

Mr. sc. HRVOJE PENDE

Primorsko-goranska županija, Upravni odjel za gospodarski razvoj, Rijeka, Hrvatska

KORPORACIJSKO KOMUNICIRANJE: Interakcija menadžera, zaposlenika i šireg okruženja

UDK 659.23

Primljeno: 18.03.2004.

Pregledni rad

Ovaj rad raspravlja o ulozi i značaju korporacijskog komuniciranja u stvaranju korporacijskog identiteta i imidža. Korporacijski identitet predstavlja rezultat interakcije između menadžera, zaposlenika i šireg okruženja. Mogućnosti stvaranja željenog korporacijskog identiteta u visokoj su korelaciji s dominantnom organizacijskom i društvenom kulturnom paradigmom. Jake, otvorene i pozitivne kulture stvaraju uvjete za otvorenu i iskrenu komunikaciju, što je pretpostavka razvoju povoljnih identiteta i imidža, dok negativne kulture neminovno dovode do loših identiteta i nepovoljnih imidža.

Cljučne riječi: korporacijsko komuniciranje, korporacijski identitet, korporacijski imidž, korporacijska kultura.

UVOD

U eri nestajanja jasnog razgraničenja između korporacija i njihovih proizvoda, sve većeg utjecaja vanjskog okruženja na unutarnji život korporacija, stvaranje prepoznatljivog identiteta postaje od presudnog značaja za uspješnu budućnost svake tvrtke. Moderno je vrijeme zasićeno agresivnim marketinškim pristupima u kojima primatelji informacija sve teže pronalaze razlike između mnoštva korporacija i njihovih proizvoda. Stoga se kvalitetno komuniciranje korporacijskog identiteta (kao i identiteta njezina proizvoda) nameće kao najvažnije pitanje uspješnosti poslovnog subjekta.

U suvremenim uvjetima jedna je od glavnih zadaća korporacijskog komuniciranja stvaranje organizacijske i društvene integracije, što dugoročno vodi postizanju povoljnog identiteta i imidža. Menadžment svojim stilom komuniciranja organizaciji nameće način uporabe jezika, dozvoljene i nedozvoljene teme, poželjne i nepoželjne riječi i ostalu simboliku korporacijskog komuniciranja. Na taj način menadžment je u mogućnosti stvoriti jedinstven korporacijski stil kojim će korporacija komunicirati svoj identitet prema vlastitim zaposlenicima i prema vanjskom okruženju.

Analizom komunikacijskih procesa unutar organizacije možemo dijagnosticirati stanje korporacijske kulture. Saznanje o dominantnoj korporacijskoj kulturi potrebno nam je kako bi odgovorili na prvo i osnovno marketinško pitanje: *gdje smo sada?* Također, stanje korporacijske kulture potrebno je znati i radi pravilnog odabira načina provođenja promjena.

Ovaj se članak na turističku problematiku osvrće s perspektive društvenog konteksta kao bitnog čimbenika stvaranja identiteta države kao destinacije. Društveni kontekst određuje prihvatljiv i neprihvatljiv stil komuniciranja; poželjne i nepoželjne obrasce rada i time zatvara okvir unutar kojeg organizacije mogu razvijati vlastiti sustav komuniciranja.

Marketing u turizmu znači sustavno i koordinirano prilagođavanje politike svih subjekata koji doprinose izgradnji identiteta jedne destinacije. Posjetitelj mora osjetiti da ga ugošćuje cijela zajednica, od ulaza u državu na carinskom prijelazu do lokalnog dućana i café bara.

Svaki njegov kontakt (s bilo kime/čime, bilo gdje, posredstvom bilo kojeg komunikacijskog medija) utječe na konačni dojam kojeg po završetku posjeta (izlasku iz države) turist nosi sa sobom. Taj se dojam u njegovoj zajednici pretvara u jedan od najjačih marketinških instrumenata: marketing od usta do usta, riječi i preporuke znanaca i prijatelja; ljudi s kojima dijelimo isti životni stil i u čije mišljenje imamo više povjerenja od promotivnih korporacijskih/destinacijskih poruka.

Identitet koji se na taj način stvori o određenoj državi (destinaciji) snažno utječe na njezine mogućnosti plasmana novih proizvoda i usluga. U tom smislu, o ozbiljnom iskoraku u planiranju i realizaciji marketinških planova u turizmu možemo govoriti tek kad osiguramo izlaz iz trenutne kulturne paradigme koja vlada društvom. U promicanju hrvatskih proizvoda i podizanju njihove kvalitete, za razvoj identiteta hrvatskih destinacija potrebna je koordinacija svih gospodarskih subjekata i svih gospodarskih grana. Na žalost, te koordinacije, kao ni svijesti o potrebnome, nema.

1. ULOGA I ZNAČAJ KORPORACIJSKOG KOMUNICIRANJA

Komunikacija (*communicare/communis* lat. saopćiti, razglasiti, učiniti općim/zajedničko, opće) je prijenos informacija od jedne osobe prema drugoj. Komunikacijom razmjenjujemo ideje, činjenice, misli, osjećaje i vrijednosti. Cilj svake komunikacije je da primatelj shvati poruku onako kako ju je pošiljatelj zamislio. Ne može se ne komunicirati. Svi pokušaji nekomuniciranja završavaju neuspjehom i pretvaraju se u drugi oblik komunikacije s okolinom. Samom svojom prisutnošću čovjek komunicira.

Prema Brajši (1984), komunikacija je jedan aspekt međuljudskih odnosa, njegov bitni, sastavni dio. U svojoj knjizi *Promocija u turizmu*, Senečić (1998:25) naglašava: »Marketing je komunikacija, a komunikacija je marketing.« Balmer (2001) ističe kako se marketinški koncept sve više širi, te se umjesto termina *marketinške komunikacije* sve češće upotrebljava termin *korporacijsko komuniciranje*. Način na koji organizacija komunicira sa svojim zaposlenicima i poslovnim okruženjem, jasno pokazuje vrijednosti koje živi.

