

Praktična primjena odabranih komunikacijskih modela u funkciji unaprjeđenja komunikacijske djelotvornosti¹

Mario Bogdanović^a, Marko Turk^b

a Doc. dr. sc., znanstveni savjetnik, profesor stručnih studija, dipl. oec., prof. psih., Istarsko veleučilište – Universita Istriana di scienze applicate, Preradovićeve 9D, Pula-Pula. e-mail: mario.bogdanovic@iv.hr

b Predavač, dipl. oec., Istarsko veleučilište – Universita Istriana di scienze applicate, Pula-Pula, Preradovićeve 9D, e-mail: marko.turk@iv.hr

Komunikacija je ključni procesni sastojak bilo koje ljudske aktivnosti!

Sažetak

Ovaj rad eksplicira najvažnije dosege odabranih komunikacijskih modela u funkciji njihove praktične aplikacije. U takvom kontekstu eksplicirani su: Aristotelov, Shannon-Weaverov, Schrammov, Whestley-McLeanov, po jedan transakcijski i kontekstualni komunikacijski model za timski rad.

Svaki komunikacijski model ima svoju logiku, naglašava specifične komunikacijske elemente/kombinaciju komunikacijskih elemenata, primjenjiv je u nekom kontekstu i situaciji (kontingenciji) te implicitno upućuje na rješavanje jednog ili više komunikacijskih problema.

Korisnost ovog rada ogleda se u praktičnoj iskoristivosti spoznaja odabranih komunikacijskih modela pri rješavanju različitih komunikacijskih problema i unaprjeđenja komunikacijske djelotvornosti u različitim kontekstima. Kvalitetan prijenos i razumijevanje prenesenih poruka/informacija od naročite je korisnosti za organizaciju i menadžment uslijed poboljšane komunikacijske djelotvornosti i bolje komunikacijske klime/kulture.

Ključne riječi: Aristotelov komunikacijski model, Shannon-Weaverov komunikacijski model, Schrammov komunikacijski model, Whestley-McLeanov komunikacijski model, transakcijski komunikacijski model, kontekstualni komunikacijski model za timski rad, komunikacijski problemi, komunikacijska djelotvornost, komunikacijska klima/kultura organizacije i menadžmenta

¹ Ovaj rad je nastavak rada koji se bavio eksplikacijom i primjenom Laswellovog, Berlovog i Clappittovog komunikacijskog modela (Bogdanović, 2022).

1. Uvod

Komunikacija kao procesni fenomen može se smatrati ključnim sastojkom bilo koje ljudske aktivnosti. U tehničkom/inženjerskom smislu može se definirati kao prijenos signala/informacije/poruke s jednog mjesta na drugo mjesto s minimumom pogrešaka pri prijenosu. U humanom smislu komunikacija se odnosi i na proces smislene međuljudske interakcije koji uključuje različite formate komuniciranja (verbalni, vizualni, slušni, taktilni, olfaktorni), a cilj nije samo besprijekorni prijenos signala/informacija/poruka s jednog mjesta na drugo već i prijenos specifičnog (ljudskog) značenja. Značenje se modelira i formira u ljudskom umu, pa se takva komunikacija treba sagledavati u kontekstu točnosti razumijevanja međuljudski razmijenjenih poruka.

Ljudska komunikacija u pravilu je dinamičan dvosmjernan proces koji uključuje slušanje drugih (primanje poruke) te izjavljivanje/izražavanje (slanje poruke). Budući da je priroda komunikacije procesna, prvi korak u razumijevanju složenosti interpersonalne komunikacije je *razumjeti procese po kojima se komunikacija odvija*. Tek tada moguće je identificirati gdje se mogu pojaviti mogući problemi i istražiti vještine potrebne za poboljšanje komunikacije i upravljanje komunikacijskim poremećajima (komunikacijskim smetnjama i preprekama). U tu svrhu koristimo se komunikacijskim modelima. Tijekom istraživanja komunikacija i komunikacijskog procesa razvijeni su brojni komunikacijski modeli.² Predlagani su još u antici (Beker, 1997), a danas se najznačajniji modeli mogu svrstati u linearne, interaktivne, transakcijske, kontekstualne i izvedenice ovih modela (Bogdanović, 2022).

U ovom radu sažeto se elaboriraju odabrani komunikacijski modeli s njihovim ključnim karakteristikama i naznakom komunikacijskih problema koje rješavaju. Naime, komunikacijski

suboptimalni procesi i nedjelotvornosti sveprisutni su i česti kako kao teorijski, a tako i kao praktični problemi.

U komunikacijskoj teoriji komunikacijski cilj je djelotvorna komunikacija,³ odnosno komunikacija s razumijevanjem poruka, s idealom potpunog 100%-tnog razumijevanja razmijenjenih poruka, međutim istraživanja i praksa pokazuju da je razumijevanje u komunikaciji znatno lošije. Tako O'Hanlon (1999) navodi da se apsorbira/razumije samo oko 50% poruke koja se prvi put komunicira, a Spitzberg (1994) navodi da je razumijevanje sugovornika još slabije, odnosno od 25%-50%. Stoga se poboljšanje komunikacije može sustavno tražiti u komunikacijskim modelima/pristupima koji sugeriraju znanstveno fundirane strategije i upute za djelotvornu komunikaciju u cilju prevladavanja komunikacijskih slabosti (Levi, 2014; Borg, 2010; Wood, 2009; Barlund, 2008; Hargie, Dickson i Tourish, 2004; Beker, 1997; Goleman, 1997; Dixon i O'Hara, 2002; Shaikh Misbahaudin, bez dat.; O'Hanlon, 1999; Spitzberg, 1994; Schramm 1993; Aristotel, 1987; Shannon i Weaver, 1964; Dixon i Tourish, 2004).

2. Tipovi komunikacijskih modela

Kako bi se pojednostavila i sumirala složena procesna realnost komunikacijskog procesa i pomoglo njenom razumijevanju razvijeni su brojni komunikacijski modeli. Neki od modela su korisniji od drugih, svaki ima svoje prednosti i nedostatke, te svaki na neki način proširuje komunikacijsko značenje izvan i iznad tipičnog (edukacijski uobičajenog) modela. Komunikacijski modeli obično se mogu podijeliti na (Bogdanović, 2022):

- a) *Linearne*. Komunikacija je jednosmjernan proces u kojem pošiljalatelj jedini šalje poruku, a primatelj ne daje povratnu informaciju/

2 Slična situacija je i s teorijama/modelima motivacije jer najmanje 10-ak relevantnih teorija objašnjava ljudsku motivaciju.

