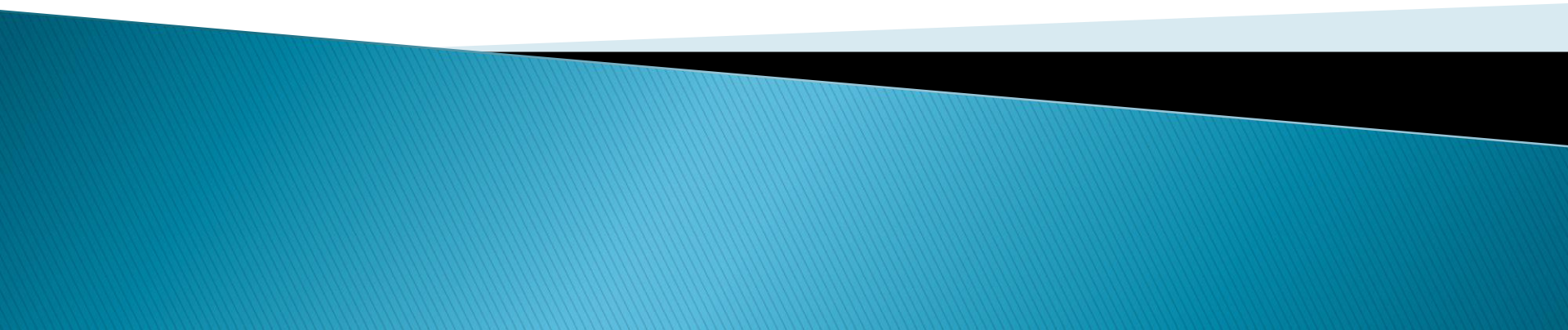


KULTURA POSLOVNOG KOMUNICIRANJE

EKOLOGIJA KOMUNIKACIJE



Komuniciranje treba nazvati svojevrsnim kulturalnim **ekološkim sistemom zato što komunikacija ili gradi ili ruši živi ciklus pozitivnih relacija** po kojima kulturna težnja prema ispravnim i poželjnim rezultatima može rasti.

U demokratskome poslovnom svijetu naročito smo odgovorni javnostima ako ne želimo poštovati vrhunske standarde, usuglašene s najboljim uzorima dosegnutim na antropološkom nivou kulture.

Naime, ni nekompetentnost ni loša organizacija, a kamoli gluvoća prema vitalnim problemima zajednice, nisu izgovor lošim odlukama onih koji su pozvani biti organizatorima i voditeljima vitalnih aktivnosti zajednice. Ako devijantno ponašanje nazovemo ludim, napraviti ćemo pravu moralnu grešku.

Ekologija komunikacije usmjerena je prema **organizacijskoj kulturi** traženoj naročito u firmama osjetljivim prema pitanjima **kvaliteta, sposobnosti rješavanja problema i upečatljive kompetentnosti organizacija**, spremnih na susret s povećanom napetosti između klasičnoga vertikalnoga komunikacijskog stila u menadžmentu i novoga, horizontalnog pristupa. U uravnoteženim, integrisanim organizacijama upravo takva rutinska napetost postaje izvorom obnove potencijala organizacijske kulture zato što spaja sve prave vrijednosti bez obzira na to s koje strane dolaze.

Komunikacijski kontekst neverbalnoga komuniciranja

Izvori neverbalnoga komuniciranja

Neverbalni stil ponašanja usvajamo istovremeno s govornim jezikom svoje kulture još u djetinjstvu. Smatra se kako osoba koja dobro govori strani jezik i sama **ima alternativni neverbalni stil ponašanja kulture kojoj taj jezik pripada**. Gdje god postoje **velike razlike među tipovima kultura** kojima ljudi pripadaju, vrlo je vjerojatno da će nastajati i **problemi vezani za razlike u očekivanome ponašanju**. Sjevernjaci npr. radije ne pokazuju emocije, izbjegavaju lične kontakte i vole imati više fizičkog prostora oko sebe. Južnjaci vole lične kontakte i rado pokazuju emocije.

Eksperti se slažu u stavu o tome kako neverbalni jezik (jezik tijela) učimo na isti način kao i govorni jezik, tj. posmatrajući i imitirajući ljude iz svoga okruženja još u razdoblju djetinjstva. Usmeno se komuniciranje sastoji od verbalnog i od neverbalnog sadržaja. **Verbalno komuniciramo pomoću riječi. Neverbalno komuniciramo mnogim kanalima, izuzimajući izrečene i napisane riječi.** Međutim, niti izrečene riječi nisu slobodne od neverbalnoga sadržaja. Svaka izgovorena riječ ima vokalni element koji ne proizlazi iz onoga **što govorimo, nego upravo iz onoga kako to govorimo. Zato radna definicija neverbalnoga komuniciranja treba glasiti: to su poruke izražene drugačije od lingvističkih poruka.**

Smatra se kako su gotovo **dvije trećine sadržaja usmenoga komuniciranja neverbalne**. Kad kažemo: ***Hvala vam, razmisliću o tome, ta ista rečenica*** može značiti:

1. da iskreno cijenimo dobiveni podatak,
2. da smo indiferentni te da nam je podatak nevažan,
3. da smo sarkastični i ljutiti.

Neurolingvističke studije pokazuju kako obrasce neverbalnoga komuniciranja formiramo i pod uticajem okoline i pod uticajem naslijeđenih, bioloških faktora. Neverbalne poruke se od verbalnih razlikuju po tome što se u većoj mjeri tiču dubinskih stavova o nekom već postojećem sadržaju. U poređenju s verbalnim porukama, neverbalne poruke mogu biti dvosmislenije nego njihovi verbalni ekvivalenti. Možemo ih imati stalno pred očima, a da one ne budu sasvim prozirne. Po tuđem je ponašanju lako prepoznati opšte zanimanje, slaganje, neslaganje, veselje i sl.

Premda većina neverbalnoga sadržaja ostaje izvan nivoa naše osviještenosti, upravo **neverbalni sadržaj označava našu istinsku bit**, tj. sve ono što uistinu mislimo i osjećamo te ono što od drugih očekujemo.

U poslovnome svijetu **postajemo odgovorni za način kako druge** uspijevamo uvjeriti, poučiti ili jednostavno s njima raditi. Uspjeh ćemo postići pomoću razumijevanja i učinkovitoga korištenja najboljega načina verbalnoga i neverbalnoga komuniciranja. Upravo zato što u poslovnome okruženju najveći dio ili pozitivnih ili negativnih reakcija okoline dolazi upravo iz **neverbalnih izvora kao što su odjeća, izgled, glas, ponašanje**, naučiti *čitati i koristiti neverbalne* komunikacijske komponente u poslu postaje jako važno.