Komunikacija je sve što radimo. Danas je složenija nego što je to bila jučer. Sa znanjem i informacijama kao pokretačima nove ekonomije, komunikacija će postajati sve značajniji čimbenik uspjeha. Svjetski uspješne firme, članice grupe *Fortune 500*, pridaju velik značaj korporacijskim komunikacijama. Njihov odjel koji se

bavi komuniciranjem ima prosječni proračun u iznosu od 7,5 milijuna USD godišnje, te se sastoji od desetak profesionalaca. Rukovoditelj odjela obično je potpredsjednik korporacijske uprave. Za ulazak u odjel potrebno je imati visok stupanj komunikacijske kompetencije. Posebno je važna vještina pisane riječi (Goodman 2001).

Komunikacija je vitalna funkcija menadžmenta u suvremenoj organizaciji i predstavlja značajan čimbenik poslovne strategije. Ona je središnji pojam organizacije sutrašnjice. Kao znanstvena disciplina, korporacijsko komuniciranje više je umjetnost nego znanost. Glavne funkcije korporacijskog komuniciranja su vođenje, motiviranje i informiranje zaposlenika, kao i šire društvene zajednice. Komunikacija unutar organizacije mora omogućiti da korisna informacija nađe svoj put svim smjerovima do onoga kome je upućena. Ona mora krenuti bez straha i autocenzure, ukoliko je istinita i korisna za organizaciju.

Suvremeno društvo zahtijeva pravodobnu, kvalitetnu i istinitu poslovnu informaciju. Prema Habermasu (Pesqueux 1999), potrebno je težiti okruženju u kojem će svatko u organizaciji imati priliku obrazložiti svoje postupke, gdje će komunikacija biti vođena etikom i oslobođena težnje za moći. U modernim organizacijama/društvima nije dovoljno biti informiran, radnici moraju imati pravo i sami informirati, kako svoje kolege na istoj hijerarhijskoj razini, tako i one više pozicionirane.

Sadržaj komuniciranja uglavnom predstavlja volju menadžmenta, tj. interesa pojedinih grupa uključenih u rad organizacije. Uloga menadžera je da korporacijskom komuniciranju nametne relevantne sadržaje, kvalitetan stil, te da osigura komunikaciju svih, a ne samo odabranih. Postojeća kultura u većini hrvatskih turističkih korporacija oblikovana je tako da pasivizira sudionike komunikacijskih procesa. Ukoliko želimo kvalitetu, radnik se ne smije osjećati nevažnim i nemoćnim. Stoga je za organizaciju izuzetno važno imati poticajnu kulturu koja će ohrabrivati inicijativu.

Ukoliko su interesi menadžmenta podređeni osobnom bogaćenju, a ne interesima organizacije i njezinih radnika, tada je uspješna komunikacija nemoguća. U takvom slučaju možemo govoriti o lažnoj komunikaciji; komunikaciji gdje se poslovne odluke kojima je cilj osobno bogaćenje menadžera pokušavaju prikazati kao odluke od interesa za organizaciju.

Prema Brajši (1993), preduvjeti kvalitetne komunikacije su: doživljaj slobode i neugroženosti, te prihvaćenost i iskrenost tijekom komunikacije. Pod komunikacijskom slobodom Brajša podrazumijeva slobodni izbor partnera s kojim komuniciramo, sadržaja komunikacije, prostora i vremena komunikacije, kao i koliko dugo komuniciramo. Apsolutno slobodna komunikacija je nemoguća, ali važan je stupanj njezina ostvarenja.

Korporacijsko (marketinško) komuniciranje podrazumijeva njegovanje odnosa s unutarnjom javnošću (internog marketinga). Jedno od temeljnih načela uspješnog njegovanja odnosa sa zaposlenicima je dobra organizacija informiranja. Zadatak internog marketinga je uspješno angažiranje, obučavanje i motiviranje zaposlenika kako bi temeljito opslužili kupce. Filozofija uspješnih organizacija počiva na zadovoljenju kupaca, zaposlenika i dioničara. Skupina koju prvo treba zadovoljiti

upravo su zaposlenici. Ako su oni zadovoljni i ako se ponose organizacijom u kojoj rade, bit će sposobni proizvoditi kvalitetu.

Sposobnost učinkovite komunikacije ideja, znanja i naredbi, jedna je od osnovnih osobina kvalitetnog menadžera. Koliko će menadžer biti uspješan u komuniciranju organizacijskih poruka, kakve će međuljudske odnose graditi, kako će motivirati i učiti, ovisi prvenstveno o njegovoj sposobnosti komuniciranja, njegovoj komunikacijskoj kompetenciji.

David Bernstein, jedan od danas vodećih znanstvenika na polju korporacijskih komunikacija kaže (Balmer & Dinnie 1999:184): *»A company needs to take a holistic view of communications because it is communicating all the time (even if it doesn't want to realise it) to all of its publics. The communication which is taking place even if unplanned or unconscious, is creating impressions and images are being formed.«*

2. VRSTE KOMUNIKACIJE (KOMUNIKACIJSKE MREŽE)

Komunikacija u organizaciji predstavlja kompleksan sustav protoka informacija kojeg čine dva djelomično komplementarna sustava: *mreža formalne i mreža neformalne komunikacije* (Fox 2001; Newstrom & Davis 1997; Gibson et al 1997).

Formalna komunikacija predstavlja službeni proces korporacijskog komuniciranja, u govorenom i pisanom obliku. Oblici formalne komunikacije su: korporacijske novine, bilteni, okružnice, poslovni izvještaji, oglasne ploče, razglas, interna televizija, E-mail, sastanci, konzultacije, sjednice i dr. Formalna komunikacija mora biti istinita i razumljiva, kako bi preduhitrila i onemogućila širenje nepoželjnih vidova neformalne komunikacije. Da bi bila učinkovita, ona mora biti planirana, organizirana i pravodobna.

Učinkovita formalna komunikacija mora imati »pročišćene« kanale komuniciranja, od vrha do dna hijerarhije. U suprotnom, uslijed mnoštva razloga, informacije se na svojem putu prema primatelju zadržavaju ili iskrivljuju. U atmosferi »skrivanе komunikacije« (Brajša 1993:66), u kojoj korporacija pokušava što više sakriti, a što manje otkriti, nemoguće je uspostaviti kvalitetnu formalnu komunikaciju. Takvoj je korporaciji cilj da do stvarne komunikacije i ne dođe. Sva pažnja je u tome da se sakrije, a ne otkrije. Neformalno svi sve znaju, ali formalno informacije ne kolaju i na taj način nemaju nikakav pozitivan učinak.

