

1.7 Kvalitet, efikasnost i efektivnost komuniciranja

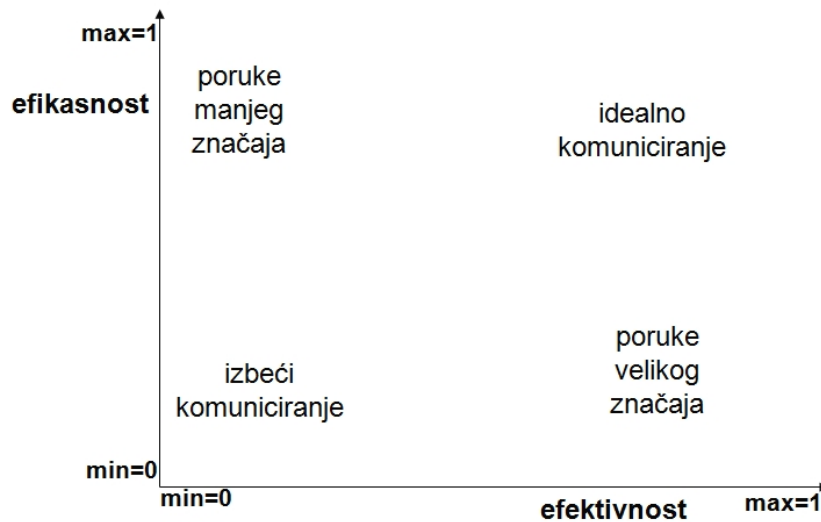
Kada posmatramo komuniciranje u okviru radne organizacije, nužno je obratiti posebnu pažnju na efektivnost i efikasnost tog procesa, jer će od tih karakteristika komuniciranja u dobroj meri zavistiti i kvalitet rada cele organizacije. Kako komuniciranje posmatramo kao uređeni sistem koji čine subjekti komuniciranja, kanali komuniciranja i sadržaj komuniciranja (više o tome u sledećem poglavlju), potrebno je ustanoviti osnovne karakteristike tog sistema kako bismo znali u kojoj meri on pomaže ili ometa rad drugih sistema u organizaciji, i u kojoj meri ostvaruje svoju funkciju.

Efektivnost nekog sistema najčešće posmatramo kao sposobnost da on vrši funkciju koju smo mu namenili, dovodeći do željenog efekta. U ovom slučaju, efektivno komuniciranje je ono u kojem se uspešno prenose poruke koje želimo da budu prenete. Komuniciranje koje nije efektivno je ono u kojem veliki broj informacija ne stigne do primaoca, ili stigne u takvom obliku da on ne može da ih koristi.

Efikasnost sistema najčešće posmatramo kao stepen utroška resursa prilikom rada sistema, što se često naziva "štedljivošću". U ovom slučaju, efikasno komuniciranje je ono za koje trošimo minimalno vremena, energije, novca, ljudske snage i ostalih važnih resursa. Komuniciranje koje nije efikasno je ono u kojem trošimo puno organizacionih resursa za prenošenje informacija.

U najvećem broju slučajeva, povećanje efektivnosti će sa sobom da uzrokuje umanjeње efikasnosti: da bismo bili sigurni da će sve informacije stići sigurno do primaoca, moramo se dodatno potruditi i uložiti vreme i energiju da obezbedimo pravilan prenos informacija. Suprotno tome, ukoliko želimo da komuniciranje učinimo efikasnijim (štedljivijim), postoji opasnost da ćemo umanjiti njegovu efektivnost - trošenjem manje vremena ili ubrzavanjem komuniciranja rizikujemo gubljenje delova poruke ili teže razumevanje. Ovakva obrnuto proporcionalna povezanost znači da radna organizacija za svaki tip informacija mora da oceni koliko su one važne i kolika će im pažnja biti posvećena, locirajući odgovarajuće resurse za taj komunikacioni zadatak. Vrlo važne poruke ne smeju biti mesto za štednju ili nestručno komuniciranje, dok na nevažne poruke ne treba trošiti puno vremena i ljudstva (predstavljeno na slici 1.3). Idealno komuniciranje je ono koje je i visoko efektivno i visoko efikasno, ali je takvo komuniciranje često nemoguće ostvariti, zbog čega se često mora tražiti kompromis ili se mora birati jedna od dve dimenzije kao prioritet.

Efektivno komuniciranje ima visoku cenu truda i kontrole, ali i velike dobiti.



slika 1.3 Odnos efektivnosti i efikasnosti komuniciranja u organizaciji.

Zajedničko ocenjivanje i efektivnosti i efikasnosti vodi do ukupne ocene kvaliteta procesa komuniciranja. **Kvalitet procesa komuniciranja** posmatramo kao proizvod efektivnosti i efikasnosti, čime skrećemo pažnju na činjenicu da komuniciranje ne možemo posmatrati kao kvalitetno ako nije ni malo efektivno ili efikasno - komuniciranje mora biti i jedno i drugo da bi ga posmatrali kao kvalitetno.

Efektivnost najprostije izračunavamo kao količnik primljenih informacija i početnih informacija. Na primer, ako je jedan agent prodaje trebao da iznese početnih 10 informacija, ali je imao vremena da iznese 8, od kojih je potencijalni kupac obratio pažnju samo na 5, agentova efektivnost je $5/10=0.5$. U ovom slučaju posmatramo *kvantitativno očuvanje informacija*, gde broj podataka koje treba poslati upoređujemo sa brojem onih koji stignu do svesti primaoca - kvantitativni gubitak informacije je kada do primaoca ne stignu svi podaci koji su bili planirani za slanje. Postoji i *kvalitativno očuvanje informacija*, gde posmatramo da li je od strane primaoca informaciji pridato onakvo značenje kakvo je bilo od početka planirano od strane pošiljaoca - kvalitativni gubitak informacije je kada se promeni njeno značenje od pošiljaoca do primaoca.

