

**PISANO
KOMUNICIRANJE I
IZRAŽAVANJE**

doc. dr. sc. Tihana Babić
tihana.babic@algebra.hr

**PLANIRANJE, PISANJE I
ZAKLJUČIVANJE PISANJA
POSLOVNIH PORUKA**

(opći prikaz)



Sadržaj predavanja:

Planiranje, stvaranje i zaključivanje poslovnih poruka:

- **Planiranje poslovnih poruka:**
 - Analiza situacije
 - Pribavljanje informacija
 - Odabir najboljeg medija za poruku
 - Organizacija informacija
- **Zaključivanje poslovnih poruka:**
 - Pregled poruke
 - Dizajniranje poruke
 - Lektoriranje poruke
 - Slanje poruke
- **Stvaranje poslovnih poruka:**
 - Prilagodba publici
 - Pisanje poruke

RAZUMIJEVANJE PROCESA PISANJA U TRI KORAKA

Čak i ako se ne bavite klijentima, vaša poslovna poruka mora uspostaviti vezu s ciljanom publikom. Slijedeći ovaj provjereