



Sanja Hrvojević,
magistrica novinarstva

Komuniciranje je vještina koja obuhvaća sve ključne elemente potrebne vrsnom manageru, poput planiranja, vođenja, organiziranja te kontrole. Neka istraživanja pokazuju da manageri provode čak 80% svog vremena

u komunikaciji s nadređenima, podređenima ili drugim interesnim skupinama. No, danas sve više komuniciramo automatizmom, bez puno promišljanja o vlastitoj uspješnosti u komuniciranju. Sve dok ne osjetimo problem na vlastitoj koži.

PJESNIK SE RAĐA, GOVORNIKOM SE POSTAJE

„Ako imate 10% talenta, treningom možete postići čuda. Oni koji ga nemaju, rijetko i postaju manageri jer se do te pozicije dolazi komunikacijskim vještinama“, tvrdi trenerica retorike **Mirela Španjol Marković**, te dodaje kako se puno može naučiti i ako postoji dobra volja. Prije svega potrebno je izgraditi svijest o sebi i vlastite komunikacijske izvrsnosti te svijest o cilju kojemu je komunikacija usmjerena. „Manageri bi tako ono što znaju o komunikaciji trebali pretočiti i u svakodnevni komunikacijski stil koji obiluje pozitivnim porukama, JA rečenicama, tretiranjem druge strane na partnerskoj razini, s uvažavanjem, a ne dominacijom, podjednakom količinom govorenja i slušanja“, smatra edukatorica managerskih i komunikacijskih vještina **Jadranka Delač Hrupelj**. Utjecaj kroz javni govor, dodaje, izuzetno je velik pa s njime i rizik za povredu ega. No, trema pred javni nastup, ističe Mirela Španjol Marković, prirodna je i normalna reakcija čovjeka zbog odgovornosti za izgovorenu riječ. „Loše je ako nemate barem malu dozu treme pred javni nastup, jer to znači da vam i nije stalo do dojma koji ostavljate ili mislite da ste savršeni. Osim toga, ističe, za javni nastup je potrebna i priprema, a kako su manageri uglavnom u vremenskom škripcu, prečesto su prisiljeni improvizirati, što je stresno i nikome ugodno. U Hrvatskoj je sve više prepoznata potreba da manager bude dobar govornik, i to ne samo od strane radne organizacije koja organizira edukaciju iz govorničkih vještina, već i od stra-

Manageri – kakvi su govornici i organizatori

Njih se ne može vidjeti iz diplome, životopisa pa ni različitih psihotestova. Neke od najvažnijih vještina koje su se pokazale kao linija razgraničenja između uspješnih i neuspješnih managera, danas su postale i najcjenjenije u suvremenom poslovnom svijetu. One koje bi svi htjeli, a rijetki imaju - govorničke i organizacijske sposobnosti.



ne pojedinca koji sam ulaže u razvoj svojih vještina. Tako si manageri u zadnje vrijeme priušte i osobni trening jer shvaćaju da je govorničko vještina koja se može savladati i koja nije samo pitanje estetike. „Mnogi izgrađeni i vrsni govornici, posebice na visokim pozicijama, zaborave da su uvijek opažani od strane publike, te da je njihov prvi zadatak usklađivanje s publikom koja ih sluša i gleda, a i da često ulaze u kliše,

naglašava Jadranka Delač Hrupelj, dodajući kako svakome od nas s vremena na vrijeme treba osvještavanje vlastitih ponašanja i korektivna povratna informacija. Trenerica retorike, Mirela Španjol Marković, poslovnim ljudima preporuča da posjete grupni trening prezentacijskih vještina, kako bi od grupe dobili objektivnu *feedback* te uvidjeli na čemu trebaju poraditi.

Uz previše stručan govor pun stranih riječi, nepoznavanje hrvatskog standardnog jezika najveća je moguća zamjerka. Slijede iritantni glas i loša dikcija, dok pogrešni naglasci i govorne mane najmanje smetaju u javnom govoru.

SVETO TROJSTVO DOBROG GOVORNIŠTVA

Za razliku od američke orijentiranosti na trenutne efekte, zabavnost prezentacije, slatkorječivost govornika i dinamičnost izvedbe, Europa, pa tako i Hrvatska, ipak ima izraženiju orijentiranost na teorijska znanja. Možemo koristiti jednu iskustvenu podjelu, rastumačila je Delač Hrupelj. „Stil zabavljača način je poučavanja u kojem je cilj zabaviti publiku i ostaviti dobar dojam. Stil eksperta ima za cilj uskladiti se s publikom kako bi naučila što više, te stil govornika koji njeguje lijepu riječ, pravilan izgovor te odnos s publikom. No, kada govorimo o prezentiranju, govorimo i o umijeću argumentiranja, sposobnosti vođenja razgovora, uljudnog i civiliziranog prihvatanja tuđeg mišljenja, napominje Mirela Španjol Marković, ističući kako su to vještine koje možemo iskoristiti i u svakodnevnom životu, s obitelji, prijateljima, partnerima.

S druge strane, površno pripremljena prezentacija odražava površan odnos prema poslu i utječe na ugled organizacije. Sve zavisi od cilja koji si govornik postavi, dodaje Delač Hrupelj. „Ako želite fascinirati pomagalima, tada su pomagala ključna. Ako želite fascinirati idejama i sadržajem, tada pomagala ostaju upravo što i riječ kaže, pomagala. Pretjerate li u korištenju multimedija i tehnologija publika će biti fascinirana upravo vašim pomoćnim sredstvima, a ne sadržajem koji izlažete. Istraživanja pokazuju da se Europljani, pogotovo zapadni, fokusiraju na sadržaj govora, dok se u Americi svaki dobar zabavljač proziva i dobrim govornikom. Efektno pakiranje govora je, tvrdi Mirela Španjol Marković, ujedno i autorica prvog domaćeg priručnika za retoriku i javno nastupanje „**Moć uvjeravanja**“, važno, ali iza toga ipak nešto mora stajati. „Zabava nije jedina svrha nečijeg nastupa ili prezentacije, publika nakon govora mora biti i informirana i motivirana. To je sveto trojstvo dobrog govorništva – **informirati, zabaviti i motivirati**“. Uz previše stručan govor pun stranih riječi, nepoznavanje hrvatskog standardnog jezika najveća je moguća zamjerka. Slijede iritantni glas i loša dikcija, dok pogrešni naglasci i govorne mane najmanje smetaju u javnom govoru. Pa kako se onda nositi s ljudima koji teško prihvaćaju ideje i savjete? Teško, ističe Španjol Marković. „Sa svoje strane možete napraviti sve, ali ne možete mijenjati druge ljude, ma kako se trudili. Delač Hrupelj vjeruje kako ljudima koji

teško prihvaćaju savjete, iste ne treba davati. Oni su stalno u stanju obrane i njih treba dovesti u stanje razvoja, navesti ih da slušaju sebe i ono što govore.

MANAGERI SU ORGANIZATORI I DEZORGANIZATORI

Da bi ovladao sadašnjošću manager potkovan vještinom komuniciranja mora posjedovati i vještinu organiziranja. Da bi ovladao budućnošću, mora biti dezorganizator. S jedne strane on brine o tome da sve funkcionira kako treba, a s druge zadatak mu je uvoditi stalne promjene koje će postojeći sustav i njegovu organizaciju permanentno mijenjati. „Efikasnost i produktivnost ne idu bez dobrog planiranja i organiziranja. Također, uslijed krize i kontinuiranih promjena, nužna je i fleksibilnost – brza promjena kratkoročnih planova, što pak zahtjeva dobru vještinu organiziranja“, ističe **Mirna Koričan**, predavačica na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa, dodajući kako otvaranjem tržišta i ulaskom stranih konkurenata u razne industrije, za hrvatske managere raste pritisak i potreba da budu efikasniji i produktivniji. No, kako bi osoba bila dobar organizator, potrebne su i karakteristike poput pouzdanosti, temeljitosti, savjesnosti, fokusiranosti i osjećaja za ispunjavanje prioriteta. Razni autori imaju različito viđenje o tome kako postati uspješnim organizatorom. Svi zadaci, tumači Mirna Koričan, moraju se razbiti u manje cjeline, podzadatke, te alocirati ljudske i druge resurse i vrijeme za podzadatke. Sukladno podjeli, potrebno je pratiti da sve faze procesa teku prema vremenskom planu, te prilagođavati raspored. Jedna od velikih pogrešaka managera, dodaje, je nepovjerenje u podređene te preuzimanje većine zadataka na sebe. Druga pogreška je nepreciziranje što točno podređeni moraju raditi, ili davanje zadataka uz zadržavanje ovlasti.

BUDUĆNOST JE U OTVORENOJ KOMUNIKACIJI

Trebat će nam još barem desetak godina da kao društvo dosegne razinu samouvjerenosti kakvu imaju zapadne zemlje. Ono što hrvatskim managerima u odnosu na strane još uvijek nedostaje jest lakota usmenog izražavanja i vještina govorenja na zanimljiv način. Zaostajemo i u općoj osviještenosti o važnosti samoprezentacije i pridobivanju drugih za svoje ideje, te u jasnoći ciljeva govorenja. Efikasno upravljanje budućnošću pak, polazi od činjenice



Mirela Španjol Marković, Ciceron komunikacije d.o.o.

“Bojim se da je previše laži i konflikata, nivo koje se stvara u radnom

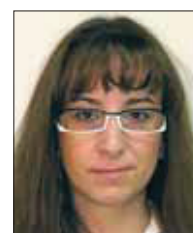
okruženju kao posljedica straha i neizvjesnosti zbog krize koja nas je pogodila. Ali upravo zato vidim neslućene mogućnosti da razumnom, uljudnom i suosjećajnom komunikacijom pomognemo jedni drugima i vratimo komunikaciji ljudsku dimenziju u predahu od novih tržišnih izazova koji nas čekaju kada kriza prođe.



mr. sc. Jadranka Delač Hrupelj, Creativa d.o.o

“Trebamo nas voditi koncept radoznalosti jer tada komunikacijski prostor postaje prostor

stvaranja ideja, a ne prostor prodaje ideja. Prodati ideju na pravi način, samo je jedna razina komuniciranja, a stvoriti nešto novo, sasvim druga.



Mirna Koričan, MBA, mr. psih., Zagrebačka škola ekonomije i managementa

“Mentorstvo, kao jedan od oblika obrazovanja, ostvaruje se kroz suportivni odnos

starijeg i iskusnijeg kolege prema manje iskusnom ili mlađem kolegi. Ovakav oblik je sve češći i u Hrvatskoj budući da se pored uvođenja u organizaciju, organizacijsku kulturu i posao ostvaruje i dublji odnos između kolega, što olakšava kasnije stvaranje neformalnih veza unutar organizacije.

kako se umjesto produblivanja današnjih, valja usmjeriti na stvaranje boljih sustava. Što su ujedno i neki od najvećih izazova svakog managera. 