Efikasnost izračunavamo kao aritmetičku sredinu pojedinačnih efikasnosti svih potrebnih resursa. Na primer, ako su resursi osobe, vreme i novac plaćen za troškove prezentacije, efikasnost je aritmetička sredina pojedinačne efikasnosti korišćenja svakog od tih „n“ broja resursa.

$$\text{Kvalitet procesa komuniciranja}(Q_{kp}) = \text{efektivnost}(E_s) * \text{efikasnost}(E_f)$$

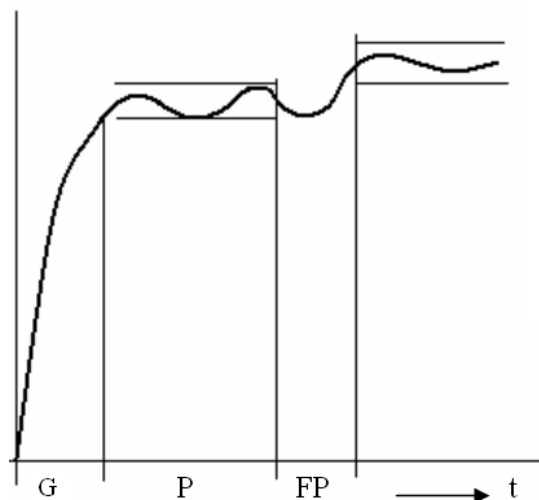
gde su

$$\text{efektivnost } E_s = \frac{\Sigma \text{primljenih informacija}}{\Sigma \text{početnih informacija}}$$

$$\text{efikasnost } E_f = \bar{x} \text{ (minimalni potrebni resursi}_{1 \rightarrow n} / \text{utrošeni resursi}_{1 \rightarrow n})$$

Ovako definisani parametri mogu uspešno poslužiti za ocenjivanje procesa komuniciranja koji već postoje u okviru organizacije. Međutim, vrlo je važno posmatrati i efektivnost komuniciranja kao sistema, kako bi komunikacioni sistem koji se projektuje ili unapređuje bio dizajniran na najbolji način. Često je mišljenje da se efektivnost bilo kog sistema može prikazati kao proizvod njegovih gotovosti, pouzdanosti i funkcionalne

podobnosti: $E_s = G * P * FP$. **Gotovost komunikacionog sistema** je verovatnoća komunikacionog sistema da će uspešno stupiti u dejstvo i ostvariti projektovane izlazne veličine u neophodno minimalnom vremenu trajanja i datim uslovima okoline. To znači da kada komunikacioni sistem krene sa radom, na primer na početku radnog dana, svi njegovi elementi i subjekti koji ga koriste trebaju da uspešno prenose informacije u okviru zadatog vremena (slika 1.4). **Pouzdanost komunikacionog sistema** predstavlja verovatnoću da će sistem po stupanju u dejstvo uspešno vršiti funkciju u okviru datog područja, projektovanog vremena i datim uslovima okoline. To znači da će komunikacioni sistem uspešno služiti za prenos informacija, uz odstupanja ili nesavršenosti samo u okviru dozvoljenih granica; u suprotnom smatramo da je sistem u stanju otkaza. **Funkcionalna podobnost komunikacionog sistema** je njegova sposobnost da se uspešno prilagođava datim uslovima okoline u projektovanom vremenu rada - što znači da sistem može da izvrši svoju funkciju u datim trenutnim uslovima; ukoliko se uslovi menjaju, funkcionalna podobnost postaje indikator fleksibilnosti komunikacionog sistema. To znači da je funkcionalno podoban onaj komunikacioni sistem koji u određenim uslovima uspešno obavlja svoju funkciju; fleksibilan je onaj komunikacioni sistem koji pri promeni uslova rada nastavlja da obavlja svoju funkciju u datim granicama, uz minimalno vreme koje je potrebno za prilagođavanje novim uslovima. Dok komunikacioni sistem ne dođe u stanje pune gotovosti, pouzdanosti i funkcionalne podobnosti, treba izbegavati prenošenje bitnih informacija, jer postoji veća šansa da dođe do gubitka informacija, ili treba imati alternativni komunikacioni sistem koji se koristi u ovakvoj situaciji.



Slika 1.4 Gotovost, pouzdanost i funkcionalna podobnost komunikacionog sistema u vremenskoj dimanziji (modifikovano po Zelenović, 1989.).

Trudeći se da uvećamo efektivnost informacije, vrlo često ponavljamo informaciju više puta na isti način ili na različite načine, nadajući se da će primalac uspeti bar jednom da je celu uspešno primi. Kada više puta ponovimo istu informaciju, iako je svaki put druga strana čula ono što joj govorimo, dajemo joj redundantnu informaciju. **Redundantnost informacije** predstavlja preklapanje, višak ili ponavljanje iste informacije više puta. Ona sama po sebi ne nosi novo znanje, jer ponavlja ono što je već poslato, ali može povećati verovatnoću da će poruka biti pravilno primljena, bilo ponavljanjem na isti način ili korišćenjem različitih kanala komuniciranja. Koliko je redundantnost dobra ili loša – zavisi od toga da li je pošiljalac

informacije koncentrisan na efektivnost ili efikasnost u komuniciranju, zavisno od toga koliko je informacija važna. Dobra je jer umanjuje šanse da informacija ne stigne do primaoca ili da stigne u izmenjenom obliku, jer se šalje više puta ili putem više kanala, pa je moguće proveriti je. Loša strana redundantnosti informacija je to što troši dodatno vreme, energiju i ostale resurse kako bi se ista poruka više puta poslala na različite načine (na primer ostaviti nekome važnu poruku preko telefonske sekretarice, poslati SMS i i-mejl, kako bi se uvećala šansa da poruka na vreme bude pročitana).

Zašto je za menadžere važno da budu smatrani za verodostojne izvore informacija?