Mnogi autori naglašavaju kako u situaciji kad riječi proturječe djelu i ponašanju, **značenju neverbalnoga sadržaja treba dati prioritet. To je zato što** smo u kulturi, **kroz proces socijalizacije naučili manipulirati riječima.** S obzirom da neverbalno ponašanje stoji bliže našim stvarnim emocijama i osjećajima, mi ih ne možemo neposredno kontrolirati. U pokušaju davanja značenja neverbalnim znakovima treba se podsjetiti **kako značenje jest u komunikatoru, a ne u samome znaku.**

Neverbalni kanali

Neverbalni su kanali:

- (a) jezik tijela (kretanje);
- (b) zvukovi (parajezik, smiješak, stanke bez zvuka);
- (c) udaljenost (prostor što nas dijeli od sugovornika);
- (d) fizičke osobine (privlačnost izgleda, veličina tijela, boja kože);
- (e) artefakti (odjeća, šminka, naočale, nakit);
- (f) estetika (muzika, osvjetljenje, boje);
- (g) hronemika (vrijeme).

Kretnje se odnose na fizičku aktivnost komunikatora. Stavove i emocije izražavamo načinom kako sjedimo ili stojimo. Na primjer, ako smo na poslovnome sastanku zavaljeni u fotelju, drugi će to *pročitati kao da nam je dosadno i da smo nezainteresovani*. Komuniciramo i pokretom, i pogledom, i izrazom lica, pomicanjem ruku, ili stopala, ili glave. Dok razgovaramo telefonom možemo se njihat, igrati se olovkom ili crtati na papiru, pomicati nogu ili stopalo.

Zanimljivo je vidjeti kako ljudi koji su rođeni slijepi, dok govore gestikuliraju rukama, iako ni od koga to nisu vidjeli. Ljudi klimaju glavom kad se slažu, smiješe se kad im je drago, podižu obrve ili iskrivljuju uglove usana kad su rezervisani prema rečenome... mijenjaju položaj ili gledaju na sat kad žele završiti razgovor. Nije neuobičajeno vidjeti kako ljudi nesvjesno imitiraju ponašanje službene osobe, naročito ako im je službena osoba pretpostavljena.

Najmoćniji element jezika tijela jest **pokret očiju**. Nervi što spajaju oko s mozgom deblji su od nerava što spajaju uho s mozgom. Budući da je **oko najdirektniji pokazatelj onoga što se događa u mozgu, zjenice se šire kad zanimanje raste. Ako je stav negativan, zjenice se suzuju. Smatra se da ljudi uopšte ne mogu kontrolisati odgovor iz svojih očiju**. Međutim, dužina je pogleda kulturološki uslovljena. Latinoamerikanci i Arapi sugovornika gledaju u oči duže nego Amerikanci, dok azijski narodi i sjeverni Evropljani sugovornika gledaju u oči kraće.

Većina Amerikanaca smatra kako je najprikladniji pogled u trajanju od 3 do 10 sekundi. **Duži pogled označava ili sviđanje, ili pomanjkanje poštovanja, ili prijetnju ili uvredu.** Ako želimo poslovni ili društveni razgovor prekinuti, potrebno je prestati gledati u drugu osobu, naročito ako smo prema toj drugoj osobi u dominantnome položaju.

Izraz lica

Svoje najdublje osjećaje nesvjesno izražavamo glasom i nenamjernim pokretima lica. Takav izraz najvjernije prenosi emocionalni sadržaj poruke. Izgleda da su izrazi lica univerzalni, svi ljudi iz svih krajeva svijeta na sličan način izražavaju emocije radosti, ljutnje, straha, oduševljenja, prezira, tuge. Paradoksalno je što je lice toliko izražajno, a toliko često poruku iz lica uopšte ne primamo u punome značenju.

Eksperti misle kako sadržaj poruke lica propuštamo identifikovati zato što smo previše zaokupljeni i svojim i tuđim riječima. **Ne uspijevamo vidjeti što drugi rade jer u tuđe lice ne gledamo dovoljno dugo. Budući da ljudsko lice može pokazati oko dvadeset hiljada različitih komunikacijskih nijansa** izraza, ponekad nismo u stanju razumjeti kakvu poruku odašiljatelj šalje. **Neki ljudi emocije izražavaju brzo, neki sporo, a neki svoje emocije umiju skriti ili čak izmijeniti** pa nam se može učiniti da je sigurnije uopšte ne tumačiti poruke.

Svijet je složen; ako želimo prekinuti ili započeti poslovnu komunikaciju, treba nam vrijeme, napor, usredotočenost na problem te razumijevanje konteksta.

Mnogi tuđim emocijama ne posvećuju gotovo nikakvu pažnju zato što ih ne zanima što drugi rade. Sve dok nam tuđe ponašanje izgleda nevažnim, nećemo se ni potruditi komunicirati cjelovito.

Način na koji ljudi u komunikaciji koriste **lice, glas i držanje tijela**, jako dobro odražava moć i status. Onaj ko svoje stavove želi **autoritativno i impresivno nametnuti**, taj obično na sjednici sjedi sasvim *uspravljeno, druge otvoreno gleda* u oči, unosi se lagano pognuta tijela u pravcu svakoga sugovornika, gestikulira, aktivno i živo reaguje na svaki sugovornikov podsticaj. Dobar će komunikator primijetiti kako je njegova primjedba dobro prihvaćena ako su ostali **lagano pognuli tijelo prema naprijed**. **Opuštenost ili napetost tijela** snažan je indikator o tome ko u komunikaciji ima premoć.

U pravilu, **opuštenije osobe dominiraju situacijom** što im osigurava da steknu viši status. To je posebno očito u prilikama kad treba poslovno razgovarati sa svojim pretpostavljenim. Sjesti **pokraj nekoga** signalizira **želju za kolegijalnošću**, dok stati **ispred nekoga** **signalizira moć ili status**. Ako pojedinac stoji dok ostali sjede, time takođe pokazuje autoritet ili status.

Glas

Parajezik se odnosi na sve zvukove, osim na same riječi. **Kvalitet zvuka neverbalno komunicira sa svima koji čuju.** Mi možemo čuti zvuk agresivnosti i sirovosti u glasu ili čak ton napetosti. **Po kvalitetu glasa možemo prepoznati emocionalno stanje govornika.** Predodžbe takvih osjećaja mogu uticati na daljnji komunikacijski tok. **Zaposleni s napetim glasom** može biti shvaćen da je pod pritiskom ili da ima teškoća oko rukovanja teretom. **Ljudi koji su nesigurni u sebe** mogu početi mucati, zastajkivati ili često presijecati vlastitu rečenicu. Isto tako mogu koristiti **beznačajne fraze kako bi popunili zvučnu prazninu.**

Vokalizovane stanke sa siromašnim značenjem zovu se **poštapalice**.

