

# Komuniciranje kao dio kulture

---

**Marošević, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:968010>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-29**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij – Menadžment

Marko Marošević

**KOMUNICIRANJE KAO DIO KULTURE**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij – Menadžment

Marko Marošević

## **KOMUNICIRANJE KAO DIO KULTURE**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0010223781

e-mail: mmarosevic1@efos.hr


Mentor: dr. sc. Jerko Glavaš, izv. prof.

Komentor: Bruno Mandić, mag. oec.

Osijek, 2020.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Marko Marošević

**JMBAG:** 0010223781

**OIB:** 53200345400

**e-mail za kontakt:** markomarosevic26@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij

**Naslov rada:** Komuniciranje kao dio kulture

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** dr. sc. Jerko Glavaš, izv. prof.

Bruno Mandić, mag. oec.

U Osijeku, 7. 9. 2020. godine

Potpis

Marko Marošević

## **Komuniciranje kao dio kulture**

### **SAŽETAK**

Kao društveno biće čovjek ima potrebu komunicirati s drugim ljudima. Da bi se mogao sporazumijevati, on mora prenositi poruke, odnosno primati ih. To može činiti pomoću sustava za sporazumijevanje – komunikacijskih sustava.

Komunikacija je osnovni dio kulture koji se razvijao kroz civilizacije od staroga vijeka do postmodernističkoga doba. Komuniciranje je najvažniji element za prenošenje informacija preko verbalnoga i neverbalnoga iskazivanja u privatnom i poslovnom svijetu. U međunarodnom poslovanju postoji susret s različitim kulturama i jezicima, isto tako dolazi i do poslovnih zapreka, stoga se trebaju prihvatiti, prilagoditi i poštovati načini razgovora i sve to s ciljem boljeg razumijevanja. Komunikacija je jako važna u poslovnom svijetu, jer je potrebna za svaki sastanak, dogovor, organizaciju, zato što bez komuniciranja poslovni svijet ne bi opstao.

Komuniciranje može biti svjesno i nesvjesno. Stav tijela, mimika, gestikulacija šalju poruku okolini koja prihvaća i tumači na svoj način i tako se ostvaruje slika bez upotrebe govora i konkretizirane komunikacije.

Svrha rada je predstaviti važnost komunikacije u poslovnom i privatnom svijetu kroz verbalni i neverbalni iskaz preko komunikacijskih tehnologija jer su metoda uspješne komunikacijske moći.

**Ključne riječi:** Komunikacija, poruka, privatna i poslovna komunikacija, verbalni i neverbalni iskaz.

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	6
<b>2. Komunikacija</b> .....	8
<b>2.1. Komunikacija i društvo</b> .....	10
<b>3. Poslovno komuniciranje</b> .....	13
<b>3.1. Vrste komuniciranja</b> .....	15
3.1.1. Verbalna komunikacija .....	16
3.1.2. Neverbalna komunikacija .....	17
3.1.3. Interpersonalna komunikacija .....	22
3.1.4. Javna komunikacija.....	22
3.1.5. Masovna komunikacija .....	22
3.1.6. Elektronska komunikacija.....	24
<b>4. Odnosi s javnošću</b> .....	29
<b>5. Poslovno pregovaranje</b> .....	32
<b>6. Zaključak</b> .....	35
<b>7. Literatura</b> .....	37

## 1. Uvod

Od najstarijih vremena ljudi su iskazivali potrebu za komuniciranjem i prenošenjem različitih poruka, tako što su međusobno prenosili važne vijesti, izmjenjivali ideje i sve to kako bi bezbrižno živjeli. Prvo su činili pokretima, dimnim znakovima, bubnjem, slikama, zatim govorom, pismom, novinama, telegrafom, telefonom, radioprijemnikom, filmom, televizijom, računalom i raznim društvenim mrežama. Vrijeme prije Krista obilježilo je komuniciranje crtanjem ljudske ruke, krugova, likova iz lova i mnoge druge oblike koje su crtali po stijenama, a to je bila poruka da su tu bili prije trideset tisuća godina.

Tehnologija je napredovala 80-ih godina prošlog stoljeća kada su se pojavili grafiti na zidovima ulica gdje su mladi slikama i tekstovima prolaznicima prenosili svoje poruke i tako su označavali svoj teritorij.

Pismo je sustav znakova što ga ljudi koriste kako bi se sporazumijevali, a preko njega razvila se i fotografija koja je grana likovnih umjetnosti i ishodište filma. Autor prve fotografije je Nicéphore Niépce koja je nastala 1826. godine, a prvi put izraz fotografija rabi se od 1833. kada ju je izrekao francuski emigrant Antoine Hercules Romuald Florence.

Razmatranje pokretnih slika stavlja nas u položaj razmišljanja iz kojega je teško odrediti prapočetak i nastanak filma, jer proizilazi iz samog pojma pokreta i prijenosa poruke. Taj povijesni razvoj ima prekretnicu koja je ishodišna točka novog medija. Film se zasniva na materijalnim napravama i sredstvima, izum pokretnih slika izum je aparata, filmske kamere, filma, postupaka filmskoga snimanja i projektiranja, a kroz te izume započela je filmska produkcija iz koje se razvija kinematografija pa film kao medij, djelatnost i umjetnost. Za izum filma zaslužna su braća Lumière, ali njihov preteča bio je najutjecajniji francuski povjesničar Georges Sadoul sa zootropskim temama.

Mediji su pojam koji označavaju sustave javnog informiranja, a pojava televizije je najmoćniji medij kroz društveni utjecaj. Televizija se već sedamdeset godina nalazi u središtu interesa. Tada se emitirala tek jedan sat na dan, a danas je popunila sva dvadeset i četiri sata. Ona je bila i ostala priča kontroverzi: kao dobro, jer je pogled u svijet, i kao zlo jer sistematski širi dezinformacije u stranom svijetu. Zato je bitan njen razvoj za uvođenjem nove tehnologije te uključenjem u internet prezentacije koje su već interaktivne, mobilne i brze.

Prelaskom na digitalni format otvorile su se nove mogućnosti u TV produkciji i to slanjem zapisa bez gubitka kvalitete preko interneta. Za razliku od analognih, digitalni sustavi koji mogu imati elektroničke probleme, ipak imaju veću sigurnost zapisa. Kod analognih sustava

dolazi do pada sustava i gubitka informacija, ali danas se to pokriva s novom tehnologijom i profesionalnosti pa isto područje pokriva više TV postaja.

Nakon televizije zaslužne su društvene mreže koje najviše funkcioniraju preko mobilnih uređaja, jer su lako prenosivi i dostupni s internet vezom na bilo kojoj lokaciji i time je razvijenija poslovna i privatna komunikacija.

Danas u poslovnom svijetu poduzeća se obogaćuju svojim načinom razmišljanja i komuniciranjem. Nekada pregovori znaju biti vrlo teški i tada elokventan govornik zna unijeti određenu lakoću, zna pronaći dobar stil razgovora, jer tijekom pregovaranja zna biti oštine s jedne strane, ali unošenjem topline u pregovor to olakšava i vrlo obogaćuje takav način rada.



## 2. Komunikacija

Komunikacija dolazi od latinske riječi *communication* što znači razgovor, priopćavanje,<sup>1</sup> zato je čovjekova jezična djelatnost jedan od oblika njegove društveno povijesne komunikacijske prakse, osobito ljudskoga djelovanja u vlastitom univerzumu, djelovanja kojim se prenose s pomoću različitih sustava znakova informacije i spoznaje o drugim oblicima prakse, njihovim procesima, objektima, rezultatima i odnosima. Komunikacijska se praksa može skraćeno zvati i komunikacijom ili komunikacijskim kanalom – sustavom.

Kao društveno biće čovjek ima potrebu komunicirati s drugim ljudima. Da bi se mogao sporazumijevati, on mora prenositi poruke, odnosno primati ih. To može činiti pomoću sustava za sporazumijevanje – komunikacijskih sustava.

Sustavi za sporazumijevanje dijele se na jezične i nejezične kodove. Sustave za sporazumijevanje proučava lingvistika (lat. *lingua* - jezik), a nejezične kodove semiologija (*semeion* – znak; *loga* - znanost). Kako je jezični fenomen kompliciran, postoji više znanstvenih disciplina i poddisciplina koje ga pokušavaju shvatiti i definirati krenuvši od semiologije, jezikoslovlja, povijesti jezika, etimologije, dijalektologije, semantike, leksikologije, stilistike preko gramatike, fonetike, fonologije, oblikoslovlja do sintakse. Jezik je živ organizam, što znači da se razvija i mijenja. Neki su jezici nestali tijekom povijesti, a neki novi su se pojavili.

Jezik je skup jezičnih znakova koji služe za sporazumijevanje među pripadnicima iste jezične zajednice. Može se definirati kao apstraktan sustav znakova i pravila po kojima se ti znakovi kombiniraju. Misao koju čovjek želi s nekim podijeliti, koju želi nekome uputiti, naziva se poruka. Da bi se dva člana iste jezične zajednice mogla sporazumjeti, potrebno je da se poruka prenese od govornika slušatelju. Taj proces prenošenja poruke naziva se govorno priopćavanje. Da bi se priopćavanje ostvarilo, u govornom činu trebaju sudjelovati govornik i slušatelj, a poruka ide kroz komunikacijski kanal. Ponekad se javljaju smetnje u prenošenju poruke od govornika do slušatelja, odnosno javlja se buka u komunikacijskom kanalu, a te se smetnje prevladavaju redundancijom ili zalihošću. Zalihost je višak podataka o obavijesti koja se priopćuje, odnosno sve ono što već znamo o toj obavijesti na osnovi znanja ili iskustva.

Jezik je najvažnije sredstvo komuniciranja među ljudima. Kao takav mora zadovoljiti sve potrebe govorne i pisane komunikacije. Te potrebe su različite i čovjek koristi pojedine riječi u pojedinim situacijama. Izbor riječi neće biti isti u privatnoj i službenoj komunikaciji, u umjetničkom i znanstvenom djelu. Ovisno o izboru riječi može se govoriti o različitim

---

<sup>1</sup> <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686>

stilovima nekoga jezika. Tako postoji pet funkcionalnih stilova standardnoga jezika: znanstveni stil, administrativni stil, novinski ili publicistički stil, književnoumjetnički i razgovorni stil.

„Znanstveni stil je stil u kojim su pisana znanstvena djela. U njemu se nalazi obilje apstraktnih, stručnih i stranih riječi. Koristi se složenim rečenicama i nastoji što precizniji. Ovaj stil izbjegava bilo kakvu subjektivnost i osjećajnost.

Administrativni stil je jezik službenih dopisa, upravnih akata, uredbi, odluka, zakona, pravilnika, propisa, potvrda i sl. Karakterizira ga uredsko-poslovni rječnik i nazivlje vezano uz struku. U ovoj vrsti stila nalazimo puno ustaljenih izričaja i on teži za objektivnošću.