Između ostalog, na kvalitet komuniciranja neposredno utiče i **relevantnost informacije**, koja govori o tome koliko je poslata informacija značajna za primaoca, odnosno koliko je ona može uticati na njegov trenutni tok misli. Ova osobina informacije je vrlo važna u procesu komuniciranja, jer informacija koja nije relevantna najverovatnije neće privući pažnju slušaoca, pa neće ni doći do razmene informacija (već opisano u odeljku 1.1 gde je opisana značajnost informacije za primaoca). Relevantnost informacije je vrlo relativna osobina, često se menja i zavisi od mnogo faktora, a najpre od referentnog sistema primaoca (o čemu trenutno razmišlja i iz kog ugla posmatra stvari), kao i od trajne zainteresovanosti primaoca za temu o kojoj informacija govori. Na primer, vozaču kamiona koji radi u distributivnoj mreži nekog preduzeća je informacija o blokadi nekog puta i o alternativnom pravcu kojim može ići relevantna informacija ukoliko se taj put nalazi na njegovoj redovnoj trasi. Međutim, ukoliko ove nedelje taj vozač vozi u nekom drugom pravcu, ili je na godišnjem odmoru još nekoliko nedelja, takva informacija mu trenutno nije relevantna i verovatno ga neće puno zanimati.

1.8 Verodostojnost informacije

Komunicirajući sa drugim subjektima, ponekad jedna od strana posumnja u istinitost i tačnost onoga što čuje ili pročita od druge strane. Kako su informacije koje se šalju i primaju osnove za donošenje bitnih poslovnih odluka, svako želi da bude siguran da dobija tačne informacije koje će pokušati da upotrebi na najbolji način. Pošto vrlo često ne možemo na lak način proveriti verodostojnost informacija, trudimo se da obezbedimo verodostojne *izvore* informacija, nadajući se da oni sa sobom nose i kvalitetne informacije. U poslovnom komuniciranju na verodostojnost (kredibilitet) komunikacionog procesa najčešće utiču četiri grupe faktora, odnosno četiri aspekta tog procesa (Browning, 2008):

Verodostojnost izvora poruke je aspekt koji se odnosi na reputaciju pružaoca informacije. Bio izvor informacije osoba, grupa osoba, internet sajt ili senzor mašine, primalac često razmišlja o tome da li je pošiljalac informacije pouzdan za slanje samo tačnih i proverenih informacija. Veliki broj istraživanja je od faktora koji čine neki izvor verodostojnim izdvojio dva najbitnija: poverenje u izvor i ekspertnost izvora. Poverenje u izvor informacija je subjektivna kategorija na strani primaoca: ukoliko je primalac ranije dobijao tačne informacije od izvora, imaće visoko poverenje u njega; ukoliko primalac prvi put dobija informacije, poverenje u izvor će zavisiti od prvog utiska i neverbalne komunikacije koju izvor šalje. Izvori informacija će češće biti posmatrani kao ekspertni ukoliko daju detaljnije informacije, koriste stručne termine, zvuče sigurno i izbegavaju dvosmislene ili neproverene poruke.

Verodostojnost same poruke je aspekt koji se odnosi na samu informaciju koja se prenosi komuniciranjem. Drugim rečima, i od onoga što govorimo će zavisiti koliki ćemo kredibilitet imati. U zavisnosti od sadržaja, često se posmatra da li je proces komuniciranja tačan - da li je poruka o ekonomskim vestima, političkim rizicima, ili o ličnom odnosu između dvoje govornika? Dalje, u zavisnosti od strukture poruke, njene jasnosti i organizovanosti takođe zavisi utisak koji ona ostavlja - poruke koje su konfuzne ili neuređene se češće doživljavaju kao neverodostojne. Treće, neverbalna komunikacija koja prati samu poruku takođe utiče na njenu verodostojnost - ton glasa, stav tela, kontakt očima, izbor reči, naglašavanje reči takođe mogu da uvećaju utisak koji se ostavlja na primaoca.

Verodostojnost kanala komuniciranja je aspekt koji je takođe bitan. Različiti načini slanja poruke sa sobom stavljaju različite utiske na primaoca, kojima se u različitom stepenu veruje: razgovor oči-u-oči, klasično poslovno pismo, elektronska pošta, SMS poruke i tako dalje.

Na kraju, i neke osobine primaoca poruke utiču na to koliko će on verovati informaciji koju dobija. U zavisnosti od njegovog poznavanja teme o kojoj se govori, njegovom mišljenju i interesima koji ga vode, zavisice stepen poverenja koje daje onome koga sluša i onome šta sluša.

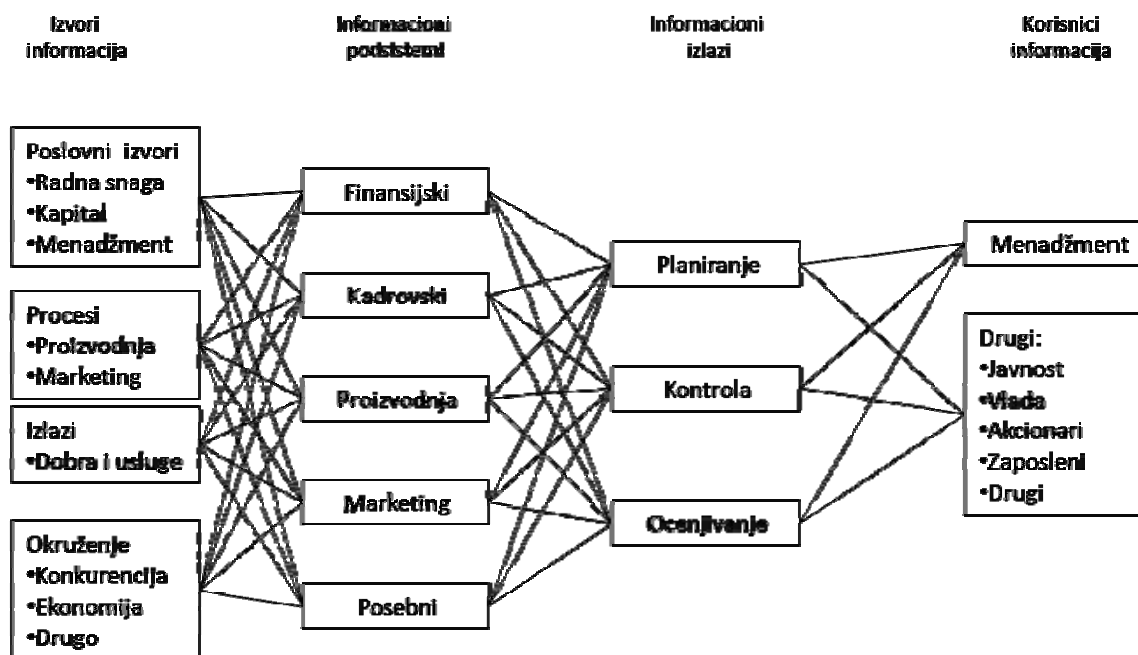
4.4 Informacioni sistemi i poslovno komuniciranje