Neformalna komunikacija (u anglo-američkoj literaturi poznata pod nazivom *grapevine*) kruži organizacijom nesankcionirana, službeno ne stiže ni otkuda. Ne slijedi službeno propisane kanale. Razne grupe koje u organizaciji pokušavaju formulirati i realizirati svoje interese pribjegavaju raznim načinima njihova ostvarenja. Deal i Kennedy (1982) smatraju da se 90% događanja u korporaciji odvija na neformalnom nivou. Čak i prilikom vrlo formaliziranih poslovnih sastanaka, neverbalni dijelovi neformalne komunikacije (pogledi, pokreti, šutnja, osmijeh i dr.) igraju značajnu ulogu.

Neformalna komunikacija uvijek nalazi odgovore na neodgovorena pitanja. Većina netočnosti neformalne komunikacije događa se zbog loše formalne komunikacije, njezinih nedostataka i nejasnoća. Kad imamo netočnu, nekompletnu formalnu komunikaciju (čest slučaj u hrvatskom poslovnom okruženju), mreža neformalne komunikacije svojim verzijama ubrzo popunjava sve praznine i nejasnoće. Sadržajna, pravovremena, istinita formalna komunikacija ostavlja malo prostora razvoju neformalne komunikacije, naročito njezinim štetnim dijelovima. Kad dođe do neslaganja između formalne i neformalne informacije, radnici će povjerovati onoj u koju imaju više povjerenja (stvorenog iskustvom).

Da bi se pratio »puls« organizacije potrebno je kontinuirano nadzirati mrežu neformalne komunikacije. Dobivena informacija o njenom stanju obično je vrlo točna dijagnoza stanja morala u organizaciji, dok istovremeno upućuje na krizna žarišta. Menadžeri na razne načine mogu koristiti mrežu neformalne komunikacije kako bi se informirali o korporacijskoj klimi ili stavovima zaposlenika o određenim pitanjima. U tu svrhu oni neformalnim kanalima šalju *probne balone*, informacije koje služe izazivanju reakcija na određena organizacijska pitanja – testiraju raspoloženje radnika i menadžerima služe za predviđanje radničkih reakcija na njihove eventualne odluke.

Neformalna komunikacija osobnim kontaktima između radnika doprinosi stvaranju organizacijske kulture. Važna funkcija neformalne komunikacije je pomaganje u »otpuštanju« negativne energije u organizaciji. Ukoliko se frustracije ne mogu podijeliti s kolegama putem neformalne komunikacije, one se samo gomilaju i povećavaju opasnost da kasnije eskaliraju i nanesu veće štete. Biti dio *grapevine* daje osjećaj pripadnosti i jača radničku povezanost, što dovodi do višeg radnog morala i većeg zadovoljstva na poslu. Također, članstvo u neformalnim organizacijama ili nesuprotstavljanje njihovim aktivnostima zna biti uvjet uspjeha i napretka u organizaciji.

Svaka organizacija ima pojedince koji *grapevine* održavaju aktivnim. Česta je pojava dobrovoljnih koalicija s ciljem postizanja zajedničkih interesa – tzv. *networking*. U svojem djelovanju članovi *networkinga* odbacuju hijerarhiju organizacije. Prema Willsu (1994), glavni nedostaci *networkinga* su: ograničeno trajanje (prema zadanom cilju), nefleksibilnost, precjenjivanje vlastitih dometa, tajnost i neiskrenost u djelovanju između samih članova.

Neformalna komunikacija može znatno pojednostaviti korporacijsko komuniciranje. Jednostavnija i brža komunikacija stvara dodatno vrijeme i povećava produktivnost. Velik dio rutinske komunikacije može se prebaciti na neformalnu mrežu i to s velikom sigurnošću da će informacije naći put do svih radnika. Ipak, najveća slabost je mogućnost da do nekih radnika informacija neće stići, te se oni mogu naći uvrijeđenima i odbačenima.

Priče koje kruže korporacijom mogu poslužiti u dijagnosticiranju kulture organizacije. Prevladava li korporacijom *užasna kultura* (Sikavica i Novak 1993:370), pričama dominira trač i razne urote koje organizacijom šire netrpeljivost (usp. Pende 2003). U korporacijama s pozitivnom kulturom, pričama dominiraju uspjesi bivših i sadašnjih menadžera/zaposlenika, zajedničke vrijednosti, vizija i ciljevi organizacije. Priče su snažno oružje kojim se utječe na percepciju ljudi. Deal i Kennedy (1982:95)

navode *The Duch Admiral's Paradigm*, kao vrlo indikativan prikaz utjecaja priča na percepciju ljudi:

Dvojica časnika nizozemske ratne mornarice planski su godinama jedan drugoga hvalili na svakom važnijem društvenom događaju na kojem su se zatekli, što su nakon svojih imenovanja i priznali. S godinama su na taj način u društvu stvorili pozitivan imidž jedan o drugome i kao rezultat toga postali su najmlađi nizozemski admirali.

Budući da dominantne društvene vrijednosti utječu na sve što se zbiva u društvu, one utječu i na prirodu neformalne komunikacije u organizaciji. U politiziranim i atomiziranim kulturama (čest slučaj u hrvatskim organizacijama), pojedinci (članovi za organizaciju štetnog *networkinga*) pomoću lažnih, naizgled istinitih informacija, često zbuduju organizaciju nanoseći joj štetu. U takvim je slučajevima važno znati kontrolirati mrežu neformalne komunikacije, što znači, jasno se konfrontirati izvorima takvih informacija. Na taj se način vjerodostojnost i utjecaj članova štetnog *networkinga* umanjuje, dok se istovremeno otvara prostor formalnoj komunikaciji, kao i pozitivnim aspektima neformalne komunikacije.