One pokazuju kako govornik **vlastite ideje nije dovoljno razvio**. Poštapalice su najčešće popraćene tjelesnim kretnjama i grimasama, izbjegavanjem kontakta očima te gledanjem u strop ili pod. Smijeh može izražavati zadovoljstvo, no neprikladan smijeh obično označava nelagodu, tjeskobu i nesposobnost nošenja sa situacijom.

Upotreba prostora

Mada upotreba prostora kao komunikacijskog sredstva ostaje manje svjesna od upotrebe ostalih neverbalnih simbola, u razvijenome poslovnom svijetu **proxemics (upotreba fizičke dimenzije prostora) postaje važnom** kategorijom neverbalnoga komuniciranja. Naime, oko nas je uvijek neki fizički prostor, tj. razmak što nas *odvaja od drugih ljudi. Zaposleni u istoj prostoriji* radije razgovaraju međusobno, nego s kolegama u drugoj prostoriji, radnici u istoj *zoni prostorije* radije razgovaraju međusobno nego što *razgovaraju s kolegama u drugoj zoni iste prostorije.*

U **individualističkoj kulturi** uobičajeno je poslovne sastanke održavati u kancelariji. U **kolektivističkoj bi se kulturi** postavljanje stola, tj. *ograde među* učesnicima moglo smatrati uvredljivim.

Amerikancima u radu uopšte ne bi smetala otvorena vrata kancelarije. Međutim, Nijemac nikad neće propustiti zatvoriti vrata, otvorena će vrata smatrati uvredljivim. Arapi ne vole pregovarati u zatvorenim prostorima, radije razgovaraju vani, pred očima posmatrača. Amerikanci ne vole novinare na zatvorenim skupovima, dok Arapima mediji ne smetaju.

Ustanovljeno je kako učestalost kojom osoba razgovara s kolegama stoji u direktnoj funkciji udaljenosti među njihovim stolovima. Razmak među osobama snažan je **neverbalni indikator moći**. Iako veličina tog prostora uglavnom zavisi o **tipu kulture kojem pripadamo**, u konkretnoj izvedbi veličina tog prostora može biti povezana s demografskim obilježjima kao što **su pol i rasa**, zatim s **vrstom posla koji obavljamo te s našim emocionalnim raspoloženjem**. Temperatura i vlažnost zraka takođe su snažni indikatori što znatno utiču na našu **percepciju razmaka u fizičkome** prostoru.

Prema nepisanome kulturnom pravilu osoba s višim statusom treba kontrolisati stepen približavanja druge osobe. Vrlo je uobičajno vidjeti kako starija osoba tapše po ramenu mlađega poslovnog partnera, a teško je zamisliti obrnuti prizor. **Ovaj princip distance objašnjava zašto podređeni rijetko dovode u pitanje šefovsko pravo da bez najave navrati u radni prostor ostalih zaposlenih**, dok se sami zaposleni ustručavaju ući u kancelariju šefa, iako im je rečeno kako su *vrata uvijek otvorena*. *Pri ulasku u prostoriju podređena osoba ne sjeda prije nego joj je ponuđeno.*

Mudri menadžeri pokušavaju minimizirati inhibitorni faktor ovog jaza u statusu tako što u kancelariju postavljaju više udobnih stolica kako bi se s podređenima mogli sresti na *istom nivou*. Neki čak pokušavaju promovirati neformalnu komunikaciju tako što sami najavljeno odlaze u kancelarije zaposlenih, umjesto da ih pozovu k sebi.

Prostor koji nas okružuje, suzuje se ili širi u zavisnosti od četiri glavne zone:

1. Intimna zona odnosi se na fizički kontakt što nas od drugih dijeli u razmaku manjem od pola metra. Bliskim prijateljima i članovima porodice dopuštamo da nam se toliko približe. Najviši se nivo lične intimnosti ogleda u tome što im dopuštamo i da nas dotaknu. Međutim, takvo ponašanje nećemo moći tolerisati neutralnoj osobi, niti poslovnome partneru. Zubar i brijač su izuzeci.

2. Lična zona odnosi se na razmak koji nam je **potreban da bismo** razgovarali s onima što ne pripadaju našem intimnom krugu. Taj razmak je uvijek veći od pola metra. Treba nam zato da možemo prekrstiti ruke ili otvoriti svoje papire, torbu i sl. Ako suprotna strana nastoji prići bliže, može nam zatrebati klupa, stol ili stolica koju ćemo staviti između. Ignoriše li suprotna strana naše znakove, možemo je s pravom upozoriti na činjenicu da prodire u naš teritorij. U poslovnome kontekstu često se može dogoditi da suprotna strana prodre u našu ličnu zonu upravo zbog podsvjesnog nastojanja bolje razmjene mišljenja. Mnogi ljudi ne shvaćaju kako takvo ponašanje u drugima izaziva nelagodu.

3. Društvena zona jest razmak u rasponu od jednoga do dva metra. Takav je razmak potreban u poslovnim transakcijama među strancima, tj. prema osobama s kojima smo u sasvim neutralnom odnosu.

4. Javna zona je prostor veći od dva metra koji nam je potreban kad držimo govor ili izlažemo neki izvještaj. Držimo se daleko prema onima s kojima nismo ni u kakvu odnosu. Kako izgrađujemo poznanstvo, tako učesnicima dopuštamo da nam priđu bliže. Često možemo ustanoviti kako se naša povezanost s drugima produbljuje u zavisnosti o tome koliko im dopuštamo da nam se prostorno približe. Javna se zona ne mora samo prostorno **sužavati.**

Ona se može i **proširivati kad se naši osjećaji prema** drugoj osobi mijenjaju, bez obzira je li riječ o kratkoročnoj ili o trajnoj promjeni. **Kad smo ljutiti ili pod stresom, osjetićemo potrebu za više prostora.** Kad nam se žuri završiti neki posao, ne želimo nikog u blizini.

Kad nas na poslu koja osoba iritira, najradije brzo odlazimo s njenog teritorija ili tražimo da ta osoba napusti prostor u kojem radimo. Potreba za prostorom povećava se kad se osjećamo zakočenima, emocionalno ili fizički.

Fizički prostor

Kad se govori o prostoru, nije riječ samo o tome kako čovjek ima potrebu za ličnim prostorom, riječ je o tome da čovjek ima potrebu za **privatnim prostorom**, bez obzira je li toga svjestan ili nije. Ako se ta potreba ignoriše, ljudima se negira pravo na ljudski status, redukuju se na status djeteta, a to čovjeku postaje neprihvatljivo. Ako jedno poslovanje **ne priznaje potrebu zaposlenih da imaju identitet**, ta greška će generisati silne gubitke u izgubljenoj produktivnosti.

