pomoću pisanih znakova na glinenim pločicama, što je označilo početak razvoja pismene komunikacije. Starosjedioce Sumerane pokorili su Asirci i Babilonci te su preuzeli i nastavili razvijati njihovu materijalnu kulturu, duhovne vrijednosti, vjeru i pismo. Babilon je postao centar Mezopotamije.

Pravi procvat Babilona dogodio se za vladavine cara Hamurabija, koji je i proglasio Babilonsko carstvo. Za potrebe svoje države Hamurabi stvara veliki zakonik, poznat kao najstariji zapisani zakonodavno-regulativni materijal na svijetu.

Tekst **Hamurabijevog zakonika** bio je uklesan u stijenu od crnog diorita visokog dva metra, širokog metar i pol u opsegu, a pisan je klinastim pismom. Hamurabijev zakonik predstavlja najpoznatiji i najbolje sačuvani zakonik drevne Mezopotamije. Na vrhu stijene nalazi se slikovni prikaz boga sunca Šamaša kako sjedi, i Hamurabija koji stoji u naklonu pred njim. Bog nadahnjuje vladara da donese svoj zakonik, a vladar vrši zakonodavnu djelatnost.

Pronađen je 1901. godine u iranskom gradu Suzi, a danas se čuva u muzeju Louvre u Parizu.

Slika 4. Hamurabijev zakonik



Izvor: <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fhamurabiblog.wordpress.com%2F2017%2F12%2F31%2Fhamurabijev-zakonik%2F&psig=AOvVaw1ZYn6XB2oBz0VwFkijUjt3&ust=1716460687142000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBAQjRxqFwoTCPDTwMSIoYYDFQAAAAAdAAAAABA1>

**Klinopis** nije jezik i nema slova, već se uz pomoć znakova ispisivalo riječi ili samo dijelove riječi. Obični građani svladali su samo osnove pisanja klinopisa, dok su se napredniji građani i učenjaci služili složenijim oblikom ovog pisma. Pismo se koristilo za izradu karti, medicinskih priručnika, za dokumentiranje religijskih priča i vjerovanja, a najznačajniji uradak izveden u ovom pismu jest Hamurabijev zakonik.

Za ovo vremensko razdoblje veže nas i **prva poznata biblioteka na svijetu**. Nalazila se u palači cara Asurbanipala u gradu Ninivi. Nekoliko dvorana u ovoj velebnoj palači pretvoreno je u biblioteku, a nekolicina se koristila u svrhu arhivskih spremišta.

Kako u Mezopotamiji nije ni bilo kamena ni papirusa, Sumerani su pisali u glini. Na površinu **glinenih pločica** štapićem su se urezivale riječi, a te su pločice podsjećale na crteže. To najstarije sumersko pismo uvelike podsjeća na egipatske hijeroglif. S vremenom su pisari pretvarali crteže u skupine crta nalik klinovima različite debljine. Koristili su se s više od 500 znakova koji su označavali glasove, pa se bilo jako teško opismeniti u to doba.

Slika 5. Sumersko pismo



Izvor: <https://i2.wp.com/interesnie-fakty.ru/wp-content/uploads/2017/09/Klinopis.jpg>

Pismenost se nadalje razvijala na europskom području gdje nastaje **feničko pismo**.

Svaki je fenički grad bio samostalan i nazivao se grad– država na čelu sa svojim vladarom uz kojeg je bilo vijeće najuglednijih građana. Trgovina i razvijeno pomorstvo učinile su ovaj narod poznatim tadašnjem svijetu. Za razvoj obrta i trgovačkih poslova, ali i za dinamičan život ljudi su trebali pouzdano sredstvo komunikacije te se razvila potreba za pismom.

Kroz razvijen oblik suradnje s Egiptom, preuzeli su najprije hijeroglife, tj. demotsko pismo kao izvedenicu slikovnog pisma. No, i to najjednostavnije staroegipatsko pismo bilo im je složeno, pa se ubrzo javila potreba za nečim još jednostavnijim.

U 2. tisućljeću pr. Kr. Feničani stvaraju pismo sa 22 grafička znaka koje nije imalo samoglasnike, a svaki je glas predstavljao jedan suglasnik.

Slika 6. Feničko pismo

1	𐤀	𐤁	aleph	30	𐤌	𐤍	lamed
2	𐤂	𐤃	beth	40	𐤎	𐤏	mem
3	𐤄	𐤅	gimel	50	𐤐	𐤑	nun
4	𐤆	𐤇	daleth	60	𐤒	𐤓	samekh
5	𐤈	𐤉	he	70	𐤔	𐤕	ayin
6	𐤊	𐤋	wav	80	𐤖	𐤗	pe
7	𐤌	𐤍	zayin	90	𐤘	𐤙	tsade
8	𐤎	𐤏	chet	100	𐤚	𐤛	qof
9	𐤐	𐤑	tet	200	𐤜	𐤝	resh
10	𐤒	𐤓	yod	300	𐤞	𐤟	sin/shin
20	𐤕	𐤖	kaf	400	𐤠	𐤡	tav
	N	P	H		N	P	H

wikipedia - FlyingBird

Izvor: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b9/Phoenizisches\\_alphabet.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b9/Phoenizisches_alphabet.jpg)

U Hebrejskom kraljevstvu rano se pojavila pismenost. Oslonjeni na feničko pismo od 22 znaka, Hebrejci kreiraju svoje pismo nazvano **alfabet**.

Riječ alfabet nastala je od hebrejskih riječi alepn (bik) i beth (kuća), inače nazivima prvih dvaju glasova. Rani feničko-hebrejski alfabet sastojao se od 22 znaka, a pisalo se od desna na lijevo, i to isprva na kamenu. Mojsije je svojih deset zapovijedi uklesao na kamene ploče.

Slika 7. Deset Božjih zapovijedi u izvornom obliku



Izvor: [https://encryptedtbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQnivlh3iZyOorgHeZpYehMvWAaciaO4f\\_jw3um57h50QMukAIaBuU53Onm9U3uNGoOAc&usqp=CAU](https://encryptedtbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQnivlh3iZyOorgHeZpYehMvWAaciaO4f_jw3um57h50QMukAIaBuU53Onm9U3uNGoOAc&usqp=CAU)

### 2.3 Perzija, Grčka i Rim

Ova prostorno velika država značajna je za stvaranje glasničko-poštanskih službi. Naime, najduža cesta, od stare prijestolnice grada Suza do Sarda i Egejskog mora, bila je dugačka 2500 km te je nazvana „kraljevskom cestom”. Ovdje se glasničko-poštanska služba nazivala „Angareon“. Razvio je car Cyrus, a usavršili su je Darije i Kserks, za čije je vladavine podignuto 11 poštanskih stanica od perzijske prijestolnice do Egejskog mora.

**Glasnička služba Angareon** zasniva se na gustoj mreži prometnica koje su obuhvaćale cijelu carevinu. Na njima su bile poštanske stanice sa štalama razmještene na udaljenosti koje konj može prewalki u jednome danu jahanja bez odmora. Na svakoj su stanici čekali spremni odmorni konji i glasnici pa se prenošenje poruka i pošiljaka odvijalo neprekidno. Ovaj savršeno organizirani sustav prenošenja pisma na cijelom području carstva zadivio je grčkog povjesničara Herodota iz čijih spisa saznajemo mnogo dragocjenih podataka o oblicima života i o duhu kultura staroga vijeka.

Perzijanci su također imali razvijen sustav golublje pošte, a ponekad su za prijenos vijesti koristili i lastavice.

Rimljanima možemo zahvaliti za nastanak pošte (do danas najčešćeg prijenosa komunikacije). U Starom Rimu postupno se razvijala poštanska služba – od prvih glasnika koji su vijesti prenosili pješice do organiziranog sustava **Cursus publicus**, koji je služio za prijenos vijesti, robe i ljudi. **Cursus publicus** se organizirala do savršenstva, djelovala je redovito, organizirano i hijerarhijski. Na čelu je bio vrhovnik sa sjedištem u Rimu, a u pokrajinama su bili upravnici s organiziranom službom.

Padom Zapadnog rimskog carstva zatvorena skupina ljudi organizirala je neku svoju vrstu poštanske službe. Prerastanjem katoličke crkve u veliku crkvenu organizaciju, potreba za komuniciranjem među samostanima, crkvama i biskupijama zahtijevala je razvijeniju poštansku službu koju su vodili i održavali svećenici.

U rimsko doba prvi puta se spominju **skriptoriji**. S pojavom kršćanstva razvili su se u sklopu kršćanskih knjižnica i samostana te su se na taj način lakše i brže umnažale i čuvale knjige.

U njima su postojala mjesta za prepisivače od kojih je svaki imao stolac, stalak za držanje knjige koju je prepisivao, stalak na kojem je pisao, posudu s tintom, pero, nož za oštrenje pera, spužvicu i strugač za brisanje.

Na našim prostorima najpoznatiji skriptorij bio je u sklopu knjižnice u splitskoj katedrali.

Klinasto pismo se proširilo i na prostor Perzije, a nalazimo ga na nizu spomenika i stijena. Perzijanci se nisu služili glinenim pločicama nego su pisali na vrsti **preparirane životinjske kože**. Nakon razdoblja Aleksandra Makedonskog klinasto pismo je prestalo utjecati na pisanu komunikaciju.

Grci su uporabljali **drvene pločice** presvučene voskom i po njima pisali metalnim pisaljka ( **stilusima** ). Rimljani su nastavili već uhodanu grčku tradiciju pisanja na voštanim pločicama i često su dvije ili više pločica spajali u male "teke".

U povijesnom gradu Pergamu, poznatom po knjižnici, razvila se proizvodnja podloga za pisanje obrađene kože. Koristila se koža mrtvih domaćih životinja koja se dobro strugala, sušila, trljala mljevenom kredom i glačala. Tako se dobio novi material pogodan za pisanje, nazvan **pergament**. Pergament je bio pogodniji od papirusa i pločica jer se na njemu moglo brisati, ali je bio preskup.

Razvoj komunikacija u gradu Pergamu možemo zahvaliti i trgovačkim interesima, tj. poslovnoj komunikaciji koja je tijekom povijesti doprinijela razvoju pismenosti, a posebno nastojanju što bržeg prijenosa informacije kako bi se kvalitetnije odvijala razmjena dobara.

Slika 8. Pergament



Izvor: <https://static.vesti.rs/slike-3/Pronadjen-pergament-s-kraja-12-veka.jpg>

## 2.4 Indija i Kina

Najstariji tekstovi u Indiji nastali su prije 1500 godina pr. Kr. te oni ujedno čine osnovu vedizma. Riječ je o tri najstarije zbirke knjiga koje su imale i obrednu funkciju pod nazivom “**Veda**”. U Indiji se štiju kao božanske objave te su se čuvale i prenosile usmenom predajom. Osim stihova i tekstova, sadrže i pravila pokreta, himne, molitve i poeziju.

Veda pripada među najstarije oblike kulturne baštine na svijetu pa je zbog toga tradicija vedskog pjevanja upisana na UNESCO-ov Popis nematerijalne i svjetske baštine u Aziji i Oceaniji 2008. godine.

Slika 9. Veda



Izvor: <https://yashoda.tripod.com/Vede/Srimat1.jpg>

Poznato djelo koje datira s indijskog područja je **Manuov zakonik** - sveta bramanska knjiga o pravilima društvenog uređenja i obreda pri poštivanju bramanskih bogova. Ovaj zakonik predstavlja spomenik diplomaciji i međunarodnom pravu.

Stanovnici Indije dobro su poznavali kulturu i pismo. Glavna pisma drevne Indije bila su **sanskrt** i **pali**. Sanskrtom su pisali sljedbenici bramanizma, a palijem budisti. Sanskrtom su pisane: Vede, Manuov zakonik, Mahabharata (sa oko dvjestotisuća stihova) i Ramajana (sa pedeset tisuća stihova).

Slika 10. Sanskrt



Izvor: <https://memazija.ffzg.unizg.hr/wp-content/uploads/2015/11/sanskrt2.jpg>

Početak kineske pismenosti veoma je star. Možemo ga pratiti po razvitku “**kineskih hijeroglifa**”. U početku su se služili slikovnim pismom koje je kasnije preobraženo u pojmovno pismo s velikim brojem znakova. Za pisanje su koristili: kost, kornjačin oklop, rascijepljenu bambusovu trsku, drvenu ploču koju se greblo stilusom ili pisaljkom.

Nakon nekog vremena počeli su rabiti **svilu** (jako kvalitetna, ali skupa podloga za pisanje) na kojoj se pisalo bambusovom cjevčicom ili četkicom od devine dlake i tintom.

Najveće otkriće na ovom području datira iz 105. godine pr. Kr. kada kineski ministar T'sai Lun pronalazi **papir**. Njegov je pronalazak doživio opći uspjeh pa je narednih stoljeća veliki broj rukopisa pisan na papiru. Papir je preuzeo prvenstvo nad papirusom, pergamentom i ostalim materijalima upotrebljavanim za pisanje. Bio je jeftin i brz za proizvodnju te pogodan za pisanje i oblikovanje.

Evolucija papira dijeli se na tri razvojne faze, i to: kinesku, arapsku i suvremenu fazu. Dugo su godina Kinezi drugim državama tajili proizvodnju papira. Otvaranje radionica u Samarkandu, Bagdadu, Damasku i drugdje, doprinjelo je da papir posredstvom Arapa bude prenesen u Europu.

**Prva europska radionica papira** otvorena je u 12. stoljeću u Valenciji. Najstariji rukopis koji je u Hrvatskoj nastao na papiru je **Trogirski evanđelistar** iz 1259. godine.

Slika 11. Papir u Kini



Izvor: <https://nova-akropola.com/wp-content/uploads/2014/11/jap11.jpg>

## 2.5 Povijest pisma

Čovjekova borba za opstanak temeljni je uvjet postojanja pisma. Sve gospodarske i ljudske djelatnosti (pravo, obrti, trgovina, pjesništvo, filozofija, religija i dr.) bile bi vremenski ograničene i trajno nedostupne da nemamo mogućnost pisanog izražavanja.

Pismo je jedinstvena, korisna i moćna vještina kojom je ovladao čovjek. Svi oblici zapisa imaju svoju osnovu u ljudskoj potrebi za sporazumijevanjem i izražavanjem.

Tijekom povijesti pismo je bilo uvjetovano stalnim promjenama materijala kao podloge te sredstava kojim se pisalo i tehnikama pisanja. Pismo se pojavilo onda kada je čovjek počeo bilježiti znakove na predmetima koji su se mogli lako prenositi, čime je omogućeno trajno i prenosivo zapisivanje informacija.

**Pismo** predstavlja sustav simbola koji služe za zapisivanje jezika. Te simbole, odnosno znakove razumije i dijeli određena zajednica za dodjeljivanje značenja osnovnim elementima i pojavama.

Vještina pisanja kroz povijest razvijala se postupno, sljedećim redoslijedom:

- slikovno pismo - piktogrami
- pojmovno pismo - sumerski ideogrami
  - klinopis
  - egipatski hijerogli
  - kinesko pismo
  
- slogovno (silabičko pismo): - kretsko linearno pismo
  - hebrejsko kvadratično pismo
  - indijski devagari
  - arapsko pismo
  
- alfabetsko pismo: - fenički alfabet
  - grčki alfabet
  - latinica
  - Rimska kapitala (prvo pismo zadanih oblika)
  - Karolinška mininskula
  - gotička mininskula
  - humanistička mininskula
  - glagoljica
  - ćirilica
  
- tipografsko pismo

### **2.5.1. Alfabetsko pismo**

Alfabet je posljednja karika u dugom lancu, koji se proteže u prošlost kroz razdoblje od više od tisuću godina. Smatra se da je prvi alfabet nastao na istočnim obalama Sredozemnog mora, na području egipatskog kulturnog kruga.

To je pismo grčkih i rimskih slova koja poznajemo i danas, u kojima znak ili više znakova predstavljaju glas. Alfabetsko pismo je najveća kulturna tekovina Feničana te većina današnjih naroda svoja pisma temelji na osnovu Feničanskog alfabeta. Potječe iz 3. stoljeća pr. Kr.

Iako je alfabetsko pismo u tehničkom pogledu podvrsta fonetskog pisma, ono je u posljednjih 3000 godina poprimilo takvo značenje da zaslužuje zasebnu kategoriju.

Sa svoja 22, 24 ili 26 znaka, alfabet je najprilagodljiviji i najkorisniji način pisanja koji je ikad izrađen. Od samog nastanka na Bliskom Istoku, postao je gotovo jedinstven temelj pisma, kojim su se služili uljuđeni narodi, prelazeći iz jezika u jezik gotovo bez poteškoća.

Slika 15. Grčki alfabet



Izvor: <https://opusteno.rs/slike/ag/jg/grcki-alfabet-grcko-pismo-33677/grcki-alfabet-grcko-pismo-sp.jpg>

Primjer alfabetskog pisma svakako je **latinica**. Predstavlja najčešći skupni naziv za starorimsku abecedu. To je glasovno pismo prvotno prilagođeno za pisanje na latinskom jeziku, a potom, u svojim očitim novim izvedenicama iz različitih razdoblja i za pisanje na gotovo svim europskim te na mnogim današnjim jezicima drugdje po svijetu.

Slika 16. Latinica



Izvor: [https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSTIdtvWJ3uW6Pms5p3GnBMDHA74TK\\_ykWzL2dY9AOdpw5SPDLmGXDDNeUsST7hRCZvGx0&usqp=CAU](https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSTIdtvWJ3uW6Pms5p3GnBMDHA74TK_ykWzL2dY9AOdpw5SPDLmGXDDNeUsST7hRCZvGx0&usqp=CAU)

Od VIII. stoljeća počinje se zapadnom Europom širiti **latinsko pismo**. Germani su prvi preuzeli rimsko pismo i proširili ga vladarima i svećenstvu. Kao podlogu za pisanje koristio se kamen,

a tragovi njihove pismenosti danas se ponajviše nalaze na nadgrobnim spomenicima i kamenim pločama. Širenje pismenosti i knjige nastavilo se u samostanima, koji su bili važna središta pisane riječi. Feudalno plemstvo također je poticalo razvoj pismenosti – želeći obrazovati svoju djecu, uz samostane su osnivali i škole svjetovnoga karaktera.

Prvi put u povijesti, masovna pismenost i masovno obrazovanje omogućeni su široj populaciji. Značajni elementi pisane komunikacije tog vremena su:

1. pismo (pojavom jednostavnih pisama koja se lako uče, primjerice latinice s kojima oblikujemo svaku riječ),
2. papir (sredstvo na kojem se piše, lake izrade i dostupnosti) i
3. tiskarski stroj (uređaj koji omogućuje veliki broj istih primjeraka u kratkom vremenu).

### 2.5.2. Pismenost u Hrvata

Početak pismenosti u Hrvata veže se uz pojavu slavenskog bogoslužja. Najstariji sačuvani jezični spomenici potječu s kraja X. i početka XI. stoljeća. Na svom povijesnom hrvatskom teritoriju Hrvati su osim glagoljice rabili i hrvatsku ćirilicu. Do 19. stoljeća kao službeni jezik upotrebljavali su latinski te su tako koristili i latinsko pismo.

Najvažniji spomenik rane hrvatske pismenosti je **Baščanska ploča** koja potječe iz vremena od oko 1100. godine. Predstavlja darovnicu kralja Tomislava samostanu Sv. Lucije.

Slika 17. Baščanska ploča



Izvor: <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRz1G3OuvL6iy2K7T8b9LKcV1ytD656bcxD2g&w=1000&h=1000>

Svojim razmjerima i težinom je doista upečatljiva: 2x1 m, 800 kg. Jezik natpisa je hrvatsko-čakavski, s elementima liturgijskog crkvenoslavenskog jezika, a pismo je hrvatsko glagoljičko.

Njena važnost je, između ostalog, u tome što u njenom trećem retku imamo zapis "Zvonimir, kralj hrvatski".

Dok postoje i stariji dokumenti na latinskom jeziku koji spominju hrvatsko ime, Bašćanska ploča je najstariji poznati dokument u kojem je hrvatsko ime upisano hrvatskim jezikom i hrvatskim glagoljičkim pismom. Ploča je polovicom 19. st. pronađena u crkvi sv. Lucije u Jurandvoru pored Baške na otoku Krku. Od 1934. godine smještena je u zgradi Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti.

Glagoljica je pismo za koje imamo dokaze da je u prošlosti bilo u živoj uporabi, a sačuvalo se u Senjskoj i Krčkoj biskupiji te u Dalmaciji do suvremenih dana zahvaljujući crkvenom bogoslužju. Smatra se najstarijim pismom slavenskog jezika.

Naziv je izveden od glagola glagoljati, koji osim svojeg izvornog značenja govoriti, na staroslavenskom jeziku označava obavljanje Božje službe.

Za vrijeme kralja Tomislava, Hrvatska, koja se nalazila između Bizanta na istoku i Rima na zapadu, prihvaća latinicu. Latinsko pismo smatrano je pismom znanosti i trgovine.

Prva knjiga štampana latinicom je "**Lekcionarij Bernardina Splječanina**", tiskana 1495. godine u Mlecima.

Posebno mjesto treba posvetiti utemeljitelju i začetniku poslovne komunikacije **Benku Kotruljiću** (1400.-1468.) koji je 1458. godine napisao dijelo **Della mercatura et del mercante perffeto** (O trgovini i savršenom trgovcu). Djelo je tiskano u Veneciji, a jedno je od najstarijih europskih i svjetskih djela o trgovini.

Kotruljić je na vrlo razvijenoj trgovini Dubrovačke Republike utemeljio trgovinu na novčanim osnovama, nasuprot načelima naturalne razmjene. On nam opisuje savršenog trgovca i savjetuje poslovne ljude da se drže rokova isporuke robe, piše o sigurnosti prijevoza, davanju na veresiju i izgledima za dobit. Trgovac je, prema njegovu mišljenju, vrlo razborita i visoko etična osoba. Veličina Kotruljićeva djela su načelne spoznaje koje su i danas životne, što je znak kako u poslovnoj komunikaciji postoje trajna načela i zakonitosti koje treba poštivati svaki partner ako želi osigurati pravednu dobit na dugi rok.

Slika 18. O trgovini i savršenom trgovcu



Izvor: <https://www.hkv.hr/images/stories/Slike03/kotrulj.jpg>

1771. godine u Zagrebu su izašle **prve hrvatske novine Ephermeridas Zagrabienses** (“Zagrebačke novine”), koje su tiskane latinicom. Nažalost, ni jedan primjerak nije sačuvan. **Prve novine na hrvatskom jeziku** počele su izlaziti 1806. u Zadru pod nazivom **Kraljski Dalmatin**.

#### **2.5.4 Johannes Gutenberg – izumitelj tiskarskog stroja i začetnik moderne tiskarske revolucije**

Razvoj tipografskog pisma započeo je **Johann Gutenberg** izumom pomičnih slova, osoba koju u današnje vrijeme slavimo kao **izumitelja tiskarskog stroja**. Pod tim pojmom nekoć se podrazumijevao skup lijevanih slova za knjigotisak za koje su kalupe izrađivali slovoljevači.