U većini korporacija u tranzicijskim zemljama prisutna je vrsta neformalne komunikacije koja svoj izvor ima u strahu od nepoznatog (novog). Takva vrst *grapevine*, može biti vrlo štetna za organizaciju. Relativno često, pripadnici štetnog *networkinga* pomoću ubačenih, lažnih informacija, što predstavlja »opravdanje« za mnoge krive odluke, nastoje diskreditirati njima nepoželjne članove organizacije (usp. Pende 2003).

Korištenje poklonjene, a ne zaslužene moći, uglavnom završava stilovima kojima je izložena većina hrvatskih turističkih organizacija. Što je društvena klima autoritarnija i nedemokratskija, to korporacijom više vladaju štetniji tipovi neformalne komunikacije – lažne informacije, tračevi, ogovaranja i slično. *Začarani krug* autoritarnog i nedemokratskog režima proizvodi i ustoličuje nekompetentne neindividualce (poslušne kadrove). Svojim odlukama i načinom upravljanja oni održavaju lošu korporacijsku klimu koja dodatno pogoduje razvijanju štetnih oblika neformalne komunikacije.

Iako formalna organizacija svojim statutom i ostalim formalnim aktima propisuje tko treba imati moć, neformalna komunikacija preskačući propisane obrasce snažno djeluje na raspodjelu moći u organizaciji. Prema znanstvenoj literaturi i istraživanju rada hrvatskog turističkog dioničkog društva u državnom vlasništvu (ibid.), hipoteza je da su neformalne mreže u hrvatskim turističkim organizacijama vrlo jake i u praksi vode poslovanje organizacije.

3. OBLICI I SMJEROVI KOMUNIKACIJE

Kada govorimo o *oblicima poslovne komunikacije* tada prvenstveno mislimo na *verbalnu* (usmenu i pisanu) i *neverbalnu komunikaciju* (svaka komunikacija koja nije govorena ili pisana). Uobičajeni oblici usmene poslovne komunikacije su:

razgovor, diskusija, javno izlaganje i izvješćivanje, a pismene: razna izvješća, odluke, obavijesti, dopisi i sl.

Najvažnije životne poruke često se ne šalju riječima, već neverbalnim komuniciranjem, koje je međutim karakterizirano nejasnošću, višeznačnošću, uz prepuštanje primatelju da odgonetne što mu u stvari poručujemo. Posebno je važan sklad između verbalnog i neverbalnog u komunikaciji. Ako iza riječi ne stoje stavovi, mišljenja i ponašanje, komunikacija neće imati nikakvu stvarnu vrijednost. Tada je to larpurlartističko fraziranje i papirnato odlučivanje nakon čega neće uslijediti djelovanje.

Neverbalna komunikacija može stvoriti (ne)željene emocije ili (ne)povoljnu društvenu klimu. Važno je znati *slušati* neverbalne signale koji prate riječi, te umanjuju ili pojačavaju njihov značaj (Leach 1983; Tobias 1995). Peter Drucker kaže (Balmer & Gray 2000:259): »*The most important thing in communications is to hear what is not being said.*«

Na primjer, ton glasa mora biti usklađen s učinkom koji želimo postići kod sugovornika ili publike. Ukoliko svojim govorom želimo doprinijeti jasnom pokretanju promjena, osuditi određeni čin, tada nam glas mora biti jasan, čvrst i nedvosmislen. Govor tijela također mora biti usklađen sa sadržajem. Parajezik: visina glasa, kontrola usana, glasnica, težina disanja, smijeh, plač, osmijeh, geste – instrumenti su kojima pojačavamo uvjerljivost/dopadljivost svoje komunikacije. Nije uvjerljivo osuđivati kriminal ili loš rad i tvrditi kako ćemo učiniti sve da to iskorijenimo, a istovremeno sjediti/ stajati mirno, bez gestikulacija, gledati blijeđo u stranu, pod ili u svoje zabilješke.

Izgled poslovne zgrade, službenih automobila, oblačenje zaposlenika i mnogi drugi aspekti neverbalne komunikacije vrlo »rječito« opisuju organizaciju i njene članove. Ispravnom neverbalnom komunikacijom pomažemo upravljanju vlastitim imidžem u organizaciji, kao i imidžem organizacije u okruženju.

Kao što određuje verbalne, vladajuća kulturna paradigma organizacije određuje i dominantne oblike neverbalne komunikacije. Menadžeri koje karakterizira neprofesionalnost, nepoštenje i nebriga, svoju komunikacijsku nekompetenciju jednako pokazuju verbalno i neverbalno. Verbalno ne mogu voditi kvalitetnu diskusiju jer im to njihova djela onemogućuju. Naime da bi diskusija (komuniciranje) bila kvalitetna, ona mora biti iskrena i otvorena.

Glavni *smjerovi korporacijske komunikacije* su vertikalni (od vrha prema bazi i obratno) i horizontalni/dijagonalni. Vertikalnim smjerom od vrha prema bazi putuju nalozi, objašnjenja, informacije o ciljevima, misiji i viziji, kvaliteti rada podređenih i ostale informacije koje menadžment želi komunicirati radnicima.

Kvalitetna *komunikacija od vrha prema bazi* može unaprijediti produktivnost i potaknuti kompetenciju. Njen se značaj često ističe u suvremenoj znanstvenoj literaturi. Glavne prepreke u komunikaciji prema dolje su: prolaz kroz mnoge slojeve menadžmenta, nedostatak povratne informacije, iskrivljavanje poruke, neprimanje

poruke i krive interpretacije primljene poruke. U multikulturalnim radnim okruženjima, kao dodatna prepreka javlja se razlika među kulturama.

Kad poruka krene iz samog vrha ona se uglavnom spušta jedan do dva nivoa, a potom se zaustavlja (80% informacija se izgubi nakon pređenih pet slojeva menadžmenta). Ukoliko nastavi svoj put prema bazi, ona se iskrivljuje, tako da najniže pozicionirani radnici dobivaju najiskrivljenije poruke (Stevens & Hisle 1996). *Management by wandering around* jedan je od najboljih načina da se izbjegne zaustavljanje i iskrivljavanje poruka.