Iako je privatni prostor potreban svakome zaposlenom, u okvirima sadašnjega poslovnog okruženja **privatni se prostor osigurava uglavnom samo za pojedince koji stoje u ulozi menadžera**. Uljepšavanje prostora posterima, biljkama i sl., govori o tome koliko je jaka čovjekova potreba za privatnim prostorom.

Važno je imati na umu kako **način raspoređivanja namještaja također može uticati na efektivnost poslovanja i tok sastanka**. Pravougaoni sto za kojim menadžer sjedi na čelu, obično potiče više **formalnu komunikaciju** te smanjuje interakciju među ostalim učesnicima sastanka. Ako se isti sastanak upriliči za **okruglim stolom**, interakcija učesnika raste.

Raspored svjetiljaka, ukrasnih predmeta ili čak biljaka može ohrabrivati ili obeshrabrivati interakciju učesnika. Ako listovi biljke narastu toliko da počnu zastirati sugovornikov vidokrug, očito je kako biljka postaje **važnija od učesnika**.

Fizičke osobine

Sviđalo nam se ili ne, naš izgled, način odijevanja, naša opšta privlačnost, miris, visina, težina, boja kože itd. komuniciraju **jako i utiču na to kako će naše poruke** biti primljene i na poslu i inače. U pravilu, **ljudi koji izgledaju privlačno, već djeluju uvjerljivije i češće ostvaruju uspješnu karijeru.** Jedna je anketa pokazala kako su među jednako kvalifikovanim zaposlenima oni **višega stasa ostvarili početnu platu za 12,4 % veću od ostalih.** Isti je primjer zabilježen pri zapošljavanju i žena i muškaraca.

Lični su menadžeri prvo zaposlili žene višega stasa. Možemo zaključiti kako u praksi pojedinci dobivaju posao više na osnovu svojeg **izgleda nego po svojoj** sposobnosti. Da bismo se uspješno nosili s ovakvim **predrasudama, potrebno** je u komunikaciju uvesti više raznovrsnih tehnika upoznavanja, npr. **otvorene međuosobne i telefonske razgovore, pisano obraćanje** i druga sredstva na koja **možemo uticati. Odijevanje, priprema i kvalifikovanost mogu znatno pojačati** naše izgleda za postignućem pozitivnoga *odgovora okoline. Ako su ove **dodatne*** poruke dovoljno snažne, tad **neće biti odlučujuće to kakve su nam fizičke osobine** na koje ne možemo uticati.

Artefakti

Jezik artefakata sastoji se od **značenja koja pridajemo predmetima. U artefakte ubrajamo arhitektonski stil i organizaciju prostora u zgradama** u kojima stanujemo i radimo, zatim stil pokućstva te **odjeću i lične predmete... Sve** to odražava kulturna, društvena, profesionalna, regionalna i ostala shvaćanja uslova u kojima se postupak socijalizovanja ili radnoga komuniciranja odvija.

Na primjer, Japanci koriste zidove od slame da bi odvojili prostoriju od prostorije zato što se u njihovoj kulturi pojam privatnosti shvaća kao više **vizualna nego** auditorna kategorija, dok Amerikanci i Europljani privatnost izjednačuju s izolovanjem **od zvukova pa zato među prostorijama imaju čvrste zidove i vrata.**

Naš izgled ima **značenje. Izabrana odjeća, šminka, naočale, torbica...**

sve to nosi poruku o našem sistemu vrijednosti. Naša se ličnost, kao i naš karakter, prepoznaje upravo preko izbora ovih elemenata kojima učvršćujemo vlastiti identitet i ukazujemo na svoju odgovornost i zrelost. Ljudi o drugima sude u najvećoj mjeri preko **odjeće po kojoj ih prosuđuju. Zanimljivo je kako drugi s nama otvorenije razgovaraju ako smo dobro odjeveni.** Odjeća je najobuhvatniji vidljivi izraz našega identiteta. Većina ljudi izabire odjeću na osnovi onoga što smatra da će na druge ostaviti **dojam, a ne zato što misli kako je dotični odjevni predmet samo udoban i trajan.**

Pojedinci koji se oblače u odjeću **nižega statusa**, **ostavljaju dojam kao** da se u organizaciju posla **ne unose dovoljno, jer već jesu sporedne osobe.**

Ovu im negativnu komunikacijsku konotaciju neće biti lako ispraviti bez velikoga truda.

Čim se pojavimo na nekome poslovnom mjestu, premda nas ostali znaju otprije, prisutni će donijeti **bezbroy prosuđivanja i odluka o nama samo na osnovu naše pojave.** Dužina kose, način kako je ošišana, stil, boja i dužina kravate, nakit, dob, pol, novo obrazovanja, društveni sloj te odjeća koju biramo, prenosi poruku o tome koja je naša društvena, kulturna i poslovna **uloga.**

O poruci šta svojom pojavom ostavljamo treba razmišljati zato što na poslu ne promoviramo samo sebe, nego prije svega **poslovne interese institucije ili firme** u kojoj radimo. **Zbog lošega stila poslovni ugovor ili dogovor o projektu može jednostavno propasti.**

Mnoge kompanije imaju profesionalne savjetnike za izbor boja i stila oblačenja svojih zaposlenih. Naime, boje definišu **status u poslovanju jednako kao što** razlikama u uniformi prepoznajemo status u vojsci. **Što je odjeća tamnija, to više autoriteta emitira.**

Istraživanja su pokazala kako ispitanici odjeveni u tamnije boje djeluju **kompetentnije od ispitanika odjevenih u svjetlije boje.**

Premda nijedan menadžer to neće otvoreno reći, većina ih se slaže kako pojedinac **nikad neće biti unapređen u više zvanje ako se svojim izgledom u to zvanje ne uklapa.** Ako to shvatimo, znaćemo kako se treba odijevati, ne samo za ulogu koju izvodimo, nego i za zvanje u koje tek želimo biti unapređeni.

Ono što se u poslovnome svijetu smatra prikladnim načinom odijevanja za **muškarce** glasi: **ko u poslu hoće uspjeti, treba se odijevati tradicionalno**, tj. treba birati sivo ili modro odijelo, bijelu košulju, crne ili tamnosmeđe glatke cipele, kravatu tamniju od košulje, kravata mora sezati do pojasa, rukavi na košulji moraju ostati zakopčani.

Odijevanje predviđeno za **ženu** shvaćeno je nešto slobodnije, ali uvijek prilagođeno potrebi predstavljanja vlastite institucije. Preporučuje se kostimim sa svijetlom košuljom ili lijepa haljina. Hlače bez sakoa nisu prihvatljive. Za ženu koja hoće u poslu napredovati nije preporučljivo nositi džempere. Sako je vrlo snažan komunikator jednakosti žena i muškaraca. Cipele joj također trebaju biti crne ili tamne, obvezno zatvorenih prstiju, s potpeticom nikad manjom od barem dva centimetra.