3 Djelotvorna komunikacija u *društveno-humanističkom kontekstu* se može definirati kao ona koja proizvodi željene rezultate, a to je situacija gdje se namjeravana poruka jasno isporučuje te se postiže željena povratna informacija. To općenito može biti ona komunikacija koju akteri razumiju i koja stvara povezanost (dobre interpersonalne/međuljudske odnose). Brojne komunikacijske smetnje (buka u komunikacijskom kanalu koja je bilo interna ili eksterna) i komunikacijske prepreke (primjerice fiziološke, fizičke, kulturalne, jezične, interpersonalne, psihološke) dovode do pogrešnog razumijevanja i tada je riječ o nedjelotvornoj komunikaciji. Djelotvorna komunikacija u *tehničkom/inženjerskom smislu* odnosi se na optimizaciju prijenosa signala između dvije točke što se postiže pomoću matematičkih izračuna.

odgovor. Signal poruke kodira se i prenosi medijem/kanalom u prisustvu šuma. Primjenjuje se u masovnoj komunikaciji.

- b) *Interaktivne*. U ovim modelima primatelj/slušatelj osigurava povratnu informaciju pošiljatelju/govorniku. Ovu karakteristiku imaju noviji komunikacijski modeli, jer je interaktivnost postala uobičajeni standard komunikacije. Doduše kod tradicionalnih masovnih medija izostaje ova karakteristika.⁴Taj nedostatak masovnih medija donekle otklanjaju noviji internetski mediji pa su primatelji u mogućnosti napisati komentar, mišljenje što ima interaktivna obilježja.
- c) *Transakcijske*. Komunikacijski proces je međuzavisan, višedimenzionalan ovisi o brojnim varijablama. Primjerice, osim o relaciji primatelj-pošiljatelj, kontekstu, osobnostima koje komuniciraju, uključenim ljudima, komunikacija ovisi također o vremenu kada se komunicira (prije i poslije osnovnog komunikacijskog događaja, ali i u evolucijskoj perspektivi pa nije isto o istom komunicirati u različitim razdobljima), okolini (naročito bitnim drugim ljudima), povijesti (osobnoj i komunikacijskoj) i sl.
- d) *Kontekstualne*. Komunikacija snažno ovisi i o kontekstu u kojem se odvija, stoga je primjerice obiteljska, prijateljska, grupna/

timska, organizacijska, evaluacijska/ispitna, itd. specifično kontekstualna komunikacija.

- e) različite izvedenice, kombinacije, kompilacije prethodnih komunikacijskih modela.

U nastavku elaboriraju se odabrani komunikacijski modeli koji se mogu svrstati u neku od kategorija te koji pružaju neku novinu osnovnim/tipičnim komunikacijskim znanjima uz naznaku osnovnog komunikacijskog problema kojeg rješavaju/mogu riješiti, a u funkciji postizanja djelotvornije komunikacije.

2.1. Aristotelov linearni komunikacijski model (385–322 p.n.e.)

Jedan od najstarijih komunikacijskih modela datira iz grčke antike, a riječ je o linearnom komunikacijskom modelu Aristotela. Model je linearan jer prikazuje komunikaciju kao jednosmjernan proces koji pretpostavlja da govornik samo govori, a nikada ne sluša, a slušatelj(i) sluša(ju)/dekodiraju i nikada ne progovaraju ili šalju poruku. Model se bavi i **rješava problem govorništva (retorike), bavi se vještinom govorništva (djelotvornog javnog govora)**. Model pretpostavlja etičku (etos), emocionalnu (patos) i intelektualnu (logos) komponentu govornika koje se svaka posebno mogu tretirati kao posebne vještine govorništva (Aristotel, 1987, str. 7).⁵ Ovaj komunikacijski model je predložen slikom 1.

Slika 1. Aristotelov komunikacijski model

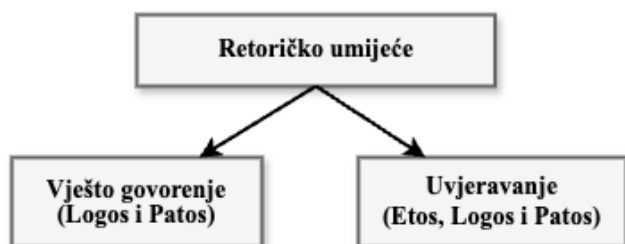


Izvor: Jha i Malik (bez dat.), str. 15.

- 4 Komunikacija tradicionalnih masovnih medija predmnijeva svoju neupitnu vjerodostojnost, primatelji trebaju bezuvjetno vjerovati emitiranom, bez provjere iznesenih tvrdnji i stavova, bez kritičke diskusije i polemike s izvorom.
- 5 Govornik treba postići uvjerljivost pomoću 3 retoričke vještine: a) ETOS- čvrst karakter odnosno ugled/čestitost govornika. Smatra se najznačajnijim jer publika vjeruje (poklanja povjerenje) izrečenom na temelju karaktera i vjerodostojnosti govornika; b) PATOS-pobuđivanje emocija kod slušateljstva; c) LOGOS-logička argumentacija koja dokazuje i izvodi stvarnu ili prividnu istinu. Aristotel je smatrao da s obzirom na vrstu govora treba prevladavati i određeni tip govora, odnosno sudskom-logos, epideiktikom/svečanom-patos, a političkom-etos (Beker, 1997, str. 9).

Model je nastao u okviru umijeća govorništva (retorike), s obzirom na to da su vještine javnog govora bile naročito važne u vrijeme antičke Grčke, jer je svaki slobodan građanin povremeno trebao pokazati svoje govorničko umijeće u različitim praktičnim situacijama javnog govora pred grupom ljudi (primjerice za potrebe javnog odlučivanja/politike) kao i pred sudom (u svojstvu stranke ili svjedoka), katkad i u drugim situacijama (trgovine, dražbe i tsl.). Od grčkog građanina očekivala se praktična retorička sposobnost (vještine javnog govora i vještine uvjeravanja) na razini da svaki (slobodan) građanin može djelotvorno obavljati različite životne uloge. U praksi djelotvornog govorništva uočeno je da govornik osim vještog argumentiranog govora (kognitivna komponenta) zbog djelotvornog dekodiranja primatelja treba ovladati vještinom emocionalnog uvjeravanja (emocionalna komponenta) i biti čvrstog karaktera (ugledan, čestit, vjerodostojan). To je prikazano u slici 2.

Slika 2. Komunikacijski model retoričkog umijeća u antičkoj Grčkoj



Izvor: Jha i Malik (bez dat.), str. 15.

Iz današnje komunikacijske perspektive model je i dalje vrlo aktualan za potrebe javnog govora. Sugerira učenje komunikacijskih vještina javnog govora (retorike) u tri temeljne dimenzije: a) etičkoj,

b) emocionalnoj (pobuđivanje željenih čuvstava), c) logičkoj (logička argumentacija).