1440. godine Gutenberg je došao na ideju da izlijeva pojedinačna slova iz metala i da od slova sastavlja redove i stranice. Usmena predaja navodi da mu je ideja došla kao „zraka svjetlosti“. Konstruirao je drvenu prešu pomoću koje se dobivao otisak pritiskom ravne ploče preko lista papira. Smatra se da je to bila ideja tiskanja pomičnim dijelovima. Otkrićem tiskarskog stroja došlo je do velikog napretka u društvu. Bilo je to jedno od najvećih i najvažnijih čovjekovih otkrića koje je omogućilo eksplozivno širenje znanja u renesansnoj Europi.

Zahvaljujući Gutenbergu počinje **tiskanje prvih knjiga, inkunabula**. Tako je krajem 1455. godine objavio prvu tiskanu **Bibliju** u dvjestotinjak primjeraka. Primjerci inkunabula izuzetno su dragocjeni. Danas je poznato oko 30 000 izdanja inkunabula, od kojih je sačuvano približno 500 000 primjeraka, a tiskane su u oko 1 000 do 1 200 tiskara.

Slika 19. Prva tiskana Biblija



Izvor: [https://encryptedtbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTtySL5eg739X8TdeVsK4fNzddX\\_WwDL59RfA&s](https://encryptedtbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTtySL5eg739X8TdeVsK4fNzddX_WwDL59RfA&s)

1504. Guttenberg se spominje kao **izumitelj tipografije** u knjizi profesora Iva Wittinga. U moderno vrijeme različita se tipografska pisma pohranjuju u računalu, a koriste se i u grafičkom oblikovanju i pripremi teksta za tisak, za ispis na pisaču ili za prikaz na zaslonu. Danas se nazivaju fontovima. Guttenbergovim otkrićem došlo je do velikog napretka u društvu jer je zamijenio dotadašnje pisanje knjiga rukom. Tiskarski stroj omogućio je eksponencijalno širenje znanja uz znatno niže troškove i tako približio znanje ljudima. Misao koja je potekla od Gutenberga ubrzo je zaokupila i njegove prve suradnike. Njemački majstori tiskarstva krenuli su put Europe šireći svoje znanje, a tiskarstvo se ubrzano širilo.

Iako je tiskarstvo otkriveno u Njemačkoj, po ljepoti i umjetničkoj i kulturnoj vrijednosti inkunabula osobito je poznata Italija, a europsko tiskarsko središte postaje Venecija koja je odigrala važnu ulogu i u razvoju hrvatskog tiskarstva. Poznato nam je 9 hrvatskih inkunabula, od čega je 5 tiskano glagoljicom. Hrvatski su glagoljaši bili prvi koji su tiskali glagoljicom, a time i prvi koji su napravili odljeve glagoljičkih slova. Budući da su hrvatske inkunabule tiskane i latinicom, Hrvati su prvi narod koji ima inkunabule tiskane na dvama pismima.

Hrvatska povijest bilježi tri značajne tiskare, i to: **Kosinjska tiskara** (1493.), **Senjska tiskara** (1494.) i **Riječka tiskara** (1530.).

### 2.5.5. Razvoj sredstava komunikacije od telegrafa do digitalnog doba

Procvat industrije i tehnologije doveo je 1790-ih godina do pojave **optičkog brzojava**, prvog sustava za prijenos poruka na daljinu pomoću vizualnih signala. Tijekom 19. stoljeća telegrafija se intenzivno razvijala i širila svijetom, postajući važno sredstvo komunikacije. Godine 1896. talijanski izumitelj Guglielmo Marconi razvio je **radiotelegraf**, odnosno bežični telegraf koji je prenosio Morseove signale putem radiovalova. Zahvaljujući toj tehnologiji, komunikacija je postala brža i dostupnija, osobito u pomorskom prometu.

Pojava **telefona** u drugoj polovici 19. stoljeća označila je pravu revoluciju u komunikaciji. Telefon omogućuje prijenos ljudskog glasa na daljinu, a njegov izum pripisuje se Alexanderu Grahamu Bellu 1876. godine. Razvojem telefonske mreže svijet je postao povezaniji nego ikad prije, a danas su mobilni i pametni telefoni neizostavan dio svakodnevice.

Početak 20. stoljeća razvija se **radio**, koji omogućuje bežični prijenos zvuka na velike udaljenosti. Ubrzo zatim, 1930-ih godina započinje razvoj **televizije**, najprije u zemljama poput Ujedinjenog Kraljevstva, Njemačke, Francuske i Sjedinjenih Američkih Država. Televizija postaje jedan od najutjecajnijih masovnih medija, pružajući informacije, obrazovanje i zabavu širokoj publici.

Tijekom 20. stoljeća razvoj komunikacijskih tehnologija bio je iznimno brz. Sredstva komunikacije postala su masovna i sve dostupnija, a njihova primjena proširila se na informiranje, obrazovanje, zabavu i oglašavanje. Proizvođači neprestano unapređuju tehnologiju, čineći uređaje jednostavnijima, bržima i učinkovitijima.

Krajem 20. i početkom 21. stoljeća dolazi do razvoja **digitalne komunikacije i interneta**, što označava novu prekretnicu u načinu razmjene informacija. Internet je omogućio trenutno povezivanje ljudi diljem svijeta, bez obzira na udaljenost. Razvijaju se **elektronička pošta, društvene mreže** i različite komunikacijske platforme koje omogućuju brzu i jednostavnu razmjenu poruka, slika i videozapisa.

Pojavom **pametnih telefona i mobilnih aplikacija** komunikacija postaje još dostupnija i stalno prisutna u svakodnevnom životu. Danas ljudi mogu komunicirati u stvarnom vremenu putem **videopoziva**, društvenih mreža i različitih digitalnih alata. Time su granice između privatne i poslovne komunikacije sve manje izražene.

U suvremenom društvu komunikacijske tehnologije imaju ključnu ulogu u svim područjima života – od obrazovanja i znanosti do gospodarstva i zabave. Njihov razvoj i dalje se nastavlja, a budućnost donosi još naprednije oblike komunikacije, poput umjetne inteligencije, virtualne stvarnosti i globalno povezanih sustava.

## 2. KOMUNIKACIJA

*„Komunikacija je proces kojim se razmjenjuje informacija između pošiljatelja i primatelja. Riječ komunikacija znači podijeliti nešto, a osnovni cilj svake komunikacije je razumijevanje. Komunikacija je općenito razmjena informacija, ideja i osjećaja kako verbalnim tako i neverbalnim sredstvima. Dakle, komunikacija je osnova uspjeha svih i privatnih i poslovnih odnosa. Učinkovita je onda, kada pošiljatelj poruke u potpunosti i s točnošću emitira svoje misli i osjećaje, a primatelj interpretira poruku onako kako je pošiljatelj htio. Ljudi međusobno komuniciraju, a u procesu komunikacije sudjeluju minimalno dvije osobe. Komunikacija se ponekad može odvijati i neuspješno, a ovisi o brojnim faktorima. Tako izgovorene riječi mogu biti pogrešno shvaćene, sasvim drugačije od onog što je pošiljatelj smatrao“ (Reardon 1998).*

Iz prethodno navedenog tumačenja pojma komunikacije možemo zaključiti da je nemoguće zamisliti bilo koji segment osobnog, društvenog, socijalnog ili poslovnog života bez komuniciranja. Ono čini osnovu našeg odnosa s okolinom, jer gotovo sve što govorimo i radimo u budnom stanju nazivamo komunikacijom.

Komunikacija je temelj za razumijevanje naših odnosa, ali i uzrok njihovog nerazumijevanja i pogrešnih shvaćanja. U svakodnevnom životu komunikacija povezuje sva živa bića; s njom se određuju odnosi među ljudima, a bez nje ljudi ne bi mogli normalno funkcionirati. Stoga, slobodno možemo reći da komunikacija omogućuje život u svakom pogledu.

Ljudi komuniciraju iz različitih razloga (zabava, uvjeravanje, informiranje, pregovaranje i sl.) o kojima ovisi i vrsta komunikacije s kojom će se koristiti u pojedinoj situaciji.

Komuniciranje rezultira namjeranim, ali i nenamjeranim učincima koje ponekad ne možemo predvidjeti. Za razumljivo komuniciranje koristi se unaprijed dogovoreni sustav sporazumijevanja odnosno znakova (jezik, pismo, geste).

Komunikacija najčešće podrazumijava obostrani komunikacijski proces (i u slučajevima kada sugovornik nije zainteresiran za komunikaciju) slanja i primanja poruka preko komunikacijskog kanala.

**Komunikacija** (lat. communicare - učiniti nešto općim ili zajedničkim, priopćavanje, priopćenje, veza, ophođenje, dati na znanje) je razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvom prilagođena društvenom okruženju u tijeku komuniciranja.

U svom najopćijem obliku pojam komunikacija označava izmjenu poruka između dvije ili više osoba. Postoji mnoštvo definicija koje se podudaraju s drugim pojmovima kao što su npr. reakcija, interakcija ili ponašanje.

**Smisao komunikacije** je u uspješnom razumijevanju u svim međuljudskim privatnim i poslovnim odnosima. Komuniciranjem postizemo na tisuće različitih ciljeva. Čak i kada ništa ne radimo, kada šutimo (odnosno ne govorimo) opet komuniciramo.

**Važnost komuniciranja** ogleda se u povećanju spoznaja i unapređivanju svojih shvaćanja te u usporedbi svojih vrijednosti s drugima.

Poželjno je komunicirati uz nastojanje izbjegavanja nesporazuma i neizvjesnosti te rješavati sukobe različitim komunikacijskim tehnikama. Lakoća komuniciranja ovisi o toleranciji, motivaciji, jednostavnosti razumijevanja, samosvijesti i pozornosti slušatelja.

Kako bi naša komunikacija bila učinkovita, važno je naglasiti da moramo postaviti određene ciljeve koji moraju biti jasni, objektivni i realni.

Za uspjeh komunikacije, također je bitno, preklapanje ili podudaranje područja iskustva sugovornika. Što je područje podudaranja iskustva veće, to su veći i izgledi za uspješnu komunikaciju.

Prilikom komuniciranja dolazimo u određeno zajedništvo s drugim osobama te je poželjno da postoji zajednički interes za komunikacijom. Ukoliko se komunikacija usmjeri prema nekom bez zajedništva, onda ona predstavlja samo informaciju.

Da bi informacija bila značajna ona mora biti: pravodobna, točna, provjerena, istinita, potpuna, misaono koncipirana i korisna.

Komuniciranje je postalo i predmet znanstvenog proučavanja kojim se bavi znanstvena disciplina **komunikologija**. To je interdisciplinarna znanost koja istražuje najraznovrsnije oblike komuniciranja između živih bića, a obuhvaća proučavanje sadržaja, oblika i tehnika priopćavanja, istraživanja smisla poruka i načina njihova prihvatanja te učinka poruka što protječu između pošiljatelja i primatelja.

Prema Leinert Novosel (2015.) komunikacijsku znanost možemo podijeliti prema područjima interesa:

- opća komunikacijska znanost (komunikologija) o stvaranju i razgradnji odnosa među ljudima,

- komunikacija u organizacijama (odnosi između pretpostavljenoga i podređenih, timska komunikacija),
- komunikacija u obitelji, među supružnicima, s djecom, među rođacima,
- komunikacija u obrazovnim i odgojnim situacijama (školi),
- komunikacija u „slobodnim“ situacijama (npr. među prijateljima, u sportu),
- komunikacija s predstavnicima birokratskih institucija (npr. činovnicima, čuvarima reda, u parlamentima),
- komunikacijske razlike među pojedinim civilizacijama (npr. zapadni civilizacijski krug, istočni i sl.),
- komunikacija u promidžbi,
- komunikacija u odnosima s javnošću i glasnogovorništvu,
- masovna komunikacija (novine, radio, televizija, internet, društvene mreže itd.).

Komunikacija u društvu i organizacijama ima više funkcija:

- **informativna funkcija** – prijenos informacija i znanja
- **socijalna funkcija** – uspostavljanje i održavanje odnosa
- **motivacijska funkcija** – poticanje djelovanja
- **kontrolna funkcija** – reguliranje ponašanja u organizaciji
- **ekspresivna funkcija** – izražavanje osjećaja i stavova

Komunikacija se uvijek odvija u određenom kontekstu koji utječe na njezinu uspješnost. Najvažniji oblici konteksta su:

- **socijalni kontekst** (odnosi među sudionicima)
- **kulturni kontekst** (vrijednosti, norme i običaji)
- **organizacijski kontekst** (pravila i struktura organizacije)
- **psihološki kontekst** (emocionalno stanje sudionika)

Razumijevanje konteksta važno je za pravilno tumačenje poruka.

No, prije svega komuniciranje je vještina, a svaka se vještina može naučiti i unaprijediti.

Po vještini komuniciranja se prvenstveno razlikuju uspješni djelatnici od onih manje uspješnih. Znati “prezentirati” sebe ili svoju ideju pomoću komunikacijskih tehnika i alata je najveće umijeće. Stoga nije slučajno da su najuspješniji djelatnici svjesni da dobar dio svog uspjeha zahvaljuju svojim dobrim komunikacijskim vještinama te ih zato stalno razvijaju i njeguju.

U svakodnevnoj komunikaciji često se susrećemo s različitim predrasudama koje mogu negativno utjecati na način na koji razumijemo i primjenjujemo komunikacijske vještine. Jedna od najčešćih zabluda jest uvjerenje da svi ljudi znaju komunicirati. Iako je komunikacija prirodan dio ljudskog ponašanja, kvalitetna i učinkovita komunikacija zahtijeva određene vještine koje se mogu naučiti i usavršavati kroz praksu i iskustvo.

Također, često se smatra da se komunikacija odvija isključivo riječima. Međutim, stvarnost je mnogo složenija. Osim verbalne komunikacije, velik dio poruke prenosi se putem neverbalnih znakova poput izraza lica, gesti, držanja tijela i tona glasa. Upravo ti elementi često imaju presudnu ulogu u razumijevanju stvarne poruke.

Još jedna česta predrasuda odnosi se na shvaćanje komunikacije kao svemoćnog ili potpuno nemoćnog alata. U stvarnosti, komunikacija nije ni jedno ni drugo. Ona ima svoju snagu i utjecaj, ali njezina učinkovitost ovisi o mnogim čimbenicima, uključujući kontekst, sudionike i način na koji se poruka prenosi.

Neki smatraju da je komunikaciju moguće izbjeći, no to zapravo nije točno. Čak i kada ne govorimo, naše tijelo i ponašanje i dalje šalju poruke. Neverbalna komunikacija prisutna je u svakom trenutku, što znači da uvijek na neki način komuniciramo s okolinom.

Također, postoji uvjerenje da je komunikacija uvijek svjestan i racionalan čin. Ipak, velik dio komunikacije odvija se nesvjesno i nije u potpunosti pod našom kontrolom. Emocije, stavovi i unutarnja stanja često se spontano odražavaju kroz naše ponašanje i način izražavanja.

Na kraju, često se vjeruje da opširna komunikacija automatski vodi kvalitetnijim odnosima. Iako je otvorena komunikacija važna, ponekad je potrebno napraviti pauzu kako bi se smirila napeta situacija. S druge strane, dugotrajan nedostatak komunikacije može dovesti do nesporazuma i produbljenja problema.

Razumijevanje i osvještavanje ovih komunikacijskih predrasuda ključno je za razvoj učinkovitih komunikacijskih vještina. Tek kada prepoznamo vlastite zablude, možemo unaprijediti način na koji komuniciramo i izgraditi kvalitetnije međuljudske odnose.

U poslovnom okruženju komunikacija ima veliku važnost jer utječe na uspjeh cijele organizacije. Jasna i pravovremena razmjena informacija povećava **učinkovitost rada**, jer zaposlenici bolje razumiju svoje zadatke i rjeđe griješe.

Komunikacija je važna i za  **donošenje odluka**, jer omogućuje razmjenu ideja i informacija potrebnih za kvalitetne odluke. Također oblikuje **organizacijsku kulturu**, potičući povjerenje i dobru radnu atmosferu.

Osim toga, utječe na **odnose među zaposlenicima**, jer dobra komunikacija poboljšava suradnju i međusobno razumijevanje. Na kraju, ključna je i za **odnos s klijentima i partnerima**, jer profesionalna komunikacija gradi povjerenje i uspješnu poslovnu suradnju.

Zaključno, bez kvalitetne komunikacije nema uspješnog poslovanja.

Jasna, precizna i profesionalna komunikacija temelj je uspješnog poslovanja.

### **3. PODJELA KOMUNICIRANJA**

#### **3.1 Komunikacijski proces**

*„Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne osobe do druge.“*

Rouse i sur. 2005.

Iz navedene se definicije može zaključiti da su za komunikaciju potrebne minimalno dvije osobe; pošiljatelj i primatelj; da pošiljatelj treba imati neku informaciju odnosno poruku koju želi prenijeti primatelju te mu je potreban način tj. kanal kojim će mu prenijeti poruku.

Sukladno navedenom, komuniciranje je sustavni proces koji se sastoji od više različitih elemenata, i to od:

1. pošiljatelja poruke
2. kodiranja poruke
3. poruke
4. medija ili kanala prijenosa poruke
5. primatelja poruke
6. dekodiranja poruke
7. reakcije primatelja poruke
8. povratne informacije (feedback)
9. smetnji u komunikaciji (komunikacijska klima, buka)

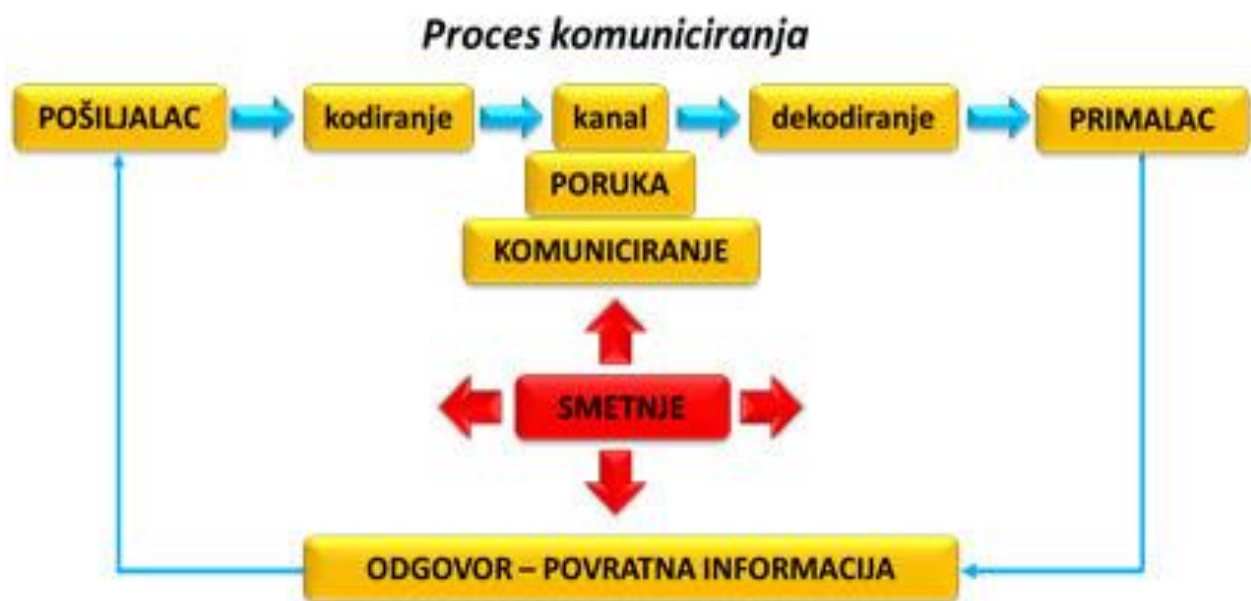
Komunikacija je dvosmjernan proces slanja i primanja poruka. Pošiljatelj šalje poruku (kodiranu misao) koja se kroz kanal prenosi primatelju. Primatelj će poruku razumijeti kada je dekodira, odnosno, kada pomoću poznatih simbola izluči smisao poruke.

Komunikacija se dogodila kada je poruka primljena i shvaćena barem u nekoj mjeri (drugačijem od smisla koji joj je namjenio pošiljalatelj). Razlika između ova dva shvaćanja poruke, jedan je od pokazatelja uspješnosti komunikacije.

*“Što je veće podudaranje smisla poslana i primljene poruke, to je komunikacija uspješnija”*

Rouse i sur., 2005.

Slika 20 . Proces komuniciranja



Izvor: <https://lh3.googleusercontent.com/proxy/gxY0-tWzv9absoV6HBSkfkMh-o8IARr0kFwJ0giJFqDyrNyZPxGtBjDBNAAM0OPSjhCDBe9UH5QeLFikWZXEvJZxXisgFX5pmmw>

- **Pošiljalatelj poruke** je osoba, pojedinac, grupa ljudi, organizacija, poduzeće ili institucija koja želi svoje informacije podijeliti s drugima. Odvijanjem komunikacijskog procesa oni svoja psihička stanja, informacije, misli i ideje oblikuju u poruku. Pošiljalatja poruke nazivamo i izvorom komunikacije. Poželjno je da izvor posjeduje potrebnu količinu znanja i vještina kako bi na razumljiv i uspješan način prenio informaciju. Kako bi pošiljalatelj poslao poruku treba je prvo sastaviti, tj. kodirati. Prema (Rouse i sur., 2005.) pošiljalatelj poruke nastoji biti uvjerljiv, i to kroz vjerodostojnost i atraktivnost.
- **Kodiranje** je proces oblikovanja misli u pisane ili govorne riječi. Kodirane poruke se zatim prenose do primatelja putem komunikacijskog kanala (glasovno, putem pisma, e-maila, radiom). Kanal je metoda putem koje se poruka prenosi primatelju. Glavni

komunikacijski kanali su: pismo, e-mail, razgovor licem u lice, telefon, novine, film, radio, televizija i dr.

- **Primatelj** se nalazi na drugoj strani komunikacijskog kanala, on prima i dekodira poruku. Može biti jedan ili više pojedinaca koji primaju poruku od pošiljatelja. Da bi shvatio poruku mora poznavati kod, odnosno sustav znakova kojim se poruka šalje.
- **Poruka** sadrži informacije, ideje, misli, želje, sistem ideja ili značenja koje pošiljatelj upućuje primatelju. Sadržaj poruke može biti predstavljen riječima, slovima, slikom, zvukovima, znakovima ili simbolima (verbalnom i neverbalnom komunikacijom). Poruke ne prenose samo intelektualni, nego i emocionalni sadržaj. Poruka mora biti prilagođena kanalu, odnosno mediju kojim se šalje. Što je poruka složenija, komunikacija će duže trajati.
- **Medij** (kanal ili kod) je način na koji je poruka poslana. Pod medijem kao elementom komunikacije treba podrazumijevati svako sredstvo čijim se djelovanjem ostvaruje komuniciranje. Uobičajeni mediji poslovne komunikacije su: neposredan razgovor, telefonski razgovor, dopisi, nacrti, fotografije, kompjuterski ispisi itd. Odabir medija ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, primatelju (blizini/udaljenosti između pošiljatelja i primatelja), raspoloživom vremenu i uobičajenom stilu komunikacije (Fox 2006.).
- **Dekodiranje** je interpretiranje kodirane poruke pri čemu se simbolima (riječima ili zvukovima) pripisuje i iz njih izlučuje smisao kako bi poruka postala smisljena.
- Komunikacija nije samo jednokratno slanje poruke, već je osobito važan dio komuniciranja i **povratna informacija** (feedback), koja nam pokazuje kako je naša poruka prihvaćena od strane primatelja. Ta povratna informacija je preduvjet uspješne dvosmjerne komunikacije, osnova za daljnje učenje, ali i način praćenja uspješnosti komunikacije. Feedback mora biti specifičan i usmjeren na ponašanje, a ne na identitet osobe. Važno je razvijati sposobnost da se čuje upućena poruka kroz model aktivnog slušanja.