Novinski ili publicistički stil je mješavina znanstvenoga i književnoumjetničkoga stila. Nastoji postići objektivnost i točnost obavještavanja, a istodobno želi pobuditi zanimanje i zadržati pozornost na pojavama o kojima piše. Osobitost ovog stila su kratke rečenice i upotreba riječi koje su svima dobro poznate.

Književnoumjetnički stil je naglašena emotivnost koji je obilježen slikovitošću, ritmičnošću, zvučnošću, bogatvom riječi, izričaja, rečeničnih konstrukcija i izražajnih sredstava. Okrenut je više mašti nego umu i dopušta više slobode nego bilo koji drugi stil.

Razgovorni stil je stil svakodnevne jezične upotrebe koja je često izvan službenih okvira i najčešće pripada privatnosti. Tu se koriste riječi iz svih slojeva hrvatskoga jezika. Naziva se još i kolokvijalnim stilom. Ovoj vrsti pripadaju: žargonizmi, vulgarizmi, dijalektizmi i kolokvijalizmi. Žargonizmi su riječi koje koristi neka društvena skupina (vojnici, učenici, studenti) ili ljudi određene profesije (sportaši, glazbenici, ekonomisti, liječnici...). vulgarizmi su prostačke riječi koje se po normama ponašanja smatraju neprimjerenima i neuljudnima. Dijalektizmi su riječi iz pojedinih narječja koje se koriste u razgovornom jeziku. One mogu biti iz štokavskoga narječja, kajkavskoga narječja i čakavskoga narječja. Kolokvijalizmi su riječi i oblici koji se upotrebljavaju u opuštenoj komunikaciji i na granici su između standardnoga jezika i žargona.“ (Nedić i Damjanović, 2012: 204. – 209.)

## 2.1. Komunikacija i društvo

U sustav ljudske suradnje čovjek unosi svoju svijest. Svijest ljudi kao cjelina utječe na sustav, preko granica uloge koju pojedinac ima u njemu. Ona je za sustav izvor iznenađenja, ponašanja koja ne pripadaju sistematskim normama reguliranih oblika, bez obzira na to znače li za sustav stvaralačke i poticajne inovacije ili naprosto disfunkcionalne smetnje.

„Elementi svijesti u najširem smislu jesu: semantički (značenja, razumijevanje, prikazivanja, komunikacije), normativni (ocjene, preferencije, pravila, načela, vrijednosti), kognitivni (mitovi, svjetonazori, zaključivanja, znanja), emocionalni (osjećaji, afekti), voljni (motivi, namjere, ciljevi, interesi).“ (Pusić, 1997: 10.)

Materijali koji ulaze u svijest kao dojmovi iz okoline ili pobude iz organske podloge osobnosti oblikuje se filtriranjem kroz te skupine elemenata. Elemente u cjelinu povezuje predodžba o vlastitoj osobi kao kontinuiranom nositelju neproturječnog obilježavanja, ocjenjivanja, spoznavanja. U sklopu ljudske svijesti nalazimo motive koji su višeznačni kako po usmjerenosti, tako po osjećajnoj obojenosti. Glavni je primjer neizvjesnost koja može značiti nesigurnost u vlastitoj orijentaciji, ali i nepouzdanost u funkcioniranju društvenih institucija pa se može doživjeti s pozitivnim emocionalnim predznakom kao otvorenost svijeta, postojanje još neuočenih mogućnosti, život kao pustolovina ili s negativnim značenjem, kao strah od nepoznatoga, nostalgija za izgubljenom sigurnošću i stabilnošću.

Glavno područje na kojemu se javna uprava širi u modernom društvu – društvene službe u najširem smislu – organizirano je pretežno kao mreža ustanova, škola i prosvjetnih ustanova, od osnovnih do visokih, zdravstva, socijalne zaštite i socijalnog osiguranja, komunalnih službi, kulturnih ustanova, društvenoga prikupljanja i analize informacija (npr. statistika, meteorološka služba, evidencija zemljišta i dokumentacijski centri) prometa, komunikacija i konačno znanosti koja se u svjetskim razmjerima sve više pretvara u prvu frontu društvenog razvoja. Sve je to temeljeno na djelovanju ustanova organiziranih na funkcionalnom načelu oko određene djelatnosti ili funkcije.

Kao upravni sustav suočen je s nizom pitanja koja proistječu iz unutarnjih poticaja vlastitog razvitka ili trajnih obilježja vanjske okoline. Prema ovoj podjeli svi odgovori su privremeni i sve je otvorenoga razmišljanja.

Upravni sustavi suvremenoga svijeta razvili su se od razmjerno malih tijela koja pomažu vladaru vladati do današnje vrlo složene mreže u kojoj se obavljaju raznovrsni poslovi, troši se do polovice društvenoga proizvoda i zapošljava se do petine ukupne radne snage pojedine zemlje. Društva postaju sve složenija tijekom industrijalizacije i urbanizacije, samodovoljnost

bilo koje skupine ljudi sve je manje moguća, potrebe sve raznovrsnije, stoga društvo kao cjelina sve je ovisnija o upravnom sustavu, njegovoj regulativnoj proizvodnoj djelatnosti. Odazivajući se takvom kretanju potražnje i upravna je ponuda sve bogatija.

„Raznovrsnost upravnih poslova se povećava od obrane vanjske i unutarnje sigurnosti države i namicanja potrebnih sredstava za to, do sve brojnijih službi u gospodarstvu, prosvjeti, zdravstvu, socijalnom osiguranju, socijalnoj zaštiti, građevinarstvu, prometu, komunikacijama, energetici, u potrebama za informacijama, u rješavanju sve brojnijih problema koje društveni razvoj stavlja pred javnu upravu kao najprikladnije oruđe za njihovu bradu, a među kojima su problemi okoliša sve aktualniji. S raznovrсношću poslova usporedno se povećava i razvedenost upravnih mreža. Sve više službenika radi sa sve više pomagala i sredstava u sve većem broju upravnih organizacija različitoga djelokruga, raznovrsne strukture, imena i položaja u sustavu.“ (Pusić, 1997: 185. – 186.)

Tri procesa u francuskom upravnom sustavu kao cjelini osobito izražavaju tendencije prema dekoncentraciji vlasti: „vertikalna i horizontalna decentralizacija sustava, smanjivanje uloge hijerarhije i mijenjanje pravnog karaktera dijelova upravnog sustava koje upućuje u smjeru od državne uprave prema javnom sektoru.“ (Pusić, 1997: 243.)

Informacijske službe su komunikacije i informiranje. Djelokrug ministarstva komunikacija u francuskoj središnjoj upravi 1993. godine obuhvaća „politiku vlade u odnosu prema tisku i audiovizualnim komunikacijama. Odgovarajući poslovi u Hrvatskoj podijeljeni su nakon 1992. godine na različite razine te stručne službe predsjednika Republike i Vlade. Niz poslova iz kategorije informacijskih službi koje obavljaju kod nas posebne državne upravne organizacije: geodetski poslovi, hidrometeorološki poslovi, poslovi normizacije i mjeriteljstva, patenti, statistika, dok su u Francuskoj podijeljeni na razna ministarstva, predsjedništvo i opće tajništvo Vlade.“ (Pusić, 1997: 252.)

Iz definicije svjesne i stvaralačke komunikacije kao prakse nužno proizilazi njezin društveni karakter i on se može očitovati na različitim nivoima: ako se ne zatvorimo u neke sasvim specijalističke okvire, neizbježan je susret s njezinim društvenim karakterom. Ako pokušamo otkriti genezu komunikacijske prakse onda moramo potražiti njezine izvore upravo u onom trenutku kad je čovjek iz biološkoga kontinuuma prešao u povijesno i društveno trajanje, tj. kada je doista postao čovjek, jer bitno određen kao društveno biće nije mogao opstati bez komunikacijskih veza kojima se konstituira društvo.

Svako šire teoretsko razmatranje komunikacije ujedno je i ispitivanje društvenih uvjetovanosti i socijalnog konteksta u kojemu se ta komunikacija odvija. Vidljiva uloga komunikacije i komunikacijskih sredstava što više raste u modernom svijetu to je snažnija komunikacijska

praksa koja je prisutna u mijenjanju našeg svijeta. Budući da problematika jezične djelatnosti i komunikacija uopće u svijetu sa sve čvršće isprepletenim komunikacijskim i informacijskim vezama postaje jedno od bitnih pitanja života.

Kod istraživanja masovnih komunikacija koja da bi uopće mogla komunikacijski funkcionirati moraju imati značajniju ekonomsku podlogu, katkada je dovoljno otkriti u čijim su ona rukama, kao kod svakoga sredstva za proizvodnju da bi se očitovao njihov klasni karakter: ovdje je izučavanje i dalje izvanredno kompleksno zbog toga nerijetko može ograničiti na opise manipuliranja s pomoću tih sredstava.

### 3. Poslovno komuniciranje

Poslovna komunikacija postaje značajna u doba globalizacije i poslovanja te poslovne komunikacije. Druga polovica XX. stoljeća je označila pojavu poslovnog komuniciranja, a danas takav oblik suradnje ima svoje počasno mjesto u interakcijama suvremenoga društva koje ističe proizvodnju, ali ne i tržište. Kasnije se nametao natjecateljski duh oko prodaje proizvoda jer je bilo važno kako kupca pridobiti da kupuje proizvode, zato je proizvodna tehnika težila prema usavršavanju koja se bazira na upotrebi komunikacijskih vještina.

Današnje vrijeme XXI. stoljeća izriče brzinu i vještinu u komunikaciji. Moderno poslovanje postavlja pitanja: kako usavršiti vještine poslovnog komuniciranja i ponašanja te kako biti učinkovito elokventan? Vještina komunikacije i ponašanja su važne za pojedinca kako bi se mogao unaprijediti, a cilj poslovnog komuniciranja je sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka, iskustava, stvaranje novih ideja kroz dogovor, pregovaranja i argumentiranja.

Svaka poslovница treba imati svoj komunikacijski stil poslovanja koji bi trebao biti strukturiran prema okruženju djelovanja, a važno je znati dobro pisati, govoriti, slušati i prepoznavati prikladan način razgovora. Kada se ostvari sve navedeno imat će bolji poslovni cilj, rezultat, veću proizvodnju, prepoznatljivost, slavu i upečatljiv brend te bolje tržišno mjesto. U današnjem modernom tržištu rada ne možeš postići uspjeh, ako nemate uhodan sustav poslovne komunikacije, jer je to važan dio poslovanja, organiziranja, upravljanja sustava, prenošenje poruka, razmjena i obrada informacija, kontaktiranje s partnerima i javnošću.

