

Negativne poruke u poslovnoj komunikaciji

Čehok, Viktoria

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:194830>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-13**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište
Sjever**

Odjel za poslovanje i menadžment

Završni rad

**NEGATIVNE PORUKE U POSLOVNOJ
KOMUNIKACIJI**

Student

Viktorija Čehok

Mentor:

doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac

Koprivnica, rujan 2021. godine

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment u medijima		
PRISTUPNIK	Viktoria Čehok	MATIČNI BROJ	3452/336
DATUM	12.07.2021.	KOLEGIJ	Poslovno komuniciranje
NASLOV RADA	Negativne poruke u poslovnoj komunikaciji		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Negative messages within business communication		
MENTOR	dr.sc. Ana Globočnik Žunac	ZVANJE	docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv.prof.dr. Ljerka Luić, predsjednik		
	2. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, član		
	3. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član mentor		
	4. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, zamjenski član		
	5.		

Zadatak završnog rada

BROJ	271/PIM/2021
OPIS	<p>U okviru završnog rada studentica će se baviti temom negativnih poruka koje su često pogrešno percipiranje kao nešto loše što treba izbjegavati. Međutim negativne poruke su sastavni dio svake poslovne komunikacije i upravo zbog mogućih negativnih utjecaja potrebno je posvetiti posebnu pažnju u komunikaciji u kojoj se druga strana odbija ili je jasno da druga strana ne ispunjava svoje ciljeve. Rad će:</p> <ul style="list-style-type: none">- prikazati znanstvene pretpostavke koje naglašavaju važnost posebnog pristupanja pri komuniciranju negativne poruke;- objasniti razliku između izravnog i neizravnog pristupa u komunikacijskom procesu i- istražiti razinu učinka negativne poruke na imidž organizacije kao i na odnos sa zaposlenicima te o rezultatima diskutirati.

ZADATAK URUČEN 29. 2021. POTPIS MENTORA



Sažetak

Uspjeh poduzeća ogleđa se u širokom spektru komunikacijskih aktivnosti koje ono provodi, a jedna od njih uključuje slanje i prenošenje negativnih poruka. Potreba za razvojem i unaprjeđenjem poslovnog komuniciranja zahtijeva neprestano ulaganje u sustav organizacije koji se odvija formalnim i neformalnim komunikacijskim kanalima. Rad prikazuje rezultate sekundarnog istraživanja poznatih teorija iz područja komunikološke znanosti o obilježjima negativnih poruka i njihovim implikacijama na poslovanje u kontekstu interne komunikacije organizacije. Ciljevi istraživanja su: prikazati znanstvene pretpostavke koje naglašavaju važnost posebnog pristupanja pri komuniciranju negativne poruke, objasniti razliku između izravnog i neizravnog pristupa u komunikacijskom procesu i istražiti razinu učinka negativne poruke na imidž organizacije kao i na odnos sa zaposlenicima s obzirom na kulturu Republike Hrvatske. U drugom dijelu ovog rada prikazano je istraživanje provedeno među zaposlenicima različitih organizacija sjeverne regije Republike Hrvatske. Radi se o prigodnom uzorku za utvrđivanje različitosti u tome kako zaposlenici percipiraju negativne poruke obzirom na kontekst povratne informacije. Dobiveni rezultati istraživanja mogu biti korisni poduzećima u svrhu pripreme komunikacije negativnih poruka radi uspješnijeg poslovnog procesa i održavanja pozitivnog imidža organizacije.

Ključne riječi: *interna komunikacija, izravan i neizravan pristup, negativne poruke, poslovno komuniciranje*

Summary

The wide range of communication activities an organization uses, one of which involves sending and transmitting negative messages, is reflected in its business success. The need to develop and improve business, communication requires continuous investment in the organization's communication system, which takes place through formal and informal communication channels. The paper first presents the results of a secondary study of known theories in the field of communication science on the characteristics of negative messages and their implications for business in the context of the organization's internal communication. Subsequently, the paper also presents the results of a preliminary research aimed at: presenting scientific assumptions that emphasize the importance of special approach when communicating a negative message, explaining the difference between a direct and indirect approach in the communication process, and exploring the level of impact of a negative message on the image of the organization as well as relationship with employees with regard to the culture of the Republic of Croatia. The research was conducted on a sample of employees of different organizations in the northern region of the Republic of Croatia, which is a suitable sample for determining differences in employees' perceptions of a negative message given the context of the feedback. As quality management systems emphasize the importance of managing these aspects of communication but do not suggest concrete steps and tools for implementation, the results of this research provide important guidance for practitioners and for the development of future research in the field.

Keywords: *internal communication, direct and indirect communication approach, negative messages, business communication*

Sadržaj

1	Uvod.....	1
2	Učinkovita komunikacija	3
	2.1. Smjer komunikacije.....	6
	2.1.1. Komunikacija prema dolje	6
	2.1.2. Komunikacija prema gore	7
	2.1.3. Lateralna komunikacija	7
	2.2. Prepreke za učinkovitu komunikaciju	7
3	Negativne poruke	9
	3.3.1. Planiranje negativne poruke kao prvi korak.....	9
	3.3.2. Pisanje negativne poruke kao drugi korak	10
	3.3.3. Dovršavanje negativnih poruka kao treći korak.....	11
4	Pristup negativnim porukama	12
	4.1. Odabir boljeg pristupa	12
	4.1.1. Upotreba direktnog pristupa	14
	4.1.2. Upotreba neizravnog pristupa	15
5	Usuglašenost verbalnih i neverbalnih signala pri prijenosu negativnih poruka.....	17
	5.1. Utjecaj okoline	20
	5.2. Govor tijela: neizgovorena istina	21
	5.2.1. Držanje tijela	22
	5.2.2. Geste.....	22
	5.2.3. Dodirivanje.....	23
	5.2.4. Gledanje	23
	5.2.5. Izrazi lica	23

5.3. Krizno komuniciranje.....	24
6 Metodologija istraživanja negativnih poruka.....	26
6.1. Cilj istraživanja.....	26
6.2. Izvori podataka i metodologija istraživanja.....	26
6.3. Hipoteze istraživanja	26
6.4. Opis istraživanja	27
6.5. Analiza rezultata provedenog istraživanja.....	28
6.5.1. Socio-demografske karakteristike	28
6.5.2. Percepcija pozitivnih i negativnih poruka ispitanika	31
6.5.3. Ocjenjivanje komunikacije na relaciji "ispitanik - nadređeni"	33
7 Diskusija	43
8 Zaključak.....	46
9 Literatura.....	48
Popis prikaza	51
Prilog	53

1 Uvod

Negativne poruke kao i neverbalna komunikacija bitan su dio svake poslovne organizacije, te kao takve imaju značajnu ulogu u odnosu zaposlenika i njegovog nadležnog. „Komunikacija je nešto tako jednostavno, a u isto vrijeme tako složeno da je nemoguće definirati ju jednostavnim riječima“ (Chapman, 2003). Također možemo komunikaciju definirati kao proces razmjene informacija preko dogovorenih znakova. Promatra se i kao aktivnost koja se odvija između dvoje ljudi (pošiljatelja i primatelja). Pošiljatelj svoju misao ili značenje kodira u poruku i šalje primatelju (Lewicki, Saunders, Barry, 2009).

Prema Sabolčec (2015), jedna od najstarijih definicija komunikacije koju je američki psiholog Ch. H. Cooley rekao 1909.: Pod komunikacijom se podrazumijeva mehanizam pomoću kojega ljudski odnosi egzistiraju i razvijaju se, a čine ga svi simboli duha, sa sredstvima njihovog prenošenja kroz prostor i njegovog očuvanja u vremenu. Tu se uključuju izrazi lica, stav, geste, ton glasa, riječi, pismo, tisak, željeznice, telegraf, telefon i sve ono što dovodi do posljednjeg dostignuća u osvajanju prostora i vremena. Komunikacijski sustav u organizaciji znači urednu i planiranu mrežu kretanja informacija koja povezuje pojedince, radne i organizacijske jedinice (Jurković, 2012). Razlikujemo unutarnji i vanjski sustav komunikacije.

Jedan od najvažnijih čimbenika za uspješan poslovni rezultat, ostvarenje ciljeva i stvaranje poslovnih veza s partnerima u poslovanju je komunikacija. Osim komunikacije, poslovna komunikacija također uključuje elemente kao što su poslovna odjeća, pravila za komunikaciju s drugima, poslovna pisma, ton i govor tijela, riječi korištene u raznim poslovnim prilikama i pravila pristojnog dijaloga, kao i tijekom radnog ponašanja te za vrijeme poslovnih obroka. Kroz samu komunikaciju se stvaraju poslovni planovi, određuju ciljevi, kao i strategije kojima će se ti ciljevi ostvariti (Pekas, 2019).

Kako je rekao Đaković (2009), poslovna komunikacija je komunikacija koja se koristi za promicanje proizvoda, usluga ili organizacija. To je prijenos informacija unutar poslovnog svijeta. Poslovna komunikacija koristi se u pravne i slične svrhe. Svaki put kad razgovaramo, kada pišemo pisma, šaljemo e-mail, objašnjavamo poslovne projekte, zovemo ili čitamo - svi komuniciramo. To radimo verbalno i neverbalno, i svaki put kad to radimo na profesionalnoj razini, ne predstavljamo samo sebe, već i organizaciju kojoj pripadamo. Komunikacija je važan dio poslovanja, organizacije i upravljanja, važan je faktor u dojmu organizacije i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Susretljivost, točnost, dosljednost i urednost

kakvoće su koje doprinose pozitivnom iskustvu. Neuredno pismo, nepregledne ili čak netočne informacije utjecati će na stvaranje negativnih dojmova.

Osim toga, Đaković (2009) je istaknuo da se poslovna komunikacija ostvaruje na sljedeće načine:

- Unutar organizacije – to je proces u kojem sudjeluju svi zaposlenici organizacije, a svrha komunikacije je ostvarenje plana. Interna komunikacija uključuje vertikalnu komunikaciju prema dolje (naredbe, upute), vertikalnu komunikaciju prema gore (povratne informacije i mišljenja o nalogima i uputama), horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjena informacija između zaposlenika).
- Izvan organizacije – to je proces koji uključuje samo neke zaposlenike organizacije. Organizacija komunicira s vanjskim okruženjem, naime poslovnim partnerima, potrošačima i širom zajednicom, uključujući svu komunikaciju (neposrednu, usmenu, telefonsku, pisanu, elektroničku itd.) u vezi s nastajanjem i plasmanom proizvoda i usluga.

„Dakle, komunikacija služi za sporazumijevanje, uspostavljanje kontakta, prijenos informacija i utjecanje na druge. Međutim, osim toga, komunikacija je važna zbog njezinog utjecaja na psihološki i socijalni razvoj pojedinca koji svoju ličnost, svoje „ja“ razvija kroz interakciju s drugim osobama iz svoje okoline“ (Lukić, 2016).

U veliki organizacijama nije rijetkost da manjka komunikacije, a ako je i ima većinom se prenosi neverbalnim putem. Zaposlenik dobije poruku i nije u mogućnosti postaviti pitanje, izreći svoje mišljenje ili zatražiti objašnjenje. U slučaju direktne verbalne komunikacije bitno je da se pripazi, ali i uočne neverbalni znakovi. Što nam sugovornik želi reći svojim pokretima tijela, gestama, mimikom, tonom glasa, pokretima ruku, jer negativna poruka, koliko bila loša uvijek se može pokušati prenijeti na „pozitivan“ način.

2 Učinkovita komunikacija

Čerepinko (2012) tvrdi da se komunikacija promatra kao proces ili kao stvaranje značenja ili kao prijenos određene informacije ili poruke, a vrlo često i kao kombinacija dvaju pogleda, ili čak kao sve troje zajedno.

Komunikacija je osnovni proces svake tvrtke i svakog društva. Komunikacija je i nužnost i umjetnost, jer se poslovni i osobni uspjeh temelji na njezinim postignućima. Svakodnevni život, kao i svaka aktivnost koja se temelji na međuljudskim odnosima, više ne ovisi o kvalifikacijama, već o umjetnosti komunikacije. Svakodnevno komuniciramo s podređenima i nadređenima na poslu, komuniciramo s partnerima dok pijemo kavu, komuniciramo s kupcima na prezentacijama, komuniciramo s dobavljačima na sastancima. Komuniciramo licem u lice, telefonom, internetom; nastupamo u medijima, održavamo sastanke, držimo govore, razgovaramo, pregovaramo, molimo se, zahvaljujemo, branimo, uvjeravamo, propagiramo. Kad šutimo, izrazi lica jasno ukazuju na naše raspoloženje i namjere. Komunikacija je jedna od osnovnih karakteristika svake osobe i svake tvrtke. Loše komunikacijske vještine uskoro će biti otkrivene i imati negativan utjecaj. Bez kvalitetnih komunikacijskih vještina ni čovjek, ni organizacija ne mogu zauzeti adekvatno mjesto na tržištu, uzevši u obzir sve ostale sposobnosti i talente (Hamelec, 2016).

Prema Bovee C. L. i Thill J. V. (2012), komunikacija je proces korištenja jednog ili više pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala za prijenos informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja. Srž komunikacije je razmjena informacija i uvida u komunikaciji, što je dobro za vas i ljude s kojima komunicirate. Učinkovita komunikacija vrlo je korisna za poslovanje, a prednosti su sljedeće:

- Donošenje boljih odluka na temelju pravovremenih i pouzdanih informacija.
- Brže rješavanje problema, trošenje manje vremena na razumijevanje problema, a više za pronalazak rješenja.
- Rano otkrivanje potencijalnih problema, od povećanja poslovnih troškova do kritičnih sigurnosnih pitanja. Povećati produktivnost i smanjiti troškove.
- Stvaranje i održavanje poslovnih odnosa.
- Jasnije i uvjerljivije marketinške poruke.

- Poboljšati profesionalni imidž zaposlenika i tvrtke.
- Veća povezanost zaposlenika s poslovima koje obavljaju, što vodi većem zadovoljstvu i smanjenju fluktuacije radne snage.
- Bolji financijski rezultati i bolja isplativost za investitore.

Prema Lamza - Maronić M. i Glavaš J. (2008) komuniciranje unutar organizacije obuhvaća i onaj dio koji nema veze s poslom, a to su osobne komunikacije. Naime, među zaposlenicima dolazi do razmjene osjećaja, mišljenja i informacija iz privatnog života pojedinca. Te komunikacije značajno utječu na stavove i ponašanje djelatnika, njihov radni moral i proizvodnost. O tome menadžment organizacije također mora voditi računa. Nije dobro prihvaćati krajnost: zabranjivati osobne komunikacije, ali niti odobravati previše intenzivnu osobnu komunikaciju, već odabrati umjerena rješenja, točnije odobravati povremenu osobnu komunikaciju, što će doprinijeti pozitivnom radnom okruženju i neće negativno utjecati na radni učinak.

Nadalje, Glavan (2019) navodi da za uspješnu komunikaciju treba imati sljedeće vještine:

- naučiti uspostaviti kontakt očima - kontakt očima daje govorniku važan osjećaj i potiče ga u razgovoru.
- Osmijeh - osmijeh opušta ljude, pretvarajući monotone i krute razgovore u ugodne rasprave; smijeh također pokazuje govorniku da ga slušate.
- Ne biste se trebali previše opustiti - ako vam misli lutaju u razgovoru, sjednite na rub stolice ili stojte uspravno.
- Zapišite najvažnije stvari - zapišite ključne stvari spomenute u razgovoru, posebno ako su to ono što trebate učiniti; bilješke služe kao sažetak cijelog razgovora.
- Slušajte zaposlenike i rješenja koja oni nude - ovaj pristup omogućuje vam optimiziranje učinkovitosti i kontrolu troškova.

Sedam zapovijedi dobre komunikacije prema Novosel S. (2012) su:

- Prvo pravilo kaže da je potrebno naglasiti važnost primatelja i stvoriti pozitivne stavove i emocije među primateljima.

- Drugo pravilo podsjeća da primatelju treba dati vrijednost, jer je za nas pošiljatelja vrlo važan komunikacijski partner.
- Treće govori o tome da primatelju treba dati ulogu u komunikaciji i zbivanjima uopće.
- Četvrto, primatelja bi trebalo zanimati ono što komuniciramo, ili bismo to mogli jednostavnije definirati-primatelja treba mobilizirati.
- Peto, pokušajte učiniti komunikaciju punom dinamičnosti i uvjerljivosti te sudjelujte u komunikaciji što je više moguće.
- Šesto pravilo odnosi se na jasnu, jednostavnu i "urednu" komunikaciju.
- Sedmi podsjetnik je da obrana, umjerenost i nikakav pritisak ili "napad" ne mogu razoružati i stvoriti dobitnu kombinaciju.

Zatim, Glavan (2019) navodi da za vještine govora je preporučeno koristiti sljedeće tehnike:

- razgovarajte što je moguće konkretnije. Ljudi često ne razumiju poruke koje su previše općenitog sadržaja, poput "Nitko ništa ne radi, sve je pogrešno, sve treba promijeniti". Takvo obraćanje zbunjuje zaposlenike, a sadržaj ne ukazuje na to koju radnju treba poduzeti.
- Pažljivo birajte termine u razgovoru sa zaposlenicima. Ako zaposlenik ima srednju stručnu spremu, nije prikladno koristiti znanstvene izraze (ne znaju svi što to znači, poput socijalne isključenosti, diferencijacije, konglomerat...)
- Korištenje izraza koji nisu prikladni za skupinu zaposlenika može izazvati zabunu i neugodu.
- Objasnite zaposlenicima kako obavljati aktivnost. Kad zaposlenicima objašnjavate koje radnje trebaju poduzeti, detaljno im objasnite sve osnovne elemente kako voditi poslovne aktivnosti (čime ćete uštedjeti vrijeme zbog mogućih pogrešaka).
- Govorite s pozitivnim emocijama. Pozitivne emocije govornika, poput smijeha, radosti i opuštenosti, često pobuđuju pozitivne emocije slušatelja.

- U razgovoru sa zaposlenicima koristite dinamičan jezik. Isti ton ili visina glasa čini raspravu monotonom i dosadnom.

Prema Hamelec (2016) organizacijsko ponašanje je sustavno proučavanje ponašanja i stavova ljudi u organizaciji. Misli, osjećaji i ponašanje ljudi u organizaciji i oko nje. Ponašanje povezano s radom spada u tri kategorije: produktivnost kao mjera za poboljšanje proizvodnog procesa, apsentizam kao odsutnost s posla i fluktuacija kao kretanje zaposlenika iz organizacije.