Kosa mora biti uredna, srednje dužine ili smije sezati samo do ramena. Nakit (izuzimajući najjeftiniji) jest prihvatljiv, ali što manje nakita, to bolje.

Goleme naušnice mogu smetati telefoniranju, a ogrlice i narukvice što proizvode zvuk, ometaju posao. Šminka ne smije biti napadna. Značke i tetovirani znakovi nisu preporučljivi.

Ako pitamo čemu sve to, tada treba priznati kako na poslu vanjski izgled ne smije biti puno *glasniji, niti puno tiši od poslovne uloge koju smo dužni izvoditi. Ako to propuštamo, može nam se dogoditi da izgubimo posao te da privlačni poslovni projekt propadne. Iako se ne može naučno precizno utvrditi koja je prava uloga oblačenja u poslu, ono što jest sigurno to je da odjeća govori o našem sistemu vrijednosti*, o onome što jesmo i što bismo željeli biti te tako **utiče na odgovore poslovnih partnera.**

Ako mislimo da drugi o nama ne bi trebali suditi na osnovi odjeće koju nosimo, ipak treba računati kako odjeća jest dio komunikacije te da zato govori nešto o nama.

Mada nemar spram vlastite pojave možemo opravdati nizom racionalizacija kao: *želim se odijevati isto kao i moji klijenti ili mislim da je prihvatljivo birati sredinu, ipak treba biti svjestan kako svojom pojavom pokazujemo ili poštovanje ili nepoštovanje poslovnih partnera.*

Žena u policijskoj uniformi neverbalno govori jako puno, ako ne o sebi lično, tad barem o **ulozi za koju se očekuje da će je u određenim situacijama izvoditi.**

Estetika

Muzika, osvjetljenje i boje mogu snažno djelovati na promjene našeg raspoloženja. **Kineziologija ponašanja predstavlja naučno područje koje istražuje reakcije našeg organizma na podsticaje muzike, osvjetljenja te intenziteta boja.** Naučnici su otkrili kako rock muzika izaziva kod slušaoca podsvjesnu potrebu da se **iza svake stanke zastane**. To nas nepotrebno blokira i tako **smanjuje efektivnu usredotočenost na radni sadržaj**. Sve je to znak kako je u poslovanju neobično važno uzimati u obzir uticaj muzike, osvjetljenja i boja.

Npr. dok kupujemo, podsvjesno pratimo muzičke podsticaje što znatno utiče na odluke o kupovini. Pri kraju radnoga vremena muzika se obično ubrzava, što nas upozorava kako i mi moramo požuriti. Okruženje u kancelariji također može biti izmijenjeno tipom muzike. Uvođenje muzike u rad u savremenome poslovnom svijetu široko je prihvaćeno i dobro primljeno jer osvježava živce i duh čini budnim, naročito kad je posao rutinski.

Istraživanja su ukazala na sljedeće prednosti uvođenja muzike u radni prostor:

1. Izvođenje posla znatno je poboljšano ako se u pozadini čuje dobra muzika umjesto buke motora ili tišine.
2. Vizualni su zahvati izvedeni kvalitetnije uz muziku nego bez nje.
3. Primijećeno je poboljšanje od 18 % u izvođenju mentalnih zadataka te poboljšanje od 17 % u timskome radu, u okolnostima uvođenja muzike u pozadinu.
4. Muzika ima veliki učinak na aktivnost mišića koja se može povećavati ili smanjivati u zavisnosti o tipu muzike.
5. Muzika smanjuje broj grešaka u rutinskome poslu čak do 37 %.
6. U rutinskome kancelarijskome poslu uz muziku je produktivnost rada porasla za 8 %, a kašnjenje smanjeno za 36 %.

Osvjetljenje

Kad uđemo u neki prostor najviše smo *dotaknuti upravo količinom svjetlosti* u tome okruženju.

Svjetlost nas stimuliše na dinamizam, prigušeno osvjetljenje smiruje, obojeno osvjetljenje podstiče različita raspoloženja, a promjena osvjetljenja stvara psihološko uzbuđenje. U poslovanju je potrebno brižljivo proučiti vrstu prirodnoga i vještačkoga osvjetljenja. Dizajneri i arhitekti rado koriste jaka svjetla za reklame na javnim zgradama i kancelarijama. Prirodno se osvjetljenje smatra važnim dijelom radnoga okruženja i zato je na visokoj cijeni.

Sve ono što zaposlenom daje **emocionalni podsticaj**, pa bilo to i prirodno osvjetljenje, vrlo je važno. Dobro osvjetljenje može **povećati produktivnost i kvalitet rada, smanjiti umor, smanjiti gubitak vida te povećati entuzijazam**. Poslovni eksperti preporučuju kako **zaposleni koji po čitav dan ostaju u kancelariji moraju imati prirodno osvjetljenje**. **S druge strane, savjetnici i menadžeri koji kraće borave u svojim kancelarijama bolje je da nemaju lijep pogled i prozore.**

Premda ovakav savjet narušava tradicionalnu koncepciju povezivanja moći s brojem i veličinom prozora u kancelariji, vjerojatno jest u interesu kompanije preispitati tradicionalna shvaćanja o tome **kako osvijetliti radni prostor, naročito onima** koji po čitav dan ostaju u kancelariji.

Boje

Boje mijenjaju naša raspoloženja jer imaju simboličko značenje koje tvori važne aspekte naše osobnosti. Boje radnoga okruženja utiču na zaposlene.

Istraživači su otkrili kako je **crvena i narančasta** boja asocirana s uzbuđenjem, stimulacijom i agresivnošću, **plavo i zeleno** sa sabranošću, sigurnošću i mirom, **crno, smeđe i sivo** s melanholijom, tugom i depresivnosti, **žuto** može stimulisati zabavu, **ljubičasto** se asocira s dostojanstvom i tugom. Najuzbudljivija je boja **crvena**, zatim **narančasta**, **žuta**, **ljubičasta**, **plava** pa **zeleno**.

Plava, žuta, žutozelena i narančasta smatraju se lijepim bojama, dok se bijela, crna i smeđa smatraju ružnima.

Ako znamo da **crvena boja povećava nervozu**, tad poslovnomu prostoru ne treba davati crveni ton. **Vrijeme provedeno u prostoriji toplih boja djeluje kraće nego ono provedeno u prostoriji hladnih boja**, no tople boje mogu podstaknuti prijateljske stavove...

Boje u kancelariji treba prilagoditi potrebi da zaposleni sebe u njima nađu.

Ako boje podstiču stres, produktivnost će biti niža.

Plavo, zeleno i ljubičasto asocira se s vedrinom i hladnoćom, što može stvoriti smireno, opušteno raspoloženje.

Veliki poslovni prostor može izgledati manji ako je presječen različitim bojama.

Taj dojam može poridonijeti sigurnosti i pojačati doživljaj osobnosti prostora.