Prema Lamzi – Maronić i Glavašu (2008.) poslovna komunikacija se realizira na unutarnju i vanjsku organizaciju. Komunikacija unutar organizacije je proces u kojemu sudjeluju svi djelatnici organizacije, no ona obuhvaća i osobnu komunikaciju, a izvan organizacije sudjeluju samo neki djelatnici organizacije.

Unutar organizacije komunikacija se dijeli na: „vertikalnu komunikaciju prema dolje, vertikalnu komunikaciju prema gore, horizontalnu i lateralnu komunikaciju.“ (Lamza - Maronić i Glavaš, 2008:18.).

Komunikacija u menadžmentu koji upravlja i usmjerava organizaciju uz pomoć poslovnih suradnika obavljajući prethodne zadatke te unaprijed isplanirane dugoročne ciljeve.

Kako bi organizacija bila uspješna potrebno je poznavati i razumjeti dinamične poslove okoline, smisao postojanja, misije, izazova, upoznati se s problemima i preprekama, poznavati svakodnevno upravljanje i rad sa zaposlenima, korištenje novih podataka, informacija i znanja

za donošenje odluka uz podršku ICT-a, uključena je inovativnost, kreativnost, motivacija, razvijanje, poticanje i održavanje komunikacija unutar organizacije i okoline.

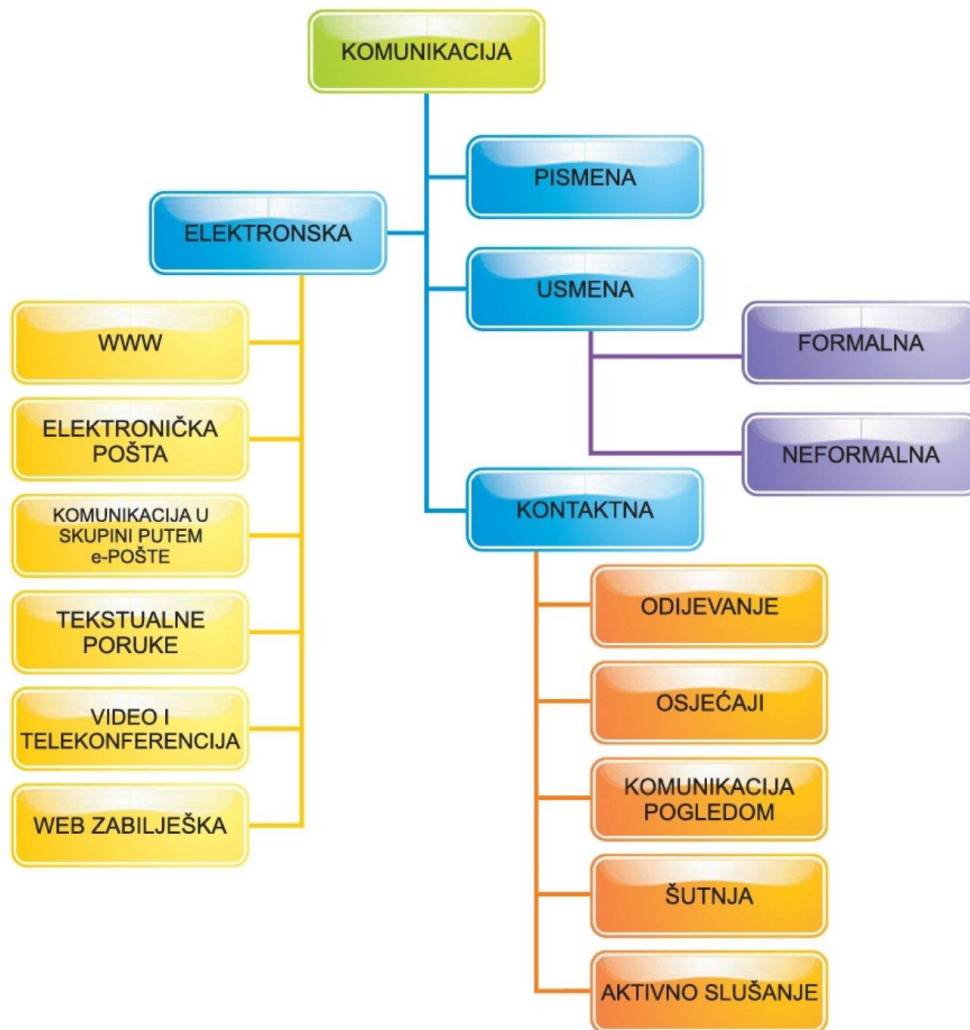
Uspjeh poslovne organizacije je i u osobnom doprinosu s uspješnom komunikacijom, jer ona planira, organizira, brine o zaposlenima, vodi, kontrolira prikuplja i dijeli informacije uz trud, vrijeme i rad. Čine ju još instrukcije, radni nalozi, sastanci, javna izlaganja, savjeti, telefonski razgovori, neformalne glasine, pisma, priručnici, molbe, žalbe, problemi i stavovi djelatnika.

„Komunikacija u dinamičnom i složenom poslovnom okružju zahtijeva razmjenu informacija, znanja, vremena i ograničenih resursa te izgrađivanje poslovnih odnosa s poslovnim suradnicima i institucijama, poput tržišta, dobavljača, kupaca i nadležnih tijela državne uprave.“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008: 19.)

U vanjskoj organizaciji menadžeri postaju svjesni kupaca, dostupnosti dobavljača, zahtjeva dioničara, državne regulative i brige za zajednicu putem razmjene informacija uz primjenu elektronskih sredstava, provjeru pravopisa, prikladnosti leksičkoga odabira, gramatike i stila, potreba poznavanja globalnoga jezika kroz primjer elektronske pošte.

„Razlikujemo: usmeno (verbalno, govorno) izražavanje; kontakti (neverbalni) izričaj; pismena komunikacija; elektronska komunikacija (e- komunikacija).“ (Lamza – Marunić i Glavaš, 2008: 21.)

### 3.1.Vrste komuniciranja



Grafički prikaz 1. – Načini komuniciranja<sup>2</sup>

<sup>2</sup> LAMZA – MARONIĆ, M. i GLAVAŠ, J.: *Poslovno komuniciranje*, EFOS, Osijek, 2008, str. 22.



### 3.1.1. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija može biti usmena ili pismena komunikacija. Usmena komunikacija je razgovor koji može biti monolog i dijalog, a pismenu čini tekst koji je trajan u obliku pisma, eseja, romana, feljtona, putopisa itd, stoga se važne i duge poruke zapisuju.

Za verbalnu komunikaciju potreban je glas, a on sadrži opću ljudsku i našu osobnu sliku. U njemu je prirodno ukodirana naša anatomija, senzualnost i temperament, naša biografija koji je proces stanja od grčevitoga jauka do poetske harmonije.

Glas se sastoji od boje, jakosti, tona, brzine i pauza. Boja glasa može biti statična i dinamična, a dinamična ovisi o promjenama zvuka u vremenu, o ritmu, o jakosti između naglašenih i nenaglašenih dijelova. Glas nam odaje prepoznatljivost spola, dobi, zdravstvenoga stanja, atletskih tipova, mršavih i debelih, može se stvoriti slika o inteligenciji govornika.

„Prigušen glas izaziva sliku introvertne osobe, jak i presiguran glas govori o ekstrovertiranoj, agresivnoj osobi. U glasu su ukodiranje i neke sociološke osobine govornika: stupanj naobrazbe, vrsta zanimanja, ambijent življenja, pripadnost društvenom sloju i slično.“ (Škarić, 2008: 149.)

Glasnoća zvuka govora ima dvije temeljno različite funkcije, ona je znak i signal, jer različito je govoriti preko telefona i pred auditorijem u dvorani s ili bez ozvučenja.

Doista da bismo progovorili bolje treba nam bolji glas na koji se treba obazirati, a i nešto mu se posvetiti. Govor je posebna i organizirana aktivnost pa su i vježbe za govorni glas najbolje, a to su:

„1. protezanje i opuštanje

2. duboko disanje ošitom i trbušnim mišićima

3. gromoglasno *Ha!*, trzajem iz pleksusa

4. produženo foniranje: *aaaa*

5. produženo foniranje uz pojačano saslušanje

6. impulsno gromoglasno izgovaranje riječi

7. produženo nisko foniranje uz masažu grla, spuštanje grkljana i uz osjet vibracija na prsnoj kosti

8. vratolomno brzo izgovaranje u jakom šaptu

9. točka palatinalnoga vibrotaktilnog osjeta

10. produženo jako izgovaranje: *s*

11. govor sa zatvorenim nosom

12. razgibavanje govora.“ (Škarić, 2008: 157. - 165.)

Kroz te se vježbe može proletjeti vrlo brzo pa i u jednu minutu, prije govornoga nastupa u nekoj izdvojenoj prostoriji. Sasvim je sigurno da te vježbe dodatno vrijede, jer smanjuju tremu pred nastup. Ako to nije moguće, dok čekamo da uzmemo riječ, izvedimo neke vježbe kao što je već savjetovano, u sebi – neprimjetno za okolinu, disati duboko donjim dijelom, opuštati i spuštati grkljan, gutati, zamišljati osjetno svoj glas i cjelokupan govor.

Svaka tjelovježba koja jača tijelo pridonosi govorničkoj odvažnosti te tako uklanja strah. Treba sačuvati malo srama i straha u svakom javnom govornom nastupu. Smanjiti ih do mjere gdje se više ne sramimo svog srama i ne plašimo svog straha. Osnažiti svoje tijelo, usvojiti što više govorničkih znanja i vještina, ne govoriti javno bez znanja predmeta o kojemu govorimo, bez dobre pripreme govora te uvida u vrstu publike koja sluša i bez uvida u okolnosti u kojima se govori. Treba postaviti velike zahtjeve, ali se ne truditi previše oko toga da skrijemo ono što nismo dostigli.

### 3.1.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je onaj trenutak kada slušatelja ne možemo pitati sve što nas zanima, ali on odgovori svojim položajem tijela, gestikulacijom i mimikom lica. Upravo takve znakove treba znati prepoznati i razumjeti pa neće biti potrebna nikakva pitanja.

Unutarnja je osobina govora težnja prema ostvarenju najbolje komunikacije u određenim uvjetima. Važnost tih neverbalnih znakova oslikava ishod „predizbornoga dvoboja između Nixona i Kennedyja 1960.“ (Škarić, 2008: 177.) Kod onih koji su polemiku čitali u novinama i kod onih koji su je slušali preko radija bolje je stajao Nixon, a kod televizijskih gledatelja bolje je prošao Kennedy. To znači da su vidljivi neverbalni znaci koje je Kennedy odašiljao bili presudni za njegovu prednost.

Neverbalni znaci su zanimljiv predmet proučavanja i pojam neverbalnih znakova ne sadrži sve izvangovorne znakove koje čovjek proizvodi (npr. glazbene, likovne, matematičke i sl.) kao što neki pogrješno misle.