- Atmosferu u kojoj se odvija komunikacija nazivamo **komunikacijska klima**, a može varirati od otvorenosti, iskrenosti i srdačnosti do nepristupačne odbojnosti.
- **Šum** je sve što prekida prijenos poruke, može biti tehnološki ili ljudski problem, kao što su smetnje na mobitelu, loše fotokopije... (Bovee, Thill 2012.)  
Najčešći od svih šumova prisutnih u komunikaciji je buka. Buka u komunikacijskom kanalu ne mora biti samo vanjska buka ili glasan zvuk. Ako smo udaljeni od pošiljatelja, lošije ćemo čuti poruku (Čubarić, Kurtak, 2009.). Bukom se ne smatra samo glasnoća, nego i tihi govor pošiljatelja, prehladenost, hladnoća u tonu govora itd.

Svaki čovjek ima drugačiju percepciju na stvari pa tako i na dekodiranje i interpretaciju poruke. Ono što primatelj razumije i shvaća nikad nije identično onomu što je pošiljatelj prvobitno mislio. Tu može doći do nesporazuma, a u poslu je veoma bitno da poruka bude što točnije shvaćena.

Prema (Novak 2009.) do nesporazuma u komunikaciji najčešće dovode sljedeće greške:

- ne znamo što bismo točno rekli prije nego što to izgovorimo
- želimo previše toga reći odjednom
- naše su obavijesti nepotpune, nepovezane, komplicirane, preopćenite, nezanimljive
- ne uzimamo u obzir stupanj informiranosti primatelja o nekoj temi
- sugovornika ne slušamo pažljivo
- usredotočujemo se na bit umjesto na cjelinu
- razmišljamo o odgovoru prije nego što smo saslušali do kraja
- procjenjujemo je li naš sugovornik u pravu prije nego je uspio razumjeti obavijest
- ne trudimo se saznati je li primatelj razumio obavijest
- ne gledamo izravno u sugovornika
- naše geste nisu u skladu s govornom porukom
- odabiremo nepovoljan trenutak za razgovor.

Da bismo izbjegli moguće nesporazume u komunikaciji (Hunsaker 2001), valjalo bi ovladati komunikacijskim vještinama, i to:

- vještinom izbjegavanja prepreka u komunikaciji
- vještinom slanja jasnih i razumljivih poruka
- vještinom aktivnog slušanja
- vještinom korištenja neverbalne komunikacije
- vještinom adaptacije raznovrsnim komunikacijskim stilovima
- vještinom olakšavanja komunikacije u slučajevima različitosti.

Nesporazumi u komunikaciji najčešće nastaju zbog nejasnih poruka, različitog tumačenja ili nedostatka pažnje u slušanju. Oni mogu dovesti do pogrešaka i loših odnosa, ali se mogu smanjiti jasnim izražavanjem, aktivnim slušanjem i provjerom razumijevanja.

Sve navedene zapreke možemo svrstati u tri kategorije: sociokulturne, psihološke i organizacijske.

- Sociokulturne zapreke pojavljuju se kada sudjelujući u nekoj kulturi svjesno ili nesvjesno pokoravaju društvene norme (neformalna, prešutna pravila o tome što se, kako i gdje radi). U njih ubrajamo: grupno mišljenje, sukob vrijednosti u uvjerenja, stereotipe, jezik i žargon.
- Psihološke zapreke u komunikaciji odnose se na mentalno/psihološko stanje pojedinca. To su: filtriranje, percepcija, manjkavo pamćenje, loše slušanje, emotivno upletanje.
- Organizacijske zapreke u komunikaciji odnose se na organizacijsku strukturu, kulturu, model rada i komunikacijske tokove. U njih ubrajamo: preopterećenje informacijama, konkurenciju poruka, filtriranje poruka, kontradiktorne poruke, komunikacijsku klimu, razlike u statusu i strukturalne probleme.

### **3.2 Stilovi i načini komuniciranja**

Komunikacijski stilovi predstavljaju način na koji pojedinci izražavaju svoje misli, osjećaje i stavove u interakciji s drugima. Oni ovise o osobnosti, iskustvu, društvenom okruženju i situaciji u kojoj se komunikacija odvija.

U poslovnom komuniciranju posebno je važno prepoznati i primjenjivati odgovarajući komunikacijski stil, jer on značajno utječe na kvalitetu odnosa, učinkovitost komunikacije i ostvarenje poslovnih ciljeva.

Najčešće se razlikuju četiri osnovna komunikacijska stila:

- **asertivni** – komunikator jasno izražava svoje misli i osjećaje, zalaže se za svoja prava te istovremeno uvažava potrebe i prava drugih sudionika komunikacije;
- **pasivni** – u najvećem broju slučajeva misli se na osobno povlačenje od sugovornika;
- **agresivni** – riječ je o komunikacijskom napadu na sugovornika;
- **pasivno-agresivni** – karakterizira ga kombinacija pasivnog i agresivnog stila, uz prisutnost cinizma, sarkazma prilikom komuniciranja.

Izbor komunikacijskog stila može ovisiti o sugovorniku, ciljevima koje komunikacijom želimo postići te o okolnostima u kojima komuniciramo. Prema tome, naš stil komuniciranja gotovo nikada neće biti isti, već ćemo ga prilagođavati ranije navedenim situacijama. U izboru komunikacijskog stila značajnu ulogu ima kulturno okruženje.

Uljudeno ponašanje neizostavni je uvjet u svim sredinama. Također, bitna preporuka je odvajanje profesionalnog i privatnog života. Važno je osvijestiti i razumjeti međusobne različitosti (u mišljenjima, opredjeljenjima i sl.) te se u komunikaciji služiti pravilno odabranim riječima. Razlikovanje individualnog ponašanja od kulturnog određenog neminovno je u svakom okruženju, pa tako i poslovnom. Da bi mogli učinkovito komunicirati s poslovnim partnerima iz drugih kultura prvenstveno ćemo upoznati norme i vrijednosti vlastite i sugovornikove kulture, prilagoditi se bez vrednovanja te ćemo pokušati graditi komunikaciju na međusobnim sličnostima.

Neki istraživači različitih kultura konceptom konteksta objašnjavaju razlike u komunikacijskim stilovima različitih kultura (Hall, 1976.). Tako u kulturama visokog konteksta, primjerice u Japanu i Saudijskoj Arabiji, obitelj, prijatelji i poslovni suradnici imaju bliske odnose i znaju puno jedni o drugima. U komunikaciji se oslanjaju ne samo na verbalno nego i na ton glasa, facijalnu ekspresiju, geste i sl. neverbalne poruke. Informacije „lebde” u zraku/kontekstu, a osobna reputacija izuzetno je važna (M. Fraculj, 2020.).

Nasuprot tome, kulture niskog konteksta, primjerice SAD, Švicarska, Njemačka i Švedska, počivaju na eksplicitnim verbalnim vještinama – za razumijevanje poruke potrebna je direktna verbalna komunikacija.

**Poslovni jezik** temelji se na standardnom književnom jeziku, ali se odlikuje specifičnostima koje proizlaze iz poslovnog okruženja. U njemu se češće koriste stručni izrazi i terminologija koja je prilagođena djelatnosti poslovne organizacije. Takva terminologija omogućuje precizno i učinkovito prenošenje informacija među sudionicima poslovne komunikacije.

Osnovna obilježja poslovnog jezika su jasnoća, preciznost, jednoznačnost i ekonomičnost izražavanja. Za razliku od svakodnevnog govora, poslovni jezik teži izbjegavanju dvosmislenosti, nejasnih formulacija i suvišnih izraza. Rečenice su najčešće jednostavne, logički strukturirane i usmjerene na sadržaj poruke.

**Stil** se definira kao način usmenog i pisanog izražavanja. Kao opća obilježja dobrog stila navode se jasnoća, točnost i ljepota izraza (Težak i Babić, 2003). Međutim, u poslovnom komuniciranju naglasak je prvenstveno na jasnoći i točnosti, dok estetska dimenzija ima sporednu ulogu.

Poslovno komuniciranje razlikuje se od drugih oblika komunikacije, kao što su književni tekstovi, novinski članci ili znanstvena izlaganja. Njegovo osnovno obilježje je racionalnost, odnosno usmjerenost na činjenice, podatke i konkretne ciljeve. Emocionalnost se u poslovnoj komunikaciji koristi rijetko i to uglavnom u promotivnim aktivnostima, kada je cilj potaknuti interes i motivirati korisnike na određeno djelovanje.

Sukladno tome, u poslovnom komuniciranju razlikuju se dva osnovna stila izražavanja:

- **racionalni stil** – koristi se u službenoj i svakodnevnoj poslovnoj komunikaciji (npr. poslovni dopisi, izvješća, ugovori, tiskanice). Karakterizira ga jasnoća, preciznost, objektivnost i formalnost izražavanja.
- **promotivni stil** – koristi se u marketinškim i prezentacijskim aktivnostima. Njegova je svrha privući pažnju, pobuditi interes i utjecati na stavove i ponašanje korisnika. U tom se stilu češće koriste emocionalni izrazi, slogani i uvjerljive poruke.

Osim navedenih stilova, važno je istaknuti da poslovni jezik treba biti prilagođen primatelju poruke. To znači da se razina stručnosti, izbor riječi i način izražavanja trebaju uskladiti s razinom znanja i očekivanjima sugovornika.

Učinkovit poslovni stil također uključuje:

- logičnu strukturu teksta
- jasno definiranu svrhu poruke
- sažetost i izbjegavanje nepotrebnih informacija
- dosljednu uporabu stručne terminologije
- pravilnu uporabu standardnog jezika

Kvalitetan poslovni jezik i stil komuniciranja doprinose profesionalnosti organizacije, olakšavaju razumijevanje poruka te povećavaju učinkovitost poslovnih procesa.

U gramatici hrvatskog jezika (Težak i Babić, 2003) koristi se naziv **uredsko-poslovni stil** (administrativni stil), koji se definira kao način izražavanja u službenim dopisima, upravnim aktima, uredbama, odlukama, zakonima, pravilnicima, propisima, potvrdama, računima, narudžbama, molbama, žalbama, oglasima, službenim životopisima i izvještajima.

Ovaj stil obilježen je specifičnim uredsko-poslovnim rječnikom, stručnim nazivljem te često i ustaljenim izrazima. Njegova je osnovna značajka dosljedno izbjegavanje emocionalne obojenosti, uz naglašenu formalnost, jasnoću i preciznost izražavanja. Uredsko-poslovni stil usmjeren je na točnost i jednoznačnost, čime se osigurava pravilno tumačenje službenih informacija.

U poslovnoj komunikaciji, osim stilova izražavanja, razlikuju se dva temeljna načina komunikacije:

- **autoritativno komuniciranje** – temelji se na korištenju nadređenog položaja, moći i utjecaja. U takvom obliku komunikacije često se koriste naredbe, pravila i sankcije s ciljem usmjeravanja ili kontrole ponašanja. Najčešće se javlja u komunikaciji državne vlasti, upravnih i sudbenih tijela te u hijerarhijski strukturiranim organizacijama.
- **demokratsko komuniciranje** – karakterizira ga uvažavanje osobnosti, interesa i autonomije sudionika komunikacije. U ovom obliku komunikacije omogućuje se aktivno sudjelovanje svih sudionika, razmjena mišljenja i zajedničko donošenje odluka. Ovakav

način komunikacije pridonosi razvoju povjerenja, suradnje i pozitivne organizacijske klime.

Važno je istaknuti da suvremene organizacije sve više naglašavaju demokratski način komuniciranja, jer potiče kreativnost, motivaciju zaposlenika i učinkovitost timskog rada. Ipak, u određenim situacijama (npr. kriznim okolnostima ili donošenju hitnih odluka) autoritativni način komuniciranja može biti nužan i učinkovit.

### 3.3 Podjela komuniciranja

Zbog neizostavne uloge komunikacije u svim područjima života, njezina podjela i klasifikacija vrlo su široke i raznolike. Komunikacija se može razlikovati prema različitim kriterijima, kao što su:

- **prema sudionicima** (intrapersonalna, interpersonalna, grupna, masovna)
- **prema načinu izražavanja** (verbalna i neverbalna)
- **prema formalnosti** (formalna i neformalna)
- **prema smjeru komunikacije** (vertikalna, horizontalna i dijagonalna u organizacijama)
- **prema funkciji** (informativna, uvjeravajuća, motivacijska i dr.)

Takva raznolikost podjela ukazuje na složenost komunikacijskog procesa te potrebu prilagodbe načina komuniciranja različitim situacijama i ciljevima.

U poslovnom kontekstu posebno je važno razumjeti razlike između stilova i načina komuniciranja, jer njihov pravilan odabir utječe na učinkovitost komunikacije, kvalitetu odnosa među zaposlenicima i ukupnu uspješnost organizacije.

#### 3.3.1 Verbalno komuniciranje

Tisućama godina položaj u društvu određivao je redoslijed prvenstva govora. Što je čovjek imao više moći ili autoriteta, to je više drugih moralo šutjeti dok je imao riječ. Danas u većini društava vlada sloboda govora i svatko može izreći što želi i iznijeti svoje mišljenje.

Verbalna komunikacija je osnovni oblik komuniciranja. Pomoću nje prenosimo informacije, ideje, stavove, razmišljanja i slično, i to pomoću jezika koji je glavni alat verbalnog komuniciranja.

Slika 21. Verbalno komuniciranje



Izvor: <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTWhOovuwdsOO4InbeElHnO71BJO4purxyuzQ&s>

**Verbalna komunikacija** znači da poruke razmjenjujemo riječima, a uključuje govor i slušanje te se dijeli na: čitanje, slušanje, govorenje i pisanje.

**Čitanje** je najslabije zastupljeno od svih oblika verbalne komunikacije. Čitajući ljudi prikupljaju nove informacije i znanje posebno kroz knjige čija je upotreba u stalnom padu dolaskom modernih tehnologija.

**Slušanje** bi trebalo imati ključnu ulogu u verbalnoj komunikaciji jer se slušanjem prima poruka koja nam se šalje iz okoline. Razlikujemo pasivno i aktivno slušanje. **Pasivno slušanje** karakterizira indiferentnost slušača; on ne ulaže gotovo nikakav napor da bi razumio primljenu poruku već je zanemaruje. **Aktivno slušanje** je kada slušatelj ulaže sav potreban napor kako bi primljenu poruku uspješno razumio i prihvatio. Aktivni slušatelj ne poklanja samo pozornost onome što druga osoba govori već postavlja pitanja, komentira, te na izrečeno reagira verbalno i neverbalno.

**Pisanje** je jedan od najstarijih oblika komunikacije, ali i najmanje zastupljen koji se koristio kroz cijelu povijest čovječanstva. Kod pisane komunikacije puno se više pažnje posvećuje onome što će se izreći i kako ćemo to napisati. Svaki pisani zapis možemo smatrati donekle trajnim, zato mu se i posvećuje puno veća pažnja nego izgovorenim riječima.

*lat. „Verba volant, scripta manent!“*

*„Riječi lete, napisano ostaje!“*

U verbalnu komunikaciju ubrajamo usmenu i pisanu komunikaciju. **Usmena komunikacija** obično prethodi ili je posljedica pisane komunikacije. To je slušno-govorna komunikacija, a njezina uspješnost ovisi o sudionicima same komunikacije i o mediju kojim se poruka prenosi.

“Jedna od negativnih strana usmene komunikacije je to što ljudi često ne razmišljaju dovoljno o poruci prije nego je pošalju. Tako se često izgovori više od željenog ili se izgovori nešto za čime se požali, što može imati značajnu važnost u poslovnom svijetu. Usmena je komunikacija podložna i šumovima koji se mogu javiti u komunikaciji, ako pošiljalac govori tiho, primatelj ga neće čuti, dok se kod telefonskih razgovora javlja prekid veze. Također govornik može izostaviti važan dio informacije, a primatelj može zaboraviti ili izostaviti dio poruke. Glavni nedostatak usmene komunikacije je što ne ostavlja trajni zapis, pa se uglavnom potvrđuje i u pisanom obliku (Rouse i sur. 2005.).”

U usmenoj komunikaciji glavni kod predstavlja riječ koju smo izgovorili. Dakle, poruka se prenosi direktno od pošiljalca do primatelja pa se smanjuje mogućnost za prisutnost smetnji i šumova u komunikaciji. Još jedna važna prednost je brzina komunikacije, kao i mogućnost da odmah dobijemo povratnu informaciju od primatelja poruke.

Govorenje je najzastupljeniji oblik komunikacije jer se njime iznose stavovi i informacije drugoj strani, odnosno šalje se poruka u okolinu.

Za dobru komunikaciju potrebno je naći ravnotežu između govorenja i slušanja jer ćemo na taj način osigurati kvalitetan razgovor.

Loša strana verbalne komunikacije leži u tome što zahvaljujući neverbalnim znakovima koje nam odašilje sugovornik odmah možemo pročitati njegov stav o primljenoj poruci.

**Pisana komunikacija** je unaprijed isplanirana te iziskuje određeni napor. Osobitu prednost u pisanoj komunikaciji ima primatelj poruke jer može polako i s odgodom napisati povratnu informaciju. Negativna strana pisane komunikacije je sporost koja je karakterizira u usporedbi sa usmenom komunikacijom.

Koju ćemo vrstu komunikacije (usmenu ili pisanu) upotrijebiti u našem komuniciranju ovisio važnosti informacije koju namjeravamo prenijeti.

Ako trebamo brzo obavijestiti kolegu o promjeni termina sastanka, koristit ćemo usmenu komunikaciju (npr. razgovor ili poziv), ali ako šaljemo važan dokument ili dogovor koji treba ostati zapisan (npr. ugovor ili službeni e-mail), koristit ćemo pisanu komunikaciju.

### 3.3.2 Neverbalna komunikacija

*Po čovjekovim noktima, po rukavu njegova sakoa, po njegovim cipelama, po koljenima na njegovim hlačama, po zadebljanjima na njegovom kažiprstu i palcu, po njegovu izrazu lica, po manžetama njegove košulje, po njegovim kretnjama – po svakoj od tih stvari jasno se otkriva čovjekovo zvanje. Da sve to zajedno neće prosvijetliti sposobnog analitičara u svakom je slučaju gotovo nezamislivo.*

(Sherlock Holmes, 1892)

Slika . Neverbalni govor tijela



Izvor: [https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQCETB2ApxdVOaDTRVUqrum\\_YKuoAb4iLpAIQ&s](https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQCETB2ApxdVOaDTRVUqrum_YKuoAb4iLpAIQ&s)

Govor tijela počeo se aktivno proučavati tek šezdesetih godina 20. st. glumci nijemog filma poput **Charlieja Chaplina** bili su majstori neverbalne komunikacije. Svaki je glumac bio vrednovan po tome koliko je vješto svojim gestama i drugim tjelesnim znakovima mogao komunicirati s publikom.

Istraživanje **Albaerta Mehrabiana** dalo nam je novu važnu činjenicu da se najveći dio komunikacija odvija neverbalnim putem.

Prema njegovoj teoriji, ukupan dio jedne poruke je:

- **7 % verbalan** (riječi),
- **38 % glasovan** (paraverbalan), a čak
- **55 % neverbalan.**

Neverbalnu komunikaciju naziva se još **govorom tijela**, upravo zato jer kretnje tijela šalju poruke sugovorniku više i bolje nego mu se te poruke mogu prenijeti verbalnim putem. Mnogobrojne stručne i znanstvene analize govore o tome kako je govor tijela odgovoran za 60-80% dojma ostvarenog za pregovaračkim stolom. Govor tijela je izravni odraz emotivnog stanja osobe jer zahvaljujući njemu možemo saznati kako se osoba osjeća u datom trenutku.

Svaki čovjek tijekom razgovora može neverbalno komunicirati svjesno i nesvjesno različitim dijelovima tijela (ruke, noge, lice, pa i cijelo tijelo). Samo lice ima brojne izraze i svaki od njih šalje svoju poruku, a one mogu biti: strah, gađenje, sreća, tuga, bijes, iznenađenje i ostali. Uz lice tu su i pokreti rukama, ton glasa, dodiri i mnoge druge geste koje su dio tijela koji govori.

Većina osnovnih komunikacijskih signala ista je u cijelom svijetu. Kada su sretni, ljudi se smiju, kada su tužni ljudi se mršte, kimanje glavom uglavnom znači potvrdu, odmahivanje glavom s jedne strane na drugu znači „ne“, slijeganje ramenima pokazuje da osoba ne zna o čemu se govori...

**Neverbalna komunikacija** podrazumijeva geste, mimiku i držanje tijela. S obzirom da većinu poruka šaljemo upravo na taj način, možemo reći da je ona izuzetno važna u izgradnji naših odnosa. Jedna od ključnih karakteristika dobre komunikacije je **usklađenost verbalne i neverbalne komunikacije**.

To znači da naše riječi i držanje tijela trebaju biti u skladu s našim emocijama i stavovima jer neverbalnom komunikacijom prenosimo stavove i emocionalne doživljaje.

Za govor tijela može se reći da je najpouzdaniji pokazatelj osjećaja, percepcije i stavova. Tijelo može razotkriti sve osjećaje, stavove i emocije koje se kriju iza izgovorenih riječi, kao što su: strah, trema, sreća, uzbuđenost, agresivnost itd.

Problemi u komunikaciji nastaju kada verbalno šaljemo jednu, a neverbalno sasvim suprotnu poruku. Neverbalna komunikacija je vrlo kompleksna i teško je maskirati lažnim govorom tijela, jer je gotovo nemoguće uskladiti um i tijelo na duži period. Tijelo je upravo ono koje priča više od izgovorenih riječi, odnosno govor tijela nadopunjuje verbalnu komunikaciju.

Slika 22. Neverbalna komunikacija



Izvor: <https://srednja.hr/app/uploads/2014/08/govor-tijela.jpg>

Prvih nekoliko godina u komunikaciji s djetetom majka se isključivo oslanja na neverbalnu komunikaciju. Kako malo dijete nema razvijen sustav govora, odrasle osobe u njegovoj blizini primorane su iščitavati neverbalne znakove kako bi mogli razumjeti što nam želi poručiti (plačem, vriskom, osmjehom, mahanjem rukicama ili nogama, grčanjem...).

Neki neverbalni znakovi svoj nastanak duguju davnoj, primitivnoj prošlosti pa se tako **cerenje životinje i pokazivanje zuba** tumačilo kao upozorenje i prijetnja. Danas se cerenje tumači kao nagon koji nastaje zbog osjećaja ljutnje, razdraženosti ili ugroženosti. U povijesnim vremenima **otvoreni dlan** značio je da osoba nema oružje pored sebe, pokazivao je iskrenost i odanost. I danas se mnoge prisege polažu s dlanom položenim preko srca, svjedok pred sudom podiže dlan u zrak.