Positivni primjeri planirane dvosmjerne komunikacije:

1. »Hotel news programme« - donosi organizacijske vijesti u internom café baru .
2. »Suggestion boxes« - komentari se ubacuju anonimno.
3. Direktor sazove okrugli stol i pozove sve zaposlenike koji hoće sudjelovati u razgovoru.

Izvor: Stevens, B. & Hisle, J. (1996) Hotel manager's perception of upward and downward communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(1), str. 29-32.

Komunikacija od baze prema gore sastoji se od postavljanja pitanja, davanja sugestija, osiguravanja efikasnog *feedbacka*. Ova vrst komunikacije često se ne ohrabruje. Mnogi oklijevaju reći lošu vijest, a to je upravo ono što kvalitetan menadžer mora čuti. Vrlo ambiciozni zaposlenici, željni brzog napredovanja, još se rjeđe odlučuju na slanje loše vijesti prema gore. Njihova je glavna briga vlastiti *impression management*.

Komunikacija licem u lice najidealniji je način komuniciranja, ali oduzima puno vremena i nije uvijek moguća. *Feedback* se mora ohrabrivati, a ne očekivati da će doći sam po sebi. Za informaciju se mora pitati direktno i otvoreno. Mora se stvoriti radno okruženje u kojem će radnici osjetiti potrebu komunicirati prema gore i dobre i loše informacije. Menadžer mora aktivno slušati kad mu radnik priđe, imajući na umu da je sposobnost slušanja i primjerenog reagiranja jedna od njegovih glavnih funkcija.

4. ELEMENTI PROCESA KOMUNIKACIJE

Glavni elementi procesa komunikacije su: *pošiljatelj poruke*, *primatelj poruke*, *medij i poruka* (Gibson et al 1997:409). *Pošiljatelj* poruke je organizacija, ali i svaki pojedinac unutar organizacije. Komunikacijska kompetencija članova organizacije i kulturna paradigma društva odredit će kvalitetu sadržaja i načina komuniciranja organizacijskih poruka. Važan je način na koji *primatelj* percipira pošiljatelja, jer će na sličan način percipirati i njegovu poruku. Tek kad primatelj uskladi poruku sa svojim iskustvom, može se reći da ju je razumio, tj. da mu ona može nešto značiti.

Pošiljatelj i primatelj prisutni su u svim fazama procesa komunikacije (od razvoja ideje i enkodiranja poruke do dekodiranja i prihvatanja poruke). Pošiljatelj poruku formulira u skladu sa svojom percepcijom primatelja, dok primatelj prihvaća poruku sukladno svojoj percepciji pošiljatelja. Važan element uspjehnosti komunikacije je i privlačnost pošiljatelja poruke. Budući da čovjek ima potrebu da se sviđa osobama

koje percipira kao privlačne, prema njima je kooperativniji, što zamjetno povećava komunikacijsku uspješnost atraktivnih osoba (Fox 2001:26).

Uobičajeni *mediji* poslovne komunikacije su: neposredan razgovor, telefonski razgovor, dopisi, telefaks poruke, sastanci, fotografije, nacrti, kompjutorski ispisi i grafikoni. Koji će se medij koristiti ovisi o mnogobrojnim faktorima (sadržaj poruke, važnost poruke, udaljenost primatelja, komunikacijska kompetencija pošiljatelja i primatelja, njihova međusobna percepcija i dr.). Za važne poruke najpoželjniji medij je neposredan razgovor. U neposrednom razgovoru istovremeno imamo priliku dobiti i povratnu informaciju.

Izbor medija ovisi i o stilu menadžera. Ukoliko je »lažan«, on/a će rijetko koristiti neposredan razgovor, a više ostale, posredne medije i šutnju. Grupni sastanci, u koje su uključeni svi radnici, bit će također vrlo rijetki, jer postoji mogućnost neugodnih pitanja na koje »lažni« menadžer nema odgovarajuće odgovore.

Određene poslovne situacije zahtijevaju formalnu prirodu komuniciranja (dopise, telefaks poruke i sl.). Kvalitetan menadžer mora znati koji je medij najpogodniji za određenu vrst poruke, odnosno on/a mora pronaći sklad između složenosti situacije i odabira medija. Ne može npr. radnika obavijestiti o otkazu ugovora o radu putem dopisa izvještenog na oglasnoj ploči. Bez obzira na osjetljivost i važnost poruke, odabir šutnje kao medija komunikacije relativno je čest u hrvatskom poslovnom okruženju. Međutim, šutnja hrvatskih menadžera puna je informacijskog naboja – implicira veliku količinu informacija i vrlo je razumljiva.

Poruka, kao četvrti najvažniji element komunikacijskog procesa, prolazi više faza (Gibson et al 1997; Newstrom & Davis 1997; Fox 2001):

- ⇒ *Enkodiranje* – proces prebacivanja misli u oblik prikladan za prijenos poruke. Ideje se prebacuju u sustav simbola koji će na najbolji način ideju pretvoriti u poruku. U procesu enkodiranja poruke pošiljatelj odlučuje o ukupnoj semiotici poruke, o namjeravanom dojmu koji poruka ima proizvesti i o koreliranju ciljeva i sredstava poruke.
- ⇒ *Prijenos* – odašiljanje poruke (verbalne ili neverbalne). Pošiljatelj vrši izbor medija. Također on/a vrši i izbor komunikacijskih kanala. Uspješnost enkodiranja i prijenosa poruke zavisi o komunikacijskoj kompetenciji pošiljatelja.
- ⇒ *Dekodiranje* – proces interpretacije poruke. Ovisi o odnosu pošiljatelja i primatelja; iskustvu, znanju i vrijednosnom sustavu primatelja; društvenom statusu pošiljatelja /primatelja; prirodi same poruke; ograničenjima fizičke prirode.