„To su znaci koji sudjeluju u govornom činu, a sami nisu govor i samo su ti znaci neverbalni znaci. Zato im bolje pristaje sugovorni znaci.“ (Škarić, 2008: 177.)

Takvi znaci podupiru ono što se govorom izriče, dopunjuju govor ili se suprotstavljaju onime što govor izriče.

Prema proučavanju Ive Škarića (2008.) uloge i značenja neverbalnih znakova mogu biti:

1. izrazi osjećaja
2. ilustratori

3. regulatori
4. amblemi
5. adaptori.

Izrazi osjećaja se najviše očituju licem – mimikom, posebno očima. Znakovi su da pošiljatelju daju razumljivost iskazanoga. Jednim dijelom mogu biti poslovni osjećaji, tako da su neka istraživanja pokazala da se samo 7% osjećaja izražava značenjima riječi, 38% se osjećaja izražava glasom, a 55% izrazom lica.

Ilustratori su široka i raznolika skupina slikovitih neverbalnih znakova, najčešće pokazivanje rukom ili samo kažiprstom, ali i glavom i pogledom. Gestovni su piktografi kad se rukom crta po zraku neku stvar. Onomatopejski su kad se zvukom oponaša neka zvučna pojava. Ideografi gestom razdvajaju i raščlanjuju pojmove, obuhvaćaju ih te pokazuju tijekom misli. Prostorni pokazuju gestom veličinu predmeta i osoba te njihov raspored u prostoru, a kinetografi slikovitom gestom i pokretom tijela opisuju neku akciju. Dirigent gestom podupire izražajna govorna sredstva tako što govornik sebi dirigira tempo, intonaciju te govornu jakost i isticanje riječi.

Regulatori su znakovi za uspostavljanje, sređivanje, održavanje i prekidanje govorne komunikacije. Pomoću tih znakova traži se riječ, prekida se nečiji govor, ali se i uspostavlja povratna sprega kojom slušatelji podupiru govor ili nastoje kako drugačije djelovati na njega: kimanjem glave, pažljivim gledanjem, mrštenjem, znakovima dosade i sl.

Amblemi su naučeni znakovi i često zamjenjuju cijele izreke, npr. okomito kimanje glave u značenju „da“, vodoravno za „ne“, dva prsta u obliku „v“ za pobjedu (Victoria) i sl., a sve to ovisi od različitih civilizacija gdje postoje različita značenja.

Adaptorii su znakovi nastali od aktivnosti koja priprema tijelo za govor kao što su nakašljavanje, pročišćivanje grla, gutanje sline, ispijanje vode itd. te aktivnosti mogu postati znakovi slušateljima, sugovornicima, primjerice nakašljavanje kao svraćanje pozornosti na sebe, nakašljavanje kao znak da se želi govoriti, ispijanje vode kao znak da se namjerava još duže govoriti.

„Neverbalna signalizacija je vrlo raznolika i signali dolaze iz:

1. Raznih položaja tijela i pokreta tijela
2. Mimike – oči
3. Zvukova koje čovjek proizvodi (mljackanje, usklici, zviždanje, nakašljavanje, pljeskanje, kucanje, pucketanje prstima i dr.)
4. Dodira
5. Proksemičkih znakova

6. Rekvizita, scenografija i obreda
7. Oblikovanja tijela
8. Mirisa
9. Pomoćnih medija
10. Vremenskih znakova“ (Škarić, 2008: 180.)

Znakovi tijelom su hotimični (svojevoljno) i nehotimični zato obavještavaju o onome što je govornik htio i o onome što nije htio iskazati. Njihovo iščitavanje ne mora biti ispravno čak ni ako je podosta ujednačeno. Tako se dekodiraju psihičke osobine na temelju tjelesnih, primjerice „endomorfni tip – okrugao, debeo, mekan zamišlja se da je simpatična, brbljava, ugodna osoba; mezomorfni tip – mišićav, koščat, atletski građen djeluje kao osoba koja je sigurna u sebe kao zrela i avanturistička osoba; etomorfni tip – tanak, visok, nježan djeluje kao pesimist, napet i nervozan te kao da nerado govori.“ (Škarić, 2008: 180.)

Neki položaji tijela i pokreti imaju ustaljena značenja: prekrizene slušalice ruke ili prekrizene noge usmjerene ustranu označavaju nesigurnost te odbijanje sugovornika, nepovjerenje prema njemu i obranu od njega, ako su noge stavljene u obrnutom položaju onda znače povjerenje, prihvaćanje, sigurnost. Raširene ruke okrenutih dlanova prema sugovorniku su iskrenost, odanost i poslušnost, a vidljivo skrivanje dlanova iskazuje nervozu i neiskrenost. Dodirivanje nosa, uha i lica blizu usta te odmicanje ovratnika je znak da se nešto skriva i laže govornik, ako je slušatelj onda ne vjeruje govorniku. Osoba koja stoji moćnija je od osobe koja sjedi. Jednom rukom u džepu ili objema u džepovima na opušten način iskazuje se opuštenost, sigurnost i djeluje elegantno, a suprotno je izraz nekulture, ako držimo ruke u džepovima i govorimo.

Kao prijateljskom osobom i spremnijom na suradnju smatrat će se one osobe koje gledaju sugovornika u lice, ako se smješkate, ako potvrdno kimate glavom dok drugi govore, ako povremeno dotičete lice, ako ne držite prekrizene ruke i noge, ako se malo nagnete naprijed i ako se približavate sugovorniku. Nasuprot tomu bit ćete smatrani osobom koja nije spremna na suradnju. Ljudi će vas smatrati nepristojnom, drskom ili agresivnom osobom, ako neprestano gledate u sugovornika i time se podrugljivo smješkate, ako podižete obrve u pretjeranom čuđenju i nevjerici te ako gledate sugovornika preko naočala.

Brada, usne, nozdrve, obrve i čelo svojim pomicanjem čine mimiku kojoj su najčešća značenja osjećaji: radosti, veselja, ozarenosti, tuge, žalosti, zabrinutosti, a mimika nam odaje i misaona stanja: razmišljanje, zamišljenost i usredotočenost na problem.

Čovjek može proizvoditi zvukove bilo dahom kroz grlo, usta, nos i bilo rukama i nogama: pljeskanje rukama - oduševljenje, pucketanje prstima, lupanjem šakom od nešto – bijes ili

prijetnja, udaranjem od pod, lupanjem potpetica. Izrazi su raznih osjećaja mnogi neartikulirani usklici, uzdasi, plač, smijeh, pjevanje, siktanje, režanje i pređenje.

Hotimično dodirivanje ljudi često su znakovi naravnih značenja. Naravni su znakovi ako se spontano nekomu u bijesu opali pljuska ili u radosti nekoga zagrliti u ljubavi poljubi ili od dragosti pomiluje. Postoje društvena pravila koja određuje koga i kada se smije poljubiti ili zagrliti i koliko se smije poljubiti.

„Proksemički znaci su znaci koji dolaze od udaljenosti i rasporeda sugovornika u prostoru. Edward Hall je sugovorničke udaljenosti podijelio u četiri kategorije:

1. Intimnim je prostorom nazvao udaljenosti između 15 i 45 cm na kojoj se udaljenosti mogu razgovarati supružnici, zaljubljeni, intimni prijatelji i djeca.
2. Osobni prostor je na udaljenosti sugovornika od 45 do 120 cm u kojem komuniciramo s prijateljima i na zabavama.
3. Socijalni je prostor na udaljenosti od 1,2 do 3,5 m u kojem razgovaraju suradnici, prodavači s kupcima, nepoznati ljudi.
4. Udaljenost veća od 3,5 m od govornika predstavlja javni prostor u kojem se nalazi veća skupina slušača, tzv. Auditorij ili javni skup.“ (Škarić, 2008: 185.)

Scenografija prostora bi trebala osigurati te razdaljine da se ne bi poništavali ti znakovi. Oblik, prostorijske dekoracije, namještaj i njegov raspored re obredni postupci – sve su to vrlo važni neverbalni znakovi. Izdužen prostor u kojemu se nalazi zadužen stol oko kojega posjedaju sugovornici određuje vrlo neravnopravan njihov položaj. Tu je vrlo jasno određeno čelo stola koje je često još i istaknutije posebnim sjedištem.

Mirisi prostorijske i mirisi osobe pripadaju neverbalnim znacima. Od davnina se upotrebljavaju razni kadrovi u vjerskim obredima, ali i u svečarskim i zabavnim zgodama. Cvjetni aranžman koji je stvarno sinestetski mirisan, gotovo da je obvezatan pri svečarskom okupljanju pa i samo ljudsko tijelo znakovito miriše, ugodno ili neugodno. Njegovi mirisi kad su ugodni sugovornike privlače u komunikaciju ili odbijaju komunikacije kad su neugodni. Zato svaki čovjek nastoji čistoćom i dezodoransima uklanjati neugodne mirise, koji su komunikacijska buka, a raznim ugodnim mirisima stvarati privlačnost sebe prikladno prigodi i svojem poimanju sebe.

Uredno oblikovanje tijela je važno za komunikaciju od nakita, odjeće, frizure, šminke za koju su zaslužni vizažisti, stilisti, frizeri i sl. Zato ugledne institucije držane i nedržavne, a posebno javni mediji, izdvajaju znatna sredstva iz svoga proračuna za namjene oblikovanja izgleda svojih predstavnika, više za to nego za njihovo govorničko školovanje. Modni trendovi te

prigoda i uloga koju svaki sudionik ima odredit će stupanj dotjeranosti izgleda i njegov stilski smjer.

Pomno pripremljeno govorno izlaganje uključuje i sprezanje s nekim drugim medijem. Suvremena komunikacijska tehnologija nudi bogatu ponudu najrazličitijih pomagala. Tu su razglas s fiksnim ili pokretnim bežičnim mikrofonom, ploče s kredama grafoskopske, video popratne tonske snimljene ilustracije, kompjuterizirane slikovne grafičke pratnje govornoga izlaganja. Razvijeni stupanj pomoćnih govorničkih medija govori o civilizacijskoj razini organizatora skupova i o spremnosti za prihvaćanje tih medija os strane svakog govornika. Brzi razvoj tih pomagala može se uočiti ako se uoče načini predstavljanja obavijesti, primjerice vremenska prognoza danas i prije 10 godina.

Kada nešto reći i koliko dugo govoriti i to su neverbalni znaci. Odstupanje od ugovorenoga vremena uračunava se na temelju triju kriterija:

„1. Neformalno vrijeme

2. Formalno vrijeme

3. Tehničko vrijeme.“ (Škarić, 2008: 187.)

Neformalno se vrijeme označava uskoro, ovih dana, tijekom jutra, o ručku i sl. Kašnjenje i ranjenje u odnosu na ovako ugovoreno vrijeme ima mnogo veću toleranciju koja ovisi od civilizacija: negdje će se kašnjenje protumačiti kao krajnji bezobrazluk, a negdje da je to normalno za njega kao govornika.