Ostatak iz naše dnevne prošlosti je i **rukovanje**. Rukovanje hvatanjem za podlakticu u rimsko doba rabilo se kao provjera postoji li skriveno oružje. Tijekom vremena rukovanje je postalo jako važno u svim životnim situacijama. Prvi susreti između muškarca i žene, poslovni pregovori, politički odnosi mogu biti narušeni lošim rukovanjem. Rukovanjem uspostavljamo prisnost, pokazujemo nadmoć, preuzimamo kontrolu, pokoravamo se, izričemo ravnopravnost...

Slika 23. Značenje rukovanja u neverbalnoj komunikaciji



Izvor: <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcS-PpB3FNX8H1dUedVLyYaiYFQnCI6Y8Ylma-A&s>

Prema (Pease, 2022.) neki od najgorih načina rukovanja su:

- mrtva riba (stupanj vjerodostojnosti 1/10)
- škrip (stupanj vjerodostojnosti 4/10)
- lomitelj kostiju (stupanj vjerodostojnosti 0/10)
- hvatanje za prste (stupanj vjerodostojnosti 2/10)

- ukočena ruka (stupanj vjerodostojnosti 3/10)
- izvlačenje iz zgloba (stupanj vjerodostojnosti 3/10)
- ručica pumpe (stupanj vjerodostojnosti 4/10)
- nizozemska poslastica (stupanj vjerodostojnosti 2/10).

Osim rukovanja, veliku moć u neverbalnoj komunikaciji ima i **osmjeh**. Znanstveno je dokazano da što se čovjek više osmjehuje to ljudi na njega bolje reagiraju.

Prema (Pease, 2022.) razlikujemo 5 najčešćih načina osmjehivanja:

- osmjeh stisnutim usnama (pokazuje da se nešto taji)
- iskrivljeni osmjeh (pokazuje sarkazam)
- osmjeh obješenom čeljusti (uvježbani osmjeh)
- osmjeh upućen pogledom u stranu i gore (stidljivi osmjeh)
- smiješak Georga Busha (trajan, namješteni smiješak).

Zbog zakona uzroka i posljedice osmjeh se gotovo uvijek uzvraća osmjehom i budi pozitivne emocije.

Jaki alat neverbalne komunikacije su **ruke**. Prekrižene ruke često mogu jako štetiti, jer nam se smanjuje vjerodostojnost. Ruke se nalaze prekrižene na prsima u osjećajima ljutnje, obrane, napetosti, nesigurnosti, neizvjesnosti. Takav položaj ruku stvara zapreku između sugovornika. Stisnute šake također ukazuju na neprijateljsko raspoloženje.

Ljudi koji se bave javnim dužnostima i koji su često na sceni u središtu pozornosti (političari, televizijske osobe, filmske zvijezde, članovi kraljevskih obitelji) ne žele da publika vidi njihovu nesigurnost i nervozu. Stoga se nerijetko odlučuju na edukacije iz neverbalnog ophođenja kako bi usavršili ovu komunikacijsku vještinu i tako postali samopouzdaniji i bolji u javnom nastupu. **Geste** ili pokreti rukama također olakšavaju komunikaciju. Služenje rukama pri govorenju privlači pozornost, pojačava učinak komunikacije i pomaže osobama koje slušaju da bolje upamte ono što čuju.

Prema (Pease, 2022.) najčešće korištene kretnje ruku su:

- trljanje dlanova (predstavlja pozitivna očekivanja)
- trljanje palca o prst (predstavlja očekivanje novca)
- sklopljene ruke (pokazuje suzdržanost, zabrinutost)
- ruke postavljene u zvonik (pokazuje samopouzdan i nadmoćan stav)

- ruke postavljene u šiljak (označava sigurnost)
- položaj ruku „lice na tanjuru“ (gesta koja se koristi za zavođenje)
- ruke na leđima (daje osjećaj nadmoći, samopouzdanja, moći, autoriteta)
- pokazivanje palčeva (pokazuje superiornost, znak moći i autoriteta).

Slika 24. Položaj ruku u neverbalnoj komunikaciji



Izvor: <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcT6vAKEqiyETWRrtVRCxHeepnBF2jtTnbbqO&s>

Ni jedan neverbalni znak nema univerzalno značenje, stoga treba biti pažljiv pri njihovoj interpretaciji. Poželjno je usmjeriti se na više neverbalnih znakova kako bi se moglo lakše protumačiti da li se međusobno slažu. Žene su bolje u tumačenju neverbalnih znakova od muškaraca.

Neke od najčešćih svakodnevnih neverbalnih gesta:

- kimanje glavom – potiče na suradnju i dogovor;
- odmahivanje glavom – negativan stav;
- slijeganje glavom – pokušaj da izgledamo manji ili čak nevidljivi;
- uklanjanje nepostojećih mucica s odjeće – gesta koju radimo ako ne želimo reći svoje mišljenje;
- stav “ruke na bokovima” – gesta spremnosti;
- kaubojski stav – gesta “muškaraca dugih palčeva”;
- odmjeravanje konkurencije - ruke na bokovima s palčevima na pojasu;
- noga preko naslona za ruke – neformalnost, ravnodušnost;
- opkoračavanje stolca – želja za kontrolom i dominacijom nad sugovornikom;
- ruke na potiljku – hladnokrvan i samouvjeren stav;
- položaj “kreni” – naginjanje naprijed koje upućuje da je osoba spremna djelovati.

Govor tijela može se očitovati na više načina. To su:

- izrazi lica i pogled
- položaj tijela i pokreti

- ton glasa
- dodiri.

### ✓ Izrazi lica i pogled

Neverbalno najviše komuniciramo licem, odnosno očima. Pokreti očiju i znakovi licem mogu otkriti puno više nego se govori verbalnom komunikacijom. Pomnim praćenjem izraza lica mogu se razotkriti maske govornika i otkriti stvarno stanje njegovih osjećaja i reakcija.

Velikanom u istraživanju govora tijela smatramo **Charlesa Darwina** i njegovu stručnu studiju “Izražavanje osjećaja kod čovjeka i životinja”. On je vjerovao da je ljudsko izražavanje emocija univerzalno i da svi ljudi na isti način izražavaju i tumače emocijena isti način.

Darwin je u knjizi ustvrdio da postoji **šest univerzalnih izraza lica** koji se mogu prepoznati kod čovjeka, a to su: sreća, tuga, bijes, strah, iznenađenje i gađenje. Danas ih socijalni psiholozi karakteriziraju kao **šest glavnih emocija kod svakog čovjeka**.

**Gledanje** je jedan od najčešćih znakova neverbalne komunikacije. Gledanjem možemo vidjeti i iskomunicirati razne osjećaje (povjerenje, ljubav, požuda, iznenađenje, nestrpljivost, bijes). Zbog svega navedenog s pravom se može reći da su oči ogledalo duše.

Slika 26. Pogled kao znak neverbalnog komuniciranja



Izvor: <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcStM1oVX2ZgehDStTNUNNRjpcADPiAaU1qoMA&>

### ✓ Položaji tijela i pokreti

Promatrajući tijelo, njegov položaj i pokrete, možemo zaključiti da je ono najopsežniji izvor neverbalnih znakova u komunikaciji. Gotovo svaki dio tijela prenosi poruke na različite načine, otkrivajući pritom osjećaje, namjere i unutarnja stanja osobe. Komunicirati se može: rukama, nogama i tijelom u cijelosti.

Slika 27. Govor tijela



Izvor: [https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTK\\_Z\\_dAEE07-C65SQ4GT968u2vhM8krOeKmQUdAjUfUEKb15aEISfL4IIPGI8MakdebPs&usqp=CAU](https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTK_Z_dAEE07-C65SQ4GT968u2vhM8krOeKmQUdAjUfUEKb15aEISfL4IIPGI8MakdebPs&usqp=CAU)

U bitnim pregovorima preporuča se usmjeriti važnost na položaj tijela kako bi komunikacija (bila ona društvena ili poslovna) išla u pravom smjeru. Kada više ljudi stoji zajedno, važno je obratiti pažnju na njihov govor tijela. Na primjer, ako dvije osobe stoje okrenute jedna prema drugoj, to obično znači da žele zadržati privatnost. S druge strane, ako stoje bliže i otvorenije, time daju do znanja da se i drugi mogu uključiti u razgovor. Ipak, ako su pritom nagnule glave jedna prema drugoj, jasno pokazuju da žele intimniju komunikaciju i da u tom trenutku ne žele dodatno društvo.

#### ✓ **Ton glasa (paraverbalna komunikacija)**

Glas (iako malen i kratak) je uvjet bez koga se ne može u verbalnoj komunikaciji. Glasom prvenstveno šaljemo verbalnu poruku, ali nam služi i kao sredstvo neverbalne komunikacije. Značajan dio glasa u neverbalnom komuniciranju zauzima **ton**, odnosno jačina glasa. 60% ljudske komunikacije je neverbalno, taj dio odgovara govoru tijela, 30% ovisi o tonu glasa, što znači da 90% onoga što vi kažete ne dolazi iz vaših usta (Psychology instructor).

Ton glasa, spuštanje ili podizanje glasa, ubrzani ili usporeni govor, naglašavanje pojedinih riječi, umetnute pause, mekani ili agresivni oblici izgovaranja i slično, služe nam za ostvarivanje svih funkcija komunikacije. Riječi mogu biti popraćene visokim tonalitetom glasa, niskim, osrednjim, mekanim, agresivnim i ostalim oblicima izgovaranja. Sve navedene glasovne funkcije zovemo **paraverbalna komunikacija**.

Kada osoba priča glasnije, agresivnije, to znači da se želi nametnuti, odnosno želi se pokazati kao moćniji govornik u komunikaciji. To radi s namjerom da poruku svi čuju i da je prihvate na pravi način. Prema (Pease i sur. 2004.) nikada se ne smije pričati brže od sugovornika. Studije su pokazale da sugovornici u razgovoru osjećaju pritisak kada netko priča brže nego

oni. Osobna brzina govora pokazuje brzinu kojom čovjek može svjesno analizirati i reproducirati informacije.

Jedna od najvažnijih činjenica kada promatramo ton glasa jest da s različitim načinom naglašavanja riječi u rečenici možemo dobiti potpuno drugo značenje jedne te iste rečenice.

- Primjer paraverbalne komunikacije (kako nešto kažemo – naglasak, ton, brzina) može biti:
  - „*Ja sam to napravio.*“ (naglasak na **JA** – netko drugi nije, nego baš ja)
  - „*Ja SAM to napravio.*“ (naglasak na **SAM** – stvarno sam to učinio, možda netko sumnja)
  - „*Ja sam TO napravio.*“ (naglasak na **TO** – baš tu stvar, ne nešto drugo)
  - „*Ja sam to NAPRAVIO.*“ (naglasak na **NAPRAVIO** – radnja je izvršena)

#### ✓ **Dodiri**

Dodir je oblik neverbalne komunikacije koji ne pokazuje uvijek osjećaje, ali pokazuje osobnost. Snažno rukovanje ili topli zagrljaj pokazuje više nego tapšanje po leđima ili jednostavno dodirivanje. Postoje različiti dodiri i svaki od njih ima različita značenja, kao što su nježnost, podrška, slaganje, motivacija (tapšanje) itd.

Istraživanja pokazuju da i kratki fizički kontakt s nepoznatim osobama može pozitivno utjecati na tijek komunikacije i kvalitetu daljnjeg razgovora, iako u određenim situacijama dodir može imati i suprotan učinak te zahtijeva oprez.

Slika 28. Dodirivanje u neverbalnoj komunikaciji



Izvor: <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQSPOHpbNYMEvzMXopvcQNDYLM0Uok3kADKrQ&s>

Osim dodirivanja sugovornika, dodir osoba može primijeniti i na sebi. Dodirivanjem određenih dijelova lica ili tijela možemo poslati razne poruke i otkriti svoje ili sugovornikove skrivene

namjere. Dodirivanje vlastitog nosa u pojedinim situacijama znači da je osoba izrekla neku laž i nije sigurna hoće li ju sugovornik razotkriti. Osim dodirivanja nosa tu je još i grickanje noktiju (što karakterizira strah i nervozu), trljanje uha (kada osoba ne želi čuti kritiziranje), češkanje vrata (znak nesigurnosti) i mnoge druge neverbalne geste.

## ✓ Oči

Prilikom prvog susreta s nekom osobom međusobno donosimo niz prosudbi utemeljenih isključivo na onome što smo vidjeli. Kontakt očima često vodi razgovor, pokazuje dominantnost u komunikaciji (npr. "gledao me s visoka"), daje dojam da smo sugovorniku iritanti ili dosadni (kolutanje očima), odaje laži (izbjegavanje pogleda), očima zavodimo partnera i slično.

Ljudi su jedini primati s bjeloočnicama koje im pomažu u komunikaciji, jer omogućavaju da vidimo smjer gledanja sugovornika i na taj način shvatimo njegove emocije. Gesta pomicanja obrva koristi se također u komunikacijske svrhe. Podizanjem obrva pozdravljamo, ali pomoću obrva možemo komunicirati s nama bliskim osobama (zavođenjem, mrštenjem, zabrinutošću, isčuđavanjem). Gesta spuštanja očnih kapaka i istodobnog podizanja visokih obrva uz pogledavanje prema gore svrstala je Marilyn Monroe u majstore uporabe neverbalnih komunikacijskih znakova.

Spuštanje glave i gledanje prema gore označava ranjivost, pokornost, a kao najbolji primjer korištenja ove geste možemo navesti princezu Dianu. Ta se nenametljiva gesta, vjerojatno nesvjesno, pokazala izrazito učinkovitim neverbalnim sredstvom, osobito u razdoblju bračnih poteškoća i intenzivne medijske pažnje povezane s britanskom kraljevskom obitelji. Takvi postupci često kod promatrača mogu izazvati zaštitničke i empatične reakcije, jer ostavljaju dojam ranjivosti i emocionalne otvorenosti.

U onom trenutku kada se naš pogled susretne s pogledom sugovornika, tek tada je stvoren pravi temelj za komunikaciju. Postoje tri vrste pogleda:

- društveni pogled - nenasilan pogled (područje lica koje gledamo u prijateljskom okruženju);
- intimni pogled - pogled zanimanja (gledamo područje lica prema donjim djelovima tijela);
- pogled moći - autoritativni pogled (gledamo samo u područje sugovornikovih očiju).

O tome gdje gledamo i kako gledamo na sugovornika ovisi ishod komunikacije.

## ✓ Noge

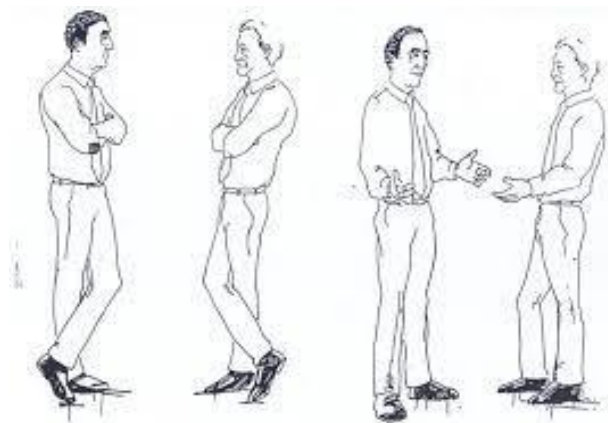
Noge i stopala su važan izvor informacija o nečijem raspoloženju. Lupkanje stopalima i mahanje nogom po zraku znakovi su nervoze ili agresije. Koračanje je omiljen način hoda mnogih političara i javnih osoba. Osim toga, način na koji čovjek koristi svoje noge i stopala govori nam da li se osjeća ugodno u drušvu u kojem se nalazi.

Otvoreni ili neprekriženi položaji pokazuju otvoren ili dominantan stav, dok prekriženi položaji otkrivaju nesigurnost, zatvorenost, obrambenost ili pokornost. Kada se ljudi počnu osjećati ugodno unutar skupine njihov položaj polako prelazi iz zatvorenog u otvoreni.

Stav "raširenih nogu" češće koriste muškarci od žena jer njime žele pokazati dominantnost (zauzimanje teritorija).

Stav "zapletenih nogu" pripada isključivo stidljivim i plahim ženama. Položaj u kojem osoba ima prekrižene ruke i noge otkriva nam da je u potpunosti zatvorena za komunikaciju. Poželjno je služiti se otvorenim kretnjama kako bi popravili svoje samopouzdanje. Ako osoba tijekom razgovora privuče našu pažnju počet ćemo se nagnjati prema njoj i otvarati ruke ili širiti noge, dok svaki suprotan pokret navedenom govori da želimo što prije pobjeći iz takvog okruženja.

Slika 29. Položaj nogu u govoru tijela



Izvor: [https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSoRUIIdl6KGmX4ytuCUJGVAp4kFZFGvybkoTK\\_DSTkg-5vTXd6yZtfsMoXQQMxvD7j-4&usqp=CAU](https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSoRUIIdl6KGmX4ytuCUJGVAp4kFZFGvybkoTK_DSTkg-5vTXd6yZtfsMoXQQMxvD7j-4&usqp=CAU)

### 3.3.3 Osobni prostor i zone

Osobni prostor najvažniji je dio neverbalne komunikacije. Bez određene udaljenosti između ljudi nijedan razgovor ne bi bio produktivan. Teritorij ili prostor oko osobe je područje koje ona

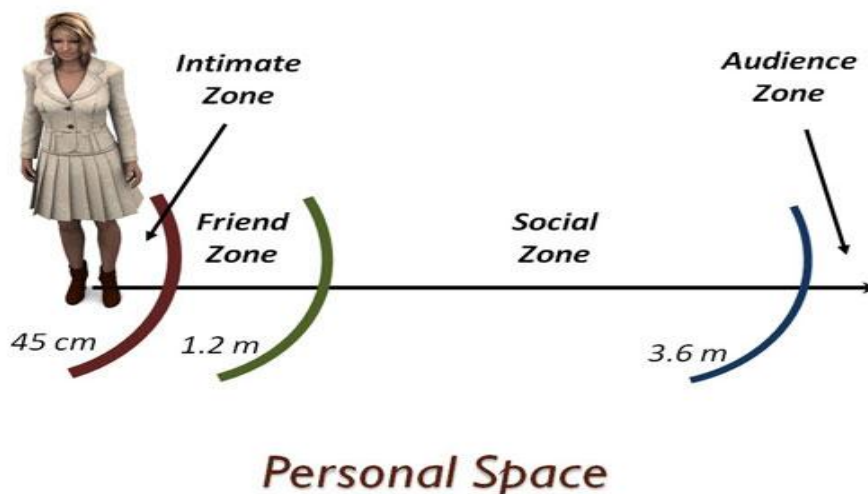
doživljava kao vlastito, kao da je riječ o dijelu njegova tijela. Svakoj osobi potrebna je privatnost i distanca od drugih ljudi, kako bi se opustila i mirno razmišljala.

Za razgovor s različitim osobama postoji određena, jasno definirana udaljenost koja se smatra primjerenom. Iako su te udaljenosti općenito utvrđene, mogu se razlikovati ovisno o kulturi i zemlji. Zbog toga kažemo da je osobni prostor kulturološki određen. Na taj način udaljenosti u Japanu i Švedskoj nisu iste, jer Skandinavci nisu navikli biti veoma blizu jedni drugih i potreban im je širi prostor, dok u Japanu to nije slučaj. Japanci su naviknuti biti jedni pored drugih zbog guste naseljenosti i velike populacije.

Postoje 4 osnovne zone udaljenosti u razgovorima:

1. **intimna zona** (između 15cm i 45cm)
2. **osobna zona** (između 45cm i 1,2m) – ovako stojimo na domjencima, uredskim zabavama i prijateljskim okupljanjima
3. **društvena zona** (između 1,2m i 3,5m) – razmak na kojemu stojimo prema strancima i ljudima koje ne poznajemo dobro
4. **javna zona** (3,6m i više) – ovako stojimo kada se obraćamo velikoj skupini ljudi.

Slika 30. Zone udaljenosti (blizina i osobni prostor)



Izvor: <https://www.pozitivnapsihologija.rs/wp-content/uploads/2015/03/blizina-i-li%C4%8Dni-prostor.jpg>

U intimnu zonu svakog čovjeka mogu ući isključivo njemu bliske osobe (ljubavnici, supružnici, roditelji, djeca, braća, sestre, bliski prijatelji, rođaci i ljubimci). Ulaskom stranaca u intimnu

zonu tijekom razgovora dolazi do nelagodnosti, koja čak može rezultirati prekidom razgovora i svađom.

Postoji još i podzona koja se proteže na svega 15 cm od tijela osobe i u koju se može ući samo tijekom tjelesnog kontakta. Ovu zonu nazivamo **bliskom intimnom zonom**.

Što je naš odnos s pojedinom osobom intimniji, to ćemo moći dublje ući u njezinu zonu, odnosno, moći ćemo stajati jedni bliže drugih.

Svaka zemlja, kultura pa i regija može imati drugačije poglede na osobni prostor i zone udaljenosti, zato je u društvenom i poslovnom svijetu bitna prethodna educiranost u vezi osnovnih etičkih načela te vrste. Talijani imaju manje prostorne potrebe pa ih se često optužuje da su nametljivi i nepristojni pogotovo zbog njihove navike dodirivanja sugovornika. Arapi, Meksikanci, Španjolci i Portugalci prilaze znatno bliže nepoznatim osobama jer to smatraju ljubaznošću. Sjeverni Europljani, Nijemci i Britanci očekuju da udaljenost od druge osobe bude barem u duljini ispružene ruke. Oni se u prevelikoj blizini osjećaju ugroženima. Potreba za osobnim prostorom također ovisi o gustoći naseljenosti područja u kojem osoba živi. Ljudi koji žive u rijetko naseljenim seoskim mjestima trebaju više osobnog prostora od ljudi nastanjenih u napučenim gradovima. Ako primjetimo da se sugovornik “povlači” za vrijeme komunikacije neverbalnom gestom nam želi pokazati da se želi odmaknuti od nas i sebi tako osigurati privatni prostor.

#### **3.3.4 Zrcaljenje**

Zrcaljenje govora tijela sugovornika prirodan je i često nesvjestan način izražavanja prihvaćanja, povezivanja i izgradnje prijateljskih odnosa. Kada spontano oponašamo nečije geste, držanje ili način govora, stvaramo osjećaj bliskosti, povjerenja i međusobnog razumijevanja. Upravo zato se zrcaljenje smatra snažnim alatom u razvijanju kvalitetnih i bliskih odnosa. Ako se takvo usklađivanje provodi svjesno i nenametljivo, može dodatno pridonijeti uspješnijoj komunikaciji i lakšem uspostavljanju kontakta s drugima.

Neka istraživanja sugeriraju da se temelji zrcaljenja razvijaju vrlo rano, još prije rođenja, kada se dijete na najdubljoj razini povezuje s majkom, čime se stvara snažna i trajna emocionalna veza. Tijekom odrastanja ta se sposobnost dodatno razvija kroz socijalne interakcije, čime zrcaljenje postaje važan dio neverbalne komunikacije. Sličan princip može se uočiti i u

svakodnevnom životu – primjerice, ljudi često osjećaju veću privlačnost prema kućnim ljubimcima koji im na neki način nalikuju ili odražavaju njihova raspoloženja.