5. PREPREKE USPJEŠNOM KOMUNICIRANJU

Usprkos velikoj važnosti komunikacije za funkcioniranje organizacije, nije uvijek lako uspješno komunicirati s okolinom. Često vidimo da nas sugovornik ne razumije. Da bi se razumjela komunikacija u organizaciji moramo uzeti u obzir situacijske čimbenike, biti svjesni osobina sudionika u komunikacijskom procesu, isto kao i samih procesa i sadržaja. U izvornoj razini informacija je osobni stvaralački akt čovjeka, koji ne mora biti razumljiv okolini. Komunikacija je interakcijski proces u kojem svaki sudionik donosi svoje interpretacije zbivanja, svoje stavove i percepcije, svoje poimanje realnosti (Olkkonen et al 2000).

Prepreke u komuniciranju mogu biti fizičke, semantičke ili osobne prirode (Newstrom & Davis 1997:55-57). *Fizičke prepreke* obično se odnose na fizičko stanje komunikacijskog okruženja (buka, zidovi, nepreglednost, daljina, izgled kancelarije i sl.). *Prepreke semantičke prirode* u svojoj osnovi predstavljaju ograničenja simbola kojima komuniciramo, različita tumačenja istih simbola na osnovi kulturoloških razlika pošiljatelja i primatelja poruke, nesklad verbalnih i neverbalnih elemenata poruke (usp. Benedict 1959; Leach 1983).

Prepreke osobne prirode uključuju emocije, vrijednosti, slabe navike slušanja, razlike u obrazovanju, spolu, rasi, društveno-ekonomskom položaju, predrasude, međusobno neprihvatanje pošiljatelja i primatelja poruke i dr. Jedno od glavnih pravila svakog komuniciranja je pravilo prilagođavanja primatelju. Upravo je primatelj taj koji odlučuje o tome hoće li poslanu obavijest uopće primiti i kako će je primiti. U mnogih je menadžera zanemarivanje primatelja takvih razmjera da se oni ni ne trude promisliti tko su primatelji kojima se obraćaju.

Zanemarivanje karakteristika i želja primatelja poruke česta je pojava u komuniciranju između front line osoblja i turista. Uvijek je potrebno imati na umu kome govorimo, vrstu i količinu njegova znanja, što će zaokupiti njegovu pozornost, njegova iskustva, prethodni međusobni odnos i dr.

Da bi primatelj (radnik) imao želju za kvalitetnom komunikacijom on/a mora doživjeti pošiljatelja (menadžera) kao: *legitimnog, kompetentnog, vjerodostojnog, kvalitetnog vođu i povjerljivu osobu; mora prihvatiti zadatak i ciljeve koje komunikacija nameće, te mora pozitivno doživjeti izvore moći pošiljatelja poruke.*

Menadžer mora voditi računa da svoje riječi uvijek potvrđuje djelima. Ako se radnici uvjere da je menadžer nevjerodostojan, o njemu formiraju negativan stav i uspješna komunikacija postaje vrlo otežana. Sve većim iskustvom u lažnost menadžera (usp. Pende 2003) uspješna komunikacija prestaje. Tada se otvara mogućnost krivih percepcija, nerazumijevanja, te na kraju i neprijateljstva. Informacije se ne razmjenjuju, javljaju se podrivajuće glasine, nestaje koordinacije i organizacija klizi prema raspadu.

Svaka komunikacija ostvaruje se ukoliko se poruka dekodira na osnovu unaprijed određenog kôda, koji je zajednički pošiljatelju i primatelju (Eco 1973; Leach 1983). Najsloženiji dio interpersonalnog komuniciranja je interpretacija, jer je ona uvijek dijalektički odnos između pošiljatelja i primatelja. Iz tog razloga razumijevanje je vrlo složen proces, jer dvije osobe nikad u potpunosti na isti način ne kodiraju niti dekodiraju poruku. U polju posve različitog iskustva komunikacijski akt gotovo je nemoguć, dok u polju identičnog iskustva prepreke uspješnoj komunikaciji gotovo nestaju.

Prema Coveyu (1999) i Brajši (1984), presudna dimenzija u komunikaciji je odnos. Tijekom komuniciranja mi drugome prenosimo poruku, sadržaj, ali u isto vrijeme određujemo svoj odnos prema toj poruci i prema primatelju. Uvjerljivost našeg komuniciranja usko je vezana uz pozitivnost našeg odnosa prema sadržaju informacije koju prenosimo, kao što je i neuvjerljivost vezana uz naš negativan odnos prema istom sadržaju.

Samo one poruke koje primatelja emancipiraju, koje su za njega probitačne, imaju šansu da prijeđu s mentalne na praktičnu razinu. One poruke koje idu protiv njegova iskustva i uskraćuju njegove aktivnosti, bit će shvaćene kao ograničavanje i frustracija, te će se protiv njihova smisla primatelj boriti. Ako primatelj ima negativan stav o informaciji, on/ a je u pravilu odbija primiti, jer je smatra štetnom i opasnom. Do pojačanog prijema informacije dolazi kad je primatelj zainteresiran za informaciju, kao i kad je primatelj u danom području stručniji od samog pošiljatelja poruke.

Pretpostavka kvalitetne i stvarne dvosmjerne komunikacije je jasna razgraničenost sadržajnog i odnosnog aspekta komuniciranja. Ukoliko se to dvoje isprepliće (što je čest slučaj u hrvatskim organizacijama) tada se javlja potreba iskrivljavanja sadržaja, što uključuje i netočno informiranje. Dok se ne postigne kultura komuniciranja u kojoj su važni sadržaji a ne osobni sukobi ljudi, u hrvatskim se korporacijama gorući problemi neće početi rješavati. U diskusijama se uz stavove, mišljenja i činjenice pojavljuju i emocije. Važno je biti sposoban razdvojiti i ta dva aspekta komunikacije.

Nekvalitetna komunikacija prije ili kasnije stvara loše međuljudske odnose koji dodatno otežavaju komunikaciju. U takvim se situacijama moraju pažljivo birati riječi kako se ne bi izazvala neugodna scena ili kako poruka ne bi ostala neshvaćena. Kod skladnih odnosa, gdje postoji visok stupanj povjerenja nema potrebe za biranjem riječi. U takvom se slučaju s puno manje verbalne komunikacije može reći puno više. Covey (1999:109) kaže: »Značenje se ne nalazi u riječima – značenje se nalazi u ljudima.«

Kultura spaja, ali istovremeno odvaja potencijalne sudionike komunikacijskog procesa. Ukoliko sugovornici ne dijele isto kulturno nasljeđe, komunikacija je otežana (Benedict 1959; Leach 1983; Dakin 1994). Nepoznavanje interkulturalne komunikacije slabi pregovaračke pozicije hrvatskih menadžera što predstavlja važan razlog slabljenja hrvatskog gospodarstva.