Formalno vrijeme ima manju toleranciju odstupanja i ugovara se točnije, obično mu je kašnjenje za četvrtinu sata poznata kao akademska četvrt od 10 do 15 minuta.

Tehničko vrijeme dijeli dan na 24 sata i ide do točnosti jedne sekunde: grički top opali na sekundu točno u podne, televizijski dnevnik započinje točno u 19 sati, zvono za kraj školskog sata točno se oglašuje nakon 45 minuta.

Vremenska odstupanja nisu samo ishod stanja nereda nego su i hotimično znakovite igre. Govoriti češće i duže od drugih znači pridavati sebi veću vrijednost. Kasniti na dogovor, dati se čekati, znak je kojim se ističe sebe, a tko stiže na neki skup posljednji iskazuje da je tu najvažniji. Kada se pregovori vode pomoću trikova, onda kašnjenje na dogovoreni početak ili odgađanje s različitim neuvjerljivim izlikama ili odugovlačenje s okončanjem pregovora ili dovođenje pregovora u vremenski tjesnac – sve su to pokušaji da se iznervira suparnik i ostvari se nezaslužena i nepravedna dobit.

### 3.1.3. Interpersonalna komunikacija

Komunikacija seže u vremenu pračovjeka preko sporazumijevanja pečinskih crteža koja nadilazi pojam informacije. Znanstvenici tvrde da su se neandertalci sporazumijevali i pjevanjem, tj. glas koji je zvučao harmonično, a to glasanje je slično majmunima.

Može se komunicirati intrapersonalno, interpersonalno i neverbalno, a najviše se odnosi razgovor na interpersonalnu komunikaciju koja se odvija između dvije ili više osoba pa tako dosegne masovno komuniciranje. Najznačajniji elementi ove vrste su: vještina govorenja i slušanja te opažanja. Intrapersonalna komunikacija je najrasprostranjenija i neraskidiva komunikacija koja se svakodnevno koristi, jer ona funkcionira u trenutku dok donosimo važne životne odluke, važan razgovor, pišemo dnevnik, kada treba održati monolog, razgovor preko telefona, a uspjeh je poznavanje sebe i pogleda na različitost životne situacije što je protuudarac za negativno ponašanja ako dođe do previše samoanaliziranja, jer to može dovesti do ne prihvaćanja identiteta.

### 3.1.4. Javna komunikacija

Javnom komuniciranju prethodi grupna komunikacija. Ona se odvija u krugu jedne ili više grupa koje mogu biti male ili velike, a svaka grupa ima cilj kvalitete za rješavanje problema, razvitka ideja, podjele iskustva i znanja gdje svaki pojedinac može doći do izražaja. Javna komunikacija je takva grupa ljudi koja ima veći broj članova gdje govornik i publika imaju prijenos novih informacija i nametanje vlastitog mišljenja. Ona pokriva teme govorništva, uvjeravanja, rasprave, obrazovnog i odgojnog te političkog komuniciranja.

### 3.1.5. Masovna komunikacija

Masovna komunikacija bez obzira na razlikost prema dobi, spolu, rasi obuhvaća veliki broj sudionika. Masovni mediji doprinijeli su porast masovnog komuniciranja kao npr. državni izbori, izbori predsjednika države i sl. Svaka poruka se širi javno i dostupna je svima koja pridonosi društvenoj integraciji, jer su djelotvorne za promidžbu, informacije, socijalizaciju, zabavu, kritiku poruka koje su u medijima. Takva vrsta komuniciranja podrazumijeva proučavanje komuniciranja uz pomoć medija: knjige, tiska – novine i časopis, televizije, filma, radija, nosača zvuka, slike – video, CD, DVD i interneta. Najizražajna komunikacija

unutar masovne je međukulturalna koja govori o upoznavanju ljudi iz drugih kultura, religija, tradicija, običaja i sl.

Definicija masovnih medija nekada je glasila ovako: “Metode i organizacije pomoću kojih specijalističke društvene skupine prenose poruke širokoj, socijalnoj mješovitoj i raspršenoj publici., (Trowier, 2002: 136.)

„Razlikujemo masovne medije od interperosonalnih i umreženih medija čija fleksibilnost omogućava permutiranje komunikacije između jedne točke i malog ili velikog broja točaka u svim pravcima. To je rezultat mijenjanja modernih komunikacijskih medija koje sve manje odlikuje 'masovni' karakter.“ (Trowier, 2002: 136.)

„U proteklih deset godina došlo je do velike promjene u samim medijima, no isto tako i u interakciji ljudi i medija.“ (Trowier, 2002: 137.) „Kanadski sociolog Marshall McLuhan naglašava da su otkrića u sferi komunikacija bila glavna pokretačka snaga u mijenjanju ljudskog društva. Otkriće tiskarskog stroja i razvoj elektroničkih medija potakli su mnoštvo važnih promjena koje su zahvatile cijelo društvo. Po McLuhanu, važnost medija nije toliko u njihovu sadržaju, već u načinu na koji oni mijenjaju društveni svijet.

Dinamika i složenost veza između komunikacijskih medija i društvenih promjena danas je jasno vidljiva.“ (Trowier, 2002: 138.) Sociolozi smatraju da se medijske poruke interpretiraju na individualni način pa time postaju različite i višeznačne, a na interpretaciju utječe društvo, etika, spol i zanimanje. Uz medije vezana je komunikacija i interakcija pa je tako Astrid Zipfel rekao: „Mi kao da nismo utkani u komunikaciju, a ipak smo ili možda upravo zbog toga gotovo nesposobni komunicirati o komunikaciji. Komunikacija predstavlja sadržajne aspekte značenja, a interakcija označava formalna obilježja., (Kunczik i Zipfel, 2006: 11.)

„Humbold je 1820. pisao: 'Mišljenje nije samo ovisno o jeziku općenito, nego do određenog stupnja i o svakom pojedinom jeziku.'“ (Kunczik i Zipfel, 2006: 16.)

„Masovna komunikacija je vezana uz pojam komunikologije koja je individua psihologije i zasniva se na sugestiji i oponašanju. Francuski liječnik i sociolog Gustave Le Bon 1895. godine je prognozirao doba mase, gdje će glas naroda imati premoć, a on u tome ne vidi ništa pozitivno. Gustave Le Bon razmišlja o svjesnoj osobi koja nestaje u anonimnosti mase, koja će se kasnije probuditi za zanimanje bližnjega. Autor definicije masovne komunikacije je Gerhard Maletzke koji u procesu nudi sljedeće sadržaje:

- sadržaji pretežno namijenjeni kratkoročnoj uporabi
- koji se proizvode u formalnim organizacijama uz pomoć visoko razvijenih tehnologija
- različite tehnike
- disperzivna publika koji su anonimni za komunikatora



- javni pristup bez ograničenja
- asimetričan odnos
- indirektan način
- periodičnost proizvodnje
- kontinuiranost“ (Kunczik i Zipfel, 2006: 17. – 31.)

### 3.1.6. Elektronska komunikacija

U današnjim društvima pojavljuje se fenomen koji bi „lingvistiku i komunikaciju mogao orijentirati u novom pravcu, a to je potreba za izgrađivanjem komunikacijske zajednice.“ (Škiljan, 1994: 199.)

U perspektivi pojavljuje se novi tip odnosa u sustavima ljudske suradnje: „timske mreže.“ (Pusić, 1997: 18.). U radnoj grupi vlada načelna jednakost među članovima jer svaki od njih raspolaže određenim specijalističkim znanje potrebnim za postizanje predviđenog radnog učinka koji se ne može pojednostaviti u radnom odnosu. Uvjeti timskog rada su komunikacije među članovima tima i time je ograničena veličina pojedinoga tima. Težište integracije prelazi na povezivanje e-timova u timskoj mreži, a kasnije postaju metode rada.

Današnje društvo je užurbano i stresno te se društvo okrenulo za materijalnim stvarima pa tako nema vremena za interpersonalnu komunikaciju, nego se takav oblik komunikacije pretvorio u tehnologiju najčešće korištenje mobilnih telefona. Na tom sredstvu je dostupan i internet koji komuniciranje pretvara u e-komunikaciju pa je takav oblik suvremeni način komunikacije u organizacijama. Razvoj ICT tehnologije raste brzo i jednostavno korištenje vremena: plaćanje računa, razmjena poruka, sastanci preko zoom-a. Kako bi ovaj suvremeni oblik komunikacije bio moguć treba biti razvijen informacijski sustav.

Jedna od najvažnijih ekonomskih tema ekonomija je informacija. Informacije variraju od elektroničke pošte, pjesama, novih cjepiva i sl. Informacija je znatno drugačiji oblik dobra od stvari kao što su pizze ili cipele jer je informaciju skupo proizvesti, a jeftino reproducirati. Zbog svoje neobične prirode, informacija je podložna tržišnom neuspjehu pa moramo razviti različite oblike javnih politika kako bismo regulirali to područje o intelektualnom vlasništvu.

„Ako ekonomiju stavimo u raspravu nesavršene konkurencije o kojoj smo raspravljali u prethodnim dvama poglavljima. Naučili smo da nesavršeni konkurenti određuju previsoke cijene, zarađuju abnormalne dobiti i zanemaruju kvalitetu proizvoda. Takav tmuran pogled na monopol pokušao je osporiti jedan od velikih ekonomista prošloga stoljeća, Joseph

Schumpeter. On je tvrdio da je bit gospodarskoga razvoja inovacija te da su monopolisti zapravo izvori inovacija u kapitalističkom gospodarstvu.“ (Samuelson i D. Nordhaus, 2010.)

Suvremena ekonomija naglašava posebne ekonomske probleme uključene u ekonomiju informacija. Kada razmotrite proizvodnju softverskog programa kao što je Windows Vista. Za razvoj toga programa bilo je potrebno nekoliko godina, a Microsoft je potrošio mnogo milijardi dolara. Međutim, možete kupiti ili legalnu kopiju za oko „220 dolara ili legalnu piratsku kopiju za 5 dolara.“ (Samuelson i D. Nordhaus, 2010: 222.)

Isto se događa u farmaceutskoj industriji, zabavi i drugim područjima u kojima vrijednost dobra uvelike proizilazi iz informacija koje sadrži. U svakom od tih područja istraživanje i razvoj proizvoda može biti skup proces koji traje godinama. No, jednom kada je informacija zapisana na papiru, računalu ili kompaktnom disku, druga je osoba može reproducirati i koristiti besplatno.