Osim toga, zrcaljenje ima važnu ulogu i u profesionalnim odnosima, poput pregovora, poučavanja ili timske rada, jer može pomoći u stvaranju ugodne atmosfere i jačanju suradnje. Međutim, važno je da ono bude suptilno i prirodno, jer pretjerano ili očito oponašanje može djelovati neiskreno i izazvati suprotan učinak.

S druge strane, zrcaljenje izostaje u odnosima s osobama koje nam nisu bliske, koje ne poznajemo ili prema kojima imamo negativan stav. U takvim situacijama prirodna sklonost usklađivanju govora tijela slabi ili potpuno nestaje, što dodatno naglašava koliko je zrcaljenje povezano s osjećajem prihvaćenosti i međuljudske povezanosti.

### **3.3.5 Lažni govor tijela**

Kao što je već naglašeno, neverbalna komunikacija tijekom razgovora često ima veću ulogu od same verbalne komunikacije. Govor tijela sugovorniku otkriva emocionalno stanje osobe, njezine namjere i stavove, često jasnije nego izgovorene riječi. Izrazi lica, držanje tijela, pokreti ruku i kontakt očima zajedno čine cjelinu koja prenosi poruku i može potvrditi ili opovrgnuti ono što je izrečeno.

Zbog njegove velike važnosti, znanstvenici su se bavili pitanjem može li se govor tijela naučiti i svjesno kontrolirati, odnosno odglumiti. Istraživanja pokazuju da je moguće privremeno prilagoditi neverbalno ponašanje i stvoriti dojam koji ne odgovara stvarnom unutarnjem stanju. Međutim, takva „gluma” obično traje vrlo kratko. Tijelo s vremenom počinje odašiljati suptilne, nesvjesne signale – tzv. mikroizraze i mikropokrete – koje je iznimno teško kontrolirati. Upravo ti signali često otkrivaju stvarne emocije i razotkrivaju neiskrenost.

Dobar primjer mogu biti političari tijekom izbornih kampanja. U nastojanju da pridobiju povjerenje birača, oni ne koriste samo pažljivo birane riječi, nego i kontrolirane geste koje trebaju odavati dojam iskrenosti i otvorenosti. Primjerice, održavaju izravan kontakt očima, koriste otvorene dlanove ili zauzimaju stabilan i samouvjeren stav. Ipak, ako takvo ponašanje nije u skladu s njihovim stvarnim mislima i osjećajima, s vremenom dolazi do nesklada između verbalne i neverbalne komunikacije, što publika često intuitivno prepoznaje.

Najčešće geste koje se povezuju s nelagodnom ili mogućim prikrivanjem istine uključuju:

- prekrivanje usta
- dodirivanje ili trljanje nosa

- učestali svrbež nosa
- hvatanje ili povlačenje uha
- češkanje vrata
- povlačenje ovratnika
- stavljanje prstiju u usta

Važno je naglasiti da ove geste same po sebi ne moraju nužno značiti laganje, već prije mogu ukazivati na stres, nesigurnost ili unutarnju napetost. Stoga ih je uvijek potrebno promatrati u širem kontekstu situacije i u kombinaciji s drugim signalima.

Um i tijelo neraskidivo su povezani, što dodatno objašnjava zašto je dugotrajno „glumljenje” neverbalne komunikacije teško održivo. Da bi osoba uspješno kontrolirala govor tijela, morala bi u velikoj mjeri kontrolirati i vlastite misli i emocije, što je izuzetno zahtjevno. Upravo zato autentičnost u komunikaciji ima veliku vrijednost – kada su riječi, misli i govor tijela usklađeni, poruka djeluje uvjerljivo, jasno i iskreno.

Zaključno, iako je moguće djelomično utjecati na vlastiti govor tijela i razvijati svjesnost o njemu, on u pravilu ostaje pouzdan pokazatelj unutarnjeg stanja osobe. Zato razumijevanje neverbalne komunikacije ne samo da pomaže u boljem razumijevanju drugih, nego i u unapređenju vlastitih komunikacijskih vještina.

Prema (Pease 2022.) evo kratkih savjeta za uspješniju i iskrenu komunikaciju i za ostvarivanje pozitivnog dojma kod sugovornika.

- Lice: neka ne bude ukočeno, a smiješak neka postane dio vašeg uobičajenog repertoara. Obvezno se smijte otvorenih usta.
- Geste: budite izražajni, ali nemojte pretjerivati. Prsti neka vam budu skupljeni dok gestikulirate, ruke ispod razine brade, a izbjegavajte prekrizene ruke ili noge.
- Geste glavom: triput kimnite dok pričate, nagnite glavu dok slušate. Brada gore.
- Kontakt očima: gledajte u oči toliko dugo koliko osjećate da je svima ugodno. Osim ako je kulturološki gledanje u oči strogo zabranjeno, ljudi koji gledaju u oči djeluju vjerodostojnije od onih koji to ne čine.
- Držanje: nagnite se naprijed dok slušate, stojte uspravno dok govorite.
- Teritorij: stanite toliko blizu drugoj osobi da se osjećate ugodno. Odstupi li druga osoba, nemojte više prilaziti.
- Zrcaljenje: suptilno zrcalite govor tijela drugih ljudi.

### 3.3.6 Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju

Ako želimo uspješno funkcionirati u radnoj sredini, kvalitetno komunicirati s kolegama, ostvarivati poslovne ciljeve, napredovati u karijeri ili se jednostavno osjećati ugodno na radnom mjestu, važno je poznavati i razumjeti govor tijela. Neverbalna komunikacija često ostavlja snažniji dojam od samih riječi, jer odražava naš stav, samopouzdanje i profesionalnost.

Vrijednim radom i primjerenim neverbalnim ponašanjem suradnicima šaljemo poruku da smo pouzdani, kompetentni i motivirani. Samouvjerenost koju pokazujemo kroz držanje tijela, način hoda, kontakt očima ili rukovanje može značajno utjecati na to kako nas drugi doživljavaju. Uspravno držanje, stabilan i siguran stisak ruke te smiren i jasan govor ostavljaju dojam profesionalnosti i sigurnosti.

Jednako je važno i kako se odnosimo prema sugovorniku. Aktivno slušanje, održavanje primjerenog kontakta očima, kimanje glavom kao znak razumijevanja te otvoren i smiren stav tijela pokazuju poštovanje i zainteresiranost. Takvo ponašanje pridonosi stvaranju pozitivne radne atmosfere i jačanju međuljudskih odnosa. Također, kontrola emocija u stresnim situacijama i sposobnost zadržavanja smirenosti ključni su za profesionalnu komunikaciju.

Neverbalna komunikacija ima veliku ulogu i u situacijama poput poslovnih sastanaka, prezentacija ili razgovora za posao. Primjerice, tijekom prezentacije važno je koristiti prirodne i umjerene geste, izbjegavati zatvoren položaj tijela (poput prekrštenih ruku) te održavati kontakt s publikom. Na razgovoru za posao prvi dojam često se formira upravo na temelju govora tijela pa je važno ostaviti dojam sigurnosti, otvorenosti i profesionalnosti.

Važno je naglasiti i da pretjerana ili neprirodna kontrola govora tijela može djelovati neiskreno, stoga je ključno pronaći ravnotežu između svjesnog upravljanja neverbalnim signalima i zadržavanja autentičnosti. Kada su verbalna i neverbalna komunikacija usklađene, poruka postaje uvjerljivija i jasnija.

Razvijanje svijesti o vlastitom govoru tijela i sposobnost prepoznavanja neverbalnih signala kod drugih značajno doprinosi uspjehu u poslovnom okruženju. Takve vještine ne samo da unapređuju komunikaciju, već i olakšavaju izgradnju povjerenja, suradnje i profesionalnog ugleda.

## 3.4 Javno komuniciranje

Jedan od najutjecajnijih i najvažnijih govora u povijesti je **Isusov Govor na Gori**. Nakon što je izabrao apostole i izlječio bolesne, Isus je pred okupljenim mnoštvom održao govor u kojem

je proglasio temelje kršćenskog života, dao pravila za život, upute apostolima i prikazao odnos Staroga zavjeta prema Novome.

Povijest slavних i veličanstvenih govora zasigurno je utjecala na oblikovanje današnjih javnih govornika jer su mnogi od njih svoje uzore pronašli upravo u davnim vremenima. Među njima svakako moramo navesti: **Demostena** (prvog govornika koji je zapisivao i objavljivao svoje političke govore), **Cicerona** (autora djela „De oratore“, najboljeg rimskog priručnika iz retorike), **Aurelija Augustina** (čuveni Govor o smrti), **Ivana Zlatoustoga**, **Marthina Luthera Kinga** (I Have A Dream), **Emmeline Pankhurst** (Sloboda ili smrt) i mnoge druge sve do suvremenih govornika i njihovih govora koji su obilježili ne samo povijest govorništva nego i povijest u cjelini (Tomić, Radalj, Jugo, 2020.).

Mnoge su povijesne ličnosti svojim govorima mijenjale tijek povijesti i stvorile svijet kakav danas poznajemo. Javni govori donijeli su jednaka prava ženama, crncima, robovima i pridonijeli su demokratskom i slobodnom svijetu kakav danas poznajemo.

Jedna od povijesnih izjava Winstona Churchilla glasi:

*„za govor od tri sata potrebne su mi tri minute pripreme, a za govor od tri minute potrebna su mi tri dana pripreme.“*

Iz navedenoga možemo zaključiti kako je priprema jedan od ključnih faktora za uspješnu javnu komunikaciju. Komuniciranje s javnošću zahtjeva pažljivo planiranje načina slanja poruke i planiranje samog sadržaja poruke. Svaki javni govornik u fazi pripreme svog nastupa bavi se nekim od ovih pitanja:

- o kojoj temi ću govoriti
- tko je moja publika
- koja je prigoda mog izlaganja
- koliko vremena imam na raspolaganju
- na koji se način (medij) obraćam publici?

Sve navedeno doprinosi različitosti javnih nastupa i drugačijoj kulturi javnog komuniciranja.

**Javno komuniciranje** je komuniciranje s namjerom privlačenja pažnje velikog broja ljudi. To je dvosmjerno komuniciranje u kojem osoba koja šalje poruku očekuje određeno ponašanje primatelja poruke.

Jedna je osoba postavljena za govornika, dok ostali imaju uloge slušatelja ili samo publike. Govornik se najčešće izražava prenošenjem verbalnih poruka, dok slušatelji (publika), raznim neverbalnim znakovima (pljesak, mahanje, zvižduci, osmijeh) iznose svoje stavove.

Način javnog komuniciranja mora karakterizirati laka i jednostavna dostupnost poruke. Zato se za javno komuniciranje često koriste masovni mediji i mjesta u naseljima gdje je najveći protok ljudi (trgovi ili stadioni, sportske dvorane i sl.).

Sadržaj poruke koja se prenosi javnosti mora biti jasan i lako razumljiv. Što je skupina kojoj se obraćamo veća poruka mora biti jednostavnija. Za privlačenje pažnje na sadržaj poruke u javnom komuniciranju često se koriste poznate javne osobe, poput popularnih glazbenika, sportaša ili glumaca. One mogu biti izravni nositelji poruke ili služiti kao njezina podrška, čime se povećava vidljivost i utjecaj same poruke. Njihova prepoznatljivost, ugled i utjecaj na publiku doprinose većoj uvjerenosti i lakšem prihvaćanju poruke kod šire javnosti.

Slika 31. Javno komuniciranje



Izvor: <https://www.experta.hr/wp-content/uploads/2018/03/javno-komuniciranje2.jpg>

Na samom vrhu popisa ljudskih strahova nalazi se strah od javnog nastupa. Osoba zadužena za komunikaciju s javnosti posebno se usavršava i preprema za taj vrlo zahtjevan posao. Njena znanja i vještine su multidisciplinarne, zato osobu koja obavlja poslove javnog komuniciranja treba odlikovati: intelekt, snaga uma, vještina dobrog govornika, dopadljiv i zabavan nastup, uvjerenost, pristojnost i uvidavnost, tolerancija, snalaženje u mnoštvu, umjeće polemiziranja i posebno dobro poznavanje tematike.

Dobri govornici, koji znaju jasno i privlačno iznijeti svoje ideje te zainteresirati publiku snagom svog izražavanja, u velikoj su prednosti u odnosu na one koji možda posjeduju više znanja o nekoj temi, ali ga ne uspijevaju prenijeti na razumljiv i tečan način. Sposobnost jasnog, uvjerljivog i zanimljivog govora često je presudna za uspješnu komunikaciju i ostavljanje snažnog dojma na publiku. Govornik mora postići da ljudi osjete njegovu empatiju i da pomisle kako su upoznali iskrenu osobu. Preporuča se srdačnost prema sugovorniku, gledanje u oči tijekom razgovora, taktičnost i smisao za humor u razgovoru.

Najbolji primjer dobrog govornika kojeg su odlikovali taktičnost i smisao za humor je **Abraham Lincoln**. Imao je tu moć da s lakoćom zainteresira ljude za sebe, da ih raspoloži i opusti svojim pričama. No, nisu svi govornici duhoviti niti je to vještina koju je lako uvježbati. Ako pak, govornik nema izraženu ovu sposobnost od velike mu pomoći može biti dobro raspoloženje, pozitivan duh, prijateljska naklonost publici i poneka anegdota koju će ispričati za vrijeme nastupa.

Prema (Carnegie 2014.) učinkoviti komunikatori su puni samopuzdanja i asertivni.

- Zalažu se za svoja prava, ali su i osjetljivi u vezi s pravima osobe s kojom razgovaraju.
- Kad su pod stresom, nose se s njim i potom nastave dalje.
- Imaju snažnu, pozitivnu predodžbu o sebi.
- Izravni su i iskreni.
- Zasluže tuđe poštovanje.
- Ako cijene druge, to im i pokažu.
- Otvoreno priznaju svoje greške i propuste te i od drugih očekuju da priznaju svoje.
- Nisu skloni izazivanju sukoba. Ako se drugi s njima u nečemu ne slažu, nastoje ih uvjeriti u svoje stavove na način koji te druge ne ugrožava, i to u objektivnoj raspravi.
- Uvijek su voljni saslušati druge.
- Kad je potrebna akcija, ustvrde što valja poduzeti i s drugima surađuju na ostvarenju zacrtanog.

Neki od savjeta za dobar javni govor koje nam komunikacijski stručnjak (Carnegie 2014.) donosi su:

- Nemojte govoriti suviše brzo ili suviše sporo. Svi smo imali priliku razgovarati s ljudima koji govore tako brzo da ih nemožemo pratiti ili, pak tako sporo da u trenutku kad završe izlaganje više ne znamo o čemu je bila riječ.
- Nemojte mumljati niti gutati riječi.
- Nemojte govoriti presporo ili preglasno. Potrebnu glasnoću procijenite prema tome koliko ste blizu ili daleko od slušatelja. Nemojte monopolizirati konverzaciju. Dajte drugoj osobi priliku da govori.
- Nemojte se hvalisati odnosno nemojte biti razmetljivi. Razgovor treba biti razmjena ideja i misli, a ne razmetanje ega.
- Nemojte saslušavati osobu s kojom razgovarate. Pitanja biste joj trebali postavljati prijateljski i neagresivno. Koristite se otvorenim pitanjima tako da druga osoba može slobodno izraziti svoje ideje.
- Ne prekidajte drugu osobu. Nemojte komentirati prije no što druga osoba dovrši svoju misao.
- Ne upadajte drugoj osobi u riječ. Govoriti dok druga osoba još nije završila svoj govor nije samo neučtivo već vam može izbjeći smisao onoga što vam sugovornik želi poručiti.
- Budite otvoreni prema izrečenome. Slobodoumnost je od presudnog značenja ako želite shvatiti tuđe stajalište.

Možemo zaključiti da ako poboljšamo sposobnost komunikacije, možemo učinkovitije predočiti vlastite ideje.

S obzirom na vrstu govora javno komuniciranje možemo podijeliti na:

- **govor s ciljem informiranja** – ima za cilj prenijeti informacije, znanje, stavove...
- **govor uvjeravanja** – cilj mu je natjerati slušatelje na akciju, promjenu, djelovanje...
- **govor u posebnim prilikama** – govori koji se održavaju na vjenčanjima, pogrebima, promocijama, proslavama...

S obzirom na djelatnost pošiljatelja poruke u javnom komuniciranju razlikujemo:

- **službeno javno komuniciranje** – komuniciranje državnih dužnosnika i državnih tijela s javnošću. To je najsveobuhvatniji i najsloženiji odnos s javnošću koji zahtijeva

strategijsko djelovanje prema cijelom narodu. Većina institucija ima svoje urede za odnose s javnošću unutar kojih djeluju educirani stručnjaci za odnose s javnošću. Poslove odnosa s javnošću obavlja profesionalno osoblje. Državna organizacija ima mogućnost (instrumente) kontrole medija što znači kontrolu javnosti. Moć u medijima je politička moć i zato se prema odnosu državnog aparata prema slobodi medija mjeri nivo demokracije u državi. Što su demokratski odnosi u državi razvijeniji sloboda medija je veća.

- **političko javno komuniciranje** – provode ga političari svih stranaka. Njihov je cilj utjecati na što veću dopadljivost kod građanstva. Rezultati mjerenja popularnosti su odgovori na njihove poruke i smjernice za njihovo daljnje djelovanje.
- **javno komuniciranje u kulturi** – cilj svakog organizatora i sudionika kulturnih događanja je predstaviti se što većem broju ljudi. Komuniciranje s javnosti u ovoj djelatnosti prvenstveno zahtijeva upoznavanje javnosti s njihovim radom na način da široj javnosti postaju razumljivi pa prema tome zanimljivi i dopadljivi. Važnost predstavljanja javnosti kulturnih radnika očita je u slučajevima kada njihovo nepojavljivanje u medijima dovodi do zaborava.
- **javno komuniciranje u sportu** – popularnost i interes javnosti je izrazito velik posebno za pojedine sportove. Zanimanje građanstva za sportske rezultate samo je jedan dio odnosa javnosti za sportaše, ništa beznačajnije nije ni opće ponašanje sportaša jer može dovesti čak i do bojkota praćenja njegova sporta. Zbog toga je opće ponašanje sportaša, kao i njihova komunikacija s javnošću, od iznimne važnosti te ima snažan utjecaj na navijačke skupine i oblikovanje njihovih stavova.
- **poslovno javno komuniciranje** – predstavljanje poslovne organizacije javnosti s ciljem razvijanja pozitivnog mišljenja o poslovnoj organizaciji, njenim uslugama ili proizvodima te radnicima i radnoj atmosferi. Za plasiranje proizvoda i usluga javnim komuniciranjem se šalju poruke o kvaliteti robe, cijenama, ambalaži, prodajnim mjestima i sl. Međutim, uočeno je da na plasman roba i usluga utječe mišljenje javnosti o odnosima u poslovnoj organizaciji te odnos tj. osjetljivost poslovne organizacije prema socijalnim, kulturnim i zdravstvenim problemima sredine. Iz tog razloga poslovne organizacije predstavljaju se kao pokrovitelji raznih kulturnih i sportskih manifestacija,

pružaju financijsku pomoć zdravstvenim, školskim i socijalnim ustanovama. To je predstavljanje djelima koja glasno govore više od riječi, a znatno ujeću na plasman roba i usluga radi pozitivne klime koja se stvorila zbog iskazane dobrobiti.

U svim vrstama javnog komuniciranja od govornika se očekuje da bude autentičan jer iz toga izvire njegova vjerodostojnost. Dakle, poruka koju verbalno iznosi, neverbalne geste, mimika tijela, misli i emocije tijekom govora moraju biti usklađeni da bi publika poruku shvatila kao istinitu i vrijednu.

#### **4. POSLOVNO KOMUNICIRANJE**

Komunikacija je jedan od najvažnijih čimbenika za postizanje uspješnog poslovnog rezultata, ostvarenje ciljeva i stvaranje poslovnih veza s partnerima.

Kroz komunikaciju (uz potporu marketinga i menadžmenta) se stvaraju planovi, vizije i strategije ključni za rast, razvoj i uspjeh poslovne organizacije. Danas se sposobnost govornog izražavanja smatra profesionalnom kvalifikacijom te je komunikativnost jednako važna u poslu kao i stručna kvalifikacija.

**Poslovne komunikacije** predstavljaju poslovu organizaciju – omogućavaju upoznavanje poslovnih suradnika s ponudom, načinom i uvjetima poslovanja naše poslovne organizacije. Daju nam uvid u ponudu drugih poslovnih subjekata i u njihov način i poslovanja. Omogućavaju nam kontinuirano upoznavanje s novinama u asortimanu, kvalitetom, cijenama ili načinima plaćanja te svim ostalim elementima važnima za poslovnu suradnju.

Poslovne komunikacije omogućuju obavljanje prodajnog posla, tj. prodaju i nabavu. Prate cijeli tijek komercijalnog poslovanja od inicijative, zaključivanja do realizacije prodajnog posla, a pisane poslovne komunikacije ga i dokumentiraju.

Prema tome, možemo zaključiti da je funkcija poslovnog komuniciranja omogućavanje stvaranja i učvršćivanje postojećih poslovnih odnosa i veza.

Poslovna komunikacija obuhvaća različite elemente, među kojima su poslovno dopisivanje, verbalna, neverbalna i paraverbalna komunikacija, kao i pravila bontona. Svi ovi aspekti

zajedno čine temelj učinkovite i profesionalne razmjene informacija u poslovnom okruženju te doprinose izgradnji dobrih odnosa i uspješnoj suradnji.

Pisane poslovne komunikacije nazivamo **poslovnim dopisivanjem** ili **poslovnim korespondencijom**. One nastaju iz potrebe za dokumentiranošću verbalne komunikacije, jer svaki ozbiljniji poslovni odnos zahtijeva pisani trag.

**Cilj poslovnog komuniciranja** je povećanje kvalitete poslovanja i postizanje dobiti zbog podizanja kvalitete vlastitog života.

Prema (Kliment 1984.) „pisane poslovne komunikacije imaju ove funkcije :

- ✓ One omogućavaju izravno stvaranje poslovnih veza putem pisanih komunikacija. Poslovna komunikacija upoznaje nove potencijalne partnere s predmetom poslovanja, kapacitetima, uvjetima prodaje i omogućava na jednostavan način zaključivanje poslova. Pisane komunikacije mogu u većini slučajeva zamijeniti osobni kontakt u poslovanju.
- ✓ Stalni poslovni partneri mogu se putem pisanih poslovnih komunikacija obavještavati o radu organizacije poslovanja, o novitetima, o asortimanu, o novim dostignućima itd. i tako produžiti partnerstvo i učvrstiti poslovne veze. Ta funkcija najviše dolazi do izražaja prilikom ponude proizvoda ili usluga.
- ✓ Pisane komunikacije omogućuju i vladanje prometnom funkcijom. Putem komunikacija moguće je obuhvatiti široko tržište u zemlji i inozemstvu te broj posrednika svesti na minimum.
- ✓ Putem pisane poslovne komunikacije danas se obavlja operativni proces prodaje ili nabave. Komunikacije prate realizaciju posla, od zaključenja do isporuke robe ili usluga i plaćanja fakture.
- ✓ U toku poslovanja nastaju pisane poslovne komunikacije koje služe u operativnom poslovanju i računovodstvenoj funkciji kao predmet knjiženja, kao što su računi, razne potvrde, obračuni, odobrenja itd.
- ✓ U jednom prodajnom poslu nastaje u obradi set pisanih poslovnih komunikacija na temelju kojeg kupac i dobavljač kontroliraju odvija li se posao prema narudžbi ili ugovoru.
- ✓ Pisane komunikacije pokazuju i činjenično stanje u poslovanju prodajne službe. Analizom pisanih komunikacija naših i drugih poslovnih partnera možemo doći do

podataka o odvijanju prodaje. Primjerice, promatranjem poslovanja u toku od šest mjeseci možemo doći do podataka prihvaća li tržište proizvode ili usluge, izvršavaju li se narudžbe ili ugovori u roku, postoje li reklamacije i koji je njihov broj, koji su razlozi reklamacija itd.