2.2. Shannon–Weaverov komunikacijski model (1948/1949)

Prvi veliki model korišten za objašnjenje procesa tehničke/inženjerske komunikacije (Shannon) a poopćen i na ljudsku komunikaciju (Weaver) bio je autora Shannona (1948) te Shannona i Weavera iz (1949).⁶ Model uspješno **rješava problem optimalnog prijenosa signala između dvije točke u telekomunikacijskim znanostima**. Ovaj matematički model ima većinu elemenata suvremenog komunikacijskog procesa (nedostaje kontekst, šum nastaje samo u komunikacijskom kanalu jer ne razmatra semantički problem poruka budući da je nastao kao odgovor na inženjerski telekomunikacijski problem prijenosa informacije s jednog na drugo mjesto, a ne univerzalni obrazac po kojemu se primaju i šalju informacije). Stoga je u primjeni na opći kontekst humane komunikacije manje uspješan.⁷ Sastoji se od 6 elemenata (Shannon i Weaver, 1964):

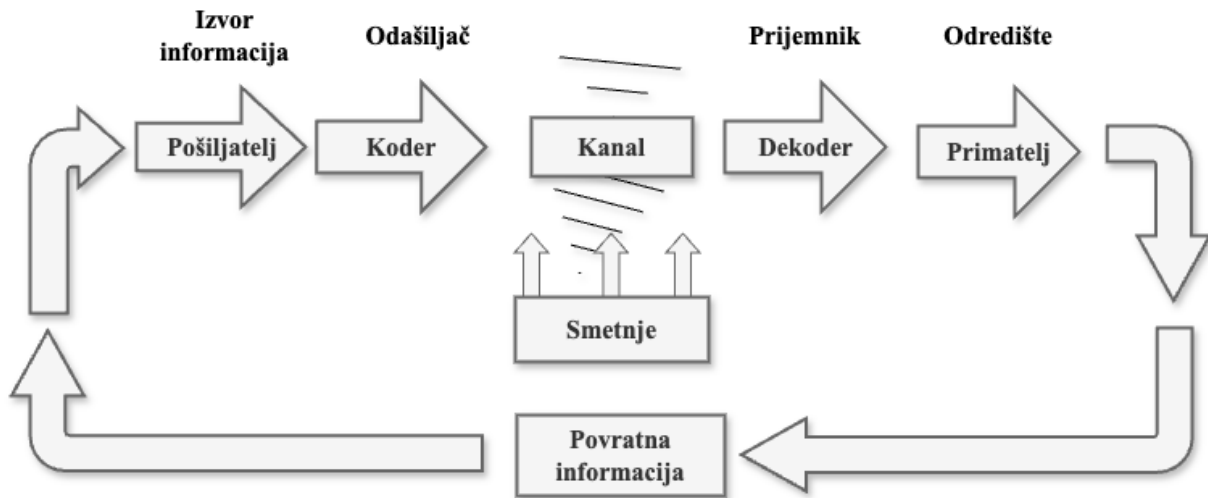
- izvor podataka, koji stvara poruku/pošiljalatelj
- poruka
- enkoder, koji poruku pretvara u signal
- komunikacijski kanal, kojim signal putuje
- dekoder, koji iz primljenog signala rekonstruira poruku
- primatelja informacije, koji prihvaća poruku.

Osim ovih osnovnih elemenata, u modelu je prisutan je i šum/buka kao ometajući čimbenik komunikacijskog procesa. Model je prikazan slikom 3.

⁶ Originalno Shannonov rad pod nazivom „A mathematical Theory of Communication“ objavljen je 1948. u časopisu *Bell System Technical Journal*. Izvor: <https://study.com/academy/lesson/shannon-weaver-model-of-communication-history-features-application.html>

⁷ Claude E. Shannon tvorac je komunikacijskog modela (matematičke teorije komunikacija, 1948) namijenjen telekomunikacijskim inženjerima, a Warren Shannon predložio je da se Shannonov komunikacijski model promatra kao opći model prijenosa informacija (1949), da bude validan za sve komunikacijske situacije, između ostalih i u informacijskim ustanovama poput knjižnica, muzeja, arhiva. Međutim istraživači društvene i humanističke provenijencije kritiziraju model (Shannonovo poopćenje modela na ljudsku komunikaciju), jer uočavaju problem semantike, koja u Shannonovom modelu ne igra nikakvu ulogu. Naime, područje telekomunikacija bavi se procesuiranjem, transmisijom, pohranom i korištenjem informacija koji se odnose na procese kodiranja, prijenosa i dekodiranja signala kod telekomunikacijskih uređaja pa tu problem značenja kod pošiljalatelja i primatelja nije predmetom komunikacijske problematike (Matematičko-statistička teorija informacije: Matematička teorija komunikacije C. E. Shannona: uvod, 2017).

Slika 3. Shannon i Weaverov komunikacijski model (1949). s prikazom općeg komunikacijskog sustava



Izvor: Shaikh Misbahudin (bez dat.), str. 16.

Model slijedi osnovni koncept prema kojem je komunikacija proces slanja i primanja poruka ili prijenosa informacija s jednog dijela (pošiljatelja) na drugi (primatelj). Primatelj/prijemnik je vrsta inverznog odašiljača, koji mijenja/dekodira te predaje ovakvu poruku na odredište. Prema modelu primijenjenom na komunikaciju između dva čovjeka to je primjerice: „Kad ti govorim, moj mozak je informacijski izvor, tvoj mozak je destinacija, moj glasovni sustav je transmitter, a tvoje uho je primatelj“. Transmitter mijenja poruku u signal koji je zapravo poslan preko komunikacijskog kanala (žice, zraka i dr.) od transmitera do primatelja. Komunikacija se poopćavanjem modela shvaća u vrlo širokom smislu pa uključuje sve procedure s pomoću kojih jedan um može utjecati/djelovati na druge umove. Takva komunikacija uključuje ne samo pisani i glasovni govor, već i muziku, slikovnu umjetnost, kazalište, balet i zapravo sve ljudsko ponašanje (Shaikh Misbahudin, bez dat.). U modelu šum je prisutan i djeluje na komunikacijski kanal/medij. Međutim, ako se primjenjuje općenito na ljudsku komunikaciju, šum je svaka pojava koja mijenja signal ili s njime međudjeluje pa se može pojaviti na više mjesta:

- kod oblikovanja poruke (primjerice nerazgovijetna, nerazumljiva ili dvosmislena poruka, loš glas),
- pri njezinu prijenosu (gubitak dijelova poruke, zamrzavanje ili smetnje radija/telefona/slike, ometajući/interferirajući signali i informacije) kao i
- kod primanja poruke (nepozornost ili informacijska preopterećenost primatelja, nerazumijevanje i pogrešno tumačenje poruka, razmočene novine/slab otisak). Šum može biti i pogreška u pisanju web sjedišta ili elektroničke pošte, nesavršeni algoritmi umjetne inteligencije.⁸

Prednosti ovog modela je da je vrlo primjenjiv za telekomunikacijske inženjere koji rješavaju problem optimalnog prijenosa signala između dvije točke (matematičkim izračunom), kao i za komunikaciju tehničkih sustava. Vrlo je sličan općim suvremenim komunikacijskim modelima, a od bitnih elementa ne spominje se jedino kontekst, a problematika šuma koja je u stvarnosti šira od zamišljenog u modelu jer se on ne javlja samo u komunikacijskom kanalu (mediju) već i kod pošiljatelja i primatelja te kontekstu što je iako manje prisutno kod tehničkih sustava u uobičajenim

⁸ Ovo je najočitije kad jedan algoritam ne razumije drugi algoritam umjetne inteligencije, primjerice šahovski potez, pa stoga jedan algoritam redovite pobjeđuje drugi, primjerice AlphaZero vs. Stockfish.

fizikalnim uvjetima,⁹ znatno izraženije kod ljudske komunikacije. Problematika koju ovaj model ne rješava je ljudsko razumijevanja poruke/signala što je zamjetan nedostatak modela za društvene i humanističke discipline, ali je zato stimulirao na rješavanje ovog problema druge istraživače (heuristička vrijednost modela).

2.3 Schrammov interaktivni komunikacijski model – Schrammova tuba (1955)

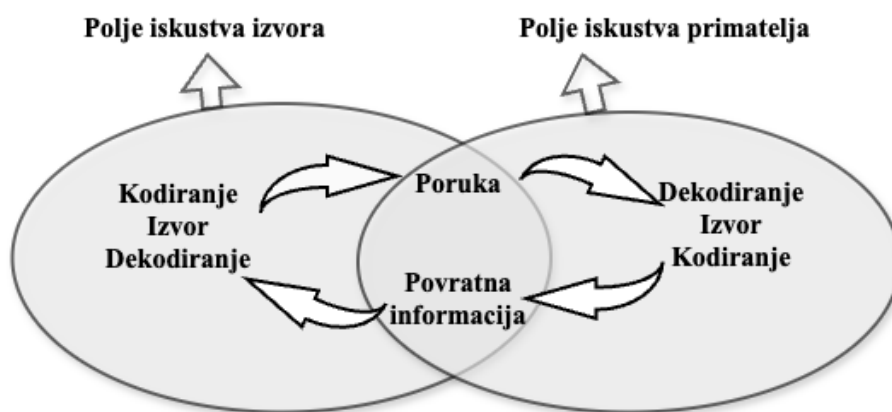
Autor ovog modela je Wilbur Schramm koji se prema njemu naziva „Schrammova tuba“, karakterističan je za novinarsku profesiju, gdje je kreiranje poruke istraživački proces. **Model uz istraživački pristup kreiranju poruke, višestruko dekodiranje poruke primatelja s pomoću informacija iz okoline, rješava problem razumijevanja poruke s pomoću zajedničkog (polja) iskustva.**

Prema modelu maksimalno razumijevanje moguće je jedino uz potpuno preklapanje (polja) zajedničkog iskustva između primatelja i pošiljatelja. Prema ovom modelu komunikacijski proces već je započeo kada pošiljatelj/emiter prikuplja određene informacije i činjenice koje su se dogodile, a u funkciji je izrade sadržaja buduće poruke. Nakon

toga prikupljene informacije/činjenice treba dekodirati, interpretirati i konačno ponovno kodirati u obliku vijesti. Takva se konačna poruka distribuirala potencijalnoj publici. Nakon primitka vijesti (poruka) primatelji/prijemnici moraju dekodirati i nastaviti s tumačenjem onoga što je rečeno. Nakon što to učine, razgovarat će o tome s okolinom i u mnogim slučajevima, uspostaviti povratne informacije (odgovor pošiljatelju/emiteru). Prema Schrammu što je sadržaj poruke bliže vrijednostima primatelja, bit će bolji prijem. Ujedno postoje učinci komunikacije koje pošiljatelj ne može kontrolirati, kao što je osobnost osobe koja ga prima ili pravila njegove društvene grupe koje kreiraju specifičan kulturalni kontekst (Schramm, 1993).

Ovaj model Wilbura Schramma¹⁰ uvodi interaktivnost gdje primatelj/slušatelj osigurava povratnu informaciju pošiljatelju/govorniku. Govornik/slušatelj također sluša povratnu informaciju primatelja/slušatelja, a ona se šalje bilo verbalno, neverbalno ili na oba načina. U ovom modelu uočeno je da će govornik i slušatelj bolje komunicirati ako imaju zajedničko područje iskustva ili područja iskustva koja im se preklapaju (iskustvo je medijator razumijevanja komunicirane poruke). Ovaj model predočen je slikom 4.

Slika 4. Schrammov interaktivni komunikacijski model (1955).



Izvor: Wood (2009).

⁹ Iako se ovdje ne razmatra, komunikacija u međuzvezdanom prostoru može biti izobličena i uslijed fizikalnih fenomena koji još nisu poznati, a kod komunikacije između različitih civilizacija može se pretpostaviti ljudska komunikacijska problematika. Oboje je iznimno poučno dočarao serijal „Star Trek“, gdje u specifičnim fizikalnim uvjetima svemira komunikacija nije bila moguća, kao ni u uobičajenim uvjetima uz postojanja univerzalnog uređaja za prevođenje, s pojedinim civilizacijama nije bila moguća komunikacija, bez dubokog promišljanja (ingenioznosti) kako to ipak napraviti, a katkad je takvo komuniciranje s posebnim vrstama inteligencije ostajao misterij.

¹⁰ Zaslužan je autor na području analize komunikacijskog procesa masovnih medija tzv. Schrammova tuba, te teorije o povezanosti društveno-ekonomskog razvoja s informacijskim tehnologijama (Wilbur Schramm Biografija i komunikacijski model, bez dat.).

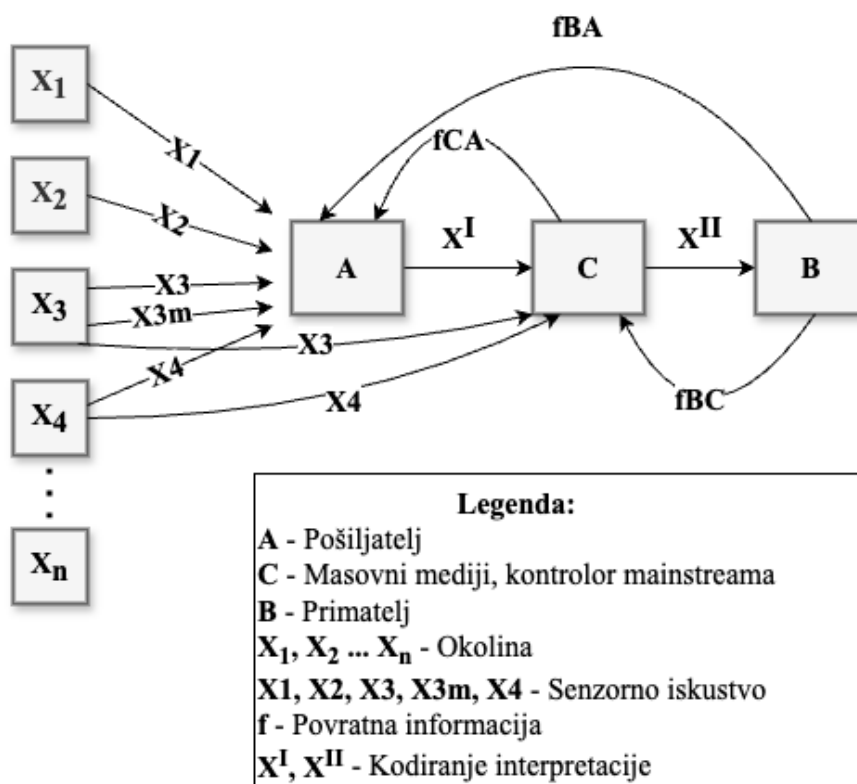
Praktičan zaključak koji se može izvesti iz modela je da bi u funkciji maksimalizacije razumijevanja poruke (komunikacijske djelotvornosti) pošiljalatelj i primatelj trebaju imati određeno zajedničko iskustvo (idealno je ako se to iskustvo potpuno preklapa) i zajednički vrijednosni sustav (internaliziran od strane relevantne okoline), a ako toga nema komunikacija će biti suboptimalna (primjerice, govor pripadnika jedne kulture drugoj kulturi, jednog iskustva života s drugim iskustvom života, bez obzira na zajednički jezik neće biti potpuno razumljiv, odnosno komunikacijski djelotvoran).¹¹ Također model uvodi novinu da se istraživačkim postupcima kodiranja/dekodiranja u određenoj mjeri služe kako pošiljalatelj (u pripremi informacija), a tako i primatelji (konzultiranje okoline i izvora

informacija/znanja pri tumačenju poruke). Ako bi izvor želio razumijevanje poruke upravo onako kako je pripremio/zamislilo trebao bi također kontrolirati okolinu i izvore informacija / znanja koji su prisutni kao polje iskustva primatelja.

2.4. Westley i MacLeanov komunikacijski model

Ovaj komunikacijski model **rješava problem ljudskih reakcija prije i tijekom komunikacijskog procesa**. Za razumijevanje poruke nisu bitne samo informacije od pošiljalatelja već i one iz okoline. Ovaj model pokazuje kako osoba reagira na podražaje iz okoline prije slanja poruke. Model je grafički predočen slikom 5.

Slika 5. Westley i MacLeanov komunikacijski model



Izvor: Janse (2019).

U modelu izvor/pošiljalatelj je A, primatelj je B, a masovni mediji/kontrolori „mainstreama“ su C.

Okolina je označena s X (X₁-X_n). S obzirom na različite vrste okoline (definirane kao fizičko ili

¹¹ Tipičan primjer je da ljudi koji nisu imali iskustvo udaljenih predmeta, stvari ili pojava drugačije doživljavaju od ljudi s takvim iskustvo. Tako su ljudi koji su živjeli u prašumama, za udaljene velike životinje (slonove, bivole, zebre, itd.) u savani, mislili da se radi o insektima. Iskustvo tako modelira percepciju, razmišljanje i razumijevanje. Tvrditi neiskusnim ljudima da je riječ o velikim životinjama, potpuno je bez smisla, dok se u to sami ne uvjere.

psihološko stanje u kojem se izučava komunikacijski proces) razlikuju se sljedeće vrste (Janse, 2019):

- *Senzorno iskustvo (X1)* – to je prva stvar koju izvor vidi, a koja mu daje ideju pisanja ili govora.
- *Objekt orijentacije/interes (X1,X2...)* - odnosi se na to čemu je izvor izložen u društvenom i kulturnom kontekstu. To primjerice može biti filozofska knjiga ili novine.
- *Kodiranje interpretacije (X')*. Informaciju interpretira primatelj. U drugim modelima (primjerice Shannon i Weaver i Aristotelovom) to je dekodiranje.
- *Objekt orijentacije primatelja (X,b)*. Vjerovanja i stavovi primatelja temelje se na njegovoj prošlosti i objektima orijentacije. O tome uveliko ovisi kako će informacija biti interpretirana.

Eksplikacija ostalih simbola u modelu je:

- *Povratna informacija (F)* - šalje je pošiljatelj kao obavijest o primljenoj informaciji. Njena je uloga prikupljanje informacija, dovršetak komunikacije, mjerenje djelotvornosti komunikacije, poboljšanje odnosa na relaciji pošiljatelj-primatelj, podržavanje donošenja odluke, rješavanje problema, koordinacija i kooperacija.
- *Urednik/Čuvar „mainstreama“ (C)*. Prisutan je u masovnoj komunikaciji. Čuvar „mainstreama“ je osoba/institucija koja osigurava da je poruka filtrirana i skrojena prema željama publike i medija.

Prednosti i nedostaci ovog modela predočeni su tablicom 1.

Prednosti

U modelu je prikazana nužnost i koncept povratne informacije.

Informacija dolazi iz okoline, ne nužno od osobe. To jamči da je više osjetila uključeno u proces.

Društveni, kulturni i drugi čimbenici igraju također važnu komunikacijsku ulogu kao dijelovi objekata orijentacije

Model može biti primijenjen na interpersonalnu i masovnu komunikaciju.

Nedostaci

Model se sastoji od mnogo komponenata i varijabli, što stvara dojam složenosti

Model se ne bavi višestrukim i složenim porukama.

Informacije se mogu mijenjati dok se šalju od izvora do prijemnika (šum), čime se model ne bavi. Međutim to specificira model Shannona i Weavera.

Izvor: Jha i Malik (bez dat.).

Novost kod ovog komunikacijskog model su interesi (objekti orijentacije) pošiljatelja, primatelja i urednika. Stoga različiti interesi mogu lako „zama-gliti“ razumijevanje, urednici/čuvari „mainstreama“ stvoriti uvjerljivu prividnu istinu.

2.5. Transakcijski komunikacijski model

Transakcijski modeli pokazuju da su elementi komunikacije međuzavisni. Svaka osoba u komunikacijskom procesu djeluje i kao govornik i kao slušatelj, i može istovremeno na dinamičan način slati i primati poruke. ***Ovaj model bavi se i rješava problem višedimenzijske kompleksnosti***

komunikacijskog procesa, s tri glavne implikacije (Barnlund, 2008; Wood, 2009):

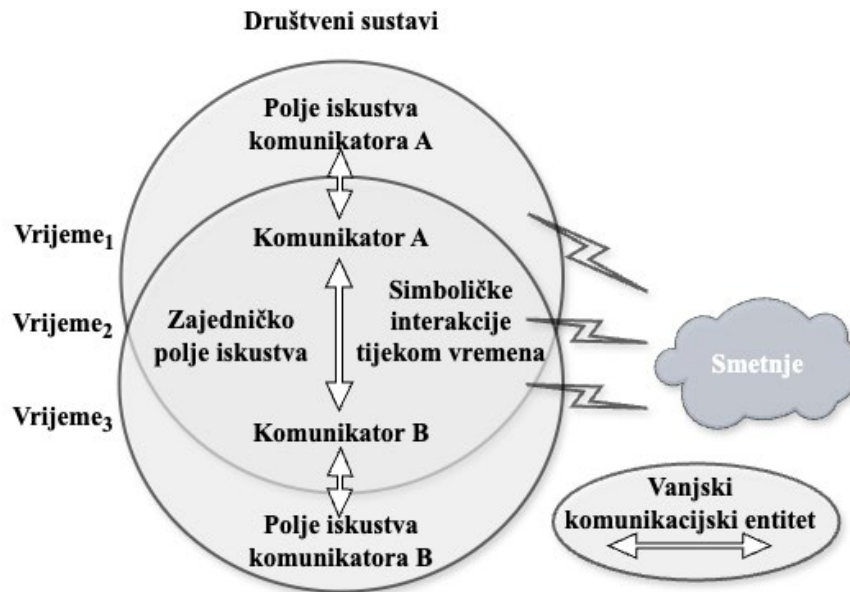
- Transakcijsko znači da je komunikacija stalan proces koji se neprestano mijenja. Mijenjaju se emiteri, mijenjaju se primatelji (ljudi s kojima se komunicira), a također se stalno mijenja i okolina. Promjena ujedno znači i komunikacijsku nesigurnost, jer se mijenja polje zajedničkog iskustva, što usložnjava, otežava razumijevanje.
- U svakom transakcijskom procesu svaki komunikacijski element postoji u odnosu na sve ostale elemente. Postoji međuovisnost

u kojoj ne može biti pošiljatelja/izvora bez primatelja i poruke bez pošiljatelja/izvora kao i okoline (izvora informacija i znanja). Razumijevanje je u transakcijskom smislu međuovisno od čimbenika komunikacijskog procesa.

- c) Svaka osoba u komunikacijskom procesu reagira ovisno o čimbenicima kao što su njezino porijeklo, prijašnja iskustva, stavovi, kulturna uvjerenja, samopoštovanje kao i druge personalne (psihološke) varijable.

Transakcijski model prikazan je slikom 6.

Slika 6. Transakcijski komunikacijski model



Izvor: Wood (2009).

Transakcijski model komunikacije uzima u obzir "šum" ili smetnje u komunikaciji kao i vremenski faktor. Vanjske linije modela pokazuju da se komunikacija događa unutar sustava koja dijele oba komunikatora unutar socijalnog sustava (primjerice obitelj, religija, prijatelji, itd.). Model uzima u obzir promjene koje se događaju u polju osobnih i zajedničkih iskustava komunikatora. Vrijeme označava čimbenik koji diferencira značenje poruke s obzirom na evoluciju i deevoluciju svih čimbenika komunikacijskog procesa. Primjerice pošiljatelj, primatelj, kontekst, okolina može se komunikacijski mijenjati i na višu i na nižu razinu kvalitete ovisno o nizu čimbenika (osobni, politički, legalni, socio-kulturni, znanstveni). Također model istovremeno označava svakog komunikatora i kao pošiljatelja i kao primatelja. Primjena ovog modela je u razumijevanju složenih komunikacijskih situacija i objašnjenja koja su multifaktorski determinirana, čime je sličan Berlovom komunikacijskom modelu (Bogdanović, 2022).

2.6. Kontekstualni komunikacijski model: Komunikacijski model za timski rad

Komunikacija nikad nije potpuno općenita, neodnosna (neovisna o kontekstu) i gotovo uvijek je kontingentna (situacijska). S obzirom na kontekstualnu prirodu komunikacije, za potrebe ovog rada posebno se navodi bitan kontekst za organizacijsku djelotvornost (manifestaciju biti organizacije i menadžmenta), a to je kontekst timskog rada. **Ovaj model rješava problem djelotvorne komunikacije eksplikacijom ključnih komunikacijskih dijelova i čimbenika u kontekstu djelotvornog timskog rada.** Ključni elementi ovog modela su (Levi, 2014):

- a) *Pošiljatelj*. Percepcija komunikatora (pošiljatelja) utječe na to koliko pažnje će se posvetiti poruci, kako će se interpretirati poruka i hoće li imati utjecaj na uvjerenja primatelja. Najvažnije karakteristike pošiljatelja

su: vjerodostojnost i privlačnost komunikatora. Vjerodostojnost (engl. credibility) - odnosi se na percipiranu stručnost i pouzdanost (ugled). Vjerodostojan komunikator govori pametno (zna o čemu govori), ima uvjerenja/vjerodajnice (primjerice radovi/djela; diplome/položeni ispiti, životne pobjede), a samopouzdanim govorom kreira percipiranu stručnost. Stručniji članovi tima uključeni su u aktivnostima koje traže tu stručnost, pa i svojim ponašanjem (aplikacija stečenih znanja i vještina) kreiraju vjerodostojnost. Privlačnost/ljepota/atraktivnost komunikatora-odnosi se na tjelesnu pojavnost, ali i na sličnost s primateljem u smislu pojavnosti (odjeća, nakit, miris...), porijekla, stavova, stila života, statusa (ljudi višeg statusa viđeni su kao privlačniji). Nije zanemariv niti erotski kapital koji se definira kao mješavina ljepote, seksualne privlačnosti i vještine, živosti, šarma, društvenih vještina, kao i talenta za lijepo odijevanje (Hakim, 2011). Vjerodostojnost je bitnija kod komuniciranja stručnih problema gdje su važne činjenice, stručnost i logika, a atraktivnost je bitnija kod komuniciranja subjektivnih vrijednosti/preferencija i identifikacije s komunikatorom.

- b) *Primatelj*. Na komunikaciju utječu osobne karakteristike primatelja: inteligencija (kognitivna i emocionalna), jezične vještine, samopoštovanje. Intelligentniji, jezično vještiji i samopouzdaniji (komunikacijsko kompetentni) primatelji će bolje dekodirati poruku. Primatelji mogu tolerirati manja neslaganja s vjerodostojnim komunikatorom, ali veća neslaganja s izvorom će komunikacijsko kompetentni primatelji odbiti.
- c) *Poruka*. Poruke se razlikuju s obzirom na: profinjenost, emocionalnost i estetiku. Poruke koje imaju mnogo žargona, visoko profinjene i sa složenom argumentacijom su neefikasne ako ih primatelji ne cijene/ne razumiju. Visoko stručni jezik i žargon općenito stvara komunikacijske barijere (općenito bolje su jasne i jednostavne poruke), međutim

prejednostavne uvjeravajuće i jednostrane poruke (ignoriraju postojanje drugačijih pozicija, prednosti i nedostataka) nisu djelotvornije od uravnoteženih poruka (koje izlažu argumente obje strane) naročito kod auditorija koji želi čuti argumente „za i protiv“ ili kod auditorija koji je svjestan drugačijih pozicija/mogućnosti. Racionalna argumentacija - ima naročiti utjecaj kod bolje educirane publike. Emocionalno pobuđujuće poruke (primjerice pobuđivanje straha/ugroženosti) mogu biti uvjerljive iako je u produktivnom timskom radu kojemu je svrha djelotvornost i kreativno rješavanje nestrukturiranih problema, važnije prenijeti značenje koje pomaže racionalnom razumijevanju problematike, a ne zastrašivanje i blokiranje negativnim i intenzivnim emocijama ili pak kreiranjem neprimjerenih euforičnih emocija bez pokrića što onda povećava vjerojatnost zablude i pogreške.

U ovom modelu za komunikacijsku djelotvornost bitni su psihologijski koncepti: *komunikacijska klima* (poželjna je otvorena, podržavajuća, uključujuća i nagrađujuća), *psihološka sigurnost* (sloboda izražavanja misli i osjećaja, bez straha od kazne), *povjerenje* (imati povjerenje u druge i biti vrijedan povjerenja drugih ljudi), *emocionalna inteligencija* članova tima, komunikacijski *samo-nadzor* (engl. self-monitoring) kao i psihologijske spoznaje vezane za procesuiranje informacija u timu te mogući razlozi komunikacijskog nereda (Levi, 2014). Temeljna komunikacijska disciplina i koncepti u ovom kontekstualnom komunikacijskom modelu je primijenjena psihologija i menadžment „mekim“ organizacijskim resursima.¹²

Zaključak

Razumijevanje poruke je presudan praktičan komunikacijski problem kada se ima na umu da je interpretiranje poruke drugih ljudi točno od 25-50% (Spitzberg, 1994), a sposobnost apsorpiranja/razumijevanja poruke koja se čuje prvi put samo oko 50% (O'Hanlon, 1999). Svaki od odabranih

¹² Menadžment se kao organizacijska disciplina bavi upravljanjem resursima s ciljem postizanja djelotvornosti. To upravljanje se odnosi na: a) upravljanje resursima koji se ne ponašaju (tzv. „tvrdi“ menadžment) i b) resursima koji se ponašaju (tzv. „meki“ menadžment) (cf. Bogdanović, 2018).

komunikacijskih modela (N=6) može biti koristan u rješavanju kako jednostavnih a tako i kompleksnih komunikacijskih problema, a u cilju poboljšanog razumijevanja prenesenih poruka (komunikacijske djelotvornosti). Rezimirano rečeno elaborirani komunikacijski modeli imaju sljedeće kvalitete i potencijalne komunikacijske korisnosti:

- a) *Aristotelov model* bavi se i rješava problem govorništa (retorike). Koristan je za učenje komunikacijskih vještina javnog govora (retorike), po elementima etosa, patosa i logosa. Iako je datiran davno, još prije više od 2.300 godina i danas je vrlo relevantan jer predstavlja vrijedne komunikacijske vještine za djelotvorno obnašanje brojnih uloga današnjeg čovjeka.
- b) *Shannon-Weaverov model* rješava problem optimalnog prijenosa signala između dvije točke matematičkim putem. Koristan je za komunikaciju između tehničkih sustava. Stimulirao je na rješavanje problem semantike/značenja (koje se stvara u ljudskom umu) što su kasnije razradili drugi modeli.
- c) *Schrammov model* („Schrammova tuba“) rješava problem komunikacijskog procesa kao profesionalnog (novinarskog) kreiranja poruke koji je istraživački proces, višestrukog dekodiranje poruke primatelja s pomoću informacija iz okoline (izvora informacija i znanja), a razina razumijevanja ovisi o polju zajedničkog iskustva između pošiljatelja i primatelja. Bez zajedničkog iskustva i vrijednosnog sustava primatelja i pošiljatelja nema potpunog razumijevanja. Bolje razumijevanje može se postići kontrolom zajedničkog iskustva.
- d) *Westley-McLeanov model* rješava problem ljudskih reakcija prije i za vrijeme komunikacijskog procesa. Eksplicira da je za razumijevanje poruke važna ne samo informacija od pošiljatelja već i interesi pošiljatelja, primatelja te urednika/kontrolora „mainstreama“. Kontrola „mainstreama“ u masovnoj komunikaciji provodi se institucijski

čime se može stvoriti uvjerljiva, a potrebna prividna istina.

- e) *Transakcijski model* govori da je komunikacijski proces međuzavisan između pošiljatelja, primatelja, okoline (važnih drugih ljudi), da se mijenja u vremenu (evoluirao/deevoluirao) te da ovisi i o osobnim karakteristikama (primjerice porijeklu, iskustvu stavovima, kulturnim vjerovanjima, samopoštovanju). Ovaj model bavi se i rješava problem višedimenzijске kompleksnosti komunikacijskog procesa.
- f) Model timske komunikacije kao *kontekstualni model* s elementima pošiljatelj, primatelj, poruka, rješava problem djelotvorne komunikacije eksplicijom varijabli i konstrukata koje su velikom djelom psihologijske u svojoj naravi (komunikacijska klima, psihologijska sigurnost, komunikacijski samonadzor, emocionalna inteligencija, itd.), pa se primijenjena psihologija i upravljanje „mekim“ organizacijskim resursima javljaju kao važna područja u kojima se izučavaju kontekstualni komunikacijski problemi organizacije i menadžmenta te nude znanstveno fundirana kontekstualna komunikacijska rješenja.

Niti jedan komunikacijski model nije idealan niti je univerzalno i optimalno primjenjiv za sva vremena sve kontekste i situacije i za sve komunikacijske di-onike, neki su bolji od drugih u smislu obuhvatnosti i rješavanja konkretnih komunikacijskih problema. Naime, svaka komunikacija je kontekstualna (kontekstualni fenomen) praktično se primjenjuje u nekoj situaciji (kontingenciji), pa sukladno tom važnom komunikacijskom elementu svaki komunikacijski model implicitno naglašava rješavanje jednog ili više komunikacijskih problema. Univerzalnog komunikacijskog modela nema, jer svaki je model pojednostavljenje koje u fokus stavlja specifične elemente i/ili pak drugačiju kombinaciju komunikacijskih elemenata. Svi modeli imaju svoje prednosti i nedostatke, ukupno pomažu pri cjelovitom razumijevanju, sagledavanju i rješavanju komunikacijskih problema različitih vrsta i razine složenosti, stoga mogu biti praktično korisni u različitim, a organizacijskim kontekstima napose.

Citirani izvori

- Aristotel (1987). *Retorika 1/2/3*. Beograd: Nezavisna izdanja 40.
- Barnlund, D. C. (2008). *A Transactional Model of Communication*. In C. D. Mortensen (Eds.), *Communication theory (2nd Ed)*. New Brunswick, New Jersey.
- Beker, M. (1997). *Kratka povijest antičke retorike*. Zagreb: ArTresor Naklada.
- Bogdanović, M. (2022). *Lasswellov, Berlov i Clamplittov komunikacijski model u funkciji rješavanja komunikacijskih problema*, Zbornik radova Istarskog veleučilišta - Rivista dell'Universita Istriana di scienze applicate, Pula-Pola, Vol. 1, No. 1, p. 20-33.
- Bogdanović, M. (2018). *Finding the Appropriate Balance of Hard and Soft Management Principles: Filling the Gap for Solving Some Unsolved Management Problems*, *Littera Scripta*, Vol 11., No. 1, p. 7-37.
- Borg, J. (2010). *Moć uvjeravanja (prijevod izvornika „Persuasion“ James Borg 2004, 2007 published by arrangement with Pearson Education Ltd.)*, Zagreb: VEBLE commerce.
- Dixon, T., & O'Hara, M. (2002). *Communication Skills-making Practice-Based Learning Work*, University of Ulster. Dostupno na: http://cw.routledge.com/textbooks/9780415537902/data/learning/11_Communication%20Skills.pdf
- Goleman, D. (1997). *Emocionalna inteligencija*, (prijevod izvornika „Emotional intelligence“, David Goleman 1996, London: Bloomsbury), Zagreb: Mozaik knjiga.
- Hakim, C. (2011). *Honey Money: The Power of Erotic Capital*. Allen Lane Publisher.
- Hargie, O., Dickson, D., & Tourish, D. (2004). *Communication Skills for Effective Management*, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Janse, B. (2019). *Westley & MacLean Model of Communication*. Retrieved [16. 03. 2023.] from Toolshero: <https://www.toolshero.com/communication-methods/westley-and-maclean-model-of-communication/>
- Jha, S. K., & Malik, M. (bez dat). *Communication skills*, NDRI Karnal. Dostupno na: <http://www.agrimoon.com/wp-content/uploads/COMMUNICATION-SKILLS.pdf>
- Levi, D. (2014). *Group Dynamics for TEAMS*, Los Angeles-London-New Delhy-Singapore-Washington DC: SAGE Publications, Inc. (Fourth Edition) (Chapter: 5. Communication).
- Matematičko-statistička teorija informacije (Matematička teorija komunikacije C. E. Shannona (2017. 2. 12.) (https://knowledgeinformationdata.wordpress.com/category/autori/prirodne-i-tehnicke-znanosti/c-e-shannon/) Pristupljeno, 16. 03. 2023.*
- O'Hanlon, T. (1999). *Remedies to the Barriers to Communication*: http://www.ehow.com/list_7213257_remedies-barriers-communication.html#ixzz1uSV691KC
- Schramm, W. (1993). *How Communication Works*. In W. Schramm (ed.). *The process and effects of communication*. Urbana, Illinois: University of Illinois Press.
- Shaikh Misbahudin, S. (bez dat.). *Communication skills*, Shri Manilal Kadakia College of Management & Computer Studies, Ankleshwar. Dostupno na: http://kadakiaeducation.edu.in/Course/BCA/Course%20Material/Communication_Skills.pdf
- Shannon, C. F., & Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana, Ill.: The University of Illinois Press.
- Shannon-Weaver Model of Communication | History & Examples, Business Courses / Intro to Mass Communication I*, Dostupno na: <https://study.com/academy/lesson/shannon-weaver-model-of-communication-history-features-application.html>
- Spitzberg, B. H. (1994). *The Dark Side of Incompetence*. In: Adler, R. B. & Elmhurst, J. M. (1999). *Communicating at Work: Principles and Practices for Business and the Professions*. Singapore: McGraw Hill.
- Wood, J. T. (2009). *Communication in our lives*, Belmont, CA: Thompson Wadsworth. 4th Edition.
- Wilbur Schramm Biografija i komunikacijski model*, (bez dat.) Dostupno na: komunikacija- <https://hr.thpanorama.com/articles/cultura-general/wilbur-schramm-biografija-y-modelo-de-comunicacin.html>. Pristupljeno, 16. 03. 2023.

Practical application of selected communication models in the function of improving communication effectiveness

Summary

This paper explains the most important achievements of the selected communication models in terms of their practical application. In such a context, Aristotle's, Shannon-Weaver's, Schramm's, Whestley-McLean's, one each transactional and contextual communication model for teamwork are explicated.

Each communication model has its logic, emphasizes specific communication elements/combinations of communication elements, is applicable in some context and situation (contingency), and implicitly refers to solving one or more communication problems.

The usefulness of this work is reflected in the practical use of knowledge of selected communication models when solving different communication problems and improving communication effectiveness in different contexts. Quality transmission and understanding of transmitted messages/information is particularly useful for organization and management due to improved communication effectiveness and a better communication climate/culture.

Keywords: *Aristotle's communication model, Shannon-Weaver's communication model, Schramm's communication model, Westley-McLean's communication model, transactional communication model, contextual communication model for teamwork, communication problems, communication effectiveness, communication climate/culture of organization and management.*