„Nemogućnost poduzeća da osvoji ukupnu novčanu vrijednost izuma naziva se neprisvojenošću.“ (Samuelson i D. Nordhaus, 2010: 222.) Izumi nisu u potpunosti prisvojivi jer druga poduzeća mogu imitirati ili izraditi piratsku inačicu toga izuma, a u tom bi slučaju druga poduzeća mogla uzeti dio koristi od investicije u izum. Ponekad imitatori mogu spustiti cijenu novog proizvoda i u tom slučaju potrošači prisvajaju dio nagrade. Analize pojedinih slučajeva pokazale su da je društveni povrat od izuma mnogostruko veći od prisvojivog privatnog povrata za izumitelja.

Države su odavno spoznale da kreativne aktivnosti zahtijevaju posebnu podršku jer su nagrade za proizvodnju vrijednih informacija umanjene imitiranjem. Stoga, „Ustav SAD-a Kongresu daje ovlasti da podupire napredak znanosti i korisnih umijeća, osiguravajući na ograničeno vrijeme autorima izumiteljima ekskluzivno pravo na njihova djela i otkrića. Zato posebni zakoni kojima se reguliraju patenti, autorska prava, poslovne i trgovačke tajne te elektronički mediji, stvaraju prava na intelektualno vlasništvo. Njihova je svrha vlasniku pružiti posebnu zaštitu od umnožavanja materijala i korištenja od strane drugih ljudi bez kompenzacije vlasniku ili autoru. Najranija vrsta prava na intelektualno vlasništvo bio je patent pomoću kojeg američka vlada stvara ekskluzivno korištenje nad novim, neočitim i korisnim izumom na ograničeno razdoblje trenutno 20 godina.“ (Samuelson i D. Nordhaus, 2010.)

Zakoni o autorskim pravima pružaju zakonsku zaštitu od neovlaštenog umnožavanja originalnih radova na različitim medijima kao što su tekst, glazba, videozapisi, umjetnost, softveri i druga informacijska dobra. Zašto država potiče monopole? U stvarnosti, patenti i autorska prava stvaraju vlasnička prava na knjige, glazbu i ideje.

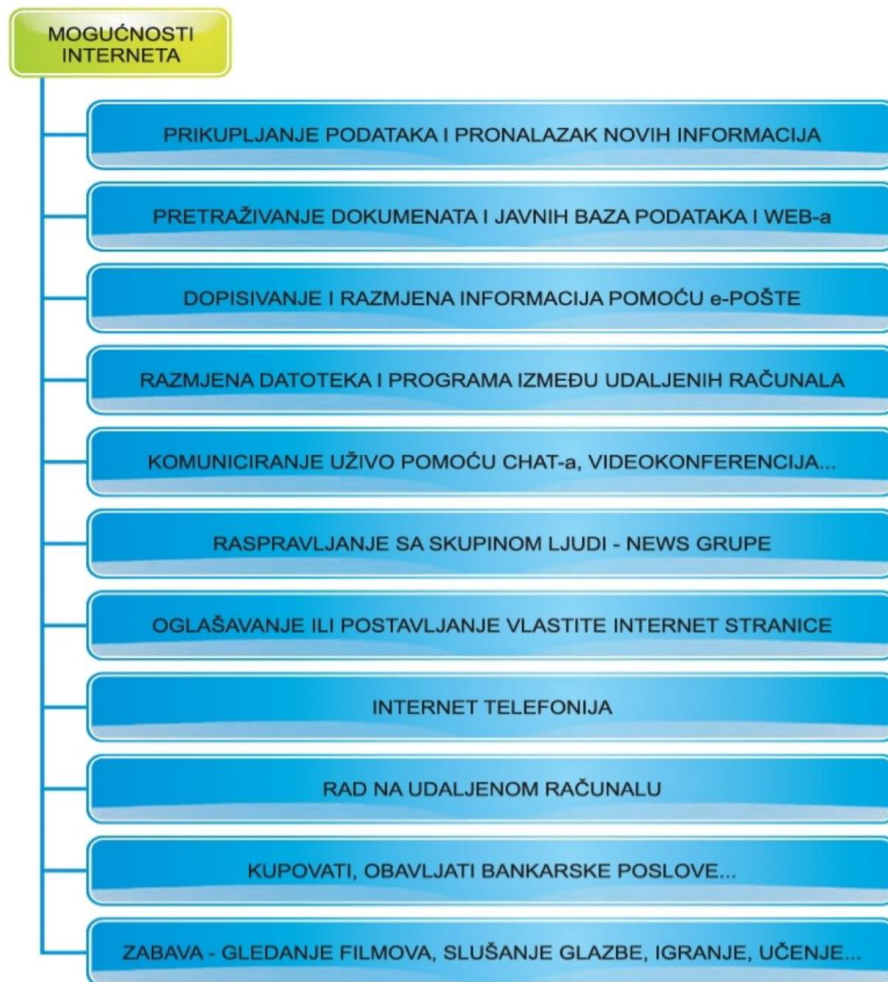
Dajući izumiteljima ekskluzivno pravo na njihovo intelektualno vlasništvo, država povećava stupanj prisvojlivosti i time potiče ljude da izumljuju korisne nove proizvode, pišu knjige, skladaju pjesme i izrađuju računalne softvere. Patent također zahtijeva objavljivanje tehnoloških detalja o izumu, što potiče daljnje izume i zakonski dopuštene imitacije. Primjeri uspješnih patenata uključuju džin od pamuka, telefon, fotokopirane uređaje i mnoge profitabilne lijekove.

Izumi koji poboljšavaju komunikaciju nisu ograničeni samo na suvremeno doba. No, ubrzani rast elektroničnoga pohranjivanja, dostupnosti i prijenosa informacija naglašava dvojbu o davanju poticaja za stvaranje novih informacija. Mnoge nove informacijske tehnologije imaju velike početne ili nepovratne troškove i prividno nikakve granične troškove. Uz niske troškove elektroničkih informacijskih sustava poput interneta, tehnološki je moguće svima i svugdje omogućiti pristup velikoj količini informacija uz granične troškove koji iznose gotovo nula. Savršena konkurencija u tom slučaju ne može opstati jer će cijena jednakim graničnim troškovima ostvariti nula prihoda i neće biti poduzeća koja bi mogla opstati. Ekonomija informacijskog gospodarstva naglašava sukob između efikasnosti i poticaja. S jedne strane sve informacije mogu biti dostupne besplatno – besplatni ekonomski udžbenici, besplatni filmovi, besplatne pjesme. Besplatna dostupnost informacija čini se ekonomski efikasnom jer bi cijena bila jednaka graničnim troškovima, koji su jednaki nuli. No, cijena intelektualnoga vlasništva koja je jednaka nuli uništila bi dobiti i tako smanjila poticaje za proizvodnju novih knjiga, filmova i pjesama jer bi stvaratelji dobili tek neznatan povrat za svoje kreativne aktivnosti. Društvo se s tom dvojbom borilo i u prošlosti. No, uz troškove reprodukcije i prijenosa koji su mnogo jeftiniji u slučaju elektroničke informacije nego u slučaju tradicionalne informacije, pronalaženje mjera osjetljivih na društvene potrebe i osiguravanje prava na intelektualno vlasništvo postaje sve teže.

Stručnjaci naglašavaju da se zakone o intelektualnom vlasništvu često teško provesti, osobito kada se primjenjuju i izvan državnih granica. „Sjedinjene Američke Države vode dugotrajan trgovinski spor u kojem optužuju Kinu da je dopuštala ilegalno umnožavanje američkih filmova, glazbenih snimaka i softvera. DVD-film koji se u SAD-ma prodaje po cijeni od 25 dolara u Kini se može nabaviti za 50 centi. Sektor autorskih prava SAD-a procjenjuju da je 85 - 95% svih zaštićenih djela njihovih članova prodanih u Kini 2007. godine bilo piratsko.“ (Samuelson i D. Nordhaus, 2010: 223.)

„U Hrvatskoj internet je priznat 27. 2. 1993. godine kada je Jon Postel odobrio Sveučilišnom računarskom centru – SRCE da počne upotrebljavati domenu „hr“ – internet stranicu. Godine 2008. 31. siječnja u Hrvatskoj je registrirano 57,147 domena, a kasnije se taj broj povećavao.

Poslužitelji internetskih usluga za komercijalne korisnike su: VIP net, T-com, Iskon, GlobalNet i za akademsku zajednicu je CARNet koji ima besplatan pristup usluga za profesore i studente.“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008: 34.)



Grafički prikaz 2. – Mogućnosti interneta<sup>3</sup>

<sup>3</sup> LAMZA – MARONIĆ, M. i GLAVAŠ, J.: *Poslovno komuniciranje*, EFOS, Osijek, 2008, str. 31.

<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
Primatelj i pošiljatelj ne moraju biti istodobno prisutni i aktivni u komunikaciji kako bi se prenijela poruka e-pošte.	Vrijeme primanja poruke se može produžiti, putem izgubiti, izmijeniti ili čak poruku presresti.
Izrazita jednostavnost pri upotrebi i primjerenost svakodnevnom korištenju.	Veličina datoteke koja se može poslati kao privitak je ograničena (50MB). Na primjer, film ili drugu veliku datoteku potrebno je razbiti na više manjih.
Mali su troškovi primanja i slanja poruka; e-pošta je u pravilu besplatna usluga, jedini je trošak pristup Internetu.	Neželjena pošta i oglasi zaprimljeni od nepoznatih pošiljatelja troše značajne financijske i vremenske resurse organizacije.
Trenutna isporuka e-pošte od nekoliko sekundi. Jednu poruku može se poslati neograničeno puta na mnogo adresa, uz postojanje podataka o primanju i slanju poruke, vremenu i datumu.	Razni programi i multimedijски dodaci u privitku e-pošte mogu sadržavati viruse i ostale nepoželjne programe čijim otvaranjem se mogu ugroziti podaci na računalu.
Računu e-pošte moguće je pristupiti s bilo kojeg računala u svijetu koje ima pristup Internetu.	Nedostaju neverbalni komunikacijski znakovi - izraz lica, boja glasa, držanje, ponašanje...
Poruci se mogu priključiti razni multimedijски dodaci; video i zvučne datoteke, poveznice s drugim Web stranicama.	Mogućnost prijevare putem e-pošte i krađe identiteta.

Grafički prikaz 3. – Prednosti i nedostaci interneta<sup>4</sup>

<sup>4</sup> LAMZA – MARONIĆ, M. i GLAVAŠ, J.: *Poslovno komuniciranje*, EFOS, Osijek, 2008, str. 32.