Kako komuniciranje posmatramo kao razmenu informacija, nameće se pitanje šta raditi sa tolikim informacijama, kako i zašto njima upravljati? Radne organizacije, želeći da sistematizuju informacije koje poseduju, najčešće dizajniraju i koriste neku vrstu informacionog sistema - od najprostije sveske, do najsavremenijih baza podataka. Sistematizacija informacija je neophodna za rad svake organizacije, jer se u suprotnom oslanjamo na usmeno prenošenje i pamćenje informacija od strane zaposlenih, što nužno vodi kvalitativnim i kvantitativnim gubicima informacija, što dalje uzrokuje loše poslovanje.

Informacioni sistemi su sistemi koji služe za upravljanje informacijama, i iz ugla poslovnog komuniciranja imaju tri bitna svojstva za radnu organizaciju (primer predstavljen na slici 4.4):

1. Informacioni sistemi moraju biti u stanju da mere (pomoću povezanih instrumenata ili operatora koje nazivamo izvorima informacija, slika 4.4) događaje i attribute od značaja. Merenjem svih bitnih događaja i atributa nastaju informacije koje će kasnije biti korištene u radu organizacije. Ukoliko informacioni sistem ne može pravilno da obezbedi informaciju, organizaciji nedostaje ta informacija da bi donela neku odluku (na primer stanje repromaterijala u skladištu mora biti precizno nadzirano da bi znali kada tačno da naručimo nove količine, kako ne bi došlo do zastoja u radu ili prekomernog nagomilavanja materijala).
2. Informacioni sistemi treba da na odgovarajuće načine pouzdano skladište informacije, kako bi one bile sigurne od gubljenja ili kompromitovanja od strane nenadležnih osoba. Ukoliko informacioni sistem ne može pravilno da skladišti i sačuva informacije, organizacija može ostati bez njih ili mogu dospeti u posed onih koji ih mogu zloupotrebiti. Da bi zaštitila informacije od gubljenja, organizacija treba da redovno pravi redundantne baze podataka koje se nazivaju bekapovima. Da bi zaštitila informacije od onih koji na njih nemaju pravo, organizacija treba da ih skladišti i sa njima komunicira kroz zaštićene komunikacione mreže i da koristi odgovarajuće metode enkripcije (šifriranja) podataka.
3. Informacioni sistemi bi trebali da na optimalan način plasiraju informacije onima koji će na osnovu njih doneti odluke o daljim radnim zadacima; u suprotnom informacije neće moći da se iskoriste na pravi način, ili će biti posmatrane u pogrešnom kontekstu. Zbog toga, informacije moraju biti lako dostupne (da im osoba kojoj trebaju može brzo pristupiti), jasno predstavljene (da nisu ugrožene šumom drugih informacija) i pouzdano interpretabilne (da nisu dvosmislene ili podložne različitim tumačenjima od strane više ljudi).

Da bi informacioni sistem bio odgovarajuće efektivan i efikasan on treba da na optimalan način komunicira sa svojom okolinom - zaposlenima u organizaciji, spoljnim saradnicima, kao i sa mašinama, sensorima i ostalim pomagalima koji mogu dati korisne informacije. Dizajniranje dobrog informacionog sistema je velika veština u koju moraju biti uključeni i stručnjaci i menadžment organizacije, kako sistem ne bi bio prepreka, nego pomagalo. U suprotnom, informacioni sistem se može pretvoriti u birokratsku prepreku koja ne samo da neće donositi korist organizaciji, nego može i ugroziti ostale poslovne korake.



Slika 4.4: Primer strukture informacionog sistema sa eksternim i internim izvorima informacija (modifikovano po Rosenblatt et al., 1973.)

4.5 Prava količina informacija

Razvitkom informaciono-komunikacionih tehnologija, raniji problem nedostatka informacija je zamenio potpuno suprotan problem sa kojim se organizacije, njihovi menadžeri i zaposleni susreću. Težeći za većom efektivnošću uvećavanjem redundanse, moderne organizacije neretko koriste informaciono-komunikacione tehnologije kao skladišta, da u njima gomilaju podatke koje poseduju (Huysman et al., 2004.), pre nego da te korisne tehnologije upotrebljavaju za stvaranje znanja na osnovu podataka i za transfer tog znanja (Flanagin et al., 2011.). Zbog toga, poslednjih decenija velik broj organizacija ima problem viška informacija koje poseduje i kojima upravlja, što uzrokuje različite vrste problema pogubnih za njihov rad:

1. Velika količina informacija zagušuje kanale komuniciranja i usporava protok informacija, dovodeći do „efekta levka”, gde veliki broj informacija stoji u privremenim zonama (takozvanim „bafer zonama”), čekajući da budu procesuirane i dalje korišćene;
2. Zbog velikog broja informacija teško je izdvojiti one koje su bitne, i često se dešava da važnim informacijama ne bude pridat odgovarajući značaj;
3. Mnogobrojnost informacija u mnogome otežava ili usložnjava pretragu i pristup njima, pa se među rezultatima pretrage često nađe dosta informacija koje nisu od koristi tražiocu;
4. Sa većom količinom podataka raste i šansa za lošom organizacijom tih podataka, što dalje uvećava šansu za gubljenjem relevantnih podataka;

5. Potreban je veći broj zaposlenih i više vremena da bi se radilo sa informacijama, što zajedno sa većom cenom održavanja baze podataka dovodi do većih troškova.