- ✓ Pisane poslovne komunikacije predstavljaju i organizaciju zajedničkog rada. Zbog toga komunikacije imaju zadatak da izražavaju interes poslovne organizacije. Taj interes putem komunikacija manifestira se od oblika komunikacija, preko sadržaja do načina komuniciranja.“

Poslovno komuniciranje je formalno komuniciranje. Ono je jezgrovito, jednostavno, razumljivo i racionalno.

Prema mjestu nastanku i namjeni sadržaja poslovne komunikacije mogu biti interne i eksterne. **Interne poslovne komunikacije** nastaju u poslovnoj organizaciji i odnose se na njezino redovito poslovanje. Za razliku od eksternih komunikacija ne zahtjevaju iznimnu pažnju autora jer ostaju unutar poslovne organizacije i nisu namjenjene čitateljima izvan nje. To su sve interne komunikacije koje se događaju na sjednicama, sastancima, radnim nalogima, e-mailovima i sl. **Eksterne poslovne komunikacije** predstavljaju komunikaciju poslovne organizacije sa vanjskim dionicima. Obično nastaju na temelju interne komunikacije, odnosno, ona im prethodi u vidu „ranijeg radnog materijala autora.“ Kako su namijenjene čitateljima izvan poslovne organizacije moraju biti napisane u skladu s pravilima struke. Teže pravopisnim i gramatičkim pravilima hrvatskog jezika te formalnom administrativnom stilu pisanja. U njih ubrajamo: molbe, potvrde, poslovne dopise (ponude, upite, narudžbe, račune), ugovore, pravilnike, statute, uredbe i ostale.

Glavni zadatak poslovnih komunikacija je omogućiti pisano komuniciranje s poslovnim suradnicima. Iz komunikologije kao opće znanosti o optimalnom komuniciranju proizlazi i **poslovna komunikologija** kao posebna disciplina koja proučava optimiranje poslovnog komuniciranja među poslovnim partnerima. Poslovna komunikologija jedna je od najmlađih znanstvenih disciplina makar je poslovno komuniciranje postojalo otkako je čovjek počeo proizvoditi i razmjenjivati svoje proizvode.

Poslovne komunikacije su interdisciplinarne jer se u njima isprepliću razne znanosti, i to: ekonomija, pravo, birotehnika, informatika, psihologija, jezikoslovlje (lingvistika) i još mnoge druge ovisno o djelatnosti poslovne organizacije.

Poslovna komunikacija ima vrlo važnu ulogu u poslovnom svijetu jer se privredna aktivnost organizacije odvija upravo preko poslovne komunikacije. Prema tome, može se zaključiti da o kvaliteti, odnosno o uspješnosti poslovne komunikacije ovisi realizacija određenog posla, tj. uspjeh prodaje proizvoda ili usluga.

Važnost poslovnih komunikacija proizlazi iz funkcija koje poslovna komunikacija ima na prodajnu i nabavnu službu te šire od toga. Šire promatrano, poslovna komunikacija ima sljedeće funkcije (Kliment 1993.):

- omogućava izravno stvaranje poslovnih veza putem pisanih komunikacija – poslovna komunikacija upoznaje nove potencijalne partnere s predmetom poslovanja, kapacitetima i uvjetima prodaje te omogućava jednostavno zaključivanje poslova;
- omogućava kontinuirano obavještavanje poslovnih partnera o radu organizacije, o novim dostignućima, asortimanu i sl., čime se produžuje suradnja i učvršćuje poslovna veza;
- omogućava ovladavanje prometnom funkcijom – moguće je široko objediniti tržište i broj posrednika svesti na najmanji mogući broj, što omogućava organizaciji raspolaganje većim dohotkom i dobiti;
- omogućava obavljanje operativnog procesa prodaje ili nabave – poslovna komunikacija prati ostvarivanje posla od inicijative do njegova zaključenja i isporuke robe ili usluga i plaćanja fakture;
- služi kao predmet knjiženja u operativnom poslovanju i u računovodstvenoj funkciji;
- pokazuje činjenično stanje u poslovanju prodajne službe – analizom pisane poslovne komunikacije moguće je doći do podataka o odvijanju prodaje, odnosno do saznanja prihvaća li tržište određene proizvode ili usluge, ima li reklamacija, izvršavaju li se narudžbe u roku i sl.;
- predstavlja organizaciju pa izražava interes te organizacije – taj se interes preko komunikacije očituje od oblika komunikacije, preko sadržaja do načina komuniciranja.

U skladu s time može se zaključiti da poslovna komunikacija ima važnu ulogu u području promotivne aktivnosti jer s drugim funkcijama koncepcije marketinga čini jedinstven sustav. Poslovna komunikacija je važna da se kvalitetno, transparentno i u odgovarajućem roku razmjene informacije između proizvođača (dobavljača) i kupca, odnosno da se obavi određeni posao u svim njegovim fazama.

#### **4.1. Načela poslovne komunikacije**

Kako bi poslovna komunikacija, bez obzira na oblik u kojem se odvija, ostvarila svoj cilj, potrebno je da bude utemeljena na određenim načelima. Ta načela predstavljaju temelj učinkovitog i profesionalnog komuniciranja te osiguravaju jasnoću, razumljivost i uspješnost prijenosa poruka u poslovnom okruženju.

Među najvažnijim načelima poslovne komunikacije ističu se jasnoća, točnost i određenost, ekspeditivnost, kultura poslovne komunikacije te interkulturalnost.

**Jasnoća** podrazumijeva nedvosmislen i razumljiv izričaj poruke. Osnovni je uvjet svake komunikacije da primatelj poruku može pravilno razumjeti. Stoga je potrebno koristiti jednostavan i razumljiv jezik, izbjegavati dvosmislene izraze i riječi s više značenja te se služiti uobičajenom i standardiziranom terminologijom. Posebnu pozornost treba posvetiti pravilnoj uporabi pravopisa i standardnog jezika, jer jezična točnost dodatno doprinosi jasnoći poruke.

**Točnost** i određenost odnose se na vjerodostojnost i preciznost informacija koje se prenose. Svi navodi u poslovnoj komunikaciji trebaju se temeljiti na provjerenim činjenicama te biti jasno i potpuno objašnjeni primatelju poruke. Nejasne, nepotpune ili netočne informacije mogu dovesti do nesporazuma, pogrešnih odluka i narušavanja poslovnih odnosa.

**Ekspeditivnost** označava pravodobnost, brzinu i učinkovitost u prijenosu informacija. U suvremenom poslovnom okruženju, koje karakterizira dinamika i kratki rokovi, pravovremena komunikacija ima iznimnu važnost. Kašnjenje u prenošenju informacija može uzrokovati zastoje u radu i negativno utjecati na poslovne rezultate, stoga je potrebno osigurati brzu i učinkovitu razmjenu informacija.

**Kultura poslovne komunikacije** podrazumijeva primjenu pravila pristojnog i profesionalnog ponašanja u komunikaciji. Svaka poslovna komunikacija ujedno predstavlja i organizaciju, zbog čega je važno da bude obilježena uvažavanjem sugovornika, tolerancijom i poštivanjem pravila bontona. Kultura komuniciranja očituje se u načinu obraćanja, izboru riječi, tonu komunikacije te općem profesionalnom odnosu prema sugovorniku.

**Interkulturalnost** označava sposobnost prilagodbe komunikacije različitim kulturnim okruženjima i uvažavanje kulturnih razlika među sudionicima komunikacije. U uvjetima globalizacije i međunarodnog poslovanja, interkulturalna kompetencija postaje nužna. Različite kulture imaju različite komunikacijske obrasce, vrijednosti i norme ponašanja, stoga je važno razvijati osjetljivost prema tim razlikama kako bi se izbjegli nesporazumi i osigurala uspješna suradnja. Osim navedenih načela, u suvremenoj poslovnoj komunikaciji sve veću važnost imaju i načela sažetosti, relevantnosti i prilagodbe primatelju. **Sažetost** podrazumijeva izbjegavanje nepotrebnih informacija i usmjerenost na bit poruke, dok **relevantnost** znači da informacije trebaju biti korisne i važne za primatelja. **Prilagodba primatelju** odnosi se na usklađivanje načina komunikacije s razinom znanja, očekivanjima i potrebama sugovornika.

Primjena navedenih načela omogućuje učinkovitu, profesionalnu i uspješnu poslovnu komunikaciju, koja pridonosi kvaliteti međuljudskih odnosa i ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

#### **4.2. Vrste komunikacije u poslovnoj organizaciji**

Komunikacija u organizaciji ima ključnu ulogu u povezivanju zaposlenika, koordinaciji radnih aktivnosti i ostvarivanju poslovnih ciljeva. Način na koji se informacije prenose unutar organizacije uvelike ovisi o njezinoj strukturi, hijerarhiji i međuljudskim odnosima. Upravo zbog toga razlikuju se različiti oblici organizacijske komunikacije, koji se najčešće promatraju prema smjeru kretanja informacija.

**Vertikalna komunikacija** odvija se između različitih hijerarhijskih razina unutar organizacije. Ona može biti usmjerena od nadređenih prema podređenima ili obrnuto. Kada komunikacija teče odozgo prema dolje, njezina je osnovna svrha prenošenje uputa, ciljeva i pravila poslovanja. Takva komunikacija omogućuje jasno definiranje zadataka i očekivanja zaposlenika. S druge strane, komunikacija odozdo prema gore omogućuje zaposlenicima da izraze svoje mišljenje, iznesu prijedloge i daju povratne informacije nadređenima. Ovaj oblik komunikacije osobito je važan jer omogućuje menadžmentu uvid u stvarno stanje u organizaciji te pridonosi donošenju kvalitetnijih odluka.

**Horizontalna komunikacija** odvija se između zaposlenika koji se nalaze na istoj hijerarhijskoj razini. Ona ima važnu ulogu u svakodnevnom funkcioniranju organizacije jer omogućuje razmjenu informacija među kolegama, koordinaciju zadataka i učinkovito rješavanje problema.

Takva komunikacija doprinosi razvoju timskog rada i jačanju međuljudskih odnosa, što pozitivno utječe na radnu atmosferu i ukupnu učinkovitost organizacije.

Uz vertikalnu i horizontalnu komunikaciju, u suvremenim organizacijama sve je prisutnija i **dijagonalna komunikacija**. Ona se odvija između zaposlenika različitih odjela i različitih hijerarhijskih razina, čime se zaobilaze tradicionalni komunikacijski kanali. Dijagonalna komunikacija omogućuje brži protok informacija, smanjuje administrativne prepreke i povećava fleksibilnost organizacije, što je osobito važno u dinamičnom poslovnom okruženju.

Osim prema smjeru kretanja informacija, komunikacija u organizaciji može se podijeliti i na formalnu i neformalnu.

**Formalna komunikacija** odvija se prema unaprijed definiranim pravilima i prati organizacijsku strukturu. Ona uključuje službene dokumente, izvješća, dopise i druge oblike službenog komuniciranja. Nasuprot tome, **neformalna komunikacija** odvija se spontano, izvan službenih kanala te često uključuje svakodnevne razgovore među zaposlenicima. Iako ponekad može dovesti do širenja netočnih informacija, neformalna komunikacija ima važnu ulogu u izgradnji međuljudskih odnosa i organizacijske kulture.

Učinkovita organizacijska komunikacija od iznimne je važnosti za uspješno poslovanje. Ona omogućuje bolju koordinaciju rada, smanjuje mogućnost nesporazuma, ubrzava donošenje odluka i pridonosi stvaranju pozitivne radne atmosfere. Organizacije koje razvijaju otvorenu i dvosmjernu komunikaciju ostvaruju bolje rezultate jer potiču suradnju, razmjenu ideja i aktivno sudjelovanje zaposlenika u poslovnim procesima.

### 4.3 Poslovni bonton

*Pravila lijepog ponašanja (bontona) nikoga ne obvezuju, već su odlika kulturnog čovjeka.*  
(Šulak, 1981)

Pravila lijepog ponašanja razvijala su se kroz povijest i prilagođavala društvenim promjenama. Svako doba imalo je svoje obilježje i u normama lijepog ponašanja, jer su one proizašle iz društvenih i socijalnih odnosa. Njihovo poznavanje omogućuje pojedincu sigurnije snalaženje u poslovnom okruženju te doprinosi profesionalnom uspjehu. Redovita primjena i usvajanje pravila bontona omogućuju da ponašanje postane prirodno, profesionalno i primjereno različitim poslovnim situacijama.

**Poslovni bonton** u svojoj osnovi ne razlikuje se bitno od svakodnevnog ponašanja. Osoba koja se zna primjereno ponašati u privatnom okruženju ta će pravila lako primijeniti i u poslovnom kontekstu. Pravila bontona na radnom mjestu odnose se na sve zaposlenike, bez obzira na njihov položaj ili funkciju u organizaciji.

Za uspješnu poslovnu karijeru potrebno je razviti komunikacijske vještine i usvojiti pravila profesionalnog ponašanja. To uključuje poznavanje pravila oslovljavanja, primjerenog odijevanja, ponašanja na poslovnim sastancima, pregovorima i poslovnim objedima. Iako postoji brojna literatura koja opisuje pravila poslovnog bontona, važnu ulogu imaju i primjeri iz prakse, osobito ponašanje osoba na vodećim pozicijama koje svojim djelovanjem oblikuju organizacijsku kulturu.

Temelj svakog oblika lijepog ponašanja jest međusobno poštovanje. Poslovni bonton počiva na uvažavanju sugovornika, ali i na poštivanju organizacije i institucije u kojoj pojedinac djeluje. U poslovnom okruženju bonton ima posebno značenje jer utječe na kvalitetu međuljudskih odnosa, profesionalni dojam i uspješnost komunikacije.

Prvi dojam ima iznimno važnu ulogu u uspostavljanju i razvoju profesionalnih odnosa. On se formira vrlo brzo, često već u prvih nekoliko sekundi susreta te može značajno utjecati na daljnji tijek komunikacije i ukupnu percepciju osobe. Na njegovo formiranje utječu različiti čimbenici, među kojima se posebno ističu vanjski izgled, način neverbalnog izražavanja te kvaliteta verbalne komunikacije. Urednost, primjeren stil odijevanja, kontakt očima, držanje tijela, ali i ton glasa te jasnoća izražavanja zajedno stvaraju cjelokupni dojam koji osoba ostavlja na sugovornika.

Svaki poslovni kontakt započinje pozdravom, koji predstavlja osnovni oblik uspostavljanja komunikacije. Pozdrav obuhvaća verbalni izraz dobrodošlice, ali i neverbalne elemente, poput rukovanja. Rukovanje treba biti kratko, umjerenom čvrsto i popraćeno izravnim kontaktom očima, čime se izražavaju sigurnost i poštovanje. U poslovnom bontonu postoje određena pravila koja uređuju redoslijed pozdravljanja, pri čemu osoba nižeg hijerarhijskog položaja prva pozdravlja nadređenu, a osoba koja ulazi u prostoriju upućuje pozdrav prisutnima.

Prilikom predstavljanja u pravilu se navodi ime i prezime, dok se akademske i druge titule koriste samo u situacijama u kojima to zahtijeva formalni kontekst ili kulturne norme određene sredine.

U poslovnoj komunikaciji jednako je važno što se govori i na koji se način poruka prenosi. Način izražavanja može značajno utjecati na kvalitetu odnosa među sugovornicima, zbog čega je nužno komunicirati jasno, pristojno i s uvažavanjem. Izbjegavanje predrasuda i stereotipa, kao i pokazivanje tolerancije, pridonose stvaranju profesionalnog i konstruktivnog

komunikacijskog okruženja. Kultura govora nije isključivo urođena osobina, već se razvija kroz obrazovanje, iskustvo i kontinuiranu praksu.

Važan element poslovne komunikacije čini i način odijevanja, koji predstavlja dio neverbalnog izražavanja i utječe na percepciju profesionalnosti. Poslovno odijevanje treba biti uredno, primjereno situaciji i usklađeno s normama poslovnog okruženja. Preporuka je da se odijevamo s mjerom i prema namjeni. Kod muškaraca se najčešće primjenjuje klasičan stil odijevanja, dok je kod žena dopuštena veća raznolikost uz naglasak na decentnosti i profesionalnosti. Odjeća ne samo da utječe na način na koji nas drugi doživljavaju, već i na razinu vlastitog samopouzdanja.

Neverbalna komunikacija obuhvaća različite oblike izražavanja, poput gesti, mimike i držanja tijela te ima važnu ulogu u prenošenju značenja poruke. Ona može dodatno naglasiti ili čak promijeniti značenje izgovorenih riječi. Međutim, važno je naglasiti da se neverbalni znakovi uvijek moraju tumačiti u kontekstu situacije, jer njihovo značenje nije jednoznačno. Tako npr. „prekrižene ruke“ nekada znače zatvorenost osobe, odbijanje sugovornika ili teme o kojoj razgovaraju, a ponekad ih ljudi rabe za opuštanje.

Poštovanje vremena predstavlja jedan od temeljnih elemenata poslovnog bontona. Točnost je pokazatelj profesionalnosti i odgovornosti, dok se kašnjenje smatra neprimjerenim ponašanjem koje može narušiti poslovne odnose. U situacijama kada je kašnjenje neizbježno, potrebno je pravodobno obavijestiti sugovornika i uputiti ispriku.

Na radnom mjestu očekuje se odgovorno i profesionalno ponašanje koje uključuje urednost radnog prostora, brigu o povjerljivim informacijama te primjeren odnos prema kolegama i organizaciji. Neprimjereni komentari, privatni razgovori ili neprofesionalno ponašanje mogu negativno utjecati na radnu atmosferu i učinkovitost rada.

Posebno mjesto u poslovnoj komunikaciji zauzimaju poslovni objedi i društvene situacije, koji služe uspostavljanju i jačanju poslovnih odnosa. U takvim situacijama važno je pridržavati se pravila ponašanja za stolom, kao i općih normi pristojnosti. Uobičajeno je da troškove snosi osoba koja je uputila poziv, što predstavlja dio poslovne kulture i bontona. U poslovnom svijetu podjeljeno je mišljenje o korisnosti poslovnih objeda, ali i dalje vrijedi činjenica da su se održavali oduvijek i da će postojati i u budućnosti. Razvoj, povijest običaja i navike za stolom pripadaju čovjeku i stvaraju sliku njegovog vremena.

U poslovnom okruženju preporučuje se izbjegavati teme koje mogu izazvati nelagodu ili sukob, poput politike, religije, osobnih problema ili ogovaranja. Takve teme mogu narušiti profesionalnost komunikacije i otežati uspostavljanje kvalitetnih poslovnih odnosa.

Zaključno, poslovni bonton predstavlja skup pravila i normi ponašanja koji omogućuju učinkovitu, profesionalnu i kulturnu komunikaciju. Njegovo poznavanje i primjena doprinose razvoju pozitivnih međuljudskih odnosa, jačanju profesionalnog imidža te uspješnom funkcioniranju u poslovnom okruženju.

#### **4.4 Poslovni sastanak**

*„Svaki kontakt (osobni, Internet chat, video konferencija i dr.) gdje postoji dinamika kroz mogućnost istupa, izmjene pitanja i odgovora između sudionika može se smatrati sastankom. U širem smislu i slučajni susreti (tip nenajavljenog sastanka) kao i telefonski razgovori mogu se smatrati sastankom. Ako sastanku pridemo svrhovito (bilo da je on ranije dogovoren ili da je do njega došlo iznenada – nenajavljeni sastanak), na njemu se može rješavati većina problema nastalih između ljudi u poslovnom, osobnom i društvenom životu.“ (Grković 2002.)*

Poslovanje se ne može zamisliti bez izravne verbalne komunikacije, čiji je osnovni cilj razmjena informacija, usklađivanje stavova i donošenje odluka. Takvi oblici komunikacije najčešće se ostvaruju putem poslovnih sastanaka, koji predstavljaju jedan od temeljnih oblika organizacijskog komuniciranja.

U širem smislu, sastanak se može definirati kao svaki oblik interakcije između sudionika u kojem postoji mogućnost razmjene mišljenja, pitanja i odgovora. (Grković, 2002)

Sastanak u užem smislu predstavlja razmjenu informacija između dvoje ili više ljudi s namjerom postizanja suglasnosti oko zajedničkih ciljeva.

Svrha poslovnog sastanka jest postizanje suglasnosti među sudionicima, rješavanje problema i donošenje zajedničkih odluka. Sastanci služe kao sredstvo motivacije jer omogućuju sudionicima da se osjećaju uključenima u proces odlučivanja i ostvarivanja ciljeva. Osim toga, oni imaju važnu informativnu ulogu, budući da omogućuju brzo i učinkovito prenošenje ključnih informacija među članovima tima ili organizacije. Sastanci također pružaju prostor za konzultacije i savjetovanje, gdje sudionici mogu razmijeniti mišljenja i dobiti povratne informacije. Nadalje, sastanci su ključni u procesu planiranja, jer omogućuju zajedničko definiranje ciljeva, strategija i koraka potrebnih za njihovo ostvarenje. Oni također igraju važnu ulogu u rješavanju problema, budući da okupljaju različite stručnjake koji mogu ponuditi

različita rješenja. Konačno, sastanci su često mjesto donošenja odluka, gdje se na temelju rasprave i analize dostupnih informacija dolazi do zaključaka koji usmjeravaju daljnje djelovanje.

Međutim, neorganizirani i loše vođeni sastanci mogu dovesti do gubitka vremena, smanjene produktivnosti i nezadovoljstva sudionika. Zbog toga je prije organiziranja sastanka potrebno procijeniti njegovu opravdanost. U suvremenom poslovnom okruženju često postoje alternativni oblici komunikacije, poput elektroničke pošte, telefonskih razgovora ili videokonferencija koji mogu biti brži i ekonomičniji. Sastanak bi se trebao organizirati samo kada je njegova dodana vrijednost veća od troškova vremena i resursa. Iako sastanci zahtijevaju vrijeme i organizaciju, njihova važnost u procesu komunikacije, suradnje i donošenja odluka je neupitna. Kada su dobro osmišljeni i učinkovito vođeni, oni predstavljaju vrijedan alat za postizanje zajedničkih ciljeva i unapređenje rada svake organizacije.

#### **4.4.1. Vrste poslovnih sastanaka**

U mnogim organizacijama najčešći su sastanci između osoblja i rukovodstva na radnom mjestu. Međutim, postoji opasnost da takvi sastanci s vremenom prerastu u neformalna društvena okupljanja koja se redovito održavaju, ali ne donose konkretne rezultate. Unatoč njihovoj neučinkovitosti, sudionici ih često ne dovode u pitanje niti odustaju od njih. U takvim slučajevima, vrijeme provedeno na sastancima moglo bi se iskoristiti za obavljanje produktivnijih i važnijih zadataka.