Upotreba vremena

Način na koji koristimo vrijeme jest snažan komunikator. Simboličko značenje vremena stoji pod snažnim uticajem kulture i društvenih institucija. U visoko industrijalizovanom i postindustrijskom društvu vrijeme je shvaćeno kao roba.

Vrijeme se štedi ili troši. Pomno se i precizno dijeli i mjeri, npr. u sportskim takmičenjima mjerenje se obazire na stotinke sekunde, a u naučnim eksperimentima i na milijardite dijelove sekunde. Istovremeno, u istočnoindijskoj kulturi osnovna jedinica vremena je *vrijeme potrebno da se skuha riža*.

Ono što se u poslovnome svijetu ne smatra kašnjenjem jest stići pet minuta prije ili kasnije. Međutim, i tu postoje razlike s obzirom na kulturu. U japanskoj kulturi doći prije znači pokazati poštovanje. Južnjačke kulture vole svoje obveze odlagati za kasnije, za *sutra*. Ako ste na sastanak u Portugalu došli na vrijeme, organizator će se začuditi zašto ste došli tako rano.

Najviše nesporazuma vezanih za korištenje vremena vezano je uz pitanje o tome koliko pregovori trebaju trajati te kad sastanci trebaju započeti, a kad završiti. U razvijenome poslovnom svijetu ljudi su uvježbani u efikasnosti, što znači da se sastanci, govori i poslovni susreti pomno pripremaju. Učesnici su uvijek svjesni toga kad koriste vrijeme, kad ga *gube, kad ga štede ili dijele.*

U kolektivističkim se kulturama izostanak pripreme obično se smatra znakom pomanjkanja poštovanja prema zadatku.

Interpersonalno komuniciranje

Interpersonalno komuniciranje proces je razmjene podataka, misli, emocija, osjećaja ili bilo čega drugoga što može dati značenje nekoj poruci. Odvija se između dvoje ili više ljudi, najčešće u neformalnome, nestrukturiranom okruženju, upravo na takav način da se vrlo lako može doživjeti što druga strana misli i kako informaciju prima.

Uspješno komuniciranje jeste **vještina**. **Svaku je vještinu moguće naučiti.**

Uspješno komuniciranje u poslovnome kontekstu mora biti usmjereno prema ohrabrivanju svih zaposlenih da se okrenu pozitivnome ispunjenju ciljeva svoje firme, institucije ili organizacije.

Vrijednost takva napora ogleda se u organizacijskome uspjehu i kvalitetu ponuđene usluge ili robe.

Pojam svijesti o sebi

Pojam svijesti o sebi nije jednostavan. Sastoji se od barem četiri komponente, to su:

1. duhovno *ja*,
2. materijalno *ja*,
3. društveno *ja*,
4. fizičko *ja*.

Duhovno ja odnosi se na način kako razmišljamo, kako se osjećamo, kakvi su nam stavovi, izjašnjavamo li se ili ne izjašnjavamo o svojim uvjerenjima.

Materijalno ja sastoji se od onoga što imamo: od odjeće, nakita, automobila...

Društveno ja definiše se odnosom prema drugima, uključujući i poslovne i privatne veze.

Fizičko ja jest ono kako izgledamo, tj. koliko smo visoki, teški, pravilnih ili nepravilnih crta lica itd.

Svijest o sebi nikada nije statična, što znači da nije definisana jednom za uvijek. U raznim kriznim situacijama moramo se truditi sebe iznova definisati, zajedno sa svim svojim ciljevima i uvjerenjima. **Ponekad osjećamo kako moramo promijeniti jednu, a ponekad čak sve komponente svijesti o sebi.**

Interpersonalna komunikacija pomaže nam prosuditi kakvo je ponašanje ispravno te kako možemo postati onakvima kakvi želimo biti. **Kad sebe ne bismo umjeli mijenjati, ne bismo bili sposobni ni za druge pozitivne pomake i promjene. Zbog toga interpersonalnu komunikaciju treba shvatiti kao temeljnu snagu kojom transformišemo i ostale nepovoljne okolnosti.**

Uloga inteligencije u interpersonalnoj komunikaciji

IQ razvijan je kad se daleko manje znalo o ljudskome mozgu. Današnja shvaćanja s pravom ističu kako specifične matematičke i logičke vještine jesu samo mali dio ljudskih potencijala. I dalje ostaje nejasnim mjere li klasični IQ i GMAT (neophodno položiti kako biste se upisali na mnoge od postdiplomskih studija iz oblasti menadžmenta u inostranstvu. Test mjeri osnovne verbalne, matematičke i vještine analitičkog pisanja, koje je osoba razvila tokom dugog perioda obrazovanja i rada) **testovi stvarne ljudske sposobnosti ili mjere samo količinu prethodne vježbe za konkretni ispit.**

Još važniji pomak u načinu kako razumijemo ljudsku inteligenciju potekao je od autora Howarda Gardnera koji je 1983. objavio knjigu o osam vrsta inteligencije (*Howard Gardner: Frames of Mind - The Theory of Multiple Intelligences*), opisujući primjenu svake pojedine:

1. **Lingvistička** čitanje, pisanje i komuniciranje riječima: novinari, pisci, glumci.
2. **Logičko/matematička** zaključivanje, kalkulisanje, rješavanje problema na logičan i sistematičan način: naučnici, inženjeri, pravnici, finansijski stručnjaci.
3. **Vizualno/prostorna razmišljanje u slikama, vizualizovanje rezultata:** umjetnici, arhitekti, fotografi .

4. **Muzička** komponovanje muzike, održavanje ritma, pamćenje muzike: muzičari, kompozitori, muzički terapeuti.
5. **Fizičko/kinestetična** korištenje tijela u nekom stvaranju, zatim u atletici, plesu i glumi: atletičari, hirurzi, mehaničari.
6. **Interpersonalna** učinkoviti rad s drugima, korištenje empatije i razumijevanja: učitelji, menadžeri, prodavači, religijske vođe.
7. **Intrapersonalna**: analiziranje i razumijevanje sebe samih, planiranje i postavljanje ciljeva: izvrsni poznavatelji mnogih područja.
8. **Naturalistička** produktivno razumijevanje prirodnoga svijeta: poljoprivrednici, botaničari, zaštitari okoline.

U novije se vrijeme govori i o **emocionalnoj inteligenciji**, tj. o sposobnosti da razumijemo i koordiniramo i vlastite i tuđe emocije. Emocionalna inteligencija nalazi svoju primjenu u podsticanju vlastite motivacije, ali i motivacije ljudi s kojima sarađujemo. Sposobnost razumijevanja tuđih emocija u interakciji s drugima je važna, naročito kad druge želimo podstaknuti da se okrenu dobru. Smatra se da su ljudi s niskom emocionalnom inteligencijom skloni reagovati *instinktivno i ekscesno, bez dostatne racionalne analize* situacije, te nedovoljno kontrolisati vlastite emocije.