Da bi se izborile sa problemom preopterećenosti informacijama, organizacije i njihovi zaposleni sprovode različite strategije, u zavisnosti od načina rada i toka informacija. Važno je primetiti da ukoliko se ovakav problem javi, a organizacija nema odgovor na njega, zaposleni često na svoju ruku pokušavaju da se "odbrane" od viška informacija (Browning, 2008). Lične strategije najčešće donose trenutnu dobit zaposlenom koji ih primenjuje, ali neretko imaju pogubne posledice po ostatak organizacije: nesistematsko upravljanje informacijama će pre ili kasnije dovesti do njihovog gubljenja i nedostupnosti drugim službama, jer pojedinci biraju i koriste informacije koje su potrebne njima, eliminišući one koje su potencijalno korisne drugima. U nekim slučajevima je opravdano prepustiti zaposlenom da sam upravlja informacijama, najpre kada se informacije neće upotrebljavati drugde (na primer agenti prodaje upravljaju informacijama o svojim redovnim klijentima). U drugim slučajevima, kada postoji šansa da će informacije trebati i drugima, organizacija mora sistematski da upravlja njima, razmišljajući o tome kome trebaju koje informacije i kako zaposlene zaštititi od onih informacija koje im nisu potrebne za rad. Neke od mogućnosti koje stoje na raspolaganju su:

Organizacije moraju sistematski upravljati informacijama koje poseduju, kako zaposleni i kanali komuniciranja ne bi bili preopterećeni.

1. Dizajnirati informacione sisteme tako da smisleno i ekonomično primaju, skladište i predaju podatke nužne (primarne) za rad. Ovakvi sistemi treba da budu postavljeni na osnovu odgovarajućih načela čime će biti osigurano optimalno korišćenje važnih informacija;
2. Dizajnirati procedure za pravilno upravljanje podacima: svrsishodno kategorisanje, eliminisanje duplikata (duplikati se često stvaraju pri migraciji podataka na drugo mesto ili za drugo lice), bolje strukture metapodataka (podataka o podacima), jasnije i minimalizovane procedure za prikupljanje, skladištenje i korišćenje podataka od strane zaposlenih, bolje aplikacije za korišćenje informacionih tehnologija;
3. Dizajnirati odvojenu bazu podataka (informacioni repozitorijum tj. skladište) za kategorisanje, čuvanje i deljenje informacija koje nisu primarno potrebne za rad, ali u nekom trenutku mogu zatrebati;
4. Umanjiti birokratske međukorake eliminisanjem i uprošćavanjem obrazaca koji se koriste u okviru i van organizacije. Na ovaj način se još na ulazu eliminišu podaci koje organizacija neće koristiti;
5. Prilagoditi sve komunikacione procedure tako da prenose samo informacije koje su zaista potrebne za rad, čime se oslobađaju komunikacioni kanali za neometan protok relevantnih informacija;
6. Delegirati traženje, prikupljanje i obradu informacija na druge zaposlene ili na odgovarajući softver, oslobađajući donosioca odluke da se bavi suštinskim radnim zadacima.

4.6 Komuniciranje i otvorene inovacije

Prve dve decenije dvadesetprvog veka su svedoci velike promene u načinu na koji kompanije unapređuju svoje poslovanje. Iz ranijeg modela zatvorenih inovacija, gde su se razvoj i unapređenje proizvoda i radnih procesa osmišljavali unutar kompanije, prešlo se na otvoreni model inoviranja poslovanja gde su poštovane i prihvatane ideje svih koji su bili zainteresovani za unapređenje kompanije, bili to njeni zaposleni, spoljni saradnici ili krajnji korisnici (Chesbrough, 2003.). Jedan od ključnih problema na koji se naišlo u "otvaranju" organizacija jeste problem efektivne komunikacije između onih koji imaju ideju za unapređenje i onih koji tu ideju treba da prihvate i sprovedu. Poseban izazov predstavlja dobijanje povratnih informacija od krajnjih korisnika nekog proizvoda, gde kompanija može višestruko da profitira od kvalitetne informacije o tome koliko je korisnik zadovoljan i šta bi ga još više zadovoljilo pri korišćenju proizvoda.

Na komercijalnom tržištu postoji veći broj kompanija koje organizacijama nude usluge povezivanja sa korisnicima ili drugim licima povezanim sa kompanijom, kao i mogućnost upravljanja informacijama koje se na taj način dobiju (menadžment ideja). Dve velike grupe informacija koje na ovaj način mogu biti korišćene za unapređenje rada organizacije su:

1. Povratne informacije od korisnika ili spoljnih saradnika o tome koliko su zadovoljni proizvodom i odnosom sa kompanijom, uz navođenje problema koji najviše pogađaju te osobe. U ovom slučaju organizacija dobija informacije o tome šta je dobro, a šta bi trebalo popraviti, međutim organizacija sama treba da osmisli kako da popravi svoje poslovanje;
2. Korisnici ili spoljni saradnici mogu sami predlagati ideje za poboljšanja proizvoda ili usluga, koje će kompanija oceniti i odlučiti da li da ih sprovede, nagrađujući predlagače ideja.