Kvalitetna interkulturalna komunikacija neophodna je za uspješno međunarodno pregovaranje i predstavljanje svoje organizacije/proizvoda pripadnicima drukčijeg kulturnog modela. Izgovorimo li određenu riječ, nije važno da li tom terminu odgovara ili ne odgovara određena pojava, već je važno značenje koje društvo u kojem živimo, kao i društvo kojem se obraćamo, pridaje tom terminu i konotacije kojima ga obavija (Eco 1973; Leach 1983; Hall 1995; Engholm 1991).

Za učinkovitu interkulturalnu komunikaciju važna je podjela Edwarda T. Halla na *kulture niskog i visokog konteksta* (Dulek et al 1995; Katunarić 1996). U kulturama niskog konteksta (SAD, Skandinavija i zemlje sličnog kulturnog modela) cijeni se učinkovita, jezgrovita i izravna komunikacija. Komunikacija je direktna, bez mnogo okolišanja. Ljudi imaju malo prethodnih informacija, te traže mnogo novih objašnjenja. Kulture niskog konteksta velik značaj pridaju onome što je zapisano u ugovoru. O određenoj osobi dojam stvaraju prvenstveno na osnovi direktnog razgovora i formalnih preporuka. Sam društveni kontekst u kojem se komunikacija odvija nema posebno značenje.

Kulture visokog konteksta (zemlje Istoka, slavenske zemlje, kao i sve zemlje katoličkog kulturnog nasljeđa) veći značaj pridaju kontekstu u kojem se komunikacija odvija. Puno je važnija usmena komunikacija, status osobe, njena percipirana reputacija u društvu. Informacije se dobivaju iz neformalnih izvora. Dodatna objašnjenja i detaljiziranje smatraju se iritantnim i izazivaju sumnju.

Pripadnici kulture visokog konteksta (hrvatski menadžeri) u razgovore kreću dobro »naoružani« prethodnim saznanjima o sugovorniku. Na taj način oni već i prije prvog susreta imaju određeni dojam, koji ne mora odgovarati istini niti dojmu koji bi stekli da su u razgovor ušli s osnove kulture niskog konteksta – neopterećeni informacijama prikupljenim s raznih strana. Kadriranje na osnovu kulture visokog konteksta, što je vrlo česta praksa u hrvatskim organizacijama, dovodi do negativne kadrovske selekcije i onemogućuje stvaranje povoljnih identiteta.

Posiljatelj poruke mora biti svjestan da i u komunikaciji koja se događa unutar istog kulturnog obrasca, primatelj zbog mnoštva razloga može poruku shvatiti iskrivljeno ili čak suprotno. U modernim i uspješnim organizacijama komunikacija se odvija unutar komfornih zona oba učesnika, uvažava razlike, poštuje tuđi integritet i dozvoljava slobodu izražavanja. Menadžer mora biti takav da mu se može reći što stvarno mislimo, a ne samo ono što bismo trebali misliti ili što bi on htio da mislimo.

Ako želimo da naša poruka bude prihvaćena, a pogotovo ako nam je cilj da ona utječe na ponašanje primatelja, tada ona nužno mora biti kongruentna, tj. riječi moraju odgovarati ponašanju. Za inkongruentnu komunikaciju karakteristično je svjesno ili nesvjesno izbjegavanje susreta sa stvarnim problemom, sa stvarnim sadržajem komunikacije (Brajša 1984). U takvim slučajevima, riječima se oduzima svako značenje, komunikacija postaje čimbenik dezintegracije.

Unatoč brojnim preprekama koje utječu na učinkovitu komunikaciju, kvalitetna kadrovska selekcija i socijalizacija trebali bi ih smanjiti na minimum. Potrebno je uspostaviti dobre kanale, od vrha prema dolje i obratno, kojima će informacije teći brzo i neiskrivljeno. *Open door policy* i svijest o njenom postojanju među radnicima, dobar je način da im se da do znanja kako će menadžment saslušati njihove probleme i pokušati ih riješiti na obostrano najbolji mogući način. Takav sustav komuniciranja jača disciplinu i kvalitetu rada.

Istraživanje rada hrvatskog dioničkog društva u državnom vlasništvu (Pende 2003), pokazuje da je stupanj prihvatljivosti menadžerskih poruka na vrlo niskom nivou. U većini slučajeva komunikacija se prihvaća isključivo zbog moći prisile koja je pošiljatelju poruke (menadžeru) jedina na raspolaganju kako bi primatelje prisilio na izvršenje komuniciranih zadataka. Odnosi između pošiljatelja i primatelja poruka predstavljaju glavnu prepreku učinkovitom komuniciranju.

U korporaciji uočavamo poremećaj i slom komunikacijskog sustava koji kao takav iskrivljava opažanje stvarnosti i dovodi do krivih odluka. Menadžment se oslanja na informacije svojih poslušnika i pripadnika raznih interesnih grupa čiji je član. Odnose pretpostavlja sadržajima. Takva komunikacija vodi u lažno zajedništvo, u prividno partnerstvo, u međusobno zloupotrebljavanje, što je dominantna pojava hrvatskog korporativnog života.

ZAKLJUČAK

Korporacijski identitet predstavlja rezultat interakcije između menadžera, zaposlenika i šire društvene zajednice. Takav je rezultat bitno određen dominantnom društvenom kulturom. Društvene vrijednosti i norme ponašanja uvlače se u sve pore organizacijskog sustava i određuju okvire kvalitete korporacijskog komuniciranja.

Zavisno o dominantnoj kulturnoj paradigmi, osobinama menadžera i zaposlenika, korporacijsko se komuniciranje, pojavljuje kao čimbenik stvaranja i komuniciranja pozitivnih identiteta, uspješnosti poslovanja i organizacijske/društvene integracije ili kao čimbenik stvaranja negativnih identiteta, zaostajanja i dezintegracije.