## 4. Odnosi s javnošću

Komuniciranje podrazumijeva uspostavu komunikacijske veze unutar projektnog tima-voditelja tima te između njega i uprave poduzeća, kako bi tim kao cjelina postizavao sinergijski učinak u odnosu prema ciljevima projekta. To dalje znači:

„- da članovi tima moraju posjedovati sposobnost primati, memorirati, obrađivati i slati signale preko odgovarajućeg medija i sredstava koji omogućuju različite oblike prijenosa informacija i uspostavu pravoga komunikacijskoga odnosa;

- da mediji i signali koji oni odašiljaju imaju informacijski kanal pomoću kojeg se uspostavlja veza između komunikatora, tj. pošiljatelja i primatelja;

- da se uspostavi komunikacijski softver koji će biti u službi djelovanja, vođenja i kontrole projektnoga tima.“ (Majstorović, 2010: 28.)

Uspješna veza među fazama životnoga ciklusa projekta i dobra koordinacija među sudionicima tijekom svih faza zahtijeva stalnu izmjenu podataka. Općenito, komunikacija projektnog menadžera i klijenta lakša je ako su linije autorizacije dobro definirane. Organizacijska struktura projekta trebala bi odrediti komunikacijske kanale i informacije koje će njima protjecati. U nastavku bi trebalo odrediti učestalost odradbe i prenošenja informacije. Formalne komunikacijske linije s pozitivnim radnim okruženjem, koje osigurava neformalnu komunikaciju unutar projektnog tima, vodi do uspjeha projekta.

Odnosi s javnošću kao dio marketinga su najvažniji dio profesionalnog menadžmenta, jer usmjeravaju promjene stavova, mišljenja, ciljeva, proizvoda, odnosa, koji imaju odgovarajuću ulogu u strateškom planiranju svake organizacije.

Kako bi se ciljevi ostvarili potrebna je podrška javnosti, ali diplomat mora točno znati na koji način, kome i zbog čega treba uputiti određenu informaciju, odnosno biti u stanju ostvariti željenu komunikaciju, bazirano na preciznom istraživanju percepcija ciljane javnosti i analize pozicije vanjskih poslova njegove zemlje.

Ekonomski diplomat nastupa kao menadžer što znači da on nije samo vršitelj odnosa s javnošću koji distribuira izvještaje, publikacije ili organizira događaje. On je taj koji treba razumjeti svrhu odnosa s javnošću koji treba analizirati okruženje i utjecaj svojih aktivnosti i na osnovu toga predlagati potrebne izmjene ili unapređenja, imati izrađen sustav kojim se vrši koordinacija aktivnosti.

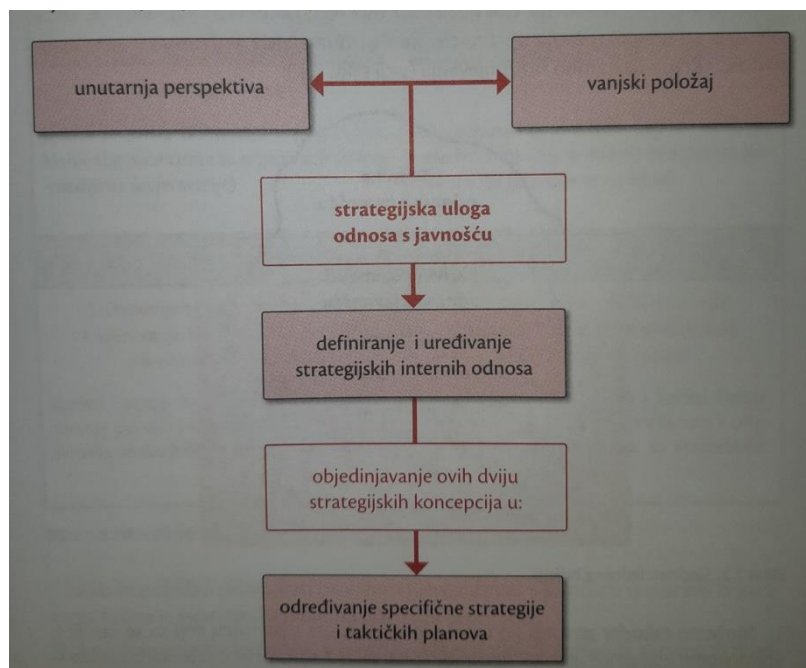
Informacije moraju biti isporučene ciljanoj skupini na najbrži, najučinkovitiji i najjednostavniji način. Moraju biti: „precizne (točno odgovarati potrebi i svrsi), objektivne i pouzdane (bez ikakvoga pretjerivanja ili skrivanja realnoga stanja),

jasne (ne smiju dati prostor konfuziji ili nerazumijevanju),  
usklađene (moraju odgovarati ostalim činiteljima koji karakteriziraju situaciju),  
cjelovite (moraju potpuno obuhvatiti problem ili pitanje koje je predmet komunikacije),  
relevantne i upotrebljive (moraju biti potrebne)  
prilagođene (pripremljene posebno za svaku ciljanu skupinu i oblikovane zavisno o prilici)  
aktualne (odgovarati vremenu i biti najsvježije)  
pravovremene (bez kašnjenja)  
konstruktivne (upućuju na pravu adresu za daljnji kontakt)  
stimulativne (pozivaju na daljnju suradnju).“ (Sadžak, Mujanović, Tutnjević, 2008: 162.)

„Odnosi s javnošću su umjetnost i društvena znanost koja analizira trendove, predviđa njihove posljedice, savjetuje organizacijskim vođama i provodi planirane programe akcija sa svrhom da služe organizacijskom i javnom interesu. Praktičari odnosa s javnošću planiraju, uspostavljaju i održavaju dobro ime i međusobno razumijevanje između organizacije i njezinih javnosti.“ (Sadžak, Mujanović, Tutnjević, 2008: 156.)

Najrazvijeniji odnosi s javnošću su u SAD-u, a danas je ona jako važna što potvrđuje i svjetski časopis „Time jer je za svoju redovnu godišnju nagradu Osoba godine u svijetu za 2006. godinu izabrao svoje čitatelje, zato što je javnost promijenila medijsku sliku u svijetu.“ (Sadžak, Mujanović, Tutnjević, 2008: 157.)

Strategijska funkcija odnosa s javnošću sređivanje je i unapređivanje odnosa između organizacije i njezine okoline, odnosno održavanje skladnih veza s unutrašnjim i vanjskim ključnim strateškim ciljanim skupinama. Strateške ciljane skupine redovito koriste upite u komuniciranju ekonomskim diplomatima: pismom, faksom, intervjuima, videovijestima, a u posljednje vrijeme e-mailom kako bi dobile dodatne informacije. Današnje je komuniciranje jako brzo i dinamično i zahtjevi za informacijama jedan su od osnovnih alata poslovanje, a mogu biti i opći i detaljni te kada se radi o bilo kakvom upitu potrebno je pristupiti propitno, ozbiljno, studiozno i koordinirano.



Slika 1. – Strategijska uloga odnosa s javnošću<sup>5</sup>

Možemo govoriti i o četiri modela odnosa s javnošću koji su se razvili s vremenom i koji su još uvijek u upotrebi.

Jednosmjerna komunikacija	
<p><b>1. Tiskovni agenti/publicitet</b></p> <p>Jedina je svrha dobivanje povoljnog/naklonjenog publiciteta za organizaciju u mas-medijima (uvjeravanje)</p>	<p><b>2. Javno informiranje</b></p> <p>Kao novinari sa sjedištem koji distribuiraju relativno objektivne informacije putem javnih medija (inzistira se na istim)</p>
Dvosmjerna komunikacija	
<p><b>3. Dvosmjerni asimetrični model Uvjeravanje (što organizacija želi) na znanstvenoj osnovi</b></p> <p>Koristi i usluge istraživačkih tvrtki za planiranje poruke i uvjeravanje javnosti da se ponaša onako kako to organizacija radi</p>	<p><b>3. Dvosmjerni asimetrični model Uvjeravanje (što organizacija želi) na znanstvenoj osnovi</b></p> <p>Baziran je na istraživanju i koristi komunikaciju za upravljanje konfliktom i unapređenjem razumijevanja sa strateškom javnošću</p>

Slika 2. – Modeli odnosa s javnošću<sup>6</sup>

<sup>5</sup> SADŽAK, Mile; MUJANOVIĆ, Erol i TUTNJEVIĆ, Marko: *Ekonomski diplomacija – menadžerski pristup*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo, 2008., str. 157.



## 5. Poslovno pregovaranje

U svakodnevnom životu dolazimo u situaciju da pregovaramo o raznim stvarima počevši od reguliranja odnosa u obitelji, među prijateljima, preko radnog mjesta i trgovine do svih ostalih vrsta međuljudskih odnosa. Tako želimo ostvariti određenu korist za sebe, odnosno za ostale za koje smo zainteresirani, za koje radimo, odnosno koje zastupamo. Da bismo to ostvarili potrebno je da nas druga strana razumije kako bismo ju uvjerali u ispravnost i opravdanost naših stavova, prijedloga i zahtjeva. Bilo da se radi o poslu, javnim poslovima ili obitelji, ljudi donose najviše odluka pregovorima, zato se često kaže da se u životu dobije samo ono što se ispregovara . druga strana ima svoje ciljeve i namjere koji su često suprotstavljeni našim. Pregovaranje treba voditi približavanju interesa i stavova, tj. pozitivnom ishodu s kojim u idealnoj situaciji pokušavamo ostvariti podjednaku korist za obje ili sve strane u tom procesu. To je dvosmjerna komunikacija koja treba dovesti do dogovora. Do pregovora i dolazi zbog toga što obje strane trebaju nešto jedna od druge ili smatraju da mogu imati neku korist.

Pregovaranje je umijeće ostvarivanja poslovnih ciljeva, usklađivanje zahtjeva i interesa s okolinom, postizanje uzajamne suglasnosti, pridobivanje druge strane za naše zahtjeve, interese i ciljeve, nalaženje kompromisa i prilagođavanje.

Pregovaranje je vještina koja prati razvoj ljudskog društva, a „prve knjige koje su pisale o tomu pojavile su se u 17. stoljeću, a od 20. stoljeća dobilo pravo značenje s internacionalizacijom političkih odnosa u svijetu poslije pregovaranje je postalo ključno sredstvo u reguliranju trgovinskih i financijskih odnosa na međunarodnoj ekonomskoj sceni.“ (Sadžak, Mujanović i Tutnjević, 2008: 120.)

Rezultat pregovora zavisi o adekvatnoj pripremi, pristupu, načinu i sposobnosti da se predoče vlastiti stavovi i prijedlozi. To je talent i znanje koje se stječe naobrazbom, strpljivim treningom, pažljivim proučavanjem druge strane i međunarodne prakse te iskustvom. Ovladati njome posebno je važno u poslovnim relacijama o čemu ovisi financijskih uspjeh poduzeća ili pojedinca, posebno ekonomski položaj svake zemlje.