U oba slučaja je vrlo važno otvoriti komunikacione kanale kako bi sve korisne informacije uspešno i efikasno stigle do onih koji bi na osnovu njih mogli da unaprede poslovanje. Ukoliko se kompanija odluči za ovakav način saradnje sa svojom okolinom, ali ne daje blagovremene povratne informacije ili zapostavlja predlagače ideja, učiniće da se posle vrlo malo vremena potencijalni saradnici okrenu od kompanije i prestaju da daju svoje korisne predloge.

5.2 Aktivno slušanje i postavljanje pitanja

Stara izreka kaže da imamo dva uha i jedna usta, te da je često pametnije više slušati, a manje govoriti. Na žalost, u poslovnom svetu često nema dovoljno vremena i pažnje za sve što sagovornik želi da nam prenese, zbog čega je velika umetnost pažljivo ga saslušati bez prekidanja i ograničavanja. Da bismo kvalitetno komunicirali, nužno je da da pravilno kodiramo i dekodiramo informacije, zbog čega nije dovoljno obraćati pažnju samo na svoje reči, već i na reči sagovornika. Navike koje kao slušaoci posedujemo u velikoj meri određuju uspešnost našeg dijaloga, zbog čega dobre navike treba potkrepiti, a loše iskoreniti. U poslovnim razgovorima ljudi često zauzimaju jedan od tri slušačka stava (Nielsen, 2008.):

1. Slušanje zarad "prodaje" svog stava: osoba samo na kratko sluša drugu stranu i brzo je prekida, pokušavajući da izloži svoje neslaganje, da da savet, ili da "proda" svoj pogled na temu razgovora. Ovakav stav odbija sagovornika od razgovora i krajnje je nekonstruktivan;
2. Kontrolišuće slušanje: osoba sluša drugu stranu sa željom da usmerava razgovor u određenom pravcu, što čini postavljanjem pitanja kao što su "Zašto...", "Recite mi više o aspektu...", "Da li mislite na A, B ili C?", "Kako to mislite da postignete...". Ovakav stav je često po sagovornika neprijatan i može biti konstruktivan samo u malim količinama, kada je sagovornik konfuzan u svom nastupu i nejasan;
3. Pažljivo slušanje: želja da se razume druga strana, da se stekne predstava o tome šta ona želi, da se stvori kvalitetan odnos među sagovornicima pokreće sagovornike da pažljivo slušaju jedan drugog. Ovakav slušački stav se, zbog obrazaca ponašanja, najčešće naziva aktivnim slušanjem.

U želji da sagovornika aktivno slušamo, potrebno je da se na određene načine aktiviramo, umesto da pasivno primamo rečenice koje stižu do nas. Da bismo uspeli u tome, moramo izgraditi obrasce ponašanja koje ćemo koristiti dok druga osoba govori.

Potrebno je da gledamo, slušamo i nadgledamo kongruentnost sagovornika. Kongruentnost je osobina govornika da različiti delovi njegovog izlaganja, ili kombinacija verbalnih i neverbalnih poruka, čine skladnu celinu. Nekongruentno izlaganje je ono u kojem različite rečenice šalju suprotne poruke, ili ono u kojem rečenice šalju jednu poruku, a neverbalna komunikacija drugu. Obraćanjem pažnje na sagovornikovu kongruentnost stičemo bolji uvid u to šta zaista želi da nam prenese.

Potrebno je, dalje, da primimo k' znanju poruke druge strane i da im damo značaj; bez obzira na to da li se i u kolikoj meri slažemo sa sagovornikom, potrebno je da pridamo značaj porukama koje čujemo, jer one govore o namerama i uglu iz kojeg nas druga strana posmatra. Bez ovakvog ponašanja mi ne možemo biti fleksibilni u dijalogu, jer će obe strane da se čvrsto drže svojih stavova, bez želje da sarađuju sa drugom stranom.

Ovakva ponašanja treba da prate i konkretna aktivna ponašanja sa naše strane, kao slušalaca, koja će dodatno unaprediti dijalog; ta ponašanja delimo na neselektivna (nisu u vezi sa temom o kojoj se govori i isto se primenjuju u svakoj situaciji) i selektivna (zavise od teme o kojoj se govori i situacije u kojoj se komunicira).

Korišćenjem neverbalne komunikacije kao primalac možemo značajno unaprediti dijalog: odgovarajući položaj tela usmeren ka sagovorniku, iskren i prijatan kontakt očima, gestovi rukama kojima ohrabrujemo govornika i pokazujemo mu da ga slušamo, kao i podržavajući izrazi lica koji izražavaju zainteresovanost za ono što se govori su sve aspekti

neverbalne komunikacije koje možemo koristiti. Takođe, minimalna verbalna podsticanja sa naše strane sa rečcama kao što su "Da...", "Aha...", "I onda?", "Mhm...", "Jeste..." daju govorniku ohrabrenje da nastavi sa onime što govori, u svakoj situaciji.

Za razliku od ovih neselektivnih ponašanja, selektivna ponašanja su znatno teža za primenu, ali sa sobom nose i veće koristi. Postavljanjem pitanja, kako zatvorenih tako i otvorenih, možemo dobiti dodatne informacije potrebne za pravilno razumevanje druge strane: "Zašto?", "Koliko?", "Kako?", "A ili B?", "Šta nakon toga?". Parafraziranjem sagovornikovih reči pokušavamo da proverimo da li smo sagovornika dobro razumeli tako što ćemo ponoviti njegovu poruku, ali koristeći druge reči. Reflekcijom osećanja pokazujemo sagovorniku da razumemo njegovu perspektivu tako što identifikujemo njegova osećanja, na primer "I Vi ste tada bili vrlo ljuti na svoje saradnike?", ili "Vidim da ste zabrinuti zbog takvog stanja". Konkretizovanjem nastojimo da apstraktne rečenice sagovornika prizemljimo i učinimo jasnijim, tako što ćemo sagovornika navesti da preformuliše svoju poruku u način pogodan za objektivno posmatranje, na primer "Kada kažete da je proizvod *dobar*, šta znači dobar?", ili "Kada kažete *vrlo retko*, koliko je to puta godišnje?". Na kraju sagovornikovog izlaganja možemo koristiti taktiku sumiranja da proverimo da li smo dobro razumeli drugu stranu tako što ćemo probati da izvučemo zaključak iz njegovih reči, na primer: "Ako sam dobro razumeo sve što ste rekli, vi biste hteli da poslušete sa nama, ali ne želite da potpišete ugovor bez dodatnih konsultacija sa Vašim kolegama?".