U slučaju negativnih kultura menadžerskim i ostalim stručnim zajednicama u organizaciji dominira skromna sadržajno-simbolička struktura saopćavanja, lišena iskrenosti, otvorenosti, inicijative i profesionalizma. Gubi se povezanost između onoga o čemu se govori i onoga što se govori. Takvim organizacijama prevladavaju kvazistručne diskusije, riječi iza kojih ne stoji želja i akcija. Uobičajeni su frazeološki rituali iza kojih se skriva neznanje i komunikacijska nekompetencija, kao i nesklad između riječi i djela. Iskrena i otvorena komunikacija ne zbiva se na formalnom, već uglavnom na neformalnom nivou koji nema za organizaciju potreban učinak.

U takvim društvima i organizacijama znanost je stvarno nepovezana s realnim stanjem u gospodarstvu, te u nedovoljnoj mjeri služi stvaranju i rješavanju najvažnijih pitanja. Mediji komuniciranja postaju visoko tehnologizirani u svrhu očuvanja moći i međusobnog legitimiranja pripadnika dominantnih skupina. Time se iz komunikacije isključuju dominirani, što doprinosi daljnjem pogoršanju kvalitete komuniciranja između organizacijskih dijelova (horizontalno i vertikalno), kao i između organizacije i vanjskog okruženja (kupaca, dobavljača i ostalih partnera).

Jednako kao što su za izradu i implementaciju marketing planova nužne informacije o potrošačima, potrebna su nam i znanja o stanju kulture komuniciranja u vlastitoj organizaciji, kako bi na najbolji način uskladili svoje potencijale sa zahtjevima tržišta i internih organizacijskih promjena. Učinkovito stvaranje i komuniciranje korporacijskog identiteta temelji se na kvalitetnoj i realnoj samoprocjeni, koja je osnova s koje se može razviti uspješna politika stvaranja, promjena ili održavanja korporacijskog identiteta. Nije moguće razvijati povoljan identitet u okviru nepovoljne kulture, što se često pokušava u samoobmanjujućim organizacijskim/društvenim kulturama.

LITERATURA

1. Balmer, J. M. T. (2001) Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 248-291.
2. Balmer, J. M. T. & Dinnie, K. (1999) Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 182-192.
3. Balmer, J. M. T. & Gray, E. R. (2000) Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32(7), 256-262.
4. Benedict, R. (1959) *Patterns of Culture*. 17th edition. New York: The New American Library.
5. Brajša, P. (1984) Rukovođenje kao međuljudski odnos. Varaždin: NIŠRO Varaždin.
6. Brajša, P. (1993) Menadžerska komunikologija. Varaždin: DRIP.

7. Covey, S. R. (1999) Uspješno vođenje na temeljima načela. Zagreb: Mozaik knjiga.
8. Dakin, P. (1994) Crossing Cultures. Milton Keynes, UK: Nelson Word Ltd./Pionecr.
9. Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982) Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.
10. Drucker, P. F. (1999) Innovation and Entrepreneurship – Practice and Principles. 2nd rev. edition. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
11. Dulek, R. E., Fielden, J. S., Hill, J. S. (1995) International Communication: An Executive Primer. U T. W. Meloan & J. L. Graham (eds) *International and Global Marketing: Concepts and Cases*, Chicago: IRWIN.
12. Eco, U. (1973) Kultura, informacija, komunikacija. Beograd: Nolit.
13. Engholm, C. (1991) When Business East Meets Business West. New York: John Wiley & Sons, Inc.
14. Fox, R. (2001) Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada/Pučko otvoreno učilište.
15. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr., J. H. (1997) Organizations: Behavior, Structure, Processes. 9th edition. Boston: McGraw-Hill.
16. Goodman, M. B. (2001) Current trends in corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(3), 117-123.
17. Hall, E. T. (1995) The Silent Language in Overseas Business. U T. W. Meloan & J. L. Graham (eds) *International and Global Marketing: Concepts and Cases*, Chicago: IRWIN.
18. Leach, E. (1983) Kultura i komunikacija: logika povezivanja simbola. Beograd: Prosveta.
19. Newstrom, J. W. & Davis, K. (1997) Organizational Behavior: Human Behavior at Work. 10th edition. Boston: McGraw-Hill.
20. Olkkonen, R., Tikkanen, H., Alajoutsijärvi, K. (2000) The role of communication in business relationships & networks. *Management Decision*, 38(6), 403-409.
21. Pende, H. (2003) Kultura u funkciji razvoja povoljnog korporacijskog imidža u turizmu. Neobjavljeni magistarski znanstveni rad.
22. Pesqueux, Y. (1999) Discussing the company: model, metaphor and image. *Management Decision*, 37(10), 817-824.
23. Senečić, J. (1998) Promocija u turizmu. Zagreb: Mikrorad/Ekonomski fakultet Zagreb.
24. Stevens, B. & Hisle, J. (1996) Hotel managers' perceptions of upward and downward communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(1), 29-32.
25. Tobias, C. U. (1995) The Way We Work – A Practical Approach for Dealing With People on the Job. Colorado Springs, Colo.: Focus on the Family.
26. Wells, B. & Spinks, N. (1994) Managing Your Grapevine: A Key to Quality Productivity. *Executive Development*, 07 (2), 24-27.
27. Wills, G. (1994) Networking and Its Leadership Processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 15 (7), 19-27.

Summary

CORPORATE COMMUNICATIONS: Interaction between manager, employees and stakeholders

The paper discusses the role and importance of corporate communications in the processes of corporate identity creation. Corporate identity is a result of the interaction between manager, employees and business environment/stakeholders. Possibilities of creating a desirable corporate identity is highly correlated with the dominant organizational and social patterns of culture. Strong, open and positive cultures give the corporation pre-requisite to communicate efficiently, which will bring the corporation into the corporate branding process with all the competitive benefits. Negative cultures does not support creation of favourable corporate identities and images. They create fear of open communication: pre-requisite of any efficient corporate communication program.

Key words: corporate communication, corporate identity, corporate image, corporate culture.