Hamelec (2016) je dalje istaknuo kako se općenito vjeruje da bihevioralna organizacija uključuje središnje teme vezane za motivaciju, ponašanje i moći vođa, međuljudsku komunikaciju, grupne strukture i procese, učenje, razvitak stava i percepciju, proces promjena, sukob, dizajn posla i stres na poslu.

Konačni rezultat rada ovisi o sposobnosti i vještinama poslovne komunikacije, posebice poslovne razgovore. Uspjeh tvrtke uvelike ovisi o uspješnoj komunikaciji, jer se informacije moraju priopćiti poslovnim partnerima na njima blizak način. Poslovna komunikacija utječe i na druge ljude, da posluju s određenom organizacijom, osim prikupljanja i razmjene poslovnih informacija, rješavanja problema i poboljšanja vidljivosti na tržištu. Međutim, ako se poslovna komunikacija vodi na pogrešan način, to će također imati negativan utjecaj (Glavan, 2019).

Dakle bitno je poznavati komunikacijske sposobnosti da se s njima može uspješno poslovati. Poslovno komuniciranje uspješno funkcionira jedino ako se obavlja učinkovito i sa znanjem, u protivnom izaziva negativne posljedice.

2.1. Smjer komunikacije

Prema Hamelec (2016) komunikacija se može odvijati vertikalni ili lateralno, a vertikalna dimenzija se može podijeliti prema smjeru tj. prema dolje ili prema gore.

2.1.1. Komunikacija prema dolje

Komunikacija prema dolje je komunikacija s određene razine u grupi ili organizaciji na nižu razinu. Kada razmatramo komunikaciju između menadžera i zaposlenika, obično je smatramo komunikacijom prema dolje. Vođe timova i menadžeri koriste ovaj obrazac za postavljanje ciljeva, kako bi prenijeli radne upute, informiranje zaposlenika o politikama i

postupcima, isticanje pitanja koja je potrebno riješiti, i pružiti povratne informacije o performansama (Hamelec, 2016).

To ne mora biti usmena komunikacija, licem u lice. Kad menadžeri šalju pisma na privatne adrese zaposlenika kako bi ih obavijestili o novoj politici organizacije za bolovanje, oni komuniciraju i prema dolje. Isto vrijedi i kad voditelj tima putem e-pošte podsjeti članove tima na predstojeći rok.

2.1.2. Komunikacija prema gore

Prema Hamelec (2016), komunikacija prema gore odnosi se na komunikaciju na višoj razini unutar grupe ili organizacije. Koristi se za slanje povratnih informacija ljudima na višim pozicijama, informiranje o napretku u postizanju ciljeva i trenutnim problemima. Pomoću nje menadžeri mogu dobiti informacije o stavovima zaposlenika o svom poslu, kolegama i cijeloj organizaciji. Menadžeri se oslanjaju na uzlaznu komunikaciju kako bi dobili ideje o tome kako organizaciju poboljšati.

2.1.3. Lateralna komunikacija

Kad se dogodi komunikacija između članova iste radne skupine, članova radne skupine na istoj razini, menadžera na istoj razini ili horizontalno jednakih zaposlenika, to nazivamo lateralnom komunikacijom (Hamelec, 2016).

2.2. Prepreke za učinkovitu komunikaciju

Antolović i Sviličić (2016) tvrde da za uspješnu komunikaciju treba voditi računa o mogućim preprekama, deformacijama poruka te raznim smetnjama za uspješnu komunikaciju. Ustvari je riječ o nepovjerenju, loše odabranom vremenu prijenosa informacije, neusklađenosti tona i sadržaja, nedostatku interakcije i povratne informacije, nestrpljivosti i brojnim drugim čimbenicima.

Prema Šipek (2017) poslovna komunikacija postiže organizacijske ciljeve koji su vrlo važni u poslovnom svijetu pa su stoga vrlo važni za uspješnu komunikaciju. Komunikacijski proces može imati dva toka, formalnim ili neformalnim kanalima, a s druge strane imamo komunikacijski smjer koji ima tri glavna smjera kojima proces može ići.

To se uglavnom događa unutar tvrtke, ali ima i mnoge oblike. U većini slučajeva cijeli će složeni komunikacijski proces ometati razne prepreke - od tehnologije, ljudi do same buke.

Bez obzira na vrstu, smjer i način komunikacije, temelj je svih međuljudskih odnosa (Šipek, 2017).

Osim toga, Šipek (2017) je naveo kako se u komunikacijskom procesu menadžmenta često nailaze na prepreke i prekide. Savršena komunikacija gotovo je nedostižna i teško je ostvariva. Ali to se može poboljšati koliko god je to moguće. Postoje mnoge vrste prepreka koje mogu utjecati na komunikaciju, a time i na poslovanje organizacije.

Do sukoba dolazi većinom zbog nesuglasne osobnosti, nesuglasnih sustava vrijednosti, nejasnih radnih zaduženja, ograničenih resursa, neprikladne komunikacije, međuvisnih radnih zaduženja, nejasnih pravila i normi te zbog potisnutih prijašnjih sukoba (Šipek, 2017).

U komunikacijskom procesu informacije mogu biti iskrivljene zbog različitih komunikacijskih prepreka. Komunikacijske barijere su sve što sprječava komunikaciju, primanje i razumijevanje informacija. Prepreke mogu potjecati od tehnologije i ljudskog podrijetla. Tehničke prepreke je lakše riješiti i ne zaustavljaju komunikaciju, nego ju privremeno blokiraju. Neke od njih su iznenadno pucanje frekvencije, buka i smetnje. Ljudske prepreke su važnije i zahtijevaju posebnu pozornost. Psihološke prepreke povezane su s pojedincima i njihovim mentalnim stanjem. Ljudi često čuju da žele čuti i filtrirati poruke poslana zbog osobnih vrijednosti ili kulturnog podrijetla (Šipek, 2017).

Perinić (2008) prema Hallu navodi da je temeljni zadatak učinkovitog internog komuniciranja u organizaciji osigurati da pravi ljudi prime prave informacije u pravom trenutku. Kako bi to bilo moguće važno je koji će se mediji ili kanali komunikacije u danom trenutku upotrijebiti. Nadalje, Perinić (2008) prema Grunigu i Huntu tvrdi da programi internih odnosa s javnošću uključuje različite medije (oglasne ploče, dnevne novine, prospekte i brošure, audiovizualne prezentacije, videokasete i filmove, internu televiziju, pisma organizacije zaposlenicima i slično), ali i oruđa koja su omogućena suvremenim tehnologijama (elektronska pošta, Internet, videokonferencije itd.) kao i različiti oblici susretanja sa zaposlenicima.

Organizacijska kultura uključuje običaje, načine organiziranja i grupe za komuniciranje unutar organizacije. Kultura uključuje zajedničke norme, sjećanja, priče, ceremonije i rituale. Da bi netko uspješno funkcionirao u organizaciji, mora razumjeti njezinu kulturu (Reardon, 1998).

3 Negativne poruke

Informacije se prenose između tvrtki na različite načine. Interna komunikacija događa se između unutarnjeg osoblja tvrtke, dok se vanjska komunikacija događa između tvrtke i vanjskih strana. Poruke ponekad mogu uključivati odbijanje kandidata za posao, obavještanje kupaca o odgođenim isporukama, odbijanje poziva na predavanja ili čak davanje otkaza. Prenosjenje negativnih informacija stvarnost je života s kojim se suočavaju mnogi poslovni ljudi (Bovee, Thill, 2012).

„Komunikacijski procesi koji povezuju i prožimaju članove unutar određene grupe/organizacije čine područje unutarnje, interne komunikacije dok oni procesi koji povezuju razne grupe/organizacije s njihovom klijentelom/publikom ili njih međusobno čine područje vanjske eksterne komunikacije“ (Vodopija, Vajs, 2010).

Prema Bovee i Thill (2012) postoji 5 ciljeva za slanje negativnih poruka:

1. Prenijeti lošu vijest
2. Potaknuti prihvaćanje loše vijesti
3. Zadržati što bolje odnose sa zaposlenicima
4. Održati dobar imidž svoje organizacije
5. Ako je potrebno, smanjite ili uklonite potrebu za komunikacijom na tu temu u budućnosti (međutim, u nekim ćete slučajevima poželjeti potaknuti raspravu)

Ovih pet ciljeva očito je mnogo za jednu poruku; međutim, ukoliko se nauči slijediti proces u tri koraka uz neke jednostavne tehnike, sastavit će se negativne poruke koje svima smanjuju stres koji su uključeni i koje povećavaju učinkovitost komunikacije.

3.3.1. Planiranje negativne poruke kao prvi korak

Prilikom planiranja negativne poruke ne može se izbjeći činjenica da zaposlenik ne želi čuti ono što mu se ima za reći. Kako bi se poslovno odnos što manje oštetio i pritom ohrabrilu prihvaćanje poruke, potrebno je pažljivo analizirati situaciju kako bi se bolje razumio kontekst u kojem će primatelj obraditi poruku (Bovee, Thill, 2012).

U početku biste trebali temeljito provjeriti svoj cilj-je li izravan (poput odbijanja kandidata za posao) ili kompliciran (poput pisanja negativnih ocjena o poslovnim rezultatima, dajući zaposlenicima povratne informacije o dosadašnjem radu, ali i pomažući mu da poprave posao). Slično, u nekim slučajevima (odbijanje zahtjeva za kredit) profil zaposlenika može biti jednostavan i očit, dok je u drugim slučajevima (obavješćavanje poslovnog partnera o raskidu partnerstva) mnogo složeniji (Bovee, Thill, 2012).

Nakon što se razjasne svrha i potrebe zaposlenika, potrebno je identificirati i prikupiti podatke potrebne zaposlenicima da razumiju i prihvate poruku. Ponekad primatelj može vrlo osobno prihvatiti negativnu poruku, a u mnogim slučajevima ima pravo dobiti detaljno objašnjenje odgovora (Bovee, Thill, 2012).

Nadalje, prema Bovee i Thill (2012), odabir pravog medija je ključan. Stručnjaci predlažu da, koliko je to moguće, osobno prenose loše vijesti zaposlenicima kako bi iskazali njihovo poštovanje i dali im priliku da pritom postavljaju pitanja. Dostavljanje loših vijesti nije jednostavno, no sve veći broj menadžera upotrebljava e-mail i druge elektroničke medije za dostavljanje negativnih poruka svojim zaposlenicima.

Definiranje glavne ideje u negativnim porukama obično je složenije od jednostavnog odgovora "ne". Na primjer, ako morate odgovoriti vrijednom zaposleniku koji traži povišicu, vaša poruka bi mogla reći više ne od običnog ne, već joj i objasniti kako može poboljšati svoj posao tako što će raditi pametnije umjesto da samo radi više (Bovee, Thill, 2012).

3.3.2. Pisanje negativne poruke kao drugi korak

Prilagođavanjem negativnih vijesti za zaposlenike treba obratiti pozornost na učinkovitost i diplomaciju. S obzirom na to da zaposlenici ne žele čuti loše vijesti ili se snažno protiviti, poruke koje se smatraju nejasnima ili neprijateljskim mogu povećati stres na zaposlenike (Bovee, Thill, 2012).

Osim toga, Bovee i Thill (2012) istaknuli su da bi, ako nisu uspostavili vjerodostojnost među zaposlenicima, trebali navesti svoje kvalifikacije za davanje kontroverznih izjava. Primatelji negativne poruke koji smatraju da nema kredibiliteta vjerojatno će osporavati vašu odluku ili odbacivati vašu poruku. Kao i uvijek, najvažnije je odražavanje i zaštita imidža kompanije (ukoliko nema dovoljno opreza, mogla bi se izgubiti kontrola nad negativnom porukom i tako potaknuti negativnu predodžbu o kompaniji).

Prilikom upotrebe jezika koji izražava poštovanje i kada se izbjegava optužujući ton, štiti se ponos zaposlenika. Takva vrsta uljudne komunikacije uvijek je važna, a osobito kod negativnih poruka. Prema Bovee i Thill (2012) razočarenje se može ublažiti upotrebom pozitivnih riječi umjesto negativnih i kontraproduktivnih (Prikaz 1).

Prikaz 1. Odabir pozitivnih riječi

PRIMJERI NEGATIVNIH IZRAZA	POZITIVNE ALTERNATIVE
Vaš zahtjev <i>nema nikakvog smisla.</i>	Molimo razjasnite svoj zahtjev.
Šteta <i>se neće popraviti</i> narednih tjedan dana.	Artikl će se popraviti sljedeći tjedan.
Iako <i>nije naša krivica, nemoguće je izbjeći kašnjenje</i> vaše narudžbe.	Obradit ćemo vašu narudžbu čim dobijemo pošiljku aluminijske od našeg dobavljača koju očekujemo unutar sljedećih 10 dana.
Očito ste <i>nezadovoljni.</i>	Shvaćam da proizvod nije ispunio vaša očekivanja.
Šokiralo me kad sam shvatio da ste <i>nezadovoljni.</i>	Hvala vam što ste podijelili svoja zapažanja o kupnji.
<i>Nažalost,</i> nismo ga primili.	Artikl još nije stigao.
Priložena izjava je <i>pogrešna.</i>	Molimo provjerite priloženu izjavu i dostavite ispravan primjerak.

Izvor: Bovee, C. L.; Thill, J. V. (2012) *Suvremena poslovna komunikacija*, 10. izdanje, MATE, Zagreb

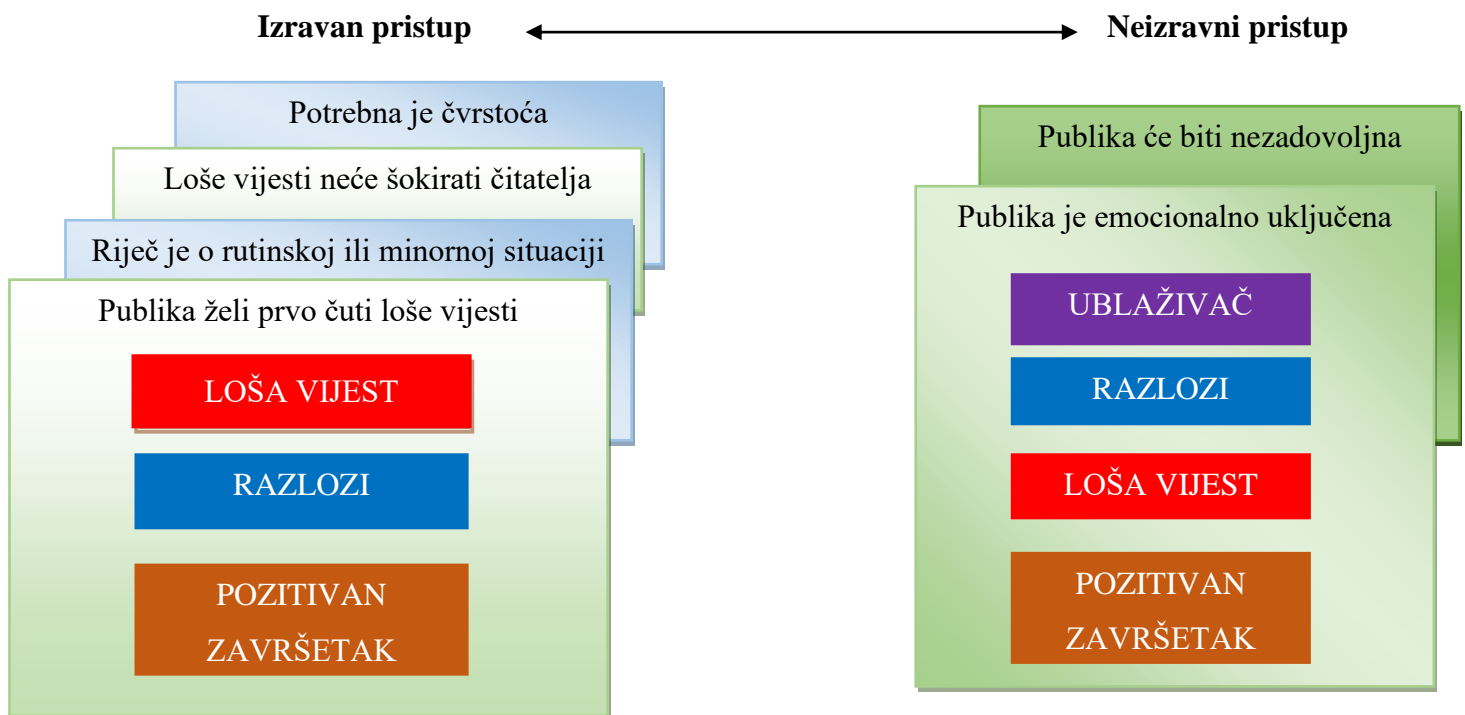
3.3.3. Dovođavanje negativnih poruka kao treći korak

Prilikom dovođavanja poruke veliku pozornost treba posvetiti detaljima. Revidiranjem sadržaja uvjeravamo se da je sve jasno, kompletno i jezgrovito – pritom treba imati na umu da čitatelji negativnih poruka preuveličavaju čak i najmanje pogreške. „Sastavite čist i profesionalan dokument te pažljivo korigirajte kako biste uklonili pogreške. Konačno, uvjerite se da su vaše poruke dostavljene brzo i uspješno; čekanje na lošu vijest je teško, a pomisao na mogući gubitak poruke otežava situaciju“ (Bovee, Thill, 2012).

4 Pristup negativnim porukama

Tokom primjene procesa pisanja u tri koraka na negativne poruke, na umu treba imati tri važna aspekta. „Prvo, prije no što organizirate glavne teze svoje poruke, odredite je li bolje upotrebljavati izravan ili neizravan pristup (Prikaz 2). Drugo, prije sastavljanja poruke budite svjesni razlika među kulturama. Treće, u duhu usmjerenosti na zaposlenika, svakako održite visoke etičke standarde“ (Bovee, Thill, 2012).

Prikaz 2. Odabir izravnog i neizravnog pristupa negativnim porukama



Izvor: Bovee, C. L.; Thill, J. V. (2012) Suvremena poslovna komunikacija, 10. izdanje, MATE, Zagreb

4.1. Odabir boljeg pristupa

Bovee i Thill (2012) istaknuli su da pri odabiru boljeg pristupa negativnoj poslovnoj poruci treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

- **Hoće li loša vijest šokirati primatelja?** Ako bi loša vijest mogla šokirati čitatelje, koristi se neizravan pristup kako bi se pripremili na šok. Izravan pristup prikladniji je za situacije u kojima ljudi znaju da postoji mogućnost primanja loše vijesti.
- **Preferira li publika kratke poruke koje odmah prelaze na stvar?** Upotrijebite izravan pristup ako znate da vaš šef preferira kratke poruke koje odmah prelaze na bit.