Da bismo bili uspešan aktivni slušalac, takođe se moramo u velikoj meri potruditi da uklonimo sve ometajuće faktore koji bi nam skretali pažnju ili nas iritirali. Atmosfera mora odgovarati dijalogu na svaki način, u suprotnom je bolje da važan razgovor odložimo za bolju priliku.

6.4 Internet sajтови i virtuelne društvene mreže

Prva decenija dvadesetprvog veka je donela ekspanziju korišćenja interneta, kako od strane kompanija, tako i od strane krajnjih korisnika proizvoda i usluga. Iz dana u dan, sve više komuniciranja se odvija u virtuelnom svetu, najpre zbog veće efikasnosti ovakvog načina komuniciranja (jer informacije brže putuju i potrebno je manje resursa da se one prenesu velikom broju ljudi), ali vrlo često i zbog veće efektivnosti (umanjivanjem posrednika u komuniciranju i korišćenjem baza podataka umanjujemo greške u slanju i primanju informacija). Korišćenje internet sajtova u početku je bilo u suštini medijsko komuniciranje, sa svim ograničenjima takve vrste komuniciranja: nedostatak ili odloženost povratne informacije, neprilagođenost poruke različitim primaocima, nemogućnost kvalitetne dvosmerne komunikacije i tome slično. Međutim, vrlo brzo su loše strane medijskog komuniciranja zamenjene prednostima kao što su omogućenost lakog slanja povratne informacije i prilagođavanje datih informacija svakom slušaocu na različite načine. Zbog toga, komuniciranje putem interneta predstavlja poseban vid poslovnog komuniciranja koji može biti vrlo koristan za poslovanje svake organizacije.

Korišćenjem različitih komunikacionih kanala baziranih na internetu, organizacije mogu bolje i brže doći do potencijalnih kupaca, pri čemu odabir najboljeg kanala zavisi od efekta koji se želi postići:

Statični internet sajтови su klasičan način predstavljanja kompanija na internetu, gde se na različitim stranicama najčešće mogu videti osnovni podaci o kompaniji, kao i lista njenih proizvoda ili usluga. Ovakvi sajтови su najčešće tek umereno informativni, jer pružaju samo najvažnije podatke, pa kupci najčešće moraju na drugi način kontaktirati kompaniju da bi dobili dodatne informacije, uz često traženje pojašnjenja. Samim tim, ovakvi sajтови imaju ograničenu ulogu u poslovnom komuniciranju, dajući samo deo informacija potencijalnim kupcima i ne sugerišući posetiocu ikakvu aktivnost u vezi sa proizvodom koji se nudi. Drugim rečima, ovakve vrste internet sajtova su ništa više nego onlajn brošure i katalogi, koji se vode principima identičnim drugim vrstama medijskog komuniciranja.

Interaktivni internet sajтови se od klasičnih razlikuju po tome što imaju razvijenu interakciju sa posetiocima sajta, omogućavajući kvalitetno dvosmerno komuniciranje. Posetilac, kao potencijalni kupac, može dobiti znatno više informacija o onome što želi da kupi, a vrlo često može i birati određene karakteristike proizvoda koje se mogu menjati ili prilagoditi, ukoliko kompanija posluje sa individualnom proizvodnjom ili sa "mass-customization" strategijom. Ovakvi sajтови su znatno složeniji za izradu, dizajn i održavanje, ali daju i daleko veće mogućnosti informisanja potencijalnih kupaca, uz veći uticaj na njihove odluke. Takođe, putem ovakvih sajtova je moguće da organizacija komunicira sa korisnicima svojih proizvoda ili usluga direktno i jedan-na-jedan, kako bi unapredila korišćenje onoga što je kupljeno, ili pomogla u nejasnoćama i problemima u korišćenju. Rešavanje problema se najčešće vrši ili ostavljanjem takozvanih tiketa za podršku (slika 6.3), gde stručni agenti kompanije redom rešavaju sve tikete, ili dopisivanjem uživo sa agentom (četovanjem), što je daleko brže, ali zahteva veći broj osoba u odeljenju za podršku i znatno složeniji sistem upravljanja komuniciranjem (slika 6.4). U oba slučaja, kada agent za podršku ne može da reši problem koji klijent ima, on taj problem prepušta stručnijoj osobi koja je viša u hijerarhiji - ova procedura se naziva **eskaliranje** i takođe se koristi u drugim vrstama komuniciranja na liniji kompanija-potrošač, ne samo u komuniciranju putem interneta.

Support Ticket #10064975 - Support Console (Beta)

This view shows the events and messages exchanged in this support request. This request is closed. Click [here](#) to Make a New Request.