U tom kontekstu, sastanak poprima negativno značenje koje se često opisuje pojmom „sastančenje“. Nažalost, sastanci ponekad postaju i svojevrсни „simbol statusa“ pojedinca u organizaciji. Rašireno je, ali pogrešno uvjerenje da vrijednost zaposlenika raste s brojem sastanaka kojima prisustvuje. U stvarnosti, učinkovitost se postiže upravo suprotnim pristupom – smanjenjem broja sastanaka i njihovim kraćim trajanjem.

Stoga je važno koristiti suvremene tehnologije koje omogućuju bržu i učinkovitiju razmjenu informacija i donošenje odluka. Takvi alati često donose jednake ili čak bolje rezultate, uz znatnu uštedu vremena koje se može usmjeriti na važnije i produktivnije aktivnosti (Grković, 2002.)

Poslovni sastanci mogu se podijeliti prema različitim kriterijima, a najčešća je podjela prema njihovoj strukturi i to na formalne i neformalne sastanke.

**Formalni sastanci** odvijaju se prema unaprijed definiranim pravilima i procedurama. Obično imaju jasno određen dnevni red, voditelja sastanka, zapisnik te strukturiran proces donošenja odluka. Sudionici unaprijed dobivaju potrebne materijale, a tijekom sastanka prati određeni protokol. Takvi sastanci tipični su za upravljačke razine, poput sastanaka uprava, nadzornih odbora ili skupština, gdje je važno osigurati transparentnost, odgovornost i jasno dokumentiranje donesenih odluka.

**Neformalni sastanci**, s druge strane, imaju opušteniji i spontani karakter te se odvijaju bez stroge strukture. Često se javljaju u svakodnevnom radu timova, primjerice kroz kratke konzultacije, „brze sastanke” ili razgovore u hodu. Njihova je svrha brza razmjena informacija, rješavanje manjih problema i koordinacija zadataka, a prednost im je fleksibilnost i ušteda vremena.

Osim prema strukturi, sastanci se mogu razlikovati i prema svojoj svrsi. Tako razlikujemo **inicijativne sastanke**, koji služe pokretanju novih projekata ili ideja, **operativne sastanke** usmjerene na praćenje svakodnevnih aktivnosti i izvršavanje zadataka, **kontrolne sastanke** na kojima se analizira napredak i rezultati te **izvanredne sastanke** koji se sazivaju u hitnim ili nepredviđenim situacijama. Tu su i neformalni **slučajni susreti** koji, iako nenajavljeni, često potiču kreativnost, razmjenu ideja i inovacije.

Sastanci se mogu dodatno podijeliti i prema načinu održavanja pa razlikujemo **fizičke sastanke**, koji se održavaju uživo i **virtualne sastanke**, koji se odvijaju putem digitalnih platformi. Virtualni sastanci postaju sve češći zbog svoje praktičnosti, osobito u međunarodnom poslovanju i radu na daljinu.

Bez obzira na vrstu i svrhu, poslovni sastanci predstavljaju važan alat komunikacije i suradnje u organizaciji te imaju značajnu ulogu u donošenju odluka, rješavanju problema i ostvarivanju poslovnih ciljeva.

#### **4.4.2. Priprema, vođenje i uspješna komunikacija**

Iako su sastanci neizostavan dio poslovanja, brojna istraživanja pokazuju da zaposlenici značajan dio radnog vremena provode upravo na sastancima, pri čemu njihova učinkovitost često ovisi o kvaliteti organizacije i pripreme (Baker, 2001).

Kvaliteta svakog poslovnog sastanka uvelike ovisi o njegovoj pripremi. Često se ističe da se najveći dio uspješnosti sastanka određuje i prije nego što on uopće započne.

Dobro planiran sastanak ima jasno definirane ciljeve, precizno određeno vrijeme i mjesto održavanja te unaprijed pripremljen dnevni red. Jednako je važno pravodobno informirati sudionike kako bi se mogli adekvatno pripremiti i aktivno sudjelovati u raspravi.

“90% uspješnog sastanka se određuje prije njegova održavanja. Priprema će koristiti čak i najkraćim i najneslužbenijim sastancima. Svaki službeniji sastanak na kojemu će sudjelovati veći broj ljudi mora se temeljito pripremiti.” (Gnjato, 2003.)

Posebnu pozornost potrebno je posvetiti odabiru sudionika. Optimalnim se smatra manji broj osoba koje su izravno povezane s temom sastanka, jer to omogućuje veću učinkovitost i kvalitetniju razmjenu mišljenja. Prema potrebama dnevnog reda osim sudionika mogu se pozvati i stručne osobe koje svojim znanjem i savjetima mogu pomoći sudionicima sastanka kod odlučivanja. Optimalan broj sudionika za učinkovit sastanak kreće se između osam i dvanaest osoba, a uz broj sudionika, važnu ulogu imaju i odgovarajući tehnički uvjeti, koji osiguravaju nesmetano odvijanje sastanka. Također, potrebno je unaprijed pripremiti sve potrebne materijale kako bi sudionici bili pravodobno informirani i kako bi sastanak bio što produktivniji.

Jasno strukturiran dnevni red ključan je element svakog uspješnog sastanka jer pomaže sudionicima da ostanu usmjereni na glavne teme i ciljeve. Kada su unaprijed definirane točke o kojima će se raspravljati, sudionici se mogu bolje pripremiti i aktivnije sudjelovati u razgovoru. Time se povećava učinkovitost sastanka i smanjuje mogućnost nepotrebnog gubljenja vremena. Osim što doprinosi boljoj organizaciji, dnevni red sprječava odstupanja od teme i rasprave koje ne vode konkretnim zaključcima. Sudionicima pruža jasan okvir unutar kojeg se kreću, što olakšava vođenje sastanka i donošenje odluka. Na taj način sastanak postaje produktivniji, a postavljeni ciljevi lakše ostvarivi.

Sam tijek sastanka uvelike ovisi o njegovu voditelju. Voditelj ima ključnu ulogu u usmjeravanju rasprave, održavanju reda i poticanju sudionika na aktivno sudjelovanje. Uspješan voditelj zna upravljati vremenom, osigurati ravnotežu u sudjelovanju svih prisutnih te poticati konstruktivnu i argumentiranu raspravu. Istovremeno, važno je spriječiti dominaciju pojedinaca i pravovremeno reagirati na eventualne konflikte.

Osim voditelja, i svi sudionici snose odgovornost za uspješnost sastanka. Profesionalno ponašanje podrazumijeva aktivno sudjelovanje, uvažavanje tuđih mišljenja i pridržavanje

pravila poslovnog bontona. Prekidanje sugovornika, nametanje vlastitog mišljenja bez argumenata ili nepažnja tijekom sastanka mogu negativno utjecati na kvalitetu komunikacije. Također, upotreba mobilnih uređaja smatra se neprimjerenom, osim ako je nužna za rad. Važno je održavati kulturu dijaloga i poticati otvorenu, ali istovremeno i pristojnu komunikaciju.

U situacijama kada sudjeluje veći broj ljudi, neslaganja i konflikti gotovo su neizbježni. Međutim, oni ne moraju nužno imati negativan učinak. Ako se pravilno usmjere, mogu pridonijeti donošenju kvalitetnijih odluka. Ključ uspješnog rješavanja konflikata leži u profesionalnom pristupu, argumentiranoj raspravi i spremnosti na kompromis. Voditelj sastanka pritom ima važnu ulogu u prepoznavanju uzroka nesuglasica i usmjeravanju rasprave prema konstruktivnom rješenju.

Razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija značajno je promijenio način održavanja sastanaka. Virtualni sastanci, poput videokonferencija i telekonferencija, omogućuju sudjelovanje bez obzira na geografsku udaljenost. Takav način rada štedi vrijeme i smanjuje troškove, ali zahtijeva jednaku razinu pripreme kao i sastanci uživo. Sudionici moraju biti jasno informirani o terminu, platformi i sadržaju sastanka, a tehnički uvjeti moraju biti pouzdani kako bi se komunikacija nesmetano odvijala.

Na kraju sastanka nužno je sažeti glavne zaključke, jasno definirati donesene odluke te odrediti daljnje korake i odgovornosti.

U suvremenom poslovnom svijetu sastanci su neizostavan dio svakodnevnog rada. Gotovo svaki poslovni čovjek barem je jednom sudjelovao na sastanku, bilo kao sudionik ili voditelj. “Prema raznim istraživanjima navode se podaci prema kojima je utvrđeno da ljudi provedu i do 60% svoga vremena na raznim sastancima.” (Baker 2001.)

Osnovni cilj svakog sastanka jest postizanje dogovora i pronalaženje zajedničkih rješenja za određene probleme ili izazove. Upravo zato važno je razumjeti sve aspekte njihove pripreme i provedbe.

Zaključno, uspješan sastanak rezultat je dobre organizacije, kvalitetnog vođenja i profesionalnog ponašanja svih sudionika. Kada su ti elementi usklađeni, sastanak postaje učinkovit alat za donošenje odluka, rješavanje problema i unaprjeđenje poslovne suradnje.

Slika 32. Poslovni sastanak



Izvor: <https://ciceron.hr/wp-content/uploads/2021/07/pexels-fauxels-3183197-1024x683.jpg>

## 5. PISANE POSLOVNE KOMUNIKACIJE

Pisane poslovne komunikacije imaju za cilj omogućiti poslovno komuniciranje među sudionicima na tržištu.

Prema Kliment 1984.:

*“Pisane poslovne komunikacije možemo definirati kao znanstvenu disciplinu koja proučava pisani sustav komunikacija s aspekta organizacije i sustava komunikacija, racionalizacije u izradi komunikacija te primjenu tehnologije u radu.”*

Taj pisani komunikacijski sustav sastoji se od teorijskih osnova internog i eksternog poslovnog komuniciranja, odnosno od općih načela koja vrijede za sve pisane komunikacije (kako pisanim putem inicirati i realizirati posao), ali i onih posebnih koja se odnose na pojedine pisane komunikacije (poslovno pismo i njegove značajke).

Odlika dobrog pisanog komunikatora je teorijske navode i propise pravilno prenijeti na papir i primjenjivati ih u poslovnoj praksi. Ovaj oblik komuniciranja najčešće se javlja u fazi promocije na tržištu ili s ciljem sklapanja i realizacije prodajnog posla (faze operativnog poslovanja).

Planiranje poslovne komunikacije ovisi o vrsti komunikacije. Najsloženije (najovisnije o planiranju) su vizuelne poslovne komunikacije koje se javljaju u različitim oblicima, kao što su promocije, reklamne kampanje, propagandne poruke itd. Verbalne poslovne komunikacije s većim brojem sudionika (sastanci, seminari) također zahtijevaju posebnu pažnju pri planiranju.

## 5.1. Podjela poslovnog dopisivanja

Svaki poslovni dopis govori čitatelju o profesionalnosti i ozbiljnosti njegovog autora, stoga, s pravom kažemo da je poslovni papir ogledalo poslovne organizacije.

Opća podjela dopisivanja je na privatno, službeno i poslovno.

- ✓ **Privatno dopisivanje** je upućivanje pisane poruke privatnog sadržaja prijatelju, znanцу ili obitelji (neformalno komuniciranje).
- ✓ **Službeno dopisivanje** je svaki dopis (pismeno) kojeg državno tijelo uputi fizičkoj ili pravnoj osobi u okviru svoje nadležnosti na zakonom temeljenom pravu i obvezi tog tijela. Službenim dopisom se smatra i svaki dopis fizičke ili pravne osobe (podnesak) upućen državnom tijelu s namjerom da ostvari neka svoja prava ili smanji tj. ukine obvezu.
- ✓ **Poslovno dopisivanje** je svaki dopis poslovne organizacije, namjenjen primatelju unutar ili izvan te poslovne organizacije, kojim se postiže permanentni tijek poslovnog procesa.

S obzirom na namjenu, odnosno je li pisana komunikacija namijenjena komuniciranju unutar poslovne organizacije ili se šalje primatelju izvan poslovne organizacije poslovne komunikacije razlikujemo interne i eksterne pisane poslovne komunikacije.

Svaki poslovni dopis govori čitatelju o profesionalnosti i ozbiljnosti njegovog autora, stoga, s pravom kažemo da je poslovni papir ogledalo poslovne organizacije.

- ✓ **Interne (unutarnje) pisane komunikacije** se odnose na dopisivanje unutar same poslovne organizacije i odnosi se na dopisivanje između zaposlenika (bez obzira na status ili funkciju u organizaciji). To su različita izvješća, priopćenja, naputci, analize, planovi, pozivi, zapisnici, odluke, rješenja itd. Ukratko, riječ je o svakodnevnim poslovnim dopisima u svim organizacijskim jedinicama. Nije nužno da ovi dopisi budu u potpunosti pisani u skladu s pravilima struke, pa čak neki od njih (inetrni e-mailovi zaposlenika, unutarnje analize posla, rutinska planiranja i sl.) ne moraju uvijek biti pravopisno ili gramatički potpuno točni jer su namjenjeni samo za internu upotrebu.

Interni poslovni dopisi nastaju i ostaju unutar poslovne organizacije i u njihovoj izradi sudjeluju svi djelatnici organizacije. Skoro u svim poslovnim organizacijama brojniji su od eksternih pisanih dopisa.

Prema sadržaju ih dijelimo na:

- a) **opće** (pravne, kadrovske)
- b) **financijsko-računovodstvene** (prodaja, nabava ili pribavljanje sredstava)
- c) **ostale - ovisno o predmetu poslovanja** (tržišne, komercijalne)

Kvalitetna interna komunikacija ključna je za rast i razvoj poslovne organizacije. Kroz interno komuniciranje otkrivaju se komunikacijske potrebe zaposlenika koje se odnose na:

- opće stanje organizacije
- viziju i strategiju organizacije
- mogućnost za njihovo uključivanje u posao
- feedback o rezultatima itd.

Loša interna komunikacija ima za posljedicu loše međuljudske odnose i lošiji rad zaposlenika.

Glavni ciljevi interne komunikacije (prema Dobrijević 2011.) su:

- prenošenje zahtjeva ili instrukcija od nadređenih ka podređenima
- informiranje osoblja o postignutim dogovorima, sporazumima, razvoju u izmjeni politike firme
- informacije dobivene od zaposlenih koje će pomoći višem menadžmentu pri donošenju odluka
- motiviranje zaposlenih
- dostavljanje izvještaja, informacija ili odgovora od niže postavljenih zaposlenih ka vrhu odnosno, menadžmentu organizacije
- prenošenje prijedloga i različitih ideja duž linije upravljanja.

I interna pisana komunikacija dijeli se na formalnu (odvija se putem e-maila) i neformalnu komunikaciju (neslužbeno komuniciranje koje se temelji na osobnim kontaktima).

Unutarnja komunikacija obuhvaća komunikaciju u različitim pravcima, pa tako (prema Lamza-Maronić, 2008.) imamo:

1. vertikalnu komunikaciju prema dolje (odvija se od ljudi na višim organizacijskim razinama k onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji, a karakteristična je za organizacije s autoritativnom atmosferom)
  2. vertikalnu komunikaciju prema gore (obuhvaća povratne informacije, naloge i upute, mišljenja, pritužbe)
  3. horizontalnu i lateralnu (bočnu) komunikaciju (razmjena informacija među djelatnicima).
- ✓ **Eksterne (vanjske) pisane komunikacije** su dopisi namijenjeni čitateljima izvan poslovne organizacije pošiljatelja, tj. poslovnim partnerima, potrošačima. Od njih se očekuje da budu pismene, a ne samo napisane, stoga, pošiljatelj ovih dopisa ulaže veliki trud i pažnju prilikom kreiranja svakog pojedinog elementa dopisa. Takvo poslovno pismo je identitet poslovne organizacije, njezino „ogledalo“ prema svim drugim poslovnim partnerima (sadašnjim ili budućim). Iz ovog možemo zaključiti da pisane poslovne komunikacije imaju veliku promotivnu (marketinšku) ulogu na tržištu.

Eksterne komunikacije mogu biti ulazne (prima ih poslovna organizacija) ili izlazne (šalje ih poslovna organizacija). U ovoj vrsti poslovnog dopisivanja sudjeluju samo neki djelatnici organizacije.

U njenu domenu usko ulaze odnosi s javnošću, menadžment i marketing jer eksterna komunikacija ima za cilj građenje imidža u javnosti i upravljanje reputacijom i poslovnom javnošću.

I ova vrsta komunikacije može biti formana i neformalna. Formalnoj eksternoj komunikaciji posvećuje se iznimna pažnja u kreiranju poslovnog pisma bez obzira na vrstu medija kojim se šalje (pismo, e-mail, web). Neformalna eksterna komunikacija uglavnom se odvija s poznatim poslovnim suradnicima s kojima imamo zajedničku poslovnu povijest.

Prema fazama poslovnih kontakata razlikujemo:

- **početne ili inicijativne dopise** - faza nastajanja i uspostavljanja poslovnog kontakta (ponudom, upitom ili javnom nabavom);
- **operativne dopise** - faza konkretnog dogovaranja i sklapanja pravnog posla (narudžbom, ugovorom, zaključnicom i sl.);
- **fazu realizacije dopisa**- dokumentacija koja prati robu (dostavnice, teretnice, certifikati, fakture, virmani);

- **interventne dopise** - koristimo se samo u slučajevima kad tijekom poslovne transakcije nije išao uobičajenim načinom već se pojavio problem (požurnice, otkloni, opozivi, reklamacije, modifikacije, opomene, podsjetnici);
- **prigodne dopise** - (čestitke, zahvale, pozivnice).

Prema djelatnosti i predmetu poslovanja poslovne organizacije, pisane poslovne komunikacije dijelimo na sljedeće:

1. proizvođačke poslovne komunikacije
1. trgovinske poslovne komunikacije
2. špeditorske poslovne komunikacije
3. ugostiteljsko-turističke poslovne komunikacije
4. agencijske poslovne komunikacije
5. bankovne poslovne komunikacije
6. poslovne komunikacije osiguravajućih društava
7. poslovne komunikacije u prosvjeti
8. poslovne komunikacije medicinskih ustanova
9. poslovne komunikacije športskih organizacija (Kliment 1984.).

Svaka od navedenih djelatnosti podrazumijeva i specifičnosti u poslovnom komuniciranju, kako terminoloških, tako i ostalih stručnih posebnosti potrebnih za uspješno obavljanje poslovnog procesa. Stručnjaci različitih profila samo su potvrda interdisciplinarnosti poslovnih komunikacija.

Sve navedene pisane poslovne komunikacije (interne i eksterne) omogućavaju prijenos informacija s ciljem ostvarivanja poslovnih aktivnosti.

## **5.2. Poslovni dopis**

**Poslovno pismo** predstavlja pisani oblik službene komunikacije kojim jedna osoba drugoj prenosi određenu obavijest (Hrvatski jezični portal).

Iz ove definicije može se zaključiti da je poslovni dopis rezultat promišljenog rada zaposlenika s ciljem ostvarivanja određene poslovne aktivnosti. Prilikom izrade dopisa, autor treba posebno paziti na jasnoću i razumljivost poruke kako bi primatelj mogao ispravno shvatiti njezin sadržaj. Također, važno je zainteresirati čitatelja, privući njegovu pažnju te istaknuti prednosti i koristi

koje poruka donosi. U pisanju poslovnog dopisa nužno je pridržavati se zakonskih normi i pravila, koristiti stručnu terminologiju te primjenjivati odgovarajući poslovni stil. Opseg dopisa ovisi o vrsti i složenosti informacije koju želimo prenijeti.

U suvremenim poslovnim organizacijama svakodnevno se koristi velika količina papira u različitim oblicima, pri čemu je najzastupljeniji format A4, poznat kao papir za fotokopiranje. Ovaj papir odlikuju visoka kvaliteta, glatka površina i dobra otpornost na toplinu, što sprječava njegovo deformiranje tijekom prolaska kroz pisače i kopirne uređaje. Iako se na tržištu može pronaći u raznim bojama, u poslovnoj praksi gotovo se uvijek koristi bijeli papir. Standardna težina iznosi 80 g/m<sup>2</sup>, a namijenjen je uporabi u fotokopirnim uređajima i laserskim pisačima.

Zbog svojih karakteristika često se naziva poslovnim papirom te se koristi za ispisivanje obrazaca i svih vrsta poslovnih dopisa. Poslovni papir ima važnu ulogu u eksternoj komunikaciji jer ga gospodarski subjekti najčešće koriste za slanje službenih poruka i dokumenata izvan vlastite organizacije.

**Poslovni papir** sadrži dva dijela:

1. zaglavlje papira sa oznakama i podacima o pošiljatelju
2. prostor za sadržaj dopisa.

Pojam i sadržaj zaglavlja poslovnog papira, u praksi se često naziva memorandum, a određen je sa više različitih pravnih akata. Zaglavlje se tiska preko gornjeg i donjeg dijela poslovnog papira. Otisak je najčešće reprezentativan, u boji ili čak reljefno izveden. Najčešće počinje zaštitnim znakom i logotipom tvrtke. Zakonski propisi određuju elemente zaglavlja, a veličina, izbor slova, kao i zaštitni znak i logotip izraz su želje gospodarskog subjekta.

Zaglavlje je prvi bitni dio poslovnog pisma te ono čini poslovno pismo različitim od drugih običnih papira. Može biti smješteno u gornjem, donjem, lijevom i desnom dijelu poslovnog papira (marginama).