Svrha poslovnih pregovaranja u pravilu je sklapanje ugovora i sporazuma. Kako su oni obvezujući akt kojim se na duži rok određuju odnosi između kompanija ili država, a sposobnost pregovaranja je način uspjeha. Ono što se jednom ispregovara i dogovori onda se ne odstupa od toga ili se jako teško mijenja, jer je potreban pristanak druge strane. Pogrješke se skupo plaćaju i jako teško ispravljaju, zato treba profesionalno pristupiti prema preporuci

Leeja Iacocca koji kaže: „Prvo pregovori, zatim potpisivanje ugovora te njegovo izvršenje!“ (Sadžak, Mujanović, Tutnjević, 2008: 120.)

Pregovori se mogu podijeliti i prema tematici:

1. „Trgovinski pregovori
2. Financijski aranžmani
3. Pregovori o raznim vidovima poslovne suradnje
4. Privredni pregovori.“ (Sadžak, Mujanović, Tutnjević, 2008: 121.)

Stalno jačanje vlastite pregovaračke moći u vremenu ubrzanoga razvoja multilateralnih odnosa dobiva naročitu važnost. Danas ima preko 200 nezavisnih država, a pojavilo se i mnoštvo transnacionalnih vladinih i nevladinih organizacija i grupacija s kojima je potrebno pregovarati po raznim osnovama. Regionalni ugovori o slobodnoj trgovini postaju praksa u svijetu kao što je američka NAFTA.

Ekonomski diplomat u međunarodnim poslovnim pregovorima može imati jednu od sljedećih uloga:

„1. Član pregovaračkoga tima za pregovore o međunarodnim sporazumima

2. podrška privrednicima u konkretnim pregovorima oko dobivanja nekoga posla i sklapanja ugovora

3. Sudjelovanje na konferencijama i samitima

4. Izbjegavanje i rješavanje poslovnih sporova

5. Posredovanje.“ (Sadžak, Mujanović, Tutnjević, 2008: 124.)

Pregovarački proces sastoji se od sljedećih faza:

„1. Pripreme: identifikacija svrhe, strukture i samoga predmeta pregovaranja, određujemo cilj, formirano pregovarački tim, razvijamo alternative i utvrđujemo prioritete, prikupljamo sve relevantne informacije o suprotnoj strani i dolazimo s njom u prvi kontakt. Vođa tima treba imati: tolerantnost i sposobnost strpljivoga slušanja mišljenja ostalih članova tima, stvaranje zajedništva i demokratske atmosfere unutar tima, izvrsno poznavanje predmeta, uživanje povjerenja kod svojih nadređenih, donositi odluke mirno i odgovorno i mora omogućiti aktivno sudjelovanje ostalih članova tima.

2. Pretpregovaranja: potrebna je suglasnost i potrebi pregovaranja, tko će pregovarati, sadržaj o dnevnom redu, procedura pitanja – format, mjesto, delegacije, vrijeme.

3. Unutrašnjeg pregovaranja: unutar i između vladinih resora, između vladinih resora na središnjoj i nižim razinama vlasti, između vladinih resora i ostalih vanjskih interesnih grupa koje sudjeluju u pregovorima, o unutrašnjem pregovaranju.

4. Pregovaranja: nalaženje jednostavne i ispravne procedure, prezentacija osnovnih pozicija, utvrđivanje suštinskih pitanja koja sporazum treba obuhvaćati, usuglašavanje načelnog okvira za sporazum, pregovaranje o samim rješenjima i tehničkim detaljima, prevođenje suštine dogovorenoga u pravno uobličeni tekst sporazuma.

5. Zaključivanje sporazuma i ispunjavanje dogovorenoga: ispunjavanje ugovora i sporazuma utječe na kredibilitet i međusobno povjerenje pregovarača.“ (Sadžak, Mujanović, Tutnjević, 2008: 125. - 154.)

Kako bi pregovaranje uspjelo potrebno je imati taktike, a neke od njih su koje utječu na promjenu ravnoteže snaga u vlastitu korist, taktike usmjerene na stvaranje konstruktivne klime, taktike usmjerene na traženje kompromisa.

Osnovne razlike u pregovaračkoj moći između razvijenih i zemalja u razvoju proizilaze iz drugačijeg pristupa, shvaćanja i pogotovo nekih unutrašnjih slabosti ovih potonji. Stoga, da bi ojačali svoje pregovaračke pozicije i šanse za uspješno pregovaranje u međunarodnim okvirima potrebno je da zemlje u razvoju posvete maksimalnu pažnju identifikaciji i otklanjanju uzroka svojih nedostataka. Neke od najvažnijih i najčešćih slabosti zemalja u razvoju u međunarodnom pregovaranju su: nepripremljenost, nepoznavanja 'pravila igre', nedostatak vizije o ekonomskoj budućnosti, nedostatak organizacijske strukture i institucija, odsutnost nadzora, izbor i iskustvo kadrova, ograničenost u informacijama, nedovoljna interakcija s ostalim interesnim skupinama.

## 6. Zaključak

Život bez komuniciranja je nezamisliv, jer komuniciramo svakodnevno, svjesno i nesvjesno, verbalno i neverbalno. Čovjeku kao društvenom biću komunikacija i interakcija s drugim ljudima je u njegovoj prirodi ponašanja.

Uspjeh organizacije ovisi o kvaliteti komunikacije, jer važno je kakvu poruku primaju naši suradnici, a tada postaje granica između uspjeha i neuspjeha. Suradnja se može prekinuti na način neiskrenosti, netočnih informacija jer se stvara negativan dojam, a samim time postaje financijski gubitak.

Kultura poslovnog razgovora ovisi o komuniciranju i vještini iskazanoga te znanju, a može biti s riječima ili bez riječi. Verbalna komunikacija iskazuje ideje i obavijesti, a neverbalna komunikacija iskazuje stav i odnos uz emocije prema drugima.

Schumpeter je naglašavao važnost inovatora koji uvodi nove kombinacije u obliku novih proizvoda i novih metoda organizacije i koji biva nagrađen privremenom poduzetničkom dobiti.

Danas ekonomija informacija ističe teškoće pri efikasnoj proizvodnji i distribuciji novog i poboljšanoga znanja. Informacije su drugačije od normalnih dobara jer ih je skupo proizvesti, a jeftino reproducirati. Nemogućnost poduzeća da prisvoje ukupnu novčanu vrijednost svojih izuma naziva se neprisvojivošću. Da bi povećale prisvojivost, države stvaraju prava na intelektualno vlasništvo upravljajući patentima, autorskim pravima, poslovnim tajnama i elektroničkim medijima. Rast sustava elektroničkoga informiranja kao što je internet povećao je dvojbu o efikasnom određivanju cijena za informacijske usluge.

Zemlje u razvoju mogu ostvariti i obraniti svoje interese u međunarodnim ekonomskim pregovorima uz uvjet da organizirano, sustavno i planski pristupaju pregovorima, tj. da studiozno analiziraju svoje snage, identificiraju sve snage, nedostatke, rade na njihovom otklanjanju i strpljivo i dugo izgrađuju svoje diplomatske i pregovaračke kapacitete. Što se tiče odabira strategija i taktike onda zasigurno možemo reći da jedino pristup pregovora zasnovan na principima predstavlja najbolji način da se ostvare interesi i ciljevi obje strane bez obzira na pretpostavljenu snagu pregovarača, posebno kada se radi o razvijenim zemljama, takvim načinom pregovaranja primoravamo i drugu stranu da surađuje i zajedno dolazi do rješenja, a najvažniji dio je da svi u igri dobivaju. Uvijek postoji mogućnost da strane bez obzira na proklamiranu spremnost na poštene dogovore ipak pokušaju iskoristiti

određene situacije za upotrebu nekih naprijed navedenih napadačkih taktika ili pregovaračkih trikova da bi ostvarili određene prednosti, no postoji obrana ako se strane dobro pripreme, razumiju koji su pravi motivi koji stoje iza postupaka druge strane i poduzmu određene obrambene mjere zavisno od primijenjene taktike.

Izgradnja izgleda svakako je djelatnost koja se odvija kontinuirano, u uvjetima globalne tržišne utakmice brzim promjenama izložene su sve zemlje i njihova bliža i daljnja okruženja, a stalno se pojavljuju novi igrači za svoj dio prostora. Zbog toga je jasno da marketing zemlje nije posao jednom za sva vremena, nego je to kontinuirani napor društva da izgradi konkurentske prednosti. Ekonomski diplomat treba stalno pratiti reakcije ciljanih skupina i javnosti na sve aktivnosti odnosa s javnošću i promocije, kako bi na vrijeme došlo do korekcija u strategiji. Dvosmjerna komunikacija između ekonomske diplomacije, s jedne strane, i institucija države, privatnoga sektora i relevantnih nevladinih organizacija, s druge strane, uvijek mora biti otvorena. Samo tako moguće je stalno unaprjeđivati ugled i izgled zemlje, tj. voditi konzistentnu (čvrstu) politiku komuniciranja vlastitog identiteta u inozemstvu.

## 7. Literatura

1. A.SAMUELSON, Paul i D. NORDHAUS, William: *Ekonomija*, Gospodarska misao, Zagreb, 2010.
2. DURAKOVIĆ, Jasna: *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*, Univerzitet u Sarajevu, Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 2019.
3. KUNCZIK, Michael i ZIPFEL, Astrid: *Uvod o znanosti i medijima i komunikologiji*, Zaklada Fridrich Elbert, Zagreb, 2006.
4. LAMZA-MARONIĆ, Maja i GLAVAŠ, Jerko: *Poslovno komuniciranje*, EFOS, Osijek, 2008.
5. MAJSTOROVIĆ, Vlado: *Projektni menadžment*, Mostar, 2010.
6. NEDIĆ, Mato i DAMJANOVIĆ, Marijan: *Slovo o jeziku*, Centar za kulturu Orašje, Orašje, 2012.
7. PUSIĆ, Eugen: *Hrvatska središnja državna uprava i usporedni upravni sustavi*, Školska knjiga, Zagreb, 1997.
8. SADŽAK, Mile; MUJANOVIĆ, Erol i TUTNJEVIĆ, Marko: *Ekonomska diplomacija – menadžerski pristup*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo, 2008.
9. ŠKARIĆ, Ivo: *Temeljci suvremenoga govorništva*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
10. ŠKILJAN, Dubravko: *Pogled u lingvistiku*, Naklada Benja, Rijeka, 1994.
11. TROWLER, Paul: *Komunikacija i mediji*, HCD, Zagreb, 2002.
12. Internet stranice:  
<https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686>
13. Popis slika:  
Grafički prikaz 1. – Načini komuniciranja  
Grafički prikaz 2. – Mogućnosti interneta  
Grafički prikaz 3. – Prednosti i nedostaci interneta  
Slika 1. – Strategijska uloga odnosa s javnošću  
Slika 2. – Modeli odnosa s javnošću