

ne potpore i tako bitno podiže razinu njihove učinkovitosti. No, nije uvijek tako, jer je ta komunikacija (pre)često suzdržana, tj. mnogi djelatnici se uopće ne trude prosljediti poruku, nerijetko je necjelovita zbog filtriranja informacija, a zbog rivaliteta među djelatnicima dolazi i do manipuliranja informacijama. Zbog svega navedenog dolazi do iskrivljavanje informacija, tj. glasina. Postoje brojni tipovi suradnika na istoj razini s kojima je teško surađivati poput: sveznalice, ljubomorka, žrtve, gundala, blefera, sabotera, brbljavca, napadača, zaslužnog za sve, koji ne zna reći „ne“...

U sklopu nedavne edukacije na **7. Nacionalnoj konferenciji poslovnih tajnica/ika, voditelja ureda i administrativnih djelatnika**, održana je i radionica na temu prepreka uspješnoj internoj komunikaciji. U grupnoj interakciji, sudionice su kao najveće prepreke u komunikaciji na istoj razini, istaknule previše indirektnog komuniciranja, tj. prenošenja poruke pri čemu se događaju i smetnje tipa „pokvareni telefon“. Time dolazi do iskrivljavanja originalne poruke. Nerijetko je cilj tog iskrivljavanja, prebacivanje odgovornosti na druge članove tima. Kao jednu od prepreka, sudionice te radionice, su navele i familijarnost. Ona također potiče iskrivljavanje informacija i njihovo kanaliziranje u smjeru „povlaštenih“ osoba (ako su informacije pozitivne), odnosno u nekom drugom smjeru/ prema drugoj osobi (ako su informacije negativne). Zbog familijarnosti, također, nerijetko dolazi do neodgovarajuće podjele radnih zadataka. To ukazuje na nedostatak odgovornosti koju su sudionice također navele kao prepreku dobroj i zdravoj internoj komunikaciji na istoj razini.

### Prepreke u vertikalnoj komunikaciji nadređenima

Vertikalna komunikacija podrazumijeva različite rangove i odvija se u dva smjera – odozdo prema gore, tzv. uzlazna komunikacija od nižeg ranga prema višem i odozgo prema dolje, tzv. silazna komunikacija od višeg ranga prema nižem. Vertikalna komunikacija je upravo zbog te razlike u (hijerarhijskim) rangovima, složenija od horizontalne.

Komunikacija s nadređenima podrazumijeva davanje/ primanje naloga, uputa, informacija, objašnjenja itd. Pri tome su ključno važni načini i stilovi komuniciranja koji značajno utječu na motivaciju djelatnika.

Najčešći tipovi nadređenih su: šutljivi, preopterećeni, agresivni, demotivator, autokrat,

nadređeni s pomanjkanjem sposobnosti vođenja, nadređeni koji nas ne simpatizira, koji ne prihvaća prijedloge... Najčešće zamjerke nadređenima koje imaju podređeni (u ovom slučaju poslovne tajnice...) su: premalo informacija ili opterećivanje nepotrebnim informacijama, nepravovremeno informiranje, prebacivanje odgovornosti za svoje greške na podređene (najčešće poslovnu tajnicu/ voditeljicu ureda), nepoštivanje rokova i prekratki rokovi, nepovjerenje, premalo pohvala i motivacije... Sudionice radionice su kao jednu od prepreka navele nedovoljnu stručnost i znanje nadređenih što je čest slučaj kod novih rukovoditelja. Nekvalitetno delegiranje, je također, navedeno kao prepreka, a ono se često susreće kod tipa nadređenih s pomanjkanjem sposobnosti vođenja. Nепрепознavanje ili neodgovarajuće određivanje prioriteta je također ocjenjeno kao prepreka kvalitetnoj internoj komunikaciji. U radionici su također istaknute prepreke poput različitih mišljenja (npr. kod tipa nadređenih koji ne prihvaćaju prijedloge), nejasnih zahtjeva i manjkavih informacija (npr. kod tipa tzv. šutljivih nadređenih)...

Kao što podređeni (npr. poslovne tajnice/i) nailaze na prepreke u vertikalnoj uzlaznoj komunikaciji prema nadređenima, tako se prepreke javljaju i u suprotnom pravcu - u vertikalnoj silaznoj komunikaciji od nadređenih prema podređenima (npr. poslovnoj tajnici/ku). Najčešće prepreke u tom smjeru su: nesamostalnost, neprepoznavanje prioriteta, površnost, nemotiviranost, neinformiranost, nedosljednost, nepoštivanje rokova...

**Bočna komunikacija** je nadopuna vertikalnoj uzlaznoj i silaznoj komunikaciji te podrazumijeva horizontalno komuniciranje među djelatnicima raznih odjela iste tvrtke ili

## zašto poslovni čitam savjetnik čitam poslovni savjetnik .com



Magazin Poslovni savjetnik vrlo rado čitam od samih početaka i mogu reći da je jedan od najboljih izvora informacija za svakog poduzetnika ili menagera.

Kvaliteta sadržaja, način na koji obrađujete pojedine teme iz svijeta poduzetništva i savjetodavnih tekstova vezanih uz zakonske propise i regulative razlog su zbog kojih pročitam svaki broj Poslovnog savjetnika.

Edin Mehulić, dipl.ing.geod.  
direktor Edinkom d.o.o.

### „Formula“ za izbjegavanje prepreka u internoj komunikaciji:

- Otvoreni razgovor sa suradnicima, kolegama
- Nuditi pomoć kako bismo je mogli i očekivati (Daj i dobit ćeš/ Give and get)
- Biti empatičan – pokušati razumjeti druge
- Davati tražiti povratne informacije – dobro i loše
- Podržavati suradnike i kolege na sastancima
- Poticati suradnike na pomoć kolegama/ timski duh
- (Preis)pitati sebe kakvi smo mi kolege – kako nas vide drugi/ snage i slabosti
- Kvalitetno/ aktivno slušati suradnike, kolege
- Ohrabrivati, a ne omalovažavati
- Poštovati načela tolerancije, slobode, ravnopravnosti, diskrecije...

ustanove. Ovaj, najmanje korišten kanal internog komuniciranja uključuje dijagonalno komuniciranje na različitim organizacijskim razinama koje nisu u neposrednom hijerarhijskom odnosu. I kod bočnih komunikacija su moguće prepreke jer njeni sudionici različito tumače i doživljavaju razlike u hijerarhijskim rangovima. Tu su, zatim, i neposredni nadređeni, pa se često postavljaju pitanja nadređenosti u konkretnom projektu/ zadatku i timu.

### Prepreke u komunikaciji s vanjskim klijentima

Neovisno s mjeru komuniciranja, učinkovitost interne komunikacije bitno utječe na kvalitetu komunikacije s vanjskim klijentima – suradnicima, dobavljačima, kupcima/ korisnicima/ gostima, te u konačnici na organizacijsku učinkovitost.

To je osviješteno i u radionici čije su sudionice navele slijedeće teškoće u eksternoj komunikaciji: nejasnoća u izražavanju, premalo informacija od strane klijenta, nedovoljno poznavanje stručne terminologije, interne/ osobne teškoće (prezasićenost, umor...), strah u osobnoj komunikaciji (licem u lice), teškoće koje uzrokuje klijent, tj. njegova „krivica“, nestrpljivost... Kako je vanjski klijent razlog našeg postojanja i, zbog toga; uvijek viši rang, trebalo bi tako s njim i komunicirati u skladu s porukom američke stručnjakinje za zadovoljstvo klijenata J.Barlow: *lako ne možete uvijek zadovoljiti sve klijente – nikada to nemojte prestat pokušavati!*