Mora sadržavati bitne djelove kao što su:

- naziv poslovne organizacije
- djelatnost
- sjedište (ulica i kućni broj)
- poštanski broj i mjesto

Od sporednih djelova u zaglavlju se može nalaziti i:

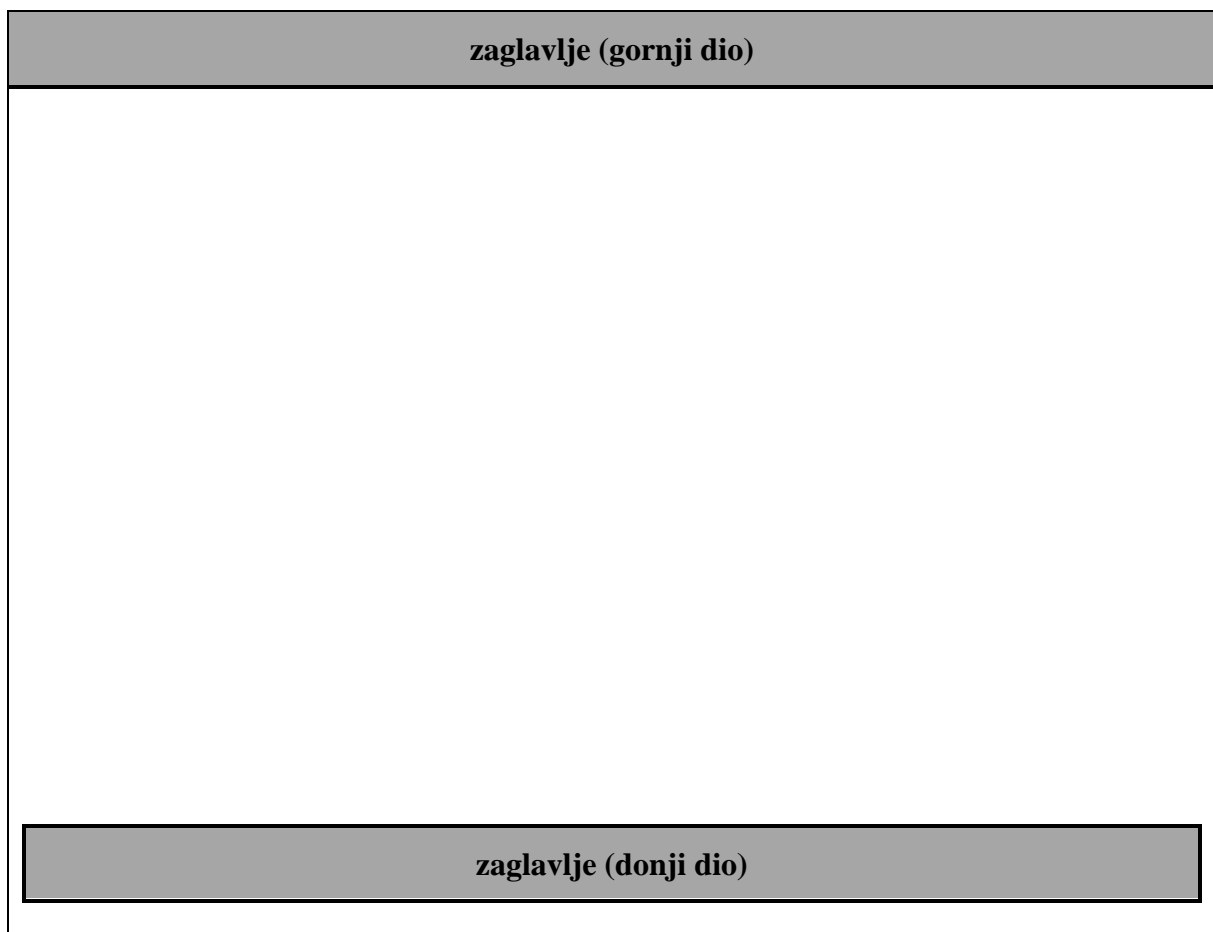
- memorandum (logo poslovne organizacije)

- e-mail adresa, web adresa, brojevi telefona
- naziv banke i broj računa poslovne organizacije itd.

Poslovne organizacije ulažu popriličan trud u izradu svojih poslovnih papira, posebice u izgled naziva i loga organizacije jer su po njima prepoznatljivi i lako pamtljivi čitateljima. Nerijetko, traže pomoć grafičkih dizajnera u osmišljavanju istih.

U praksi se zaglavlje najčešće ispisuje u gornjem i donjem dijelu papira. Lijeva i desna margina rijeđe se ispisuju podacima jer se koriste za druge funkcionalne svrhe i to: lijeva za uvezivanje više dokumenata, a desna za listanje. Iz navedenog možemo zaključiti da margine u poslovnim dopisima imaju estetsku i funkcionalnu svrhu. Estetska svrha se ogleda u tome da dopis ispisan od ruba do ruba papira ne bi bio pregledan ni čitljiv, stoga ga je potrebno udaljiti i odvojiti od rubova.

Slika 33. Izgled poslovnog papira



Izvor: izrada autorice

### 5.2.1 Struktura poslovnog dopisa

Pod strukturom poslovnog dopisa podrazumijevamo podjelu dopisa na pojedine dijelove i to redom kako slijede i s obzirom na važnost njihova pisanja.

Osnovna je podjela na bitne i sporedne dijelove. Sporedni se dijelovi mogu izostaviti, dok bitne dijelove poslovnog dopisa trebamo obvezno napisati i to prema pravilima pisanja poslovnih pisama.

<b>BITNI DIJELOVI</b>	<b>SPOREDNI DIJELOVI</b>
<b>1. zaglavlje</b>	<b>1. oslovljavanje</b>
<b>2. adresa primatelja</b>	<b>2. popis priloga</b>
<b>3. broj (pozivne oznake)</b>	
<b>4. mjesto i nadnevak</b>	
<b>5. predmet ili naslov</b>	
<b>6. sadržaj</b>	
<b>7. pozdrav</b>	
<b>8. potpis</b>	

#### ➤ **Bitni dijelovi dopisa**

##### 1) Adresa primatelja

Adresa primatelja omogućuje pošti da dopis uruči naznačenom primatelju, zato adresa primatelja treba biti točna i potpuna.

Adresa se u domaćem prometu sastoji od:

- a) imena i prezimena (za fizičke osobe)/naziva tvrtke ili obrta (za poslovne organizacije)
- b) predmeta poslovanja ili djelatnosti (za poslovne organizacije)
- c) ulice i kućnog broja
- d) poštanskog broja i mjesta

Sukladno navedenom potpuna adresa sadrži sljedeće elemente:

- ako je pošiljalatelj fizička osoba:
  - ime i prezime
  - ulica i kućni broj

- poštanski broj i mjesto
- \* država (ako dopis putuje izvan granica države pošiljatelja)
  
- ako je pošiljatelj obrtnik (fizička osoba):
  - naziv obrta, oznaka djelatnosti (ime i prezime vlasnika obrta)
  - ulica i kućni broj (sjedište)
  - poštanski broj i mjesto
  - \* država (ako dopis putuje izvan granica države pošiljatelja)
  
- ako je pošiljatelj poslovna organizacija (pravna osoba)
  - naziv tvrtke, oznaka trgovačkog društva
  - djelatnost
  - ulica i kućni broj (sjedište)
  - poštanski broj i mjesto
  - \*država (ako dopis putuje izvan granica države pošiljatelja)

Uz naznačene bitne dijelove adrese primatelja u mnogim se prilikama javlja potreba da se uz naziv tvrtke navede i organizacijska jedinica kojoj je dopis namijenjen.

Naziv organizacijske jedinice piše se umjesto djelatnosti ili ispod djelatnosti (predmeta poslovanja) poslovne organizacije. Funkcije primatelja u većini slučajeva pišemo iza imena i prezimena (osim nekih titula npr. dr., dr. sc. i sl.).

U slučajevima kada je dopis namijenjen isključivo određenoj osobi potrebno je to i naznačiti.

U praksi se javljaju tri slučaja posebnog naznačivanja, i to:

- **n. r.** – *na ruke* (piše se s točkom iza svakog slova i bjelinom između prve točke i drugog slova), podrazumjeva se da oмотnicu može otvoriti i pročitati sadržaj samo naznačena osoba;
  
- **n. p.** – *na pozornost* (piše se s točkom iza svakog slova i bjelinom između prve točke i drugog slova), koristi se kako bi se jasno naznačilo kome je određeni dopis ili dokument posebno namijenjen unutar organizacije ili institucije;
  
- **pov.** – *povjerljivo* (piše se u obliku kratice s točkom na kraju), označava tajnost dopisa.

## 2) Broj

To je pozivna oznaka pod kojom se dopis vodi u knjizi izlazne pošte pošiljatelja i pod kojom je njegova kopija pohranjena u pismohranu pošiljatelja.

Npr. **Broj: I-3/26** (slovo „I“ predstavlja oznaku izlazne pošte, broj „3“ je broj poslovnog dopisa/broj „26“ označava kalendarsku godinu).

## 3) Mjesto i datum

Oznaka mjesta govori nam gdje je, a datum kada je dopis napisan. Mjesto i datum pišemo jedno do drugog, a nakon naznake mjesta stavljamo zarez prije pisanja datuma.

Dan u datumu uvijek pišemo u obliku arapskog rednog broja bez nule ispred, s točkom na kraju i bjelinom prije naznake mjeseca. Mjesec u datumu možemo pisati arapskim ili rimskim brojkama te slovima u genitivu (malim slovima s bjelinom prije naznake godine). Godinu uvijek pišemo arapskim brojkama nakon kojih slijedi točka.

- Npr. a) Split, 7. 5. 2026.  
b) Split, 7. V. 2026.  
c) Split, 7. svibnja 2026.

## 4) Predmet

To je naslov poslovnog dopisa koji sadrži najkraću obavijest - bit poruke - što se u sadržaju navodi. Važno je da bude kratak, dvije-tri riječi koje trebaju izazvati pozornost čitatelja. Ako smatramo da je potrebno može se i boldirati.

Npr.

Predmet: molba za posao /poziv na sastanak/žalba

## 5) Sadržaj

Sadržaj je najvažniji dio cijelog dopisa - bit komunikacije. Svi ostali dijelovi poslovnog dopisa služe da bi sadržaj imao propisnu ili uobičajenu formu. U sadržaju se razrađuje predmet, a elementi sadržaja su individualni i ovise o temi o kojoj pišemo. Najčešće se sastoji od uvoda, biti i zaključka. U uvodu, primatelja je potrebno uvesti u problematiku dopisa. Glavni dio

sadržaja je bit poslovnog dopisa i u njemu se najčešće nalaze isticanja teksta. U pisanju zaključka autor dopisa nastoji ostaviti dojam na primatelja.

## 6) Pozdrav

Na samom kraju sadržaja uljudnost nalaže pozdrav. To je ujedno znak da je poruka završena.

Uobičajeni pozdravi su:

- S poštovanjem,
- S osobitim poštovanjem
- Lijep pozdrav,
- Srdačan pozdrav,
- Primite naše srdačne pozdrave!

## 7) Potpis

Nakon pozdrava pišemo potpis. Potpis se sastoji od:

- naziva poslovne organizacije (često se u praksi izostavlja)
- dužnosti (funkcije) potpisnika
- vlastoručnog potpisa potpisnika
- otiskanog imena i prezimena potpisnika.

**Potpisnik** je zaposlenik poslovne organizacije koja je pošiljatelj dopisa i ovlašten je za potpisivanje i odgovoran za navode u dopisu.

**Potpis** sadrži ime i prezime potpisnika vlastoručno ispisano na uobičajeni način. Valjan je onaj potpis koji ne stavlja u sumnju identitet potpisnika.

### ➤ Sporedni dijelovi dopisa

1. **Oslovljavanje (tituliranje)** – piše se ako je poslovna komunikacija upućena jednoj određenoj osobi. U našoj poslovnoj praksi najčešće se koristi izraz gospođa (gđa), gospodin (g. ili gosp.) ili gospođica (gđica). Oslovljavanju kojeg pišemo u uvodnom dijelu sadržaja obično dodamo predmetak poštovani ili cijenjeni jer je to prvi uljudni kontakt s primateljkom pisma.

2. **Popis priloga** je dodatak sadržaju dopisa. Oni mogu biti: katalog, cjenik, prospekti, certifikati, jamstva, izjave, potvrde, računi itd.

Prilozi se numeriraju i označavaju na lijevoj strani dopisa u istom retku s otisanim imenom i prezimenom potpisnika. Riječ prilog se može pisati, ali i ne mora. Ako je potrebno navesti više od jednog priloga onda započinjemo nabranjem najvažnijeg dokumenta.

Npr.

Prilog

1. katalog proizvoda

### 5.2.2. Oblikovanje poslovnih dopisa

Posebnu pozornost pri pisanju poslovnog dopisa treba pokloniti oblikovanju dopisa. Oblikovanje poslovnih dopisa je estetski i funkcionalni razmještaj elemenata poslovnog dopisa na papir. Važno je svaki element poslovnog dopisa napisati točno, uredno i na pravilnom mjestu.

Za kreiranje poslovnih dopisa papir A4 dijelimo na 7 vodoravnih dijelova za svaki bitni element dopisa.

Slika 34. Izgled poslovnog dopisa

<b>zaglavlje poslovnog pisma</b>
<b>adresa primatelja mjesto, nadnevak broj predmet</b>
<b>sadržaj</b>
<b>potpis</b>

Izvor: izrada autorice.

Odvajanje pojedinih odlomaka treba biti uočljivo. Kada pošiljatelj poslovnog dopisa želi posebno naglasiti neki dio sadržaja ističe ga na sljedeći način:

- ostavlja prazan red od prethodnog teksta
- centrira i podcrta tekst koji ističe
- ostavlja prazan red do nastavka teksta.

Ako autor poslovnog dopisa želi naglasiti neki dio teksta to može učiniti:

- PISANJEM VERZALOM (velikim slovima)
- pisanjem "s p a c i o n i r a n o" - razmaknuto pisanje
- podcrtavanjem teksta
- **podebljanjem teksta**
- pisanjem *kosim (italik) slovima*

Nije uobičajeno korištenje kombinacije verzala i podcrtavanja, kao ni kombinacija spacioniranog pisanja i podcrtavanja.

Kod pisanja poslovnog dopisa potrebno je upotrijebiti odgovarajući **font** – različiti oblik slova. Osim drugih posebnosti, fontovi se razlikuju i po tome imaju li tzv. stopice ili ne. Fontovi sa stopicama služe za pisanje teksta pa se uloga stopica očituje u formiranju redaka, dok fontovi bez stopica služe za naslove ili natpise.

Prilikom nabiranja koje predstavlja izražajnu bit teksta potrebno je:

- ostaviti jedan slobodan red od prethodnog teksta
- navode označiti brojevima, slovima, alinejama, točkama, kvadratima i sl.
- početak svakog navoda uvlačiti od 25-og reza
- ostaviti prazan red do nastavka teksta.

Prema **okomitom rasporedu** elemenata poslovnog dopisa najčešće se koriste sljedeći oblici:

### **1. stari ili europski oblik**

### **2. blok ili američki oblik**

- a) obični američki oblik
- b) moderni američki oblik
- c) puni američki oblik

### ➤ **Europski (stari) oblik**

Europski oblik najstariji je način oblikovanja poslovnog pisma čiji počeci sežu još u 15. stoljeće. Iako je danas djelomično potisnut modernijim oblicima i dalje se koristi u određenim institucijama i formalnim prilikama.

Njegova glavna obilježja su:

- **strogo određeni razmaci i margine na papiru**, koji se unaprijed planiraju
- **uvlačenje prvog retka svakog odlomka** (najčešće oko 2,5 – 3 cm od lijevog ruba)
- ostali redci u odlomku započinju od **lijeve margine (0 cm)**
- tekst djeluje **klasično, uredno i formalno**, ali može biti manje pregledan

Ovakav oblik zahtijeva više pažnje pri pisanju jer podrazumijeva precizno određivanje položaja svakog dijela dopisa (zaglavlje, datum, adresa primatelja, tekst, potpis).

### ➤ **Blok (američki) oblici**

Blok ili američki oblici nastaju početkom 20. stoljeća, paralelno s razvojem i širokom primjenom pisanih strojeva u poslovanju, osobito u Sjedinjenim Američkim Državama.

Njihova osnovna obilježja su:

- **svi dijelovi dopisa poravnani su uz lijevu marginu**
- **nema uvlačenja odlomaka**
- između odlomaka ostavlja se **jedan prazan red**
- tekst je **pregledan, jasan i lak za čitanje**
- omogućuju **bržu i jednostavniju izradu dopisa**

Zbog svoje praktičnosti danas su najčešće korišteni u poslovnoj komunikaciji.

#### **a) Obični američki oblik**

- svi elementi poravnani su uz lijevi rub
- razmaci između pojedinih dijelova su standardni
- jednostavan i najčešće korišten u svakodnevnoj poslovnoj praksi

## b) Moderni američki oblik

- sličan običnom, ali s **naglašenijom preglednošću**
- često koristi **veće razmake** između cjelina
- prilagođen suvremenim standardima i digitalnom pisanju

## c) Puni američki oblik

- najdosljedniji blok oblik
- svi elementi (uključujući datum, potpis i završne dijelove) **strogo su poravnani uz lijevu marginu**
- nema nikakvih odstupanja ili uvlačenja

Dok europski oblik naglašava tradiciju i formalnost kroz uvlačenje i precizne razmake, američki (blok) oblici ističu funkcionalnost, brzinu i preglednost. Upravo zato blok oblici danas prevladavaju u poslovnoj komunikaciji, osobito u digitalnom okruženju.

### ➤ **Kombinirani oblici poslovnog dopisa**

Kombinirani oblici nastaju spajanjem europskog i blok (američkog) načina oblikovanja. Cilj im je zadržati formalnost europskog oblika, ali uz veću preglednost i jednostavnost američkog.

#### Osnovna obilježja:

- većina teksta poravnana je uz lijevu marginu
- odlomci se **ne uvlače**, već se odvajaju praznim redom
- neki dijelovi (npr. datum ili potpis) mogu biti **pomaknuti udesno**
- izgled je **uredan, pregledan i djelomično formalan**

Kombinirani oblici su praktični i fleksibilni te se često koriste jer predstavljaju ravnotežu između tradicionalnog i modernog načina pisanja poslovnih dopisa.

- Primjeri izrade najčešćih poslovnih dopisa prema izradi autorice

### EUROPSKI OBLIK

zaglavlje (gornji dio)	
naziv primatelja	
	adresa primatelja
broj	mjesto, datum
predmet	
oslovljavanje	
sadržaj	
pozdrav	
	potpis
sporedni dijelovi pisma	
zaglavlje (donji dio)	

## OBIČNI AMERIČKI OBLIK

zaglavlje (gornji dio)	
naziv primatelja	
adresa primatelja	
broj	mjesto, datum
predmet	
oslovljavanje	
sadržaj	
pozdrav	potpis
sporedni dijelovi pisma	
zaglavlje (donji dio)	

## MODERNI AMERIČKI OBLIK

zaglavlje (gornji dio)	
	naziv primatelja
	adresa primatelja
broj	mjesto, datum
predmet	
oslovljavanje	
sadržaj	
pozdrav	
	potpis
sporedni dijelovi pisma	
zaglavlje (donji dio)	

## PUNI AMERIČKI OBLIK

zaglavlje (gornji dio)	
naziv primatelja	
adresa primatelja	
broj	
mjesto, datum	
predmet	
oslovljavanje	
sadržaj	
pozdrav	
potpis	
sporedni dijelovi pisma	
zaglavlje (donji dio)	

## 6. ZAKLJUČAK

Komunikacija predstavlja jednu od temeljnih društvenih pojava i ključnih pretpostavki razvoja ljudske civilizacije. Kroz povijesni prikaz njezina razvoja jasno je uočljivo da je napredak društva neraskidivo povezan s razvojem komunikacijskih oblika i sredstava – od najranijih, primitivnih načina sporazumijevanja, preko pojave i usavršavanja pisma, do revolucije tiskarstva i suvremenih digitalnih tehnologija koje omogućuju globalnu, brzu i višesmjernu razmjenu informacija.

U teorijskom smislu, komunikacija se definira kao složen, dinamičan i dvosmjernan proces razmjene informacija, ideja i značenja između pošiljatelja i primatelja, pri čemu na njezinu uspješnost utječu brojni čimbenici poput konteksta, komunikacijskog kanala, iskustva sudionika i mogućih smetnji u prijenosu poruke. Upravo zbog te složenosti komunikacija se ne može svesti na spontanu aktivnost, već predstavlja vještinu koju je potrebno sustavno razvijati i usavršavati. Poseban značaj komunikacija ima u poslovnom okruženju, gdje postaje temelj organizacijske učinkovitosti i uspješnog upravljanja.

Kvalitetna poslovna komunikacija omogućuje jasno definiranje ciljeva, pravodobno donošenje odluka, učinkovitu koordinaciju aktivnosti te izgradnju profesionalnih odnosa među zaposlenicima, ali i s vanjskim dionicima. U tom kontekstu komunikacija ima višestruke funkcije – informativnu, socijalnu, motivacijsku i kontrolnu – čime izravno utječe na ukupnu uspješnost organizacije.

Pisani oblici poslovne komunikacije, osobito poslovni dopisi, imaju posebno važnu ulogu jer omogućuju trajno bilježenje informacija i formalizaciju poslovnih odnosa. Njihova struktura i oblikovanje razvijali su se kroz različite modele – europski, američki (blok) i kombinirani oblici – koji odražavaju promjene u poslovnoj praksi i tehnološkom razvoju. Dok europski oblik naglašava tradiciju i formalnost, američki oblici ističu jasnoću, ekonomičnost i preglednost, a kombinirani oblici predstavljaju suvremeni kompromis između tih pristupa.

U suvremenom, globaliziranom i digitaliziranom okruženju, komunikacija poprima dodatnu dimenziju, jer tehnološki napredak omogućuje bržu, ali i kompleksniju razmjenu informacija. Granice između privatne i poslovne komunikacije sve su manje izražene, a zahtjevi za jasnoćom, preciznošću i profesionalnošću sve veći. Komunikacija, a osobito poslovna

komunikacija, predstavlja jednu od ključnih kompetencija suvremenog društva. Njezino učinkovito korištenje preduvjet je uspješnog funkcioniranja pojedinaca i organizacija, dok kontinuirano unapređivanje komunikacijskih vještina postaje nužnost u kontekstu stalnih društvenih i tehnoloških promjena.

## 7. LITERATURA

- Adler, R. B., Rodman, G., & du Pré, A. (2017). *Understanding human communication* (13th ed.). Oxford University Press.
- Baker, A. C. (2001). *Improve your communication skills*. Kogan Page.
- Bovee, C. L., & Thill, J. V. (2021). *Business communication today* (15th ed.). Pearson.
- Carnegie, D. (2014). *Kako steći prijatelje i naklonost ljudi*. Mozaik knjiga.
- Čubarić, M., & Kurtak, I. (2009). *Poslovna komunikacija*. M.E.P.
- Darwin, C. (1872/2009). *The expression of the emotions in man and animals*. Oxford University Press.
- DeVito, J. A. (2016). *The interpersonal communication book* (14th ed.). Pearson.
- Dobrijević, G. (2011). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Univerzitet Singidunum.
- Fraculj, M. (2020). *Poslovna komunikacija u suvremenom okruženju*. Naklada Ljevak.
- Gnjato, Z. (2003). *Poslovna komunikacija*. Ekonomski fakultet.
- Grković, M. (2002). *Komunikologija*. Naklada Ljevak.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2019). *Essentials of business communication* (11th ed.). Cengage Learning.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Press.
- Hunsaker, P. L. (2001). *Training in interpersonal skills: Tips for managing people at work*. Prentice Hall.
- Kliment, A. (1984). *Osnove komunikacije*. Školska knjiga.
- Kliment, A. (1993). *Poslovna komunikacija*. Školska knjiga.
- Kotruljić, B. (1458/2005). *O trgovini i savršenom trgovcu*. Golden marketing.
- Lamza Maronić, M. (2008). *Poslovna komunikacija*. Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Leinert Novosel, S. (2015). *Komunikacija u poslovanju*. M.E.P.
- Novak, B. (2009). *Poslovna komunikacija i bonton*. M.E.P.
- Pease, A. (2022). *Govor tijela u praksi*. Mozaik knjiga.
- Pease, A., & Pease, B. (2004). *The definitive book of body language*. Orion Publishing.

- Reardon, K. K. (1998). *Interpersonal communication: Where minds meet*. Wadsworth Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rouse, M. J., Rouse, S., & Rouse, J. (2005). *Business communications: A cultural and strategic approach*. Thomson Learning.
- Šulak, A. (1981). *Kultura govora*. Školska knjiga.
- Težak, S., & Babić, S. (2003). *Gramatika hrvatskoga jezika*. Školska knjiga.
- Tomić, Z. (2004). *Komunikacija i javnost*. Synopsis.
- Tomić, Z., Radalj, M., & Jugo, D. (2020). *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Synopsis.