Emocije na poslu

Robert Quinn (1977.) napravio je prvu studiju o tome zašto zaposleni traže romantičnu vezu na poslu.

Izolirao je tri motiva što stoje u pozadini takvih veza:

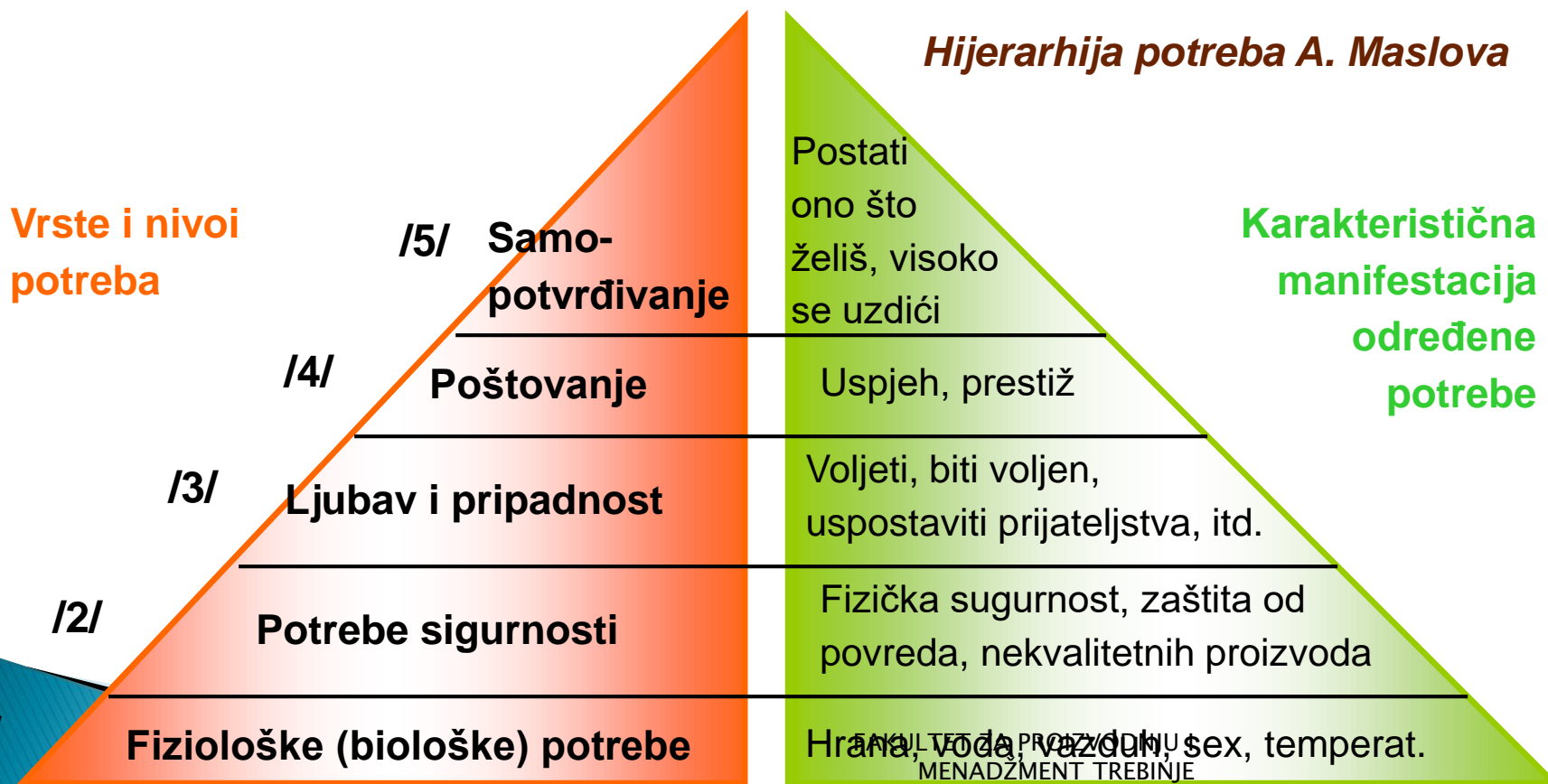
1. ljubav,
2. ego,
3. posao.

1. Osobe podstaknute **motivom ljubavi** imaju iskrenu želju na poslu naći ili trajno društvo ili bračnoga druga.

2. Osobe podstaknute **motivom ega** traže seksualno uzbuđenje i avanturu.

3. Osobe podstaknute **motivom posla** smatraju kako će im veza učiniti posao sigurnijim ili im donijeti veću moć u firmi.

Motivacija



Menadžeri najčešće imaju neprimjeren uticaj na motivaciju svojih zaposlenih. *Najsnažnija ljudska motivacija uvijek* proizlazi ili iz želje da se u **dramatičnim okolnostima preživi** ili iz želje da se u **povoljnim okolnostima uspije**. Naravno da zaposlene nećemo dovesti u situaciju da se bore kako bi preživjeli, **prijetnje su u civilizovanome svijetu uvijek** i bezrezervno **demotivirajuće**. **Nema primjera visoko motivisanih zaposlenih** u negativnome, prijetjećem društvenom okruženju. *Prijetnje nisu supstitut za istinski pozitivnu motivaciju.*

Stres

Nadmetanje, izazovi, promjene, prijetnje, sve to postaje uzrok fizičkoj i emocionalnoj napetosti što je zovemo **stres**. **Pod stresom smo uvijek kad** nas izazovi ili prijetnje prisiljavaju prilagoditi se društvenom ili prirodnom okruženju. Stres je sličan svakoj emociji, to je biološka reakcija nervnog sistema, tj. odgovor tijela **na prevelike zahtjeve nametnute čovjeku**.

Ljudi više osjećaju stres u situacijama nad kojima imaju vrlo malu ili nikakvu kontrolu. Emocije koje osjećamo prolaze kroz psihološki filter, tj. jako su pod uticajem načina kako situaciju **vidimo ili načina kojim** situaciju vrednujemo. Upravo po prosuđivanju o tome je li konkretna situacija relevantna ili irelevantna, pozitivna ili prijeteca, znamo jesmo *li u nevolji ili smo dobro*.

Jedna osoba može npr. na odlazak u penziju gledati kao na priliku za odmor i uživanje, dok će drugoj osobi penzija biti prijetnja, jer to shvata kao gubitak profesionalnoga identiteta i dobrog prihoda.

To je razlog zašto je ista situacija nekome stresna, a nekome nije.

Stres nastaje kad *razgovaramo sa sobom, što izaziva hormonsku reakciju* koja nas upozorava da nas je strah ili da nam nije drago kako stvari teku. Stresna situacija je najčešće neka **simbolička prijetnja, a ne stvarni događaj. Stres je biološki odgovor**, a psihološki *intrapersonalni razgovor sa sobom djeluje kao obrambeni mehanizam koji pokušava zaštititi tijelo.*

Obrambeni mehanizam borbe tijela da se zaštiti, manifestuje se u zamuckivanju, visokome tonu glasa, gramatičkim greškama u izgovoru, prebrzom govorenju, otežanome prisjećanju, parajeziku, griženju noktiju, grimasama, bolovima u vratnoj kičmi, lupanjem srca, drhtanjem, znojenjem.

Potencijalni su izvori stresa: osjećaj neprihvaćenosti, sporenje s kolegom, neobavljeni posao, napetost od dugoga čekanja, pritisak rokova za nedovršeni posao. Sve su to *simboličke prijetnje*, ali kako je *simbolički svijet* **pravi ljudski svijet**, u našoj egzistenciji **važniji nego fizikalni svijet**, **simboličke** prijetnje izazivaju iste hormonske, mišićne i nervne reakcije kakve susrećemo u životinjskome svijetu u trenutku kad fizičke prijetnje ugroze fizički opstanak životinje.

Najsnažniji su **izvori stresa** na poslu:

- neurotični šefovi,
- nesigurnost zaposlenja,
- prevelika odgovornost a premala stvarna moć,
- kolege koje ne pružaju podršku,
- ograničene poslovne mogućnosti,
- nedefinirani zadaci,
- kompjutersko posmatranje zaposlenih,
- preopterećenost poslom,
- rad na tekućoj traci, itd.

Tijelo na stres reaguje u tri faze:

1. Hormoni podstaknu lupanje srca i smetnje disanja, šećer u krvi poraste, mišići postanu napeti, zjenice se šire, usporava se rad probavnog sistema.
2. **Prilagođavanje.** Ako prevladamo stres, stanje se normalizuje.
3. **Iscrpljenost.** Ako tijelo nije sposobno nositi se sa stresom, u trećoj fazi se javljaju glavobolje, tahikardije, ili diarea, ili začepljenje. Ako se stres nastavi ili pojača, može nastati čir, mentalna bolest, srčani udar ili dijabetes.

Smatra se kako u reakciji na stres imamo dvojak izbor:

1. usredotočiti se na problem,
2. usredotočiti se na emocije.

Ako se usredotočimo **na problem, zapravo pokušavamo promijeniti** okolne prilike, tj. **direktno uticati na situaciju koja stvara stres.**

Ako se usredotočujemo **na emocije, umjesto težnje da situaciju razriješimo,** pokušavamo **kontrolisati svoju emocionalnu reakciju na situaciju.**

Kako se nositi sa stresom?

Kad doživimo stres, treba sebe pitati:

- ✓ *Imam li kontrolu nad situacijom ili kontrolu ima neko drugi?*
- ✓ *Je li situacija vrijedna pažnje?*
- ✓ *Je li mi ova situacija važna za postignuće mojih ličnih i profesionalnih ciljeva?*
- ✓ *Izaziva li pokušaj nošenja sa situacijom veći stres nego sama situacija?*
- ✓ *Jesu li dobrobiti razrješenja stresne situacije veći od energije koju moram uložiti?*

Psihološki napor koji nam je potreban da bismo ostali zdravi treba se usredotočiti na:

1. **Izbor.** Ako je moguće pokušaj izabrati **jednu** od opcija. Razmisli o novome načinu pristupa problemu, shvaćajući kako upravo **ja** kontrolišem svoj izbor.

2. **Izazov.** Priznati kako različiti ljudi imaju različite percepcije iste situacije; **moja** percepcija i **tuđa** percepcija **ne moraju** biti iste. To ne znači da je bilo koja od tih percepcija ispravna ili pogrešna. Uopšte nije nužno da jedna od strana ima pravo.

3. **Predanost.** U krajnjem slučaju postoji samo jedna osoba kojoj treba ugoditi: **samome sebi**. Imajući to na umu, moguće je zaštititi se od **tuđih ciljeva i manipulacija**.

Metode nošenja sa stresom na poslu

1. Vrijeme posveti samo jednome poslu.
Usredotoči se na ono što radiš.
Dok radiš, ne gledaj ni nazad ni naprijed.
2. Čini najbolje što možeš i ne brini se za rezultat.
3. Ne brini o stavkama na koje ne možeš uticati.
4. Suoči se s krizom. Preduzmi konstruktivne korake i organizuj svoj *odgovor*. *Budi fleksibilan.*

Metode kontrole stresa

1. Priznaj svoje granice. Jest, postoje stvari koje ne možemo. Nemoguće je sviđati se svima.
2. Budi iskren u odgovoru na pitanje **zašto si pod stresom. Je li to prijateljstvo** zaista međusobno? Možeš li pronaći posao koji bi bolje služio **tvojim** potrebama?
3. Bori se za vrijednosti koje cijeniš, **odustani od onih vrijednosti koje iziskuju više energije nego što one vrijede. Je li ta stavka toliko važna** da u nju vrijedi uložiti emocionalnu i fizičku energiju?
4. Bori se za ono što **ti cijeniš, a ne za ono što cijeni društvo.**
5. Oslobodi se *otrovnih ljudi iz svoga života. Ne zavrjeđuje svako tvoje* poštovanje i tvoju lojalnost; drugi moraju to zaslužiti tako što će biti **pozitivan, a ne negativan faktor u tvom životu.**

6. Definiši prioritete unutar svoga dana. Ono što moraš dovršiti i ono što želiš raditi, ne podudaraju se uvijek.
7. Organizuj svoje vrijeme u tri kategorije. **Prvo treba obaviti poslove što se odnose na lične i profesionalne zadatke. Na drugome mjestu trebaju biti poslovi važni drugima ili oni poslovi koje želiš raditi. Na trećem mjestu trebaju biti poslovi koji nisu važni za lične i profesionalne ciljeve, niti ih inače voliš raditi.**
8. Najprije vodi brigu o sebi sve dok to nije štetno za druge. Budi sam sebi prijatelj, brini o svojim potrebama na takav način kako ih **ti definišeš, a** ne kako ih drugi definišu.

9. Promijeni prehrambene navike. Neka hrana može podstaknuti stres. To je: šećer, vještačke boje, bijeli hljeb. Alkohol i tablete mogu stvoriti hemijsku neravnotežu. Pušenje, mada se misli da opušta, zapravo uznemiruje.
10. Čvrsto stisni šake i broji do deset. Duboko udahni i zadrži dah brojeći do deset...Svakako pokušaj odrediti uzrok stresa. Opiši kako bi želio da se situacija rasplete i što si sve učinio u tome cilju. Što dobivaš ako situaciju ostaviš onakvom kakva je sad, koja ti je alternativa, što još misliš učiniti?