- **Morate li održati blizak radni odnos sa zaposlenikom?** U takvim situacijama neizravan pristup olakšava ublaživanje loše vijesti i stoga predstavlja bolji izbor.
- **Koliko je zaposleniku važna vijest?** Ukoliko je situacija emocionalno važna zaposleniku ili su posljedice značajne prikladniji je neizravan pristup. Gotovo uvijek izravan pristup je bolji u minornim ili rutinskim situacijama.
- **Morate li privući pozornost zaposlenika?** Izravan pristup pomaže da privučemo pozornost osobe koja nije odgovorila na nekoliko izravnih poruka. „U nekim situacijama nemate drugog izbora osim da zaposlenika ili neku drugu osobu suočite sa snažnom porukom, a izravan pristup je pogodniji za ove neugodne situacije. U suprotnom slučaju, ako su čitatelji navikli da od vas primaju rutinske poruke koje nisu hitne, a vi ste suočeni s teškom situacijom koja zahtjeva njihovu trenutačnu pozornost, direktan pristup je bolji“ (Bovee, Thill, 2012).
- **Koji je preferirani stil vaše organizacije?** „Kompanije često imaju specifičan komunikacijski stil koji može varirati od netaktičnog i izravnog do nježnog i neizravnog. Međutim, ukoliko tada primijenite neočekivan stil, to bi moglo biti učinkovito sredstvo za dramatično privlačenje pažnje publike“ (Bovee, Thill, 2012).

Neovisno o odabiru pristupa za neku poruku, iz vida se ne smije ispuštati svrha i zaposlenik. Osjetljiv i osoban ton nekad više znače zaposleniku nego način na koji je poruka organizirana.

Prema Tomić Z. (2008) postoji puno situacija u kojima dolazi do potrebne komunikacije u promjenama. Tipični projekti promjena su:

- Klijenti, dobavljači i poslovni partneri, promjena struktura i razina hijerarhije s ciljem reorganizacije poduzeća.
- Fundamentalna promjena poduzeća, stvaranje novih vrijednosti i mrežnih sustava.
- Izmijeniti funkcionalnu podjelu rada prema novom procesu, integracija ispitivanja kvalitete u proizvodnom procesu.
- Konsekventna orijentacija svih procesa prema klijentu.
- Nova orijentacija korporativne strategije na vrijednosti.

- Nova konfiguracija korporacije nakon kupnje ili prodaje poduzeća, spajanje, partnerstva, ciljano separiranje dijelova poduzeća.

4.1.1. Upotreba direktnog pristupa

Prema Bovee C. L. i Thill J. V. (2012) negativna poruka koja upotrebljava izravan pristup započinje lošom vijesću, nastavlja s izlaganjem razloga nastanka određene situacije ili objašnjenjem odluke i završava s pozitivnom izjavom čija je svrha održavanje dobrog odnosa sa zaposlenikom. Ovisno o okolnostima, poruka bi mogla ponuditi alternative ili plan djelovanja kojim će se sporna situacija popraviti. Ako se započne lošom vijesću to ima dvije prednosti; prvo, poruka može biti kraća i drugo, publici se omogućava brže shvaćanje glavne ideje.

„Započinjanje jasnim navođenjem loše vijesti Bez obzira kakva je vijest, odvažite se i izrecite je. Međutim, čak i ako je vijest katastrofalna, zadržite miran profesionalan ton koji se fokusira na vijest, a ne na promašaje pojedinca i ostale čimbenike. Također, ukoliko je to bitno, podsjetite čitatelja na razloge iz kojih pišete“ (Bovee, Thill, 2012).

Pružanje razloga i dodatnih informacija Većinom nakon izravnog početka objašnjava se zašto je vijest negativna, a opseg objašnjenja ovisi o prirodi vijesti i odnosu s čitateljem.

„Međutim, susret ćete se sa situacijama u kojima detaljno objašnjenje loše vijesti nije prikladno niti ikome pomaže. To vrijedi za situacije u kojima su razlozi povjerljive prirode, pretjerano komplicirani ili nebitni za čitatelja. Da biste sačuvali srdačan odnos s čitateljem, možda trebate objasniti zbog čega ne možete pružiti informaciju“ (Bovee, Thill, 2012).

Teško je odrediti pojam isprike te treba li se ispričati prilikom prenošenja loše vijesti. Nekim ljudima isprika znači izražavanje suosjećanja u vezi s nečim lošim što se dogodilo drugoj osobi, dok ga neki podrazumijevaju kao priznavanje krivice i preuzimanje odgovornosti za nadoknadu štete ili iskupljenja zbog pogreške.

Najbolji savjet u slučaju ozbiljne pogreške ili nesreće je trenutačno i iskreno izražavanje žaljenja te nuđenje pomoći ukoliko je to prikladno, bez priznavanja krivnje, potom slijedi traženje savjeta pravne službe prije bilo kakvih daljnjih objašnjenja.

„Bez obzira koliko je situacija trivijalna ili pak ozbiljna, ukoliko se ispričate, učinite to iskreno. Nemojte reći da vam je žao „ako ste uvrijedili nekoga“ onim što ste napravili – takva izjava implicira da vam uopće nije žao te da je druga strana sama kriva ako se uvrijedila.

Štoviše, ukoliko je to prikladno, objasnite koje ćete korake poduzeti kako biste takve pogreške spriječili u budućnosti“ (Bovee, Thill, 2012).

Završavanje pozitivnom izjavom Nakon objašnjenja negativne vijesti, poruka se završava na pozitivan, ali iskren i uljudan način. Ukoliko ste u mogućnosti ponudite alternativno rješenje.

4.1.2. Upotreba neizravnog pristupa

Neizravan pristup prvo navodi razloge i to omogućava čitateljima da se pripreme na lošu vijest. Svrha neizravnog pristupa nije zamagljivanje ili odgađanje loše vijesti kao ni ograničavanje odgovornosti, već mu je svrha ublažavanje udaraca i pomaganje čitateljima da prihvate situaciju. Loša provedba neizravnog pristupa djeluje bezobrazno i neetično; dok dobra provedba pokazuje dobar primjer komunikacije usmjeren na publiku koja je osmišljena u skladu s etičkim principima i pravilima poslovnog ponašanja. Pokazati obzirnost prema osjećajima drugih nikad nije neiskreno (Bovee, Thill, 2012).

Započinjanje ublaživačem Poruke s neizravnim pristupom treba započeti neutralnom i neospornom tvrdnjom koja izgrađuje zajednički teren s čitateljem. Dobar ublaživač mora biti relevantan i iskren. Tablica 3.1. pokazuje nekoliko tipova učinkovitih ublaživača koji se mogu upotrijebiti za taktično započinjanje negativne poruke (Bovee, Thill, 2012).

Pružanje razloga i dodatnih informacija Prilikom iznošenja razloga, čitateljevu reakciju treba usmjeriti s pozitivnih teza ka negativnim tezama. Zaposlenike treba uvjeriti da je odluka opravdana, poštena i logična.

„Čak ni valjani, dobro promišljeni razlozi neće svaki puta uvjeriti čitatelja. Međutim, ako ste svoje razloge iznijele na dobar način, učinili ste sve što ste mogli kako biste čitatelja pripremili na glavnu ideju, odnosno na samu negativnu vijest“ (Bovee, Thill, 2012).

Nastavljanje s jasnim navođenjem same loše vijesti Vijest treba iznesti na što jasniji i ljubazniji način. „Kako biste pažljivo iznijeli lošu vijest:

- Vizualno i gramatički smanjite naglašenost loše vijesti
- Koristite kondicionalnu rečenicu ukoliko je prikladno
- Navedite ono što jeste učinili, a ne ono što niste“ (Bovee, Thill, 2012)

Prikaz 3. Tipovi ublaživača

TIP UBLAŽIVAČA	STRATEGIJA	PRIMJER
<i>Slaganje</i>	Pronađite temu o kojoj vi i vaš čitatelj dijelite slično mišljenje.	Oboje znamo koliko je teško ostvariti profit u ovoj industriji.
<i>Zahvala</i>	Izrazite iskrenu zahvalu na primanje nečega.	Vaš ček od 127,17 dolara stigao je jučer. Hvala vam.
<i>Suradnja</i>	Izrazite svoju spremnost da pomognete na bilo koji realno moguć način.	Zaposlenička služba na raspolaganju je svim zaposlenicima za pomoć oko zdravstvenog osiguranja, planiranja mirovine i nastavka obrazovanja.
<i>Poštenje</i>	Uvjerite čitatelja da ste pažljivo ispitali i razmotrili problem, ili spomenite prikladnu akciju koja je već poduzeta.	Čitav smo prošli tjedan svojim alatima za praćenje preuzimanja s interneta neumorno pratili vaš stvarni internetski promet kako bismo odredili brzinu preuzimanja.
<i>Dobra vijest</i>	Započnite s dijelom vaše poruke koji je pozitivan.	Uvećali smo vaš račun za 14,95 dolara kako bismo pokrili troškove povratka pošiljke.
<i>Pohvala</i>	Pronađite osobinu ili postignuće koje ćete pohvaliti.	The Stanford Group očito ima impresivnu povijest u pomaganju klijentima da riješe probleme s izvještavanjem.
<i>Naknadna prodaja</i>	Navedite pozitivnost proizvoda ili kompanije o kojoj se u poruci radi.	Sa svojim otpornim i pojačanim tijelom i finim furnirom, stolovi i ormari za arhivu iz naše Montclair linije već su dugo popularni kod cjenovno osviještenih profesionalaca.

Izvor: Bovee, C. L.; Thill, J. V. (2012) Suvremena poslovna komunikacija, 10. izdanje, MATE, Zagreb

Završavanje pozitivnom izjavom Prema Bovee i Thill (2012) neovisno o tipu zaključka, treba slijediti ove smjernice:

- **Izbjegavajte negativne ili nejasne završetke.** Ne spominjite lošu vijest, ponavljati je niti se ispričavati zbog nje.
- **Ograničite buduću korespondenciju.** Ohrabrite dodatnu komunikaciju ukoliko ste spremni na nastavak rasprave o odluci.
- **Budite optimistični o budućnosti.** Ne očekujte probleme koji se još nisu dogodili.
- **Budite iskreni.** Pokušajte izbjeći neiskrene klišeje o lošim vijestima.

5 Usuglašenost verbalnih i neverbalnih signala pri prijenosu negativnih poruka

Komunikacija glasom, tijelom, te prostornim i vremenskim odnosima predstavlja neverbalnu komunikaciju. Ona služi za prenošenje emocija, stavova, osobina i raznih rituala, te dopunjuje ili zamjenjuje govor. Karakteriziraju je geste, pokreti, ponavljanje, izrazi lica i slično.

„Pod neverbalnom komunikacijom se podrazumijevaju sva namjerna ili nenamjerna značenja koja nemaju oblik verbalnog komuniciranja, a tu su najčešće pogled, izraz lica, govor tijela, geste, paralingvistika. Kao što verbalna komunikacija ima gramatičke strukture, tako i neverbalna komunikacija ima svoj oblik, funkciju i značenje s različitim varijacijama koje su kulturno određene“ (Zajec, 2018).

Neverbalna komunikacija je toliko važna-glavni razlog je to što je to bio jedini način komunikacije u čitavoj ljudskoj povijesti. Podrijetlo jezika relativno je kasno i ljudi se u početku za komunikaciju služe samo neverbalnim znakovima. Osim toga, iako su riječi pod našom svjesnom kontrolom, neverbalni znakovi nisu (osim ako su ljudi prošli posebnu obuku). Tako možemo nekoga lagati riječima jer možemo svjesno birati što ćemo mu reći. No vrlo je vjerojatno da ćemo neke geste ili mimiku izdati nesvjesno (Rijavec M., Miljković D. 2002).

Izraz neverbalno najčešće se koristi za opisivanje svega što se događa u ljudskoj komunikaciji, mimo izgovorenih ili napisanih riječi (Knapp; Hall, 2010).

Perinić (2008) spominje još jednu vrstu komunikacije koja je temelj jedne univerzalne znanstvene discipline koja u sebi sjedinjuje verbalne i vizualne kinetičke znakove, a to je prakseološka komunikacija.

Chapman i Lunnd O'neil (2003) govore kako se neverbalne vještine odnose na govor tijela ili signale. Točnije da se pozitivni i negativni signali odašilju pomoću izraza lica (vedar pogled, osmijeh te zainteresiran izraz lica), glasom (pozitivan, ni monoton ni osoran, bez promjena u intonaciji, dobra dikcija, dobar izgovor, dobar izbor riječi, izbjegavajući sleng i uštkavanje drugih), stavom (da odražava samopouzdanje, dobro držanje, uspravno sjedenje na stolici), te otvorenosti (bez prekrivenih ruku, formiranja trokuta od ruku).

Rijavec M., Miljković D. (2002) tvrde da neverbalna komunikacija služi za:

- Naglašavanje verbalne poruke
- Izražavanje stava prema ljudima s kojom komuniciramo
- Zamjena za verbalnu poruku
- Ponavljanje verbalne poruke
- Regulacija verbalne komunikacije
- Suprotstavljanje verbalnoj komunikaciji

Prema Miljković Krečar I. i Kolega M. (2013) neverbalna komunikacija zapravo ima više funkcija:

1. *Izražavanje osjećaja* - najčešće pomoću izraza lica, ali i položaja tijela, tona i brzine govora...
2. *Izražavanje stavova u komunikacijskoj interakciji* - npr. kimanje glavom, odmicanje tijela od sugovornika...
3. *Prezentiranje vlastitih osobina* - primjerice, nečiju nesigurnost možemo iščitati iz njegova položaja tijela, izraza lica, glasa...
4. *Praćenje, podrška i dopuna verbalnoj komunikaciji* - recimo, gestikulacijom dajemo veću težinu nekoj poruci ili dodatno pojašnjenje (pokažemo nekome rukom smjer u kojem treba ići).
5. *Potpuna zamjena za verbalnu komunikaciju* - npr. jezik gluhoonijemih ili geste prometnog policajca.
6. *Konvencionalno izražavanje različitih socijalnih aktivnosti* - npr. rukovanje, naklon, namigivanje...

Ako su verbalna i neverbalna poruka u neskladu, ljudi su skloniji više vjerovati neverbalnom dijelu. "Smatra se da pri razgovoru s drugom osobom čak 55% značaja pridajemo mimici, gestama i okolini, 38% glasu, a tek 7% riječima te osobe, što upućuje na daleko veću važnost neverbalne komunikacije pri tumačenju poruka od verbalne" (Miljković Krečar, Kolega, 2013) Taj proces se odvija dobrim dijelom nesvjesno, kao što i nesvjesno ispoljavamo neverbalnu komunikaciju.

„Osim izražavanja emocija, neverbalna komunikacija ima i funkciju naglašavanja verbalne poruke, izražavanja stava prema osobi s kojom komuniciramo, koristi se kao zamjena za verbalnu poruku, za ponavljanje verbalne poruke, da bi se regulirala verbalna komunikacija i kao suprotstavljanje verbalnoj komunikaciji“ (Šimunić, 2015).

Nadalje, neverbalnu komunikaciju nije lako protumačiti te postoji velika vjerojatnost od krivog tumačenja nekog neverbalnog znaka. (Prikaz 4) „Neki ljudi naprosto nisu dovoljno osjetljivi ili usmjereni na raspoznavanje emocionalnih stanja i neverbalnih znakova drugih ljudi. A neki ljudi više prikrivaju vlastita emocionalna stanja ili lažu.“ (Miljković Krečar, Kolega, 2013)

Prikaz 4. Četiri skupine znakova neverbalne komunikacije

KORIŠTENJE			
Glasa	Tijela	Prostora	Vremena
jačina glasa	kontakt očima	udaljenost od sugovornika	trajanje komunikacije
visina glasa	izrazi lica	teritorijalno ponašanje	vrijeme komunikacije
boja glasa	položaj tijela	raspored sjedenja	"govor" tišine
brzina govora	pokreti, geste	izgled prostora	vrijeme potrebno za započinjanje komunikacije
način govora	dodirivanje	Odjeća	

Izvor: Miljković Krečar, I.; Kolega, M. (2013) Psihologija u poslovnom okruženju, Grupa VERN, Zagreb

Neverbalna komunikacija može ponoviti ono što je rečeno usmeno, ali može biti i u suprotnosti s onim što se kaže kada se želi izraziti sarkazam ili ironija, ili kada se samo nalazi u položaju u kojem ne želi lagati, ali ne želi reći ni istinu pa dolazi do toga da se neverbalno proturječi verbalnom ili obratno. Verbalni i neverbalni signali tada se pojavljuju u različitim kombinacijama: pozitivan ton i negativne riječi, negativni ton i pozitivne riječi, pozitivni izrazi lica i negativne riječi, negativni izrazi lica i pozitivne riječi (Šimunić, 2015).

5.1. Utjecaj okoline

Markota (2007) je istaknuo kako bi u svakoj interpersonalnoj komunikaciji trebalo uzeti u obzir i okolina u kojoj se sugovornici trenutno nalaze. Ponašanje osobe kod kuće razlikuje se od ponašanja na poslu.

Okolina utječe na raspoloženje, odabir riječi i postupke, pa sve više ljudi obraća pozornost na okolinu i njezin utjecaj na pojedince. Komunikacijsko okruženje odnosi se na one čimbenike koji nisu dio komunikacije, ali neposredno utječu na komunikaciju. Kao što su zvuk, svjetlo, temperatura, boja, unutarnje okruženje i mnogi drugi čimbenici koji utječu na pojedince u komunikacijskom procesu (Markota, 2017).

„Prvi čimbenik po kojemu govornici klasificiraju okolinu jest formalnost ili neformalnost. Reakcije komunikatora temelje se na osobama koje su prisutne u prostoru i njihovim aktivnostima, te na raznim predmetima koji se nalaze u okolini. Tako da, što je formalnost veća, osobe će se ponašati manje opušteno, komunicirati će profesionalnim jezikom, biti će površnije i nesigurnije“ (Markota, 2017).

Nadalje Markota (2017) govori kako sljedeći čimbenik koji utječe na osobe u okruženju je toplina i njezina percepcija. Okruženje u kojem ljudi osjećaju emocionalnu toplinu potiče ih da se opuste, ostanu u tom okruženju i na kraju se osjećaju ugodno. Čimbenici koji utječu na toplinu ljudi mogu biti različiti, poput kombinacije boje zida, teksture namještaja i zvučne izolacije. Fascinantna je činjenica da okruženje u kojem se ljudi osjećaju psihološki toplo ostavlja dojam fizičke topline, odnosno ljudi se osjećaju fizički toplije.