Tracking Number: 10064975

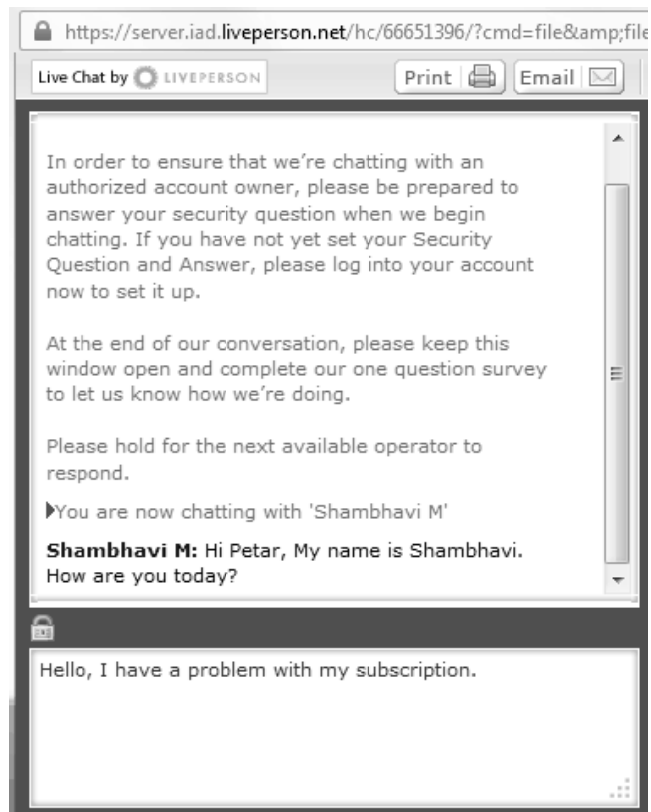
Subject: Issue with session

[Expand All](#) [Collapse All](#)

| Date | Type | |
|-------------------------|---|---|
| 09/21/2012 6:38 AM EDT | Ticket Created | |
| 09/21/2012 5:16 PM EDT | FatCow contacted Petar Vrgovic | ▣ |
| 09/22/2012 6:23 AM EDT | Petar Vrgovic contacted FatCow | ▣ |
| Customer Quote: | Hello, I have changed that script a year and a half ago last time, and it has worked fine until a few days ago. So the problem can't be in the script, and it has to be on your side. The script can't break on it's own. Have you changed something on the server side? Thanks Petar | |
| 09/22/2012 5:26 PM EDT | FatCow contacted Petar Vrgovic | ▣ |
| 09/23/2012 5:40 AM EDT | Petar Vrgovic contacted FatCow | ▣ |
| 09/23/2012 12:36 PM EDT | FatCow contacted Petar Vrgovic | ▣ |
| 09/23/2012 1:21 PM EDT | Petar Vrgovic contacted FatCow | ▣ |
| 09/23/2012 10:37 PM EDT | FatCow contacted Petar Vrgovic | ▣ |
| Comment: | Hello, Thank you for contacting us. We apologize for any inconvenience this may have caused you. I have enabled output_buffering in the php.ini file, now I am able to login without any issue. Please verify it from your end. If you have any further questions, please update the Support Console. Sincerely, Sidney Kent Technical Specialist | |

[Make a New Request](#)

Slika 6.3 Primer konverzacije putem tiketa za podršku sa hosting kompanijom: klijent ili agent stvaraju tiket za podršku sa opisom problema koji postoji. Agenti rešavaju date probleme i zatvaraju tiket, mada klijent ima mogućnost da ga opet otvori i aktuelizuje, ukoliko smatra da problem i dalje nije rešen.



Slika 6.4 Primer komunikacije uživo (četovanje) sa agentom za podršku

Poslednjih godina komercijalne kompanije koriste onlajn društvene mreže da bi u još većoj meri dosegle do potencijalnih korisnika (slika 6.5). Na ovaj način, kompanija pravi veliki iskorak u svom komunikacionom nastupu, jer umesto da pasivno čeka da korisnici dođu na njen sajt, sada aktivno servira informacije na sajtu koji korisnici inače koriste. Pored toga, korišćenjem društvenih mreža organizacija podstiče korisnike da međusobno komuniciraju, čime se uvećava osećaj pripadanja kompanijskom brendu, a takođe se eliminiše jedan deo potrebe komuniciranja kompanije sa korisnicima jer korisnici među sobom razmenjuju informacije i pomažu jedni drugima u rešavanju problema.

Ponekad, kompanije na svojim sajtovima ostavljaju mogućnost korisnicima da međusobno komuniciraju putem foruma ili komentara o proizvodima i time stvaraju svoje društvene mreže, čime se širi korisnost sajta i broj prenetih informacija, ali se i uvećava rizik da će se na sajtu kompanije plasirati informacije koje nisu tačne ili relevantne.

U svakom slučaju, korišćenjem društvenih mreža organizacija može značajno da unapredi svoj odnos sa korisnicima, ali je vrlo važno da pravilno upravlja svojim nastupom na tim mrežama kako bi maksimalno iskoristila njene prednosti.

ets

- 
- The image shows a vertical list of six tweets from the account Banca Intesa (@banca_intesa). Each tweet is preceded by a right-facing curly bracket icon. The tweets contain the following text:
- Tweet 1:** @1zverko račun koji pominjete možete ugaziti. Kolege će Vas uskoro pozvati da Vam objasne šta treba da uradite. (2h)
 - Tweet 2:** @zoxbaker Prilikom kreiranja lozinke, neophodno je pratiti uputstvo na ekranu (3/3). U slučaju problema pozovite nas na 011/3108888 (3h)
 - Tweet 3:** @zoxbaker sistem to od Vas zahteva, prikazaće tri polja. U prvo polje unosi se stara lozinka, u naredna dva polja željena nova lozinka. (2) (3h)
 - Tweet 4:** @zoxbaker Iz bezbedonosnih razloga, sve lozinke imaju ograničeno vreme korišćenja. Proces promene lozinke je jednostavan. Kada (1) (3h)
 - Tweet 5:** @budimir80 pozovite nas molim Vas na 011/30 10 160 ili 011/30 10 180. (4h)
 - Tweet 6:** @dzonibg Svejedno, može i platna kartica i plastificirana... (4h)
- Each tweet includes a 'View conversation' link with a speech bubble icon.

Slika 6.5 Komuniciranje banke sa korisnicima njenih usluga putem društvene mreže Twitter, u svrsi rešavanja korisničkih problema