Privatnost je također čimbenik koji utječe na neverbalnu komunikaciju i ponašanje sugovornika. Stoga zatvoreni prostori ostavljaju dojam veće privatnosti, dok veći prostori imaju manje. Ponekad će predmeti u okruženju povećati osjećaj privatnosti, poput toaletnog pribora i sličnih predmeta. U prostoriji koja odiše privatnošću zasigurno će se osjećati opuštenije i sklonije privatnijim temama (Markota, 2017).

Zatim Markota (2017) tvrdi da ponekad na ponašanje neke osobe utječe blizina ili udaljenost koju jedna osoba treba za komunikaciju s drugom osobom. Ovdje govorimo o percepciji udaljenosti. Udaljenost može biti fizička ili psihološka. Psihološka se odnosi na prepreke koje razdvajaju ljude, čak i ako su fizički blizu. Stoga je bliža komunikacija povezana sa situacijama koje su nesputane, poznate, intimne i bliske.

Izgled osobe, odjeća, češljanje kose, ono što nosi, kako stoji, je li pogrbljena, ima li uspravno držanje itd., sve su to čimbenici koji utječu na osobu tijekom komunikacije (Markota, 2017).

5.2. Govor tijela: neizgovorena istina

„Poznati su nam ljudi koji kažu da bez ruku ne bi mogli govoriti, a znakove upozorenja šalju ruke primjećujemo doista svuda oko nas. A ruke su najprivlačniji i najgipkiji ljudski ud. Njihovom spretnošću i vještinom nastaju najsićušniji predmeti; njihova je junačka snaga jedva zamisliva, a nježnost njihova dodira stvarno izvanredna. Ti udovi govore svoj vlastiti jezik“ (Thomson P., 1998).

Govor tijela je upravo to, govor tijela. Pravu sliku ćemo dobiti motrenjem na sve kretnje i pridruživanjem opažanja onome što je rečeno i na koji način je rečeno. Treba vjerovati svojoj intuiciji kad je riječ o znakovima upozorenja kojima se tijelo izražava.

„Kadšto je ljudima teško povjerovati da je komunikacija najvećim dijelom govor tijela, a osobito ljudima koji su se prvi put sreli s tim pojmom. Međutim, ako pozorno gledamo, shvatit ćemo da još mnogo toga treba vidjeti i naučiti“ (Thomson, 1998).

Uz govor tijela i znakove upozorenja, postoji niz drugih znakova upozorenja i kretnji koje ljudi izvode. Osobito su zanimljive kretnje stopalom. Stopalo je okrenuto prema osobi koja zanima vlasnika stopala.

Markota (2017) govori da postoji nekoliko razloga zašto ljudi nastavljaju koristiti neverbalnu komunikaciju tijekom svog života:

1. Riječi imaju limit i mnogim slučajevima neverbalni komunikacijski elementi postaju učinkovitiji od jezika (poput opisivanja oblika ili pokazivanje smjerova).
2. Neverbalne poruke su izvornije jer se neverbalno ponašanje ne može kontrolirati poput govornog jezika.
3. Neverbalni signali izražavaju osjećaje i prelaze društveno prihvatljivu granicu dozvoljenog verbalnog izričaja jer se pokazuje što se misli, a ne izgovara.
4. Složene informacije mogu se slati jednostavnim neverbalnim elementima.

Osim toga, Markota (2017) je istaknuo da neverbalno ponašanje čini približno 60-65% cjelokupne ljudske komunikacije. Neverbalna komunikacija može otkriti mnogo podataka o osobi, o tome što je osoba u to vrijeme stvarno mislila i kako se doista osjećala. Zbog toga se različiti oblici neverbalnog ponašanja često nazivaju signalima. Budući da ljudi obično ne znaju da su u neverbalnoj komunikaciji, govor tijela i drugi neverbalni signali mnogo su iskreniji od same verbalne komunikacije (to jest onoga što osoba govori).

5.2.1. Držanje tijela

Držanje tijela nam govori koliko je osoba zainteresirana u komunikaciju na međusobni status sugovornika, a pokazatelj je smjera razvoja komunikacije u izgradnji odnosa i čovjekova emocionalna stanja. Držanje tijela obično se proučava zajedno s drugim neverbalnim znakovima (Markota, 2017).

„Držanje tijela ključni je pokazatelj emocionalnih stanja. Primjerice, položaj nogu može pomoći pri određivanju koliko se ugodno osoba osjeća u nečijoj blizini. Ukoliko osoba dok stoji prekriži noge, znači da se osjeća nelagodno. Prekrižene noge mogu značiti i samouvjerenost“ (Markota, 2017).

Prema Antolović i Sviličić (2016) držanje može govoriti o ranjivosti u situacijama koje su mnogo ozbiljnije od socijalnih ili društvenih. Nesigurne osobe će šetati sporije i oprezno, te će gledati u zemlju i micati ruke i noge kratkim, ukočenim pokretima.

5.2.2. Geste

Prema Markota (2017) kada govorimo o gestama, važno je razlikovati geste koje ovise o govoru i geste koje su neovisne o govoru. Geste koje nemaju veze s govorom općenito su prihvaćene od strane pripadnika određene kulture i uobičajeni su elementi u audiovizualnim djelima, televiziji ili javnim mjestima. Na globalnoj razini, najpoznatije geste su prsti u obliku slova "V" koji pokazuju pobjedu i palčevi prema gore u obliku jedinice kao znakovi da je sve u redu. Geste povezane s govorima dinamičnije su i izražajnije, pomažu privući i zadržati pozornost te naglasiti i pojačati dojam o onome što se govori. Predmetna gesta je komentar i produžetak izrečenog. Stoga geste mogu biti prirodne, ali i kulturno različite ovisno o okruženju u kojem je pojedinac odrastao. Osim toga, nadopunjuju verbalni dio međuljudske komunikacije.

5.2.3. Dodirivanje

Dodir razlikujemo kao fizičku značajku, odnosno dodir je usmjeren na sebe ili druge. Stoga se možemo pozvati na primitivnu neuronsku naviku koja predstavlja urođenu naviku, koja nema veze s izrečenim, već s općim stanjem govornika. Dodir koji se fokusira na vaše tijelo naziva se adapter, na primjer, uključujemo češkanje i pridržavanje. Ako dođe do kontakta između dvije osobe, to predstavlja najjači oblik neverbalne komunikacije. Kao prilično neodređen oblik ponašanja, dodir se može percipirati pozitivno ili negativno. Negativne percepcije i s njima povezane negativne emocije mogu iritirati sugovornika, usmjeravajući komunikaciju u neželjenom smjeru. Suprotno navedenom, smirivanje kontakta sugovornika može imati pozitivan učinak, a ako je negativan, može promijeniti proces komunikacije. Istraživanje na temu dodira analizira kontakt između odraslih i dodira kao važan čimbenik u razvoju djece. Promatrane supkategorije uključivale su radnje udaranja, pozdravljanja, dodirivanja, opraštanja, držanja i usmjeravanja drugih (Markota, 2017).

5.2.4. Gledanje

Gledanje je obično element koji prati osoba koja komunicira. Sugovornik podsvjesno želi znati gdje gledamo, kako izgledamo i koliko dugo. Istraživanjima su obuhvaćene čak i zjenice na temelju čijih promjena istraživači procjenjuju postoji li interes i koliko sudjelujemo u temi komunikacije (Markota, 2017).

Na primjer, gledanje postrance može imati više značenja. Može prenijeti interes, sumnju ili neprijateljstvo. U kombinaciji s podignutim obrvama prenosi interes i često se koristi kao poziv na udvaranje. U kombinaciji s niskim obrvama ili mrštenjem znači sumnjičavost i neprijateljstvo. Vidimo da pogled u kombinaciji s drugim neverbalnim radnjama može prenijeti nešto potpuno drugačije (Markota, 2017).

5.2.5. Izrazi lica

Izrazi lica najčešće su povezani s osjećajima srdžbe, tuge, sreće, straha, gađenja i iznenađenja. U proučavanju izraza lica kao neverbalne komunikacije općenito se vjeruje da je funkcija lica komunikacija, a ne funkcija emocionalnog izražavanja (Markota, 2017).

Izrazi lica najsloženiji su dio neverbalne komunikacije. U usporedbi s cijelim tijelom, lice je najmanja tjelesna površina sa ima najviše komunikacijskih resursa. Za slanje poruka koristite nos, oči, čeljust, bradu, obrve, boju kože itd. Mogu se dodati i drugi elementi, poput dodirivanja različitih dijelova lica, držanja lica rukama, držanja cigarete, lule, šešira na glavi,

naočala itd. Lice je poput otvorene knjige koja signalizira kako se osoba doista osjeća i što misli. Gore spomenute emocije obično se lako čitaju, ali što se tiče identificiranja drugih emocija, situacija nije tako jednostavna, a informacije nisu tako jasne. Lice reagira na sve podražaje i odražava stanje osobe (Markota, 2017).

„Lice predstavlja važan kanal neverbalne komunikacije. Iako izraze lica koristimo u širokom spektru socijalnih situacija određeni pokreti mogu se tumačiti zasebno s velikom točnošću. Navedene osobine, gotovo uvijek, rezultiraju ovim izrazima i pokretima lica koje uočavamo u statičnim situacijama bez obzira na verbalnu komunikaciju.

- Ljubaznost → osmijeh, izvijenost usana prema gore
- Neljubaznost → krajevi usana zavijeni su prema dolje uz statičnost ili nepomičnost očiju, često se naziva i „lažni osmijeh“
- Ljutnja, sumnja, neslaganje → namrštene obrve, stisnuta usta, raširene nosnice, napućene usne
- Strah, nesigurnost → proširene zjenice, sušenje usta, učestalo treptanje, blijedost lica, brzi, skenirajući pokreti očiju, gledanje prema vratima, gledanje u pod, usmjeravanje očiju u stranu
- Stid → crvenilo lica
- Uplašenost → širom otvorene oči
- Dominantnost → podizanje obrva
- Stres → dodirivanje nosa, trljanje očiju, glađenje brade, češkanje obrve, povlačenje za uho, dodirivanje kose, pokrivanje usana“ (Radenčić, 2013).

5.3. Krizno komuniciranje

Bitnu ulogu u organizaciji ima atmosfera bez sukoba i što veća pripadnost organizaciji. Također važno je da organizacija ima dovoljno zaposlenih stručnjaka koji su sposobni uspješno upravljati organizacijom u krizi. Na shvaćanje i rješavanje krizne situacije utječe i način razmišljanja zaposlenih kojih se kriza tiče i vrlo je bitno da ne zatvaraju oči kad se kriza pojavi nego da se suoče s njom (Šerić, 2017).

Jedna od važnih neverbalnih komunikacija u organizacijskom sustavu je krizno komuniciranje. Kriza ugrožava ugled organizacije i donosi negativne pretpostavke o njoj (Hamelec, 2016). Kao rezultat toga, menadžeri su implementirali strategiju za odgovor na krizno komuniciranje unutar organizacije. Mnogi ljudi zapravo pokušavaju ublažiti ono što se doista dogodilo u organizaciji ili okruženju kada komuniciraju znakovima. Neverbalna komunikacija može se poistovjetiti s kriznim komuniciranjem. U situacijama kada nismo u mogućnosti objasniti sugovorniku riječima, naša reakcija pomaže objasniti naše misli. Zatim se nadamo da će sugovornik moći prepoznati i reći ono što ne možemo točnije identificirati našu poruku.

Lewicki, Saunders i Barry (2009) tvrde kako je konflikt jedna od mogućih posljedica međuovisnih odnosa te da može proizaći iz vrlo različitih potreba dviju strana ili iz njihovih krivih percepcija i nesporazuma. Nadalje, govore kako do konflikta može doći kada dvije strane teže k istom cilju i općenito žele isti ishod ili kada pak obje strane žele vrlo različite ishode.

6 Metodologija istraživanja negativnih poruka

Problemsko pitanje ovog istraživačkog rada je: „Utječu li negativne poruke na stav zaposlenika o nadređenoj osobi, kolegama ili organizaciji“.

6.1. Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja je uvidjeti u kojoj mjeri se susreću zaposlenici s negativnim porukama na vlastitom radnom mjestu. Biti će prikazano koji je način prihvatljiviji za oblikovanje negativne poruke kada je u pitanju poslovna komunikacija. Kakav utjecaj imaju negativne poruke na nas te na učestalost i kvalitetu komunikacije sa nadređenom osobom ili kolegom, također će biti prikazane u nastavku rada.

6.2. Izvori podataka i metodologija istraživanja

Kako bi se provelo ovo istraživanje koristio se anketni upitnik na obrascu Google Forms, sastavljenom od 31 pitanjem o negativnim porukama u organizaciji. Anketa se provela putem društvenih mreža, raznih internetskih stranica te putem e-maila. Podaci su se prikupili putem Google Forms servisa za pohranu i dijeljenje datoteka. Analiza rezultata prikupljenih podataka prikazana je u nastavku rada.

6.3. Hipoteze istraživanja

Nakon definiranih ciljeva istraživanja, izvora i metoda prikupljanja podataka, postavljene su hipoteze koje će se prihvatiti ili odbiti nakon analiziranih podataka istraživanja.

***Hipoteza 1:** Zaposlenici se često susreću s porukom negativnog sadržaja na vlastitom radnom mjestu.*

Rezultati koji su važni za navedenu hipotezu navedeni su u pitanjima: 11 i 20 strukturiranog anketnog upitnika koji se nalazi u prilogu. U navedenim pitanjima utvrđena je učestalost dobivanja kritika od strane nadređene osobe/kolega u organizaciji gdje su zaposleni.

***Hipoteza 2:** Zaposlenici negativnu poruku doživljavaju na osobnoj razini.*

Rezultati važni za navedenu hipotezu navedeni su u pitanjima: 8, 12, 13, 19, 21, 22 i 28 strukturiranog anketnog upitnika koji se nalazi u prilogu. Cilj navedenih pitanja bio je

utvrditi jesi li prihvatljive pravilno prenesene i nevrijedajuće negativne poruke te kakav one utjecaj imaju na osobu, odnosno kako se pojedinac osjeća nakon što ih dobije.

Hipoteza 3: *Zaposlenici pozitivnije reaguju na neizravan pristup prenošenja negativne poruke.*

Za navedenu hipotezu rezultati koji su važni sadržani su u pitanjima: 29, 30 i 31 strukturiranog anketnog upitnika koji se nalazi u prilogu. Odgovorima na pitanje želi se utvrditi prihvatljiv način oblikovanja negativne poruke kada je u pitanju poslovna komunikacija.

Hipoteza 4: *Slanje negativne poruke od strane nadređenog negativno utječe na njegov odnos sa zaposlenicima.*

Pitanja koja su bitna za navedenu hipotezu su: 10, 14, 15, 16, 23, 24 i 25 strukturiranog anketnog upitnika koji se nalazi u prilogu. Danim odgovorima utvrđen je način na koji zaposlenici doživljavaju negativnu poruku i kako ona utječe na budući odnos.

Hipoteza 5: *Izravan pristup negativne poruke nepovoljno utječe na percepciju organizacije od strane primatelja poruke.*

Rezultati koji su bitni za navedenu hipotezu sadržani su u pitanjima: 7, 17, 18, 26 i 27 strukturiranog anketnog upitnika koji se nalazi u prilogu. Odgovorima se željelo utvrditi treba li uspješna organizacija svoju komunikaciju temeljiti na pozitivnim porukama., zatim ruši li nadređena osoba ili kolega koji daje negativne poruke imidž organizacije i je li to ujedno i nepovoljno radno mjesto.

Hipoteza 6: *Neverbalnim signalima može se utjecati na pozitivnije prihvaćanje negativnog sadržaja poruke.*

Postavljenu hipotezu potvrdit ćemo sekundarnim istraživanjem literature.

6.4. Opis istraživanja

Putem anketnog upitnika vršilo se istraživanje za potrebe ovog rada, sastavljenog od 31 pitanja, na koje su ispitanici odgovarali odabirom jednog od ponuđenih odgovora, a na neka pitanja mogli su nadodati i svoj odgovor. Ispitanici su svoj odabir prikazivali ocjenama od jedan do pet. Anketni upitnik se sastoji od tri dijela. Prvi dio je vezan uz socio-demografska obilježja (dob, spol itd.), drugi dio je vezan uz percepciju pozitivnih i negativnih

poruka ispitanika, a treći dio je usmjeren na ocjenjivanje komunikacije na relaciji "ispitanik - nadređeni".

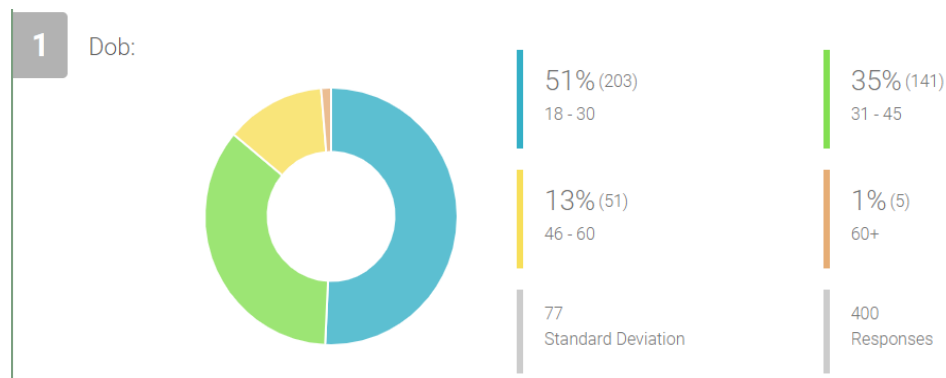
6.5. Analiza rezultata provedenog istraživanja

U sljedećim poglavljima prikazani su rezultati anketiranja, pojašnjena pitanja i odgovori koje su dali ispitanici.

6.5.1. Socio-demografske karakteristike

Prvo pitanje odnosilo se na dob ispitanika, a rezultati su prikazani u prikazu 5. U ispitivanju je sudjelovalo najviše osoba u rasponu od 18 do 30 godina, čak njih 203, odnosno 51%, 141 osoba u rasponu od 31 do 45 godina (35%), između 46 i 60 godina ima 51 ispitanik (13%), te 5 ispitanika je starije od 60 godina (1%).

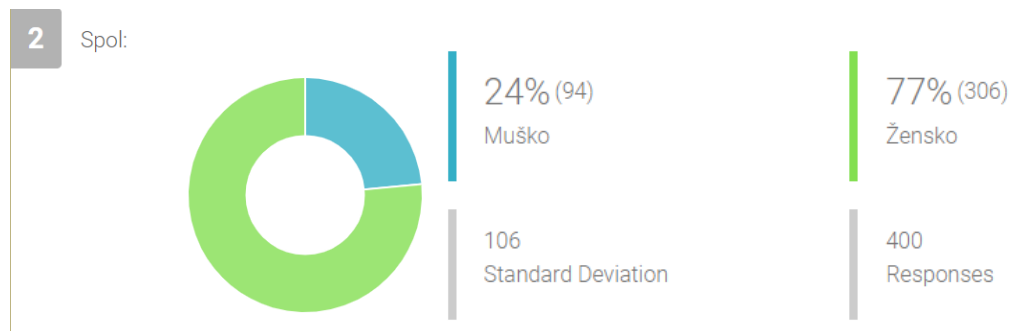
Prikaz 5. Dob ispitanika



Izvor: Autor

U anketnom upitniku sudjelovalo je 400 sudionika, od toga 94 muškaraca (24%) i 306 žena (77%), vidljivo u prikazu 6.

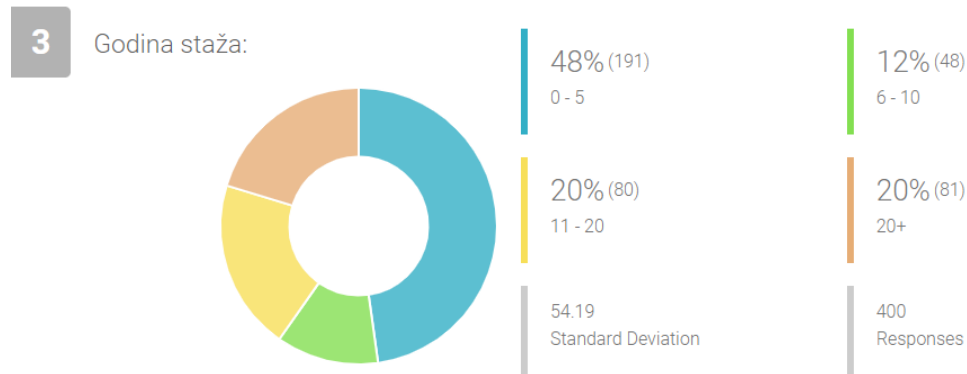
Prikaz 6. Spol ispitanika



Izvor: Autor

Iz prikaza 7 može se iščitati da manje od 5 godina radnog iskustva ima najveći broj ispitanika, 191 (48%), 6-10 godina radnog staža ima 48 ispitanika (12%), 80 ispitanika (20%) ima 11-20 godina radnog staža, dok 81 ispitanik (20%) radi duže od 20 godina.

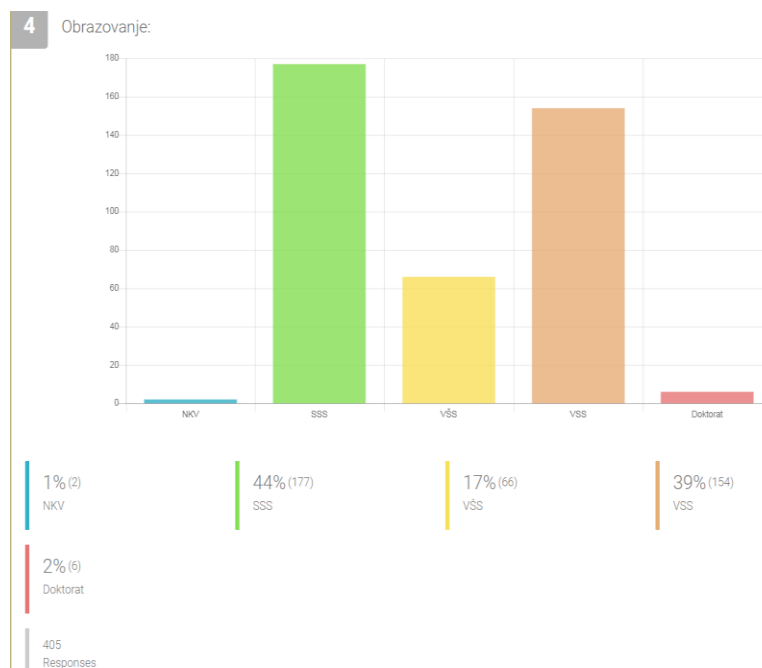
Prikaz 7. Godine staža ispitanika



Izvor: Autor

Najveći broj ispitanika, njih 177 (44%) ima srednju stručnu spremu, nešto manje ispitanika ima visoku stručnu spremu, njih 154 (39%), višu stručnu spremu ima 66 ispitanika (17%), dok najmanji broj ispitanika, njih 6 (2%) ima doktorat i 2 ispitanika (1%) su nekvalificirana radnika, što je vidljivo u prikazu 8.

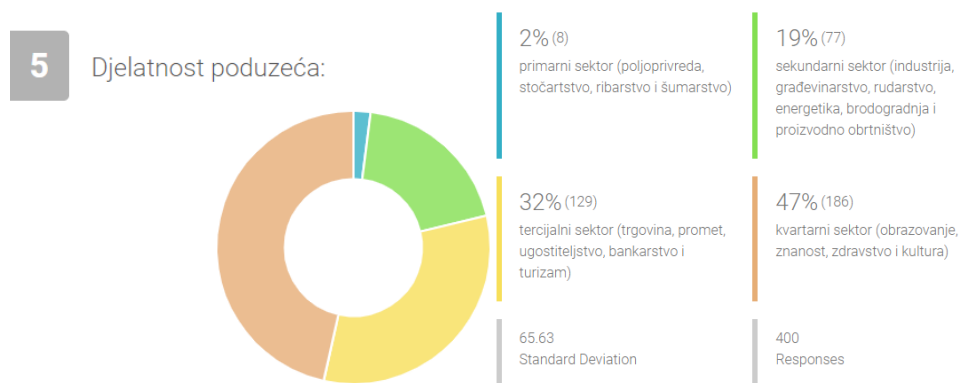
Prikaz 8. Stupanj obrazovanja ispitanika



Izvor: Autor

Prikaz 9 predstavlja da u kvartarnom sektoru je najveći broj ispitanika, njih 186 (47%), nešto manje u tercijarnom, njih 129 (32%), u sekundarnom sektoru 77 ispitanika (19%), a samo 2% u primarnom sektoru (8 ispitanika).

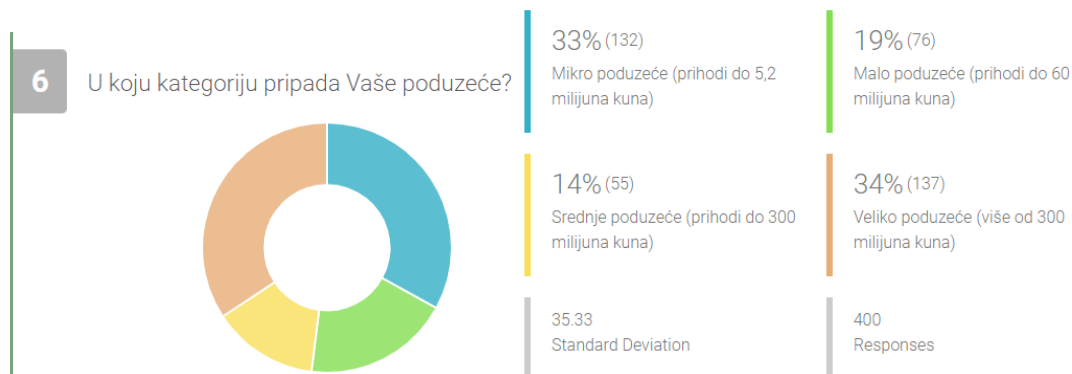
Prikaz 9. Djelatnost poduzeća



Izvor: Autor

Iz prikaza 10 da se iščitati da najveći broj ispitanika (137) spada u kategoriju velikog poduzeća (34%), podjednako tome, njih 132 (33%) spada u mikro poduzeće, 19% ispitanika (76) pripada u kategoriju malo poduzeće, a samo 14% (55 ispitanika) u srednje poduzeće.

Prikaz 10. Kategorije poduzeća

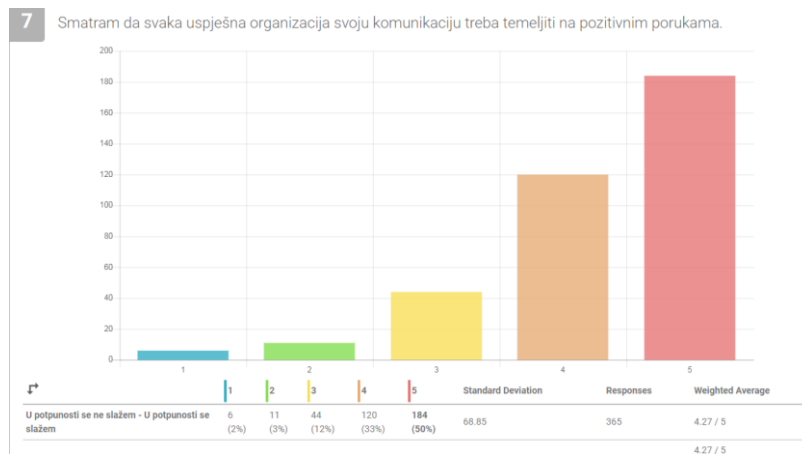


Izvor: Autor

6.5.2. Percepcija pozitivnih i negativnih poruka ispitanika

Od ukupnog broja ispitanika 50% njih u potpunosti se slaže da svaka uspješna organizacija treba temeljiti svoju komunikaciju na pozitivnim porukama, 120 ispitanika se slaže s tom tvrdnjom, a samo 6 ispitanika se u potpunosti ne slaže, to je vidljivo u prikazu 11.

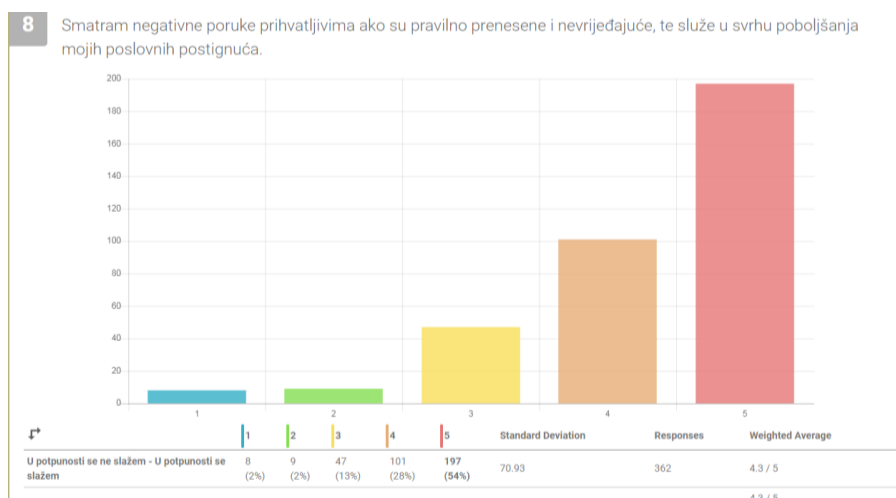
Prikaz 11. Uspješnost organizacije na temelju pozitivnih poruka



Izvor: Autor

Najveći broj ispitanika, čak njih 197 što je 54% od ukupnog broja u potpunosti se slaže da su negativne poruke prihvatljive ako se prenesu na pravilan i nevrjeđajući način, te ako služe u svrhu poboljšanja poslovnih postignuća. S tom tvrdnjom se slaže 101 ispitanik, njih 47 niti se slaže, niti se ne slaže, dok se njih 8 u potpunosti ne slaže te je to vidljivo u prikazu 12.

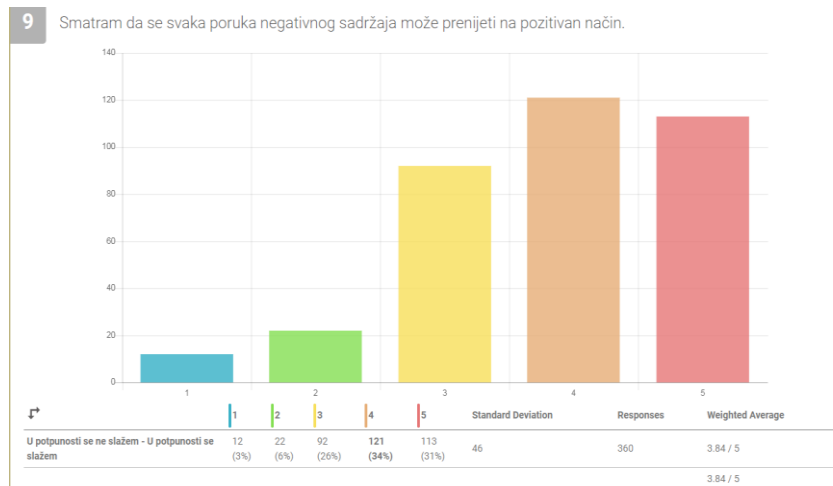
Prikaz 12. Prihvaćanje negativnih poruka na pravilno prenesen način



Izvor: Autor

Iz prikaza 13 vidljivo je da se u potpunosti ne slaže samo 12 ispitanika (3%) da se svaka poruka negativnog sadržaja može prenijeti na pozitivan način, njih 22 se ne slaže (6%), 92 ispitanika (26%) niti se slažu, niti se ne slažu, dok se najveći broj ispitanika slaže, njih 121 (34%), a nešto manji broj ispitanika, njih 113 se u potpunosti slaže (31%).

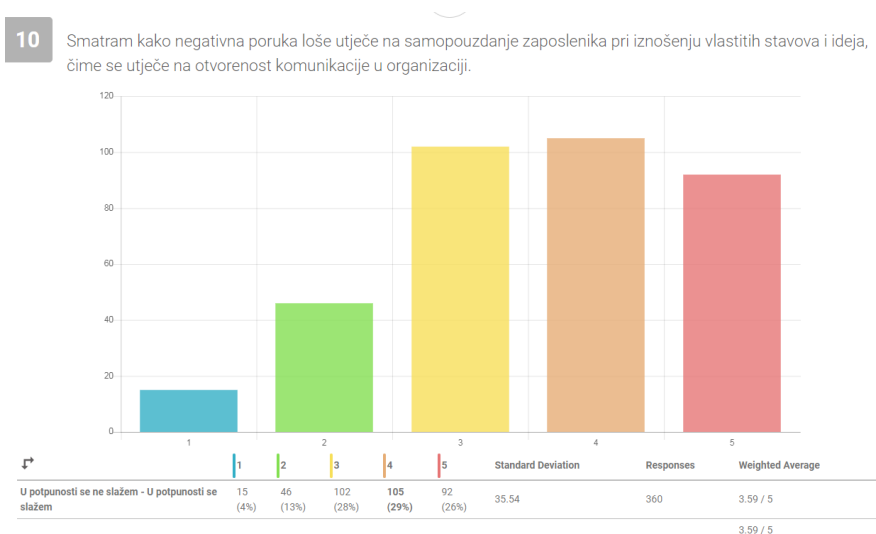
Prikaz 13. Negativna poruka se može prenijeti na pozitivan način



Izvor: Autor

Da negativna poruka loše utječe na samopouzdanje zaposlenika pri iznošenju vlastitih stavova ideja prikazano je u prikazu 14, a s time se složilo njih 105, a 92 ih se u potpunosti složilo. Njih 102 je zadržalo neodređeni stav, 46 ih se ne slaže s tom tvrdnjom i 15 ih se u potpunosti ne slaže.

Prikaz 14. Negativna poruka utječe loše na samopouzdanje zaposlenika

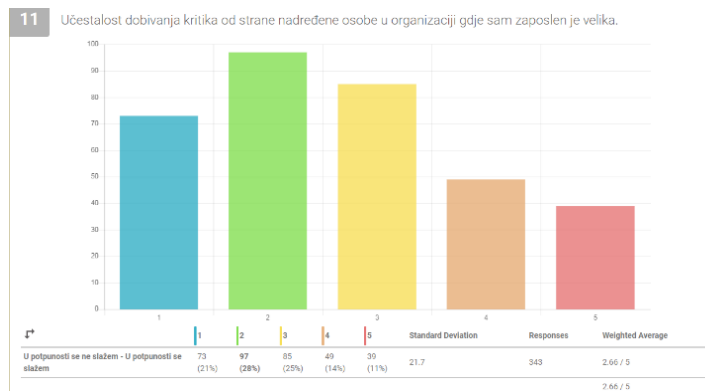


Izvor: Autor

6.5.3. Ocjenjivanje komunikacije na relaciji "ispitanik - nadređeni"

Ispitanici su pokazali neslaganje s tvrdnjom „Učestalost dobivanja kritike od strane nadređene osobe u organizaciji gdje sam zaposlen je velika“. Najveći broj, njih 97 se ne slaže s tom tvrdnjom, 73 se u potpunosti ne slaže, dok se 85 niti slaže, niti ne slaže. Čak 14% ispitanika se slaže s tom tvrdnjom, a njih 39 se u potpunosti slaže. Prikaz 15 predstavlja rezultate.

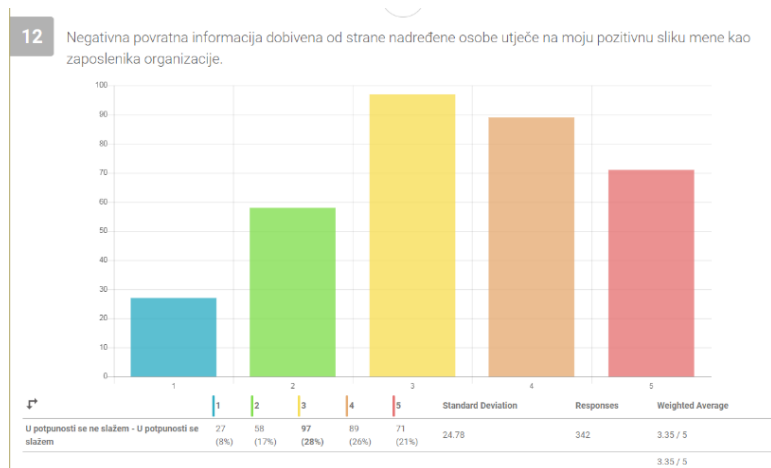
Prikaz 15. Dobivanje kritika od strane nadređene osobe



Izvor: Autor

Na dvanaesto pitanje, prikaz 16, kako negativna povratna informacija dobivena od strane nadređene osobe utječe na pozitivnu sliku kao zaposlenika organizacije, najveći broj ispitanika, njih 97 niti se slaže, niti se ne slaže s tom tvrdnjom, nešto manji broj, njih 89 se slaže, a u potpunosti se slaže njih 71. S tom tvrdnjom ne slaže se 17% ispitanih, a 27 ispitanika se u potpunosti ne slaže.

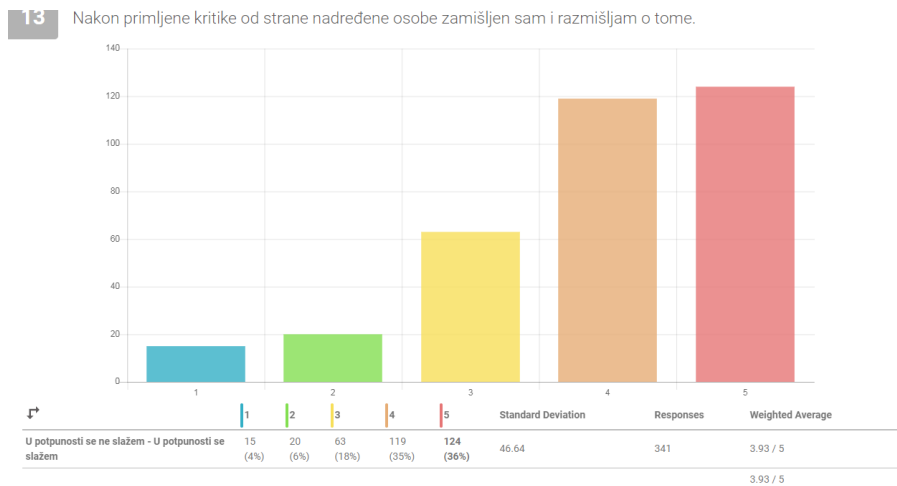
Prikaz 16. Utjecaj negativne povratne informacije od strane nadređene osobe na pozitivnu sliku kao zaposlenika organizacije



Izvor: Autor

Nakon primljene kritike od strane nadređene osobe 124 ispitanika (36%) odgovorilo je da se u potpunosti slaže da su zamišljeni i da razmišljaju o tome, nešto manji broj ispitanika, njih 119 (35%) se slaže. Niti se slaže, niti se ne slaže njih 63, dok se 20 njih ne slaže, a u potpunosti se ne slaže njih 15, vidljivo u prikazu 17.

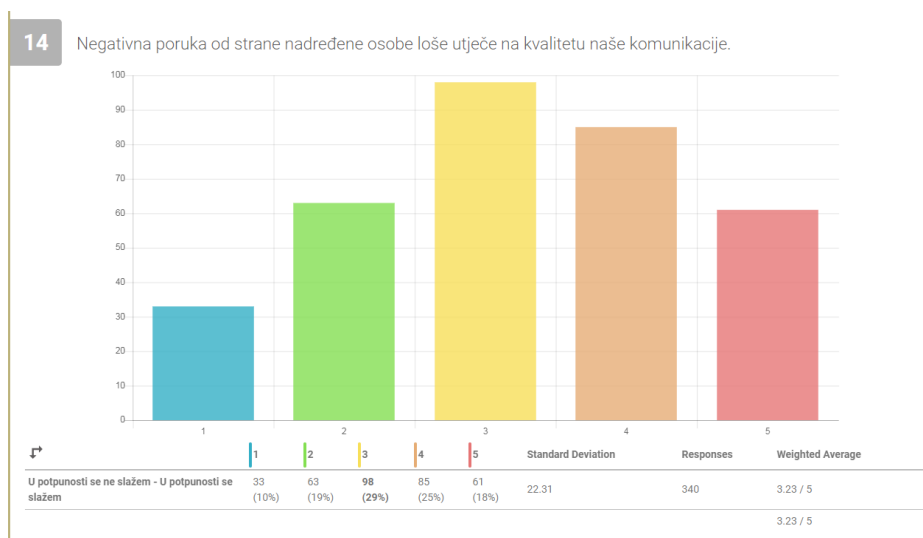
Prikaz 17. Zamišljenost i razmišljanje nakon primljene kritike od strane nadređene osobe



Izvor: Autor

Od 340 prikupljenih odgovora, najveći postotak ispitanika (29%) ima neodređen stav da negativna poruka od strane nadređene osobe loše utječe na kvalitetu njihove komunikacije, njih 85 se slaže s tom tvrdnjom, a 61 ispitanik se u potpunosti slaže, dok se 19% ispitanika ne slaže, a 10% se u potpunosti ne slaže s tom tvrdnjom. Rezultati su vidljivi u prikazu 18.

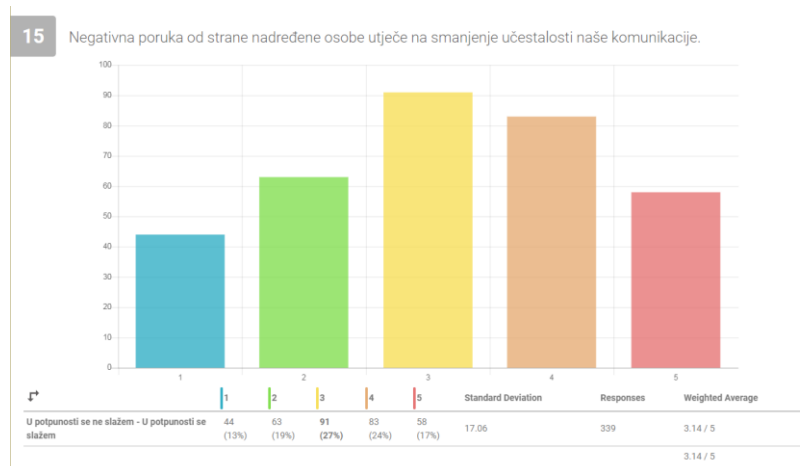
Prikaz 18. Utjecaj negativne poruke od strane nadređene osobe na kvalitetu komunikacije



Izvor: Autor

Iz prikaza 19 vidi se da najveći dio ispitanih osoba, njih 91 (27%) nema određeni stav oko utjecaja negativne poruke od strane nadređene osobe na učestalost njihove komunikacije. Nešto manji postotak (24%) ispitanih osoba se slaže s tom tvrdnjom, 19% se ne slaže, 17% se u potpunosti slaže, a 13% ispitanika se u potpunosti ne slaže.

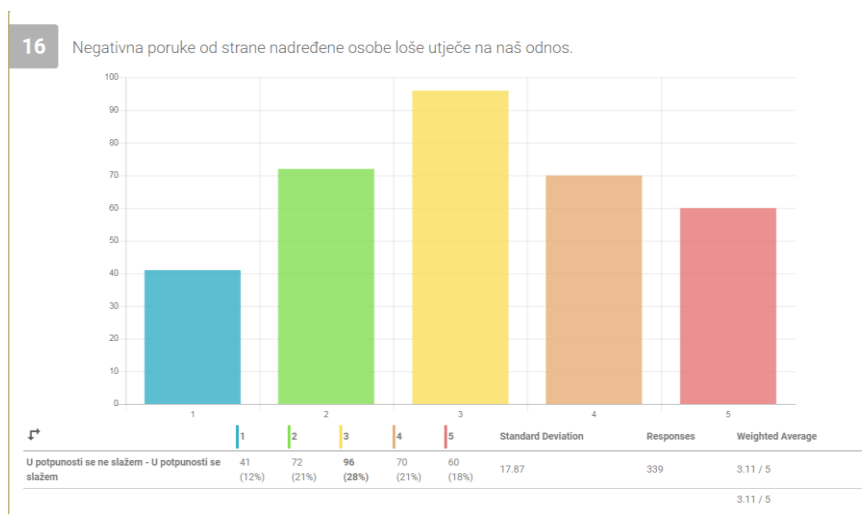
Prikaz 19. Utjecaj negativne poruke od strane nadređene osobe na smanjenje učestalosti komunikacije



Izvor: Autor

Većina ispitanika (28) niti se slaže, niti se ne slaže da negativna poruka od strane nadređene osobe ima utjecaj na odnos među njima, 21% ispitanih osoba se slaže i ne slaže s tom tvrdnjom, dok se 18% u potpunosti slaže, a najmanji broj ispitanika (12%) se u potpunosti ne slaže s tom tvrdnjom, a to je vidljivo u prikazu 20.

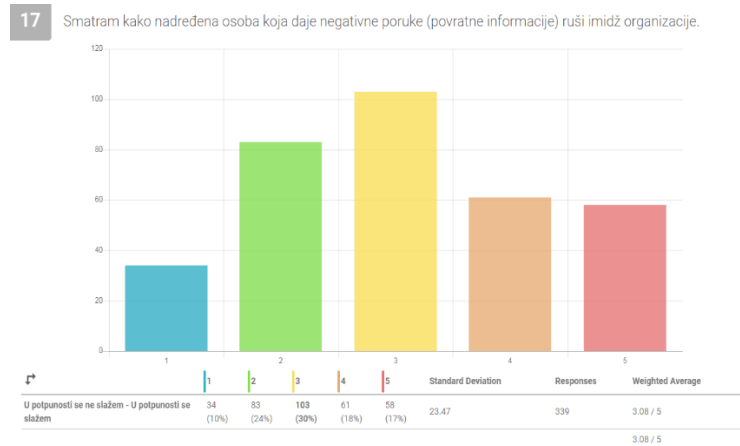
Prikaz 20. Utjecaj negativne poruke od strane nadređene osobe na odnos



Izvor: Autor

Prikaz 21 prikazuje kako najveći broj ispitanika niti se slaže, niti ne slaže (30%) s tvrdnjom kako nadređena osoba koja daje negativne poruke ruši imidž organizacije, njih 83 se ne slaže, dok se 61 ispitanika slaže s tvrdnjom. U potpunosti se slaže 17%, a 10% se u potpunosti ne slaže.

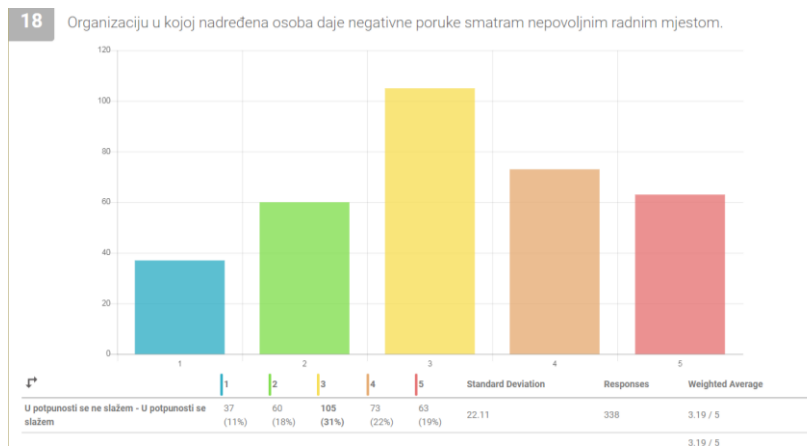
Prikaz 21. Rušenje imidža organizacije davanjem negativnih poruka od strane nadređene osobe



Izvor: Autor

S tvrdnjom, prikaz 22, da organizaciju u kojoj nadređena osoba daje negativne poruke smatraju nepovoljnim radnom mjesto, najčešća ocjena je bila 3, nju je dalo čak 105 ispitanika. Njih 73 se slaže s tom tvrdnjom, dok se njih 63 u potpunosti slaže. Malo manji broj ispitanika osoba, njih 60 se ne slaže, a u potpunosti se ne slaže njih 37.

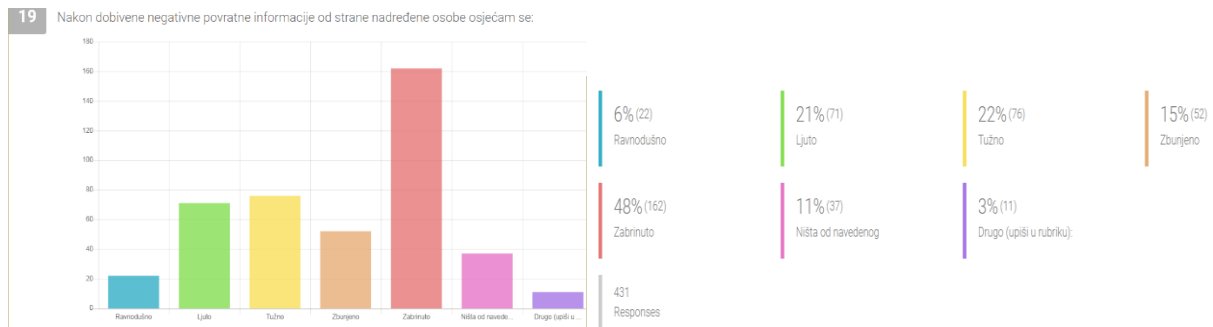
Prikaz 22. Nepovoljno radno mjesto u organizaciji gdje nadređena osoba daje negativne poruke



Izvor: Autor

Nakon dobivene negativne povratne informacije od strane nadređene osobe 48% ispitanika se osjeća zabrinuto, 22% tužno, a 21% ljuto. Dok je 15% zbunjeno, a 6% ravnodušno. Njih 37 ne osjeća ništa od navedenog, a 11 preostalih ispitanika osjeća neki drugi osjećaj. To je vidljivo u prikazu 23.

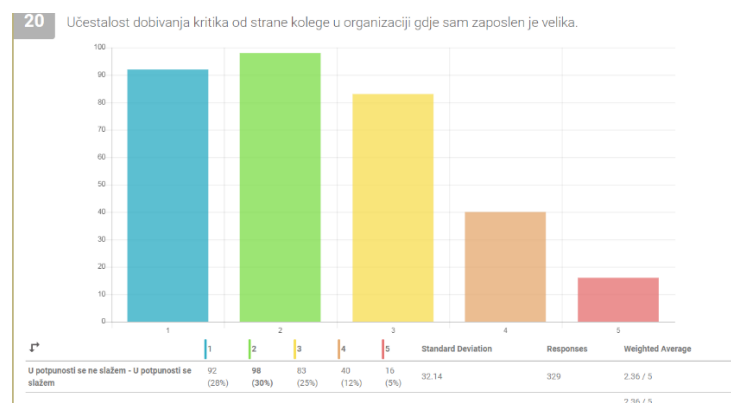
Prikaz 23. Osjećaj nakon dobivene negativne povratne informacije od strane nadređene osobe



Izvor: Autor

U prikazu 24 ispitanici su pokazali neslaganje s tvrdnjom „Učestalost dobivanja kritike od strane kolege u organizaciji gdje sam zaposlen je velika“. Od 329 odgovora, 28% iskazalo je potpuno neslaganje, 30% neslaganje, 25% je zadržalo neodređeni stav, 12% se složilo, a samo 5% se u potpunosti složilo s tvrdnjom. U sljedećoj tvrdnji dana prosječna ocjena je 2,79 čime je većina pokazala neslaganje stvrđnjom. Prema tome, negativna povratna informacija od strane kolege ne utječe negativno na njihovu percepciju vlastitih profesionalnih kompetencija. No, čak 34% pokazalo je neravnodušnost nakon primljene kritike od strane iste osobe, dok je 50% potvrdilo kako razmišlja o dobivenoj kritici.

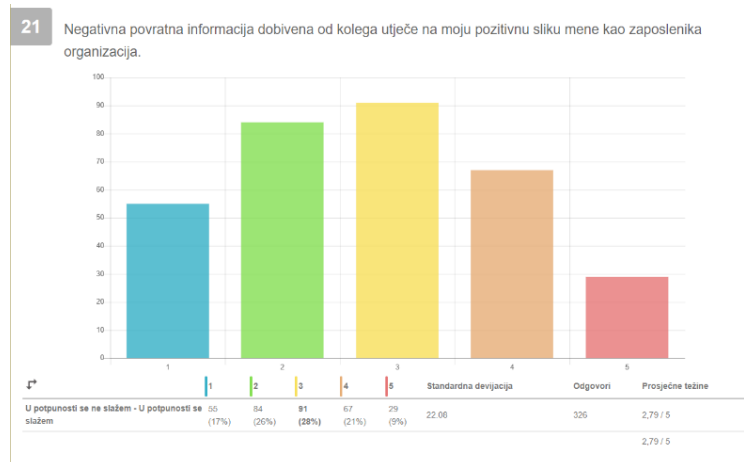
Prikaz 24. Učestalost dobivanja kritika od strane kolega



Izvor: Autor

Ispitanici se većim dijelom niti slažu, niti ne slažu (28%) sa tvrdnjom utječe li negativna povratna informacija dobivena od strane kolega na pozitivnu sliku njih kao zaposlenika organizacije. Nešto manji broj (26%) se ne slaže s tom tvrdnjom, dok se 17% ispitanika u potpunosti ne slaže. Samo 9% ispitanika se u potpunosti slaže s tom tvrdnjom, a rezultati su vidljivi u prikazu 25.

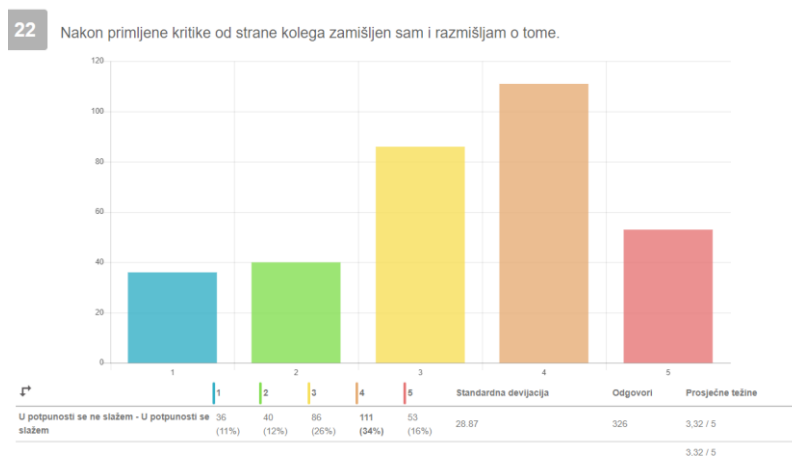
Prikaz 25. Utjecaj negativne povratne informacije na pozitivnu sliku zaposlenika



Izvor: Autor

Iz 26 prikaza da se iščitati da najveći dio ispitanika, njih 11 se slaže s tvrdnjom da su nakon primljene kritike od strane kolega zamišljeni i razmišljaju o tome. U potpunosti se slaže njih 53. neodređeni stav ima 26% ispitanika, ne slaže se s time 12% ispitanika i 11% njih se u potpunosti ne slaže.

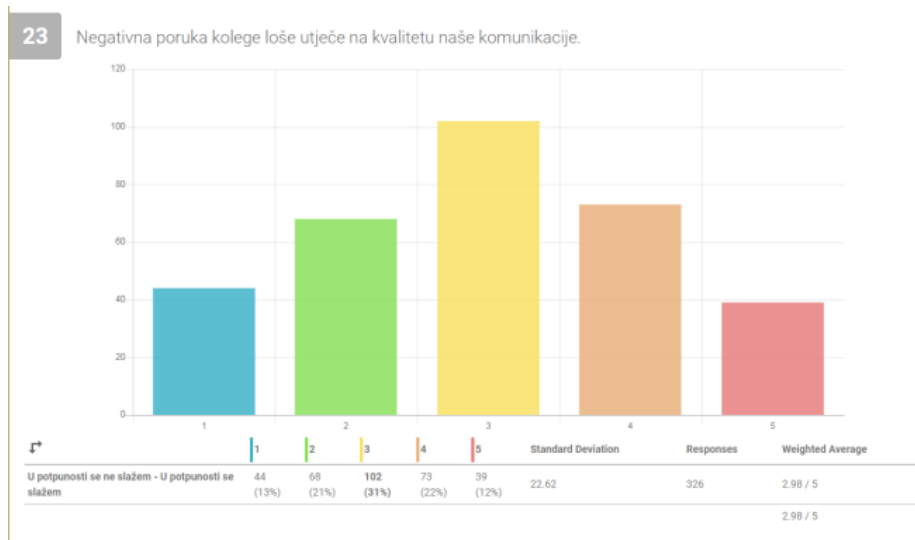
Prikaz 26. Zamišljenost nakon primljene kritike



Izvor: Autor

Neodređeni stav je zauzelo 102 ispitanika po pitanju utječe li negativna poruka loše na kvalitetu njihove komunikacije (prikaz 27). Nešto više, njih 73 se slaže s time, a 39 ih se u potpunosti slaže. Ne slaganje je izrazilo 68 ispitanika, a njih 44 se u potpunosti ne slaže.

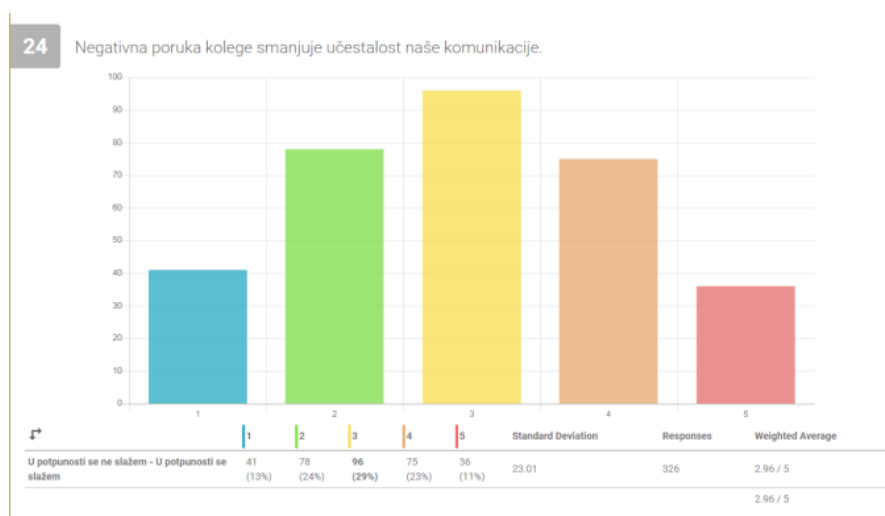
Prikaz 27. Utjecaj negativne poruke na kvalitetu komunikacije



Izvor: Autor

Iz prikaza 28 možemo vidjeti kako negativna poruka utječe na smanjenost komunikacije među zaposlenicima. S tom tvrdnjom se složilo 75 ispitanika, a 36 se u potpunosti složilo, njih 96 ima podijeljeno mišljenje o toj tvrdnji. Njih 78 izrazilo je ne slaganje s tom tvrdnjom, a 41 ispitanik se u potpunosti ne slaže.

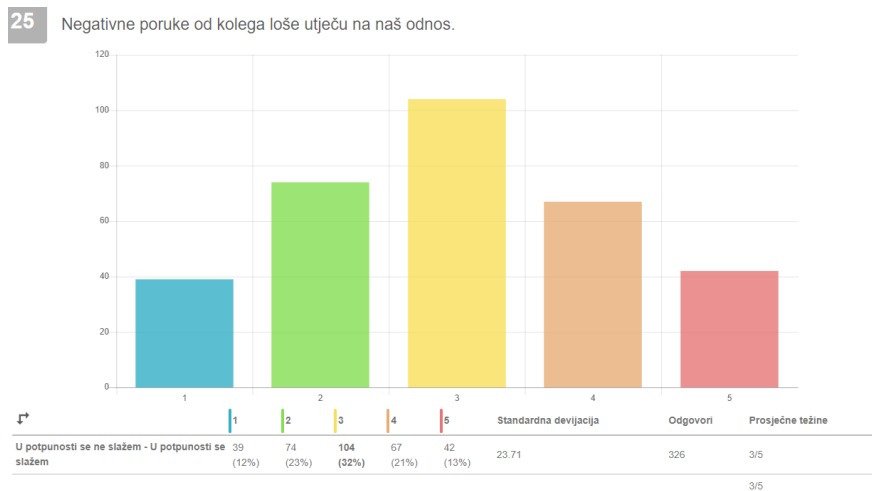
Prikaz 28. Smanjenje učestalosti komunikacije nakon negativne poruke



Izvor: Autor

Po pitanju utječe li negativna poruka od kolega loše na njihov odnos najveći dio ispitanika zadržao je neodređeni stav, njih 104. Nešto manje ispitanika, njih 74 se ne slaže s tom tvrdnjom, a 39 ih se u potpunosti ne slaže. S tim pitanjem, prikazom 29, se slaže 67 ispitanika i njih 42 se u potpunosti slaže.

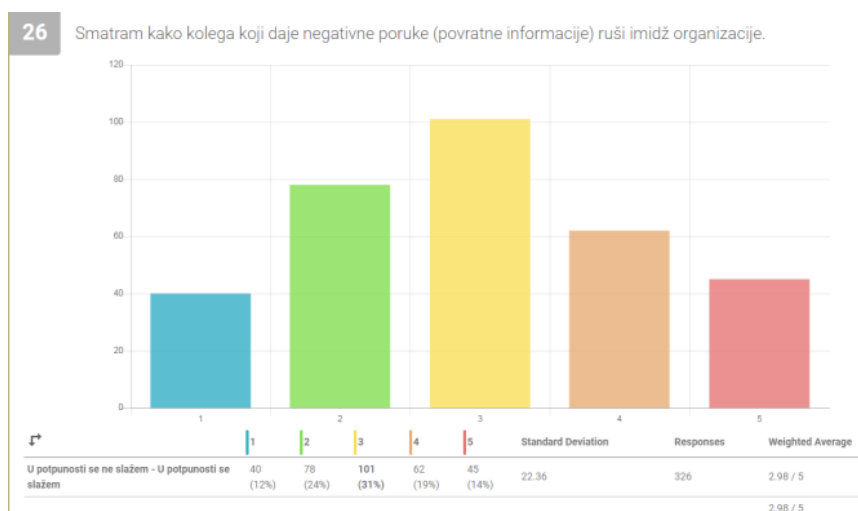
Prikaz 29. Utjecaj negativne poruke na odnos kolega



Izvor: Autor

Tvrdnja koja se odnosi na negativne poruke primljene od strane kolega, te njihov utjecaj na imidž organizacije ispitanici pretežito ocjenjuju ocjenom 3, odnosno stavom: „Niti se slažem, niti se ne slažem“. Skoro četvrtina ispitanika, 24% njih, tvrdnju negiraju ocjenjujući ju ocjenom 2 koja podržava stav: „Ne slažem se“. To je vidljivo u prikazu 30.

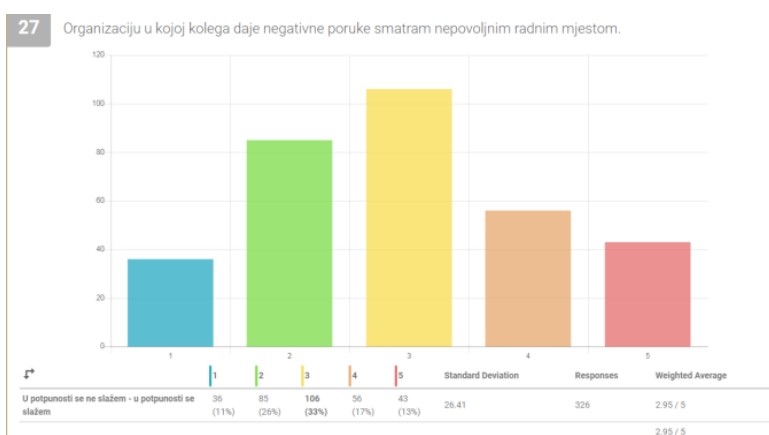
Prikaz 30. Negativne poruke dobivene od kolege ruši imidž organizacije



Izvor: Autor

Čestica upitnika, prikaz 31, koji tvrdi kako organizacija u kojoj kolege daju negativne poruke čine radno mjesto nepovoljnim za zaposlenika, ima visoku podijeljenost u mišljenjima ispitanika. Većina ispitanika (33%) iskazuje neodređen stav, 26% ispitanika se ne slaže s tvrdnjom, dok se 11% u potpunosti ne slaže. No ipak 13% ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom i njih 43 se slaže s tom tvrdnjom.

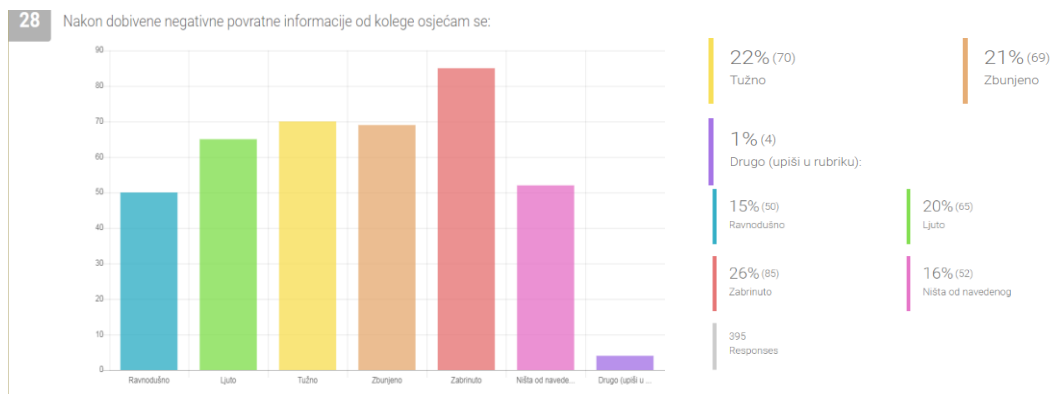
Prikaz 31. Negativne poruke koje daje kolega organizaciju čine nepovoljnim radnim mjestom



Izvor: Autor

U 32 prikazu, kako se zaposlenici osjećaju nakon dobivene negativne povratne informacije od kolege, također je prisutna podijeljenost u mišljenjima. Podaci pokazuju kako se 26% ispitanika osjeća zabrinuto nakon dobivene negativne povratne informacije od strane kolege. Njih 22% se osjeća tužno, 21% zbunjeno, 20% ljuto, 15% ravnodušno i 16% ništa od navedenog.

Prikaz 32. Osjećaji nakon dobivene negativne povratne informacije od kolega

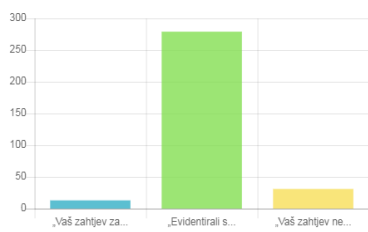


Izvor: Autor

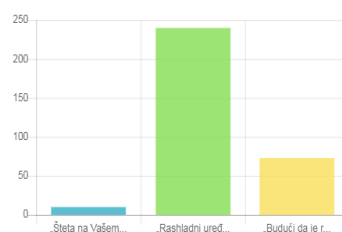
U posljednjem dijelu anketnog upitnika ispitanicima su bile ponuđene tri situacije s kojima se zaposlenik može susresti na radnom mjestu, ili se već susreo, te je to vidljivo u prikazu 33, 34, 35. Uz određenu situaciju bila su ponuđena tri primjera oblikovanja negativne poruke od strane pošiljatelja poruke, odnosno nadređene osobe. Prvi primjer negativne poruke prikazuje direktan pristup, dok drugi primjer pokazuje indirektan pristup slanja negativne poruke. Treći primjer je služio kao dodatan izbor koji bi neutralizirao sugestivan pristup ispitivača. U prvoj situaciji 86% ispitanika izabire drugu tvrdnju, u drugoj 74%, dok u trećoj situaciji isto čini njih 76%.

Prikaz 33., 34., 35. Situacije s kojima se zaposlenik može susresti ili se već susreo na radnom mjestu

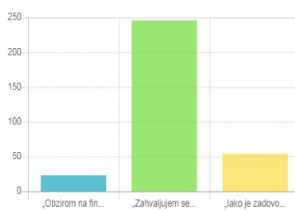
U prvoj situaciji nadređena osoba odgovara zaposleniku na njegov zahtjev za premještanje na drugo radno mjesto:



U drugoj situaciji direktor poduzeća daje odgovor na molbu zaposlenika u svrhu popravka rashladnog uređaja u uredu:



Treća situacija je prikaz reakcije voditelja sektora unutar organizacije u kojoj se zaposlenik obraća nadređenom govoreći kako nije zadovoljan plaćom:



Izvor: Autor

7 Diskusija

Svrha rada je spoznati u kojoj se mjeri zaposlenici susreću s negativnim porukama na svom radnom mjestu, koji je bolji način za prenijeti negativnu poruku te kakav utjecaj imaju na učestalost i kvalitetu komunikacije s nadređenom osobom ili kolegom.

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 400 ispitanika od koji je 94 (24%) bilo muškog spola i 306 (77%) ženskog spola. U ispitivanju su sudjelovale samo punoljetne osobe, a najviše ih je bilo u rasponu od 18 do 30 godina(51%), 141 osoba je u rasponu između 31 i 45 godina(35%), između 46 i 60 godina ima 51 ispitanik (13%) te je 5 ispitanika starije od 60 godina(1%). Ispitanici su pretežno imali srednju stručnu spremu (44%) i visoku stručnu spremu (39%). Njih 191 ima manje od 5 godina radnog iskustva, 6-10 godina radnog staža ima 48 ispitanika, 80 njih radi između 11 i 20 godina, a čak 81 ispitanik radi više od 20 godina.

Prva hipoteza glasi: „Zaposlenici se često susreću s porukom negativnog sadržaja na vlastitom radnom mjestu.“ U anketnom upitniku postavljeno je pitanje je li učestalost dobivanja kritike od strane nadređene osobe ili kolega u organizaciji velika, te je više od 50% ispitanika je izrazilo neslaganje s tom tvrdnjom, čime je prva hipoteza negirana.

Hipoteza broj 2 se odnosi na doživljavanje negativne poruke na osobnoj razini. Postavljena hipoteza potvrđena je s nekoliko čestica anketnog upitnika. Ispitanici smatraju negativne poruke prihvatljive ako su pravilno prenesene i nevrijedajuće, a služe u svrhu poboljšanja poslovnih postignuća. S time se složilo 82% ispitanika. Na pitanje utječe li negativna povratna informacija od strane nadređene osobe na pozitivnu sliku mene kao zaposlenika organizacija, ispitanici su podijeljenog mišljenja. Najveći postotak ispitanika (28%) neodređenog je stava, 26% se slaže, 21% se u potpunosti slaže s tim pitanjem, dok se 17% ne slaže i 8% ih se u potpunosti ne slaže. Za sjedeće pitanje koje potvrđuje drugu hipotezu, ispitanici su također podijeljenog mišljenja. Njih 123 je nakon primljene kritike od strane nadređene osobe zamišljeno i razmišlja o tome, 119 ispitanika se složilo s tim. Niti se slaže, niti se ne slaže s tom tvrdnjom njih 63, 20 ih se ne slaže, a 15 ih se u potpunosti ne slaže. Doživljavaju li ispitanici negativne poruke na osobnoj razini potvrđuje i pitanje broj 19 koje prikazuje osjećaje nakon dobivene negativne povratne informacije dobivene od strane nadređene osobe. Najveći broj (162) osjeća se zabrinuto, 76 ispitanika tužno, njih 52 je zbunjeno. Osjećaj ljutnje izaziva u 71 ispitaniku, ravnodušno ih je 22. „Utječe li negativna povratna informacija dobivena od kolege na pozitivnu sliku mene kao zaposlenika“ pitanje je

koje je također dobilo različite odgovore. S time se ne slaže 43% ispitanika, 28% ih je neodlučno, a 30% ih se slaže. Na sljedeće pitanje jesu li zamišljeni nakon primljene kritike od strane kolega, odgovori se razlikuju, točnije mišljenja su podijeljena. Ispitanici se osjećaju tužno (22%), zbunjeno (21%), ljuti (20%), ravnodušno (15%) nakon dobivene negativne povratne informacije od kolega.

„Zaposlenici pozitivnije reagiraju na neizravan pristup prenošenja negativne poruke“ treća je hipoteza. U anketnom upitniku ispitanici su imali tri situacije s kojima su se zaposlenici susreli ili se mogu tek susresti na radnome mjestu. Prema analizi podataka zaposlenici u značajno većem postotku izabiru drugu tvrdnju koja je oblikovana kao neizravan pristup oblikovanja i slanja negativne poruke čime je potvrđena treća hipoteza istraživanja koja pretpostavlja kako zaposlenici pozitivnije reagiraju na neizravan pristup negativne poruke.

Četvrta hipoteza je: „Slanje negativne poruke od strane nadređenog negativno utječe na njegov odnos sa zaposlenicima“. U drugom dijelu upitnika većina ispitanika, njih 50%, smatra kako uspješna organizacija svoju komunikaciju treba temeljiti na pozitivnim porukama. Zbog toga nije iznenađujuća statistika koja pokazuje kako se najveći dio ispitanika (55%) slaže s tvrdnjom kako negativna poruka loše utječe na samopouzdanje zaposlenika pri iznošenju vlastitih stavova i ideja, što u konačnici utječe na otvorenost komunikacije u organizaciji. Time je potvrđena hipoteza broj 4.

„Izravan pristup negativne poruke nepovoljno utječe na percepciju organizacije od strane primatelja poruke“ peta je hipoteza. Iako u dijelu anketnog upitnika većina ispitanika nema određeni stav, ostali dio naginje nižim ocjenama čime pokazuju neslaganje s tvrdnjama. Prema tome izravan pristup poruke ne utječe nepovoljno na njihovu percepciju organizacije. Time je peta hipoteza istraživanja negirana. Unatoč tome, potrebno je istaknuti kako ispitanici naginju mišljenju kako negativna poruka od strane nadređene osobe čini organizaciju nepovoljnim radnim mjestom.

Posljednja hipoteza glasi: „Neverbalnim signalima može se utjecati na pozitivnije prihvaćanje negativnog sadržaja poruke.“ Hipoteza je potvrđena sekundarnim istraživanjem literature. Neverbalni signali su iskreniji od same verbalne komunikacije. Kako bi lošu poruku prenijeli, moramo iskreno misliti ono što ćemo reći, jer će nas u protivnom neverbalni signali odati. No upravo neverbalnom komunikacijom možemo tu istu poruku prenijeti na način da ju osoba pozitivnije prihvati. Treba pripaziti na držanje tijela i geste. Dodirom

možemo smiriti osobu. I za kraj je bitno kuda gledamo i koje ćemo izraze lica raditi, oni su najsloženiji, ali mogu imati veliki pozitivan utjecaj.

8 Zaključak

Komunikacija je jedan od najbitnijih čimbenika za uspješno poslovanje i postizanja ciljeva. Osim toga, komunikacija je također ključan faktor i van poslovnog svijeta. Jedina stvar u životu koje se nije moguće odreći je komunikacija; jer komunikacija nije samo izgovaranje riječi. Za govor koristimo vlastito tijelo, izraz lica i geste, a takva vrsta komunikacije naziva se neverbalna i uz nju dolaze neverbalni znakovi. Kako se u poslovnom svijetu susreće s negativnim porukama, kako bi ih se na bolji način prenijelo potrebno je naučiti upravljati neverbalnim znakovima.

Dobru vijest je lako prenijeti, no kad je riječ o lošoj vijesti točnije negativnoj poruci, to je ipak malo teži zadatak. Nikome nije ugodno reći da je otpušten, obavijestiti ga o kašnjenju pošiljke, javiti kandidatu da nije dobio posao ili slične okolnosti. Negativnim porukama se može pristupiti na izravan ili neizravan način. Svakoj osobi moramo pristupiti individualno i procijeniti koji pristup je za nju bolji, te način na koji će osoba primiti negativnu poruku, usmenim ili pismenim putem. No kao malu pomoć prilikom prenošenja negativnih poruka postoje ublaživači. Ukoliko se negativna poruka prenosi usmenim putem veliku pažnju moramo posvetiti neverbalnim znakovima, ali i utjecaju okoline. Govor tijela će nam prenijeti veću poruku od same poruke.

Prema anketnom istraživanju negativne poruke imaju utjecaj na odnos zaposlenika u samoj organizaciji, ali i na sam imidž organizacije te iz tog razloga ih se treba pokušati prenijeti na što pozitivniji način. Ukoliko se prenesu na loš način mogu izazvati zabrinutost kod zaposlenika i to utječe na njihovu efikasnost obavljanja zadataka.

Kroz anketno istraživanje vidjeli smo da većinskim dijelom ljudi smatraju kako s u negativne poruke prihvatljive ako su prenesene na pravilan način, nevrjeđajuće su te imaju namjenu poboljšati poslovno postignuće. Negativne poruke su nešto s čime se gotovo svakodnevno susreće, te ih kao takve treba prihvatiti. Ne predstavljaju nužno neku lošu vijest, već nešto što treba ispraviti i poboljšati. Komunikacija se treba temeljiti na pravilnom, promišljenom i profesionalnom pristupu negativnim porukama.

Svaka negativna poruka uz pravilan pristup i način prenošenja, uz pripomoć pravilnih neverbalnih znakove i uz dobru prosudbu ostalih smetnji može se prenijeti na bezbolan, kvalitetan i zadovoljavajući način za obje strane, točnije pošiljatelja i primatelja negativnih poruka.

—
Hrvatska
Republika

Sveučilište Sjever



SVEUČILIŠTE
SJEVER
—

IZJAVA O AUTORSTVU I SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Viktorija Čehok (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom negativne poruke u poslovnoj komunikaciji (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Viktorija Čehok
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Viktorija Čehok (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom negativne poruke u poslovnoj komunikaciji (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Viktorija Čehok
(vlastoručni potpis)

9 Literatura

1. Antolović, K.; Sviličić, N. (2016) *Interpersonalna komunikacija*, K&K Promocija, Zagreb
2. Bovee, C. L.; Thill, J. V. (2012) *Suvremena poslovna komunikacija*, 10. izdanje, MATE, Zagreb
3. Chapman, E.; Lund O'Meil, S. (2003) *Vodstvo*, 3. izdanje, MATE, Zagreb
4. Chapman, O'Neil (2003) *Vodstvo, Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, MATE, Zagreb
5. Čerepinko, D. (2012) *Komunikologija: kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin
6. Đaković, Ž. (2009) *Poslovno komuniciranje*, seminarski rad, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica
7. Glavan, F. (2019) *Poslovna komunikacija novog doba*, završni rad, Sveučilište u Splitu, Split
8. Hamalec, A. (2016) *Neverbalna komunikacija u organizaciji*, diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin
9. Jurković, Z. (2012) *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, Poslijediplomski doktorski studij „Management“ Zagrebačka ulica 12, Rokovci
10. Lamza - Maronić M.; Glavaš J. (2008) *Poslovno komuniciranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
11. Leinert Novosel S. (2012) *Komunikacijski kompas*, Plejada, Zagreb
12. Lewicki, R. J., Saunders, D.M., Barry, B. (2009) *Pregovaranje*, MATE d.o.o., Zagreb
13. Lewicki, R.; Saunders, D.M.; Barry, B. (2009) *Pregovaranje*, 5. izdanje, MATE, Zagreb
14. Lukić, A. (2016) *Verbalna i neverbalna komunikacija*, završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula

15. M.L. Knapp, J.A. Hall (2010) *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*, Naklada Slap, Jasterbarsko
16. Markota, K. (2017) *Neverbalna komunikacija*, diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin
17. Miljković Krečar, I.; Kolega, M. (2013) *Psihologija u poslovnom okruženju*, Grupa VERN, Zagreb
18. Pekas, T. (2019) *Neverbalna komunikacija*, završni rad, Sveučilište u Splitu, Split
19. Perinić, J. (2008) *Paradigma poslovne komunikacije*, Sveučilišna knjižara, Zagreb
20. Radenčić, Lj. (2013) *Neverbalna komunikacija - umijeće kvalitetnog nastavnika*, diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
21. Reardon K. K. (1998) *Interpersonalna komunikacija – Gdje se misli susreću*, alineja, Zagreb
22. Rijavec M., Miljković D. (2002) *Neverbalna komunikacija*, IEP, Zagreb
23. Sabolčec, M. (2015) *Bonton u poslovnoj komunikaciji*, završni rad, Međimursko veleučilište u Čakovcu, Čakovec
24. Sušec, M (2017) *Poslovno komuniciranje u organizaciji*, diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin
25. Šerić, P. (2017) *Uloga menadžera u kriznom komuniciranju*, diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Split
26. Šimunić, D. (2015) *Neverbalna komunikacija*, završni rad, Sveučilište Sjever, Koprivnica
27. Šipek, L. (2017) *Oblici agresivne komunikacije u poslovanju*, završni rad, Sveučilište Sjever, Koprivnica
28. Thomson, P. (1998) *Tajna komunikacije*, BARKA, Zagreb
29. Tomić, Z. (2008) *Odnosi s javnošću*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo

30. Vodopija, Š.; Vajs, A. (2010) *Vještina slušanja u komunikaciji i medijaciji*, Naklada Edicija Erudita, Zadar
31. Zajec, N. (2018) *Stilovi komuniciranja u organizaciji*, završni rad, Sveučilište Sjever, Koprivnica

Popis prikaza

Prikaz 1. Odabir pozitivnih riječi	11
Prikaz 2. Odabir izravnog i neizravnog pristupa negativnim porukama.....	12
Prikaz 3. Tipovi ublaživača.....	16
Prikaz 4. Četiri skupine znakova neverbalne komunikacije	19
Prikaz 5. Dob ispitanika	28
Prikaz 6. Spol ispitanika.....	28
Prikaz 7. Godine staža ispitanika	29
Prikaz 8. Stupanj obrazovanja ispitanika	29
Prikaz 9. Djelatnost poduzeća	30
Prikaz 10. Kategorije poduzeća.....	30
Prikaz 11. Uspješnost organizacije na temelju pozitivnih poruka	31
Prikaz 12. Prihvatanje negativnih poruka na pravilno prenesen način.....	31
Prikaz 13. Negativna poruka se može prenijeti na pozitivan način	32
Prikaz 14. Negativna poruka utječe loše na samopouzdanje zaposlenika.....	32
Prikaz 15. Dobivanje kritika od strane nadređene osobe	33
Prikaz 16. Utjecaj negativne povratne informacije od strane nadređene osobe na pozitivnu sliku kao zaposlenika organizacije	33
Prikaz 17. Zamišljenost i razmišljanje nakon primljene kritike od strane nadređene osobe ...	34
Prikaz 18. Utjecaj negativne poruke od strane nadređene osobe na kvalitetu komunikacije...	34
Prikaz 19. Utjecaj negativne poruke od strane nadređene osobe na smanjenje učestalosti komunikacije	35
Prikaz 20. Utjecaj negativne poruke od strane nadređene osobe na odnos.....	35
Prikaz 21. Rušenje imidža organizacije davanjem negativnih poruka od strane nadređene osobe.....	36
Prikaz 22. Nepovoljno radno mjesto u organizaciji gdje nadređena osoba daje negativne poruke.....	36
Prikaz 23. Osjećaj nakon dobivene negativne povratne informacije od strane nadređene osobe	37
Prikaz 24. Učestalost dobivanja kritika od strane kolega.....	37
Prikaz 25. Utjecaj negativne povratne informacije na pozitivnu sliku zaposlenika.....	38
Prikaz 26. Zamišljenost nakon primljene kritike	38
Prikaz 27. Utjecaj negativne poruke na kvalitetu komunikacije	39

Prikaz 28. Smanjenje učestalosti komunikacije nakon negativne poruke.....	39
Prikaz 29. Utjecaj negativne poruke na odnos kolega	40
Prikaz 30. Negativne poruke dobivene od kolege ruši imidž organizacije	40
Prikaz 31. Negativne poruke koje daje kolega organizaciju čine nepovoljnim radnim mjestom	41
Prikaz 32. Osjećaji nakon dobivene negativne povratne informacije od kolega	41
Prikaz 33., 34., 35. Situacije s kojima se zaposlenik može susresti ili se već susreo na radnom mjestu	42

Prilog

Poštovani, zahvaljujemo što ste odlučili pokloniti svoje vrijeme popunjavanju upitnika koji će služiti u svrhu znanstvenog istraživanja. Upitnik je anoniman. Prvi dio anketnog upitnika potrebno je ispuniti osobnim podacima, dok je u ostalim dijelovima potrebno procijeniti vaše iskustvo, percepciju i stavove o negativnim porukama.

VAŽNO! Za dobivanje odgovora koje možemo upotrijebiti u daljnjima znanstvenim analizama od izuzetne je važnosti da ispitanik razumije značenje pojma 'negativna poruka'. Negativna poruka NIJE poruka koja je prenesena na neprihvatljiv i negativan način (koji nas možda vrijeđa) već bilo koja poruka koja sadrži negativne informacije za primatelja poruke odnosno one koje radije ne bismo željeli čuti.

1. Dob:

- a) 18 - 30
- b) 31 - 45
- d) 46 - 60
- f) 60+

2. Spol:

- a) muško
- b) žensko

3. Godina staža:

- a) 0 - 5
- b) 6 - 10
- c) 11 - 20
- d) 20+

4. Obrazovanje:

- a) NKV
- b) SSS
- c) VŠS
- d) VSS
- e) Doktorat

5. Djelatnost poduzeća:

- a) primarni sektor (poljoprivreda, stočarstvo, ribarstvo i šumarstvo)
- b) sekundarni sektor (industrija, građevinarstvo, rudarstvo, energetika, brodogradnja i proizvodno obrtništvo)
- c) tercijarni sektor (trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo i turizam)
- d) kvartarni sektor (obrazovanje, znanost, zdravstvo, kultura)

6. U koju kategoriju pripada Vaše poduzeće?

- a) Mikro poduzeće (prihodi do 5,2 milijuna kuna)
- b) Malo poduzeće (prihodi do 60 milijuna kuna)
- c) Srednje poduzeće (prihodi do 300 milijuna kuna)
- d) Veliko poduzeće (više od 300 milijuna kuna)

- 7. Smatram da svaka uspješna organizacija svoju komunikaciju treba temeljiti na pozitivnim porukama.**

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

- 8. Smatram negativne poruke prihvatljivima ako su pravilno prenesene i nevrijedajuće, te služe u svrhu poboljšanja mojih poslovnih postignuća.**

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

- 9. Smatram da se svaka poruka negativnom sadržaja može prenijeti na pozitivan način.**

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

10. Smatram kako negativna poruka loše utječe na samopouzdanje zaposlenika pri iznošenju vlastitih stavova i ideja, čime se utječe na otvorenost komunikacije u organizaciji.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

U nastavku su izjave koje se odnose na komunikaciju s **nadređenom osobom** u poslovnom okruženju.

11. Učestalost dobivanja kritika od strane nadređene osobe u organizaciji gdje sam zaposlen je velika.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

12. Negativna povratna informacija dobivena od strane nadređene osobe utječe na moju pozitivnu sliku mene kao zaposlenika organizacije.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

13. Nakon primljene kritike od strane nadređene osobe zamišljen sam i razmišljam o tome.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

14. Negativna poruka od strane nadređene osobe loše utječe na kvalitetu naše komunikacije

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

15. Negativna poruka od strane nadređene osobe utječe na smanjenje učestalosti naše komunikacije.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

16. Negativna poruke od strane nadređene osobe loše utječe na naš odnos.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

17. Smatram kako nadređena osoba koja daje negativne poruke (povratne informacije) ruši imidž organizacije.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

18. Organizaciju u kojoj nadređena osoba daje negativne poruke smatram nepovoljnim radnim mjestom.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

19. Nakon dobivene negativne povratne informacije od strane nadređene osobe osjećam se:

- a) Ravnodušno
- b) Ljuto
- c) Tužno
- d) Zbunjeno
- e) Zabrinuto
- f) Ništa od navedenog
- g) Drugo (upiši odgovor)

U nastavku su izjave koje se odnose na komunikaciju s **kolegom** u poslovnom okruženju (odnosno osobom koja mi nije nadređena).

20. Učestalost dobivanja kritika od strane kolege u organizaciji gdje sam zaposlen je velika.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

21. Negativna povratna informacija dobivena od kolege utječe na moju pozitivnu sliku mene kao zaposlenika organizacije.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

22. Nakon primljene kritike od strane kolege zamišljen sam i razmišljam o tome.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

23. Negativna poruka kolege loše utječe na kvalitetu naše komunikacije.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

24. Negativna poruka kolege smanjuje učestalost naše komunikacije.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

25. Negativna poruke od kolege loše utječe na naš odnos.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

26. Smatram kako kolega koji daje negativne poruke ruši imidž organizacije.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

27. Organizaciju u kojoj kolege daju negativne poruke smatram nepovoljnim radnim mjestom.

1	2	3	4	5
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

28. Nakon dobivene negativne poruke od kolege osjećam se:

- a) Ravnodušno
- b) Ljuto
- c) Tužno
- d) Zbunjeno
- e) Zabrinuto
- f) Ništa od navedenog
- g) Drugo (upiši odgovor)

U posljednjem dijelu anketnog upitnika potrebno je izabrati, prema Vašem mišljenju, prihvatljiviji način oblikovanja negativne poruke kada je u pitanju poslovna komunikacija. Navedene su tri situacije u poslovnom okruženju, te su dana dva primjera oblikovanja poruke. Zaokružite slovo ispred rečenice koju smatrate prihvatljivijom.

U prvoj situaciji nadređena osoba odgovara zaposleniku na njegov zahtjev za premještaj na drugo radno mjesto:

- a) *„Vaš zahtjev za premještaj u drugi sektor ne može biti odobren.“*
- b) *„Evidentirali smo Vaš zahtjev za premještajem i uzet ćemo ga u obzir prvi puta kada se ukaže prilika. Trenutno ne postoji mogućnosti da udovoljimo Vašem zahtjevu.“*
- c) *„Vaš zahtjev ne može biti odobren, no svakako pokušajte ponovo sa slanjem zahtjeva idući mjesec.“*

U drugoj situaciji direktor poduzeća šalje poruku kao odgovor na molbu zaposlenika o popravku rashladnog uređaja u uredu:

- a) *„Šteta na Vašem rashladnom uređaju se neće popraviti narednih tjedan dana.“*
- b) *„Rashladni uređaj će biti popravljen u roku od sedam dana. Nadamo se da imate razumijevanja za situaciju na koju, nažalost, ne možemo utjecati.“*
- c) *„Budući da je rashladni uređaj trenutno u procesu popravka, savjetujemo Vas da budetet strpljivi.“*

Treća situacija je prikaz reakcije voditelja sektora unutar organizacije u kojoj se zaposlenik obraća nadređenom govoreći kako nije zadovoljan plaćom:

- a) *„Obzirom na financijske planove trenutno nismo u mogućnosti mijenjati postojeće stanje.“*
- b) *„Zahvaljujem se na dobivenoj povratnoj informaciji o Vašem nezadovoljstvu s trenutnim statusom koje razumijemo. Budući da su nam zaposlenici najvažniji resurs za postizanje i održavanje uspješnosti poduzeća, premda u ovom trenutku ne možemo u kratkom roku mijenjati uvjete vaših mjesečnih primanja, napraviti ćemo procjene kako bismo u sljedećem razdoblju mogli pozitivno utjecati na Vaše zadovoljstvo.“*
- c) *„Iako je zadovoljstvo svakog zaposlenika u interesu naše organizacije, zbog već postojećih velikih troškova nismo u mogućnosti pružiti ono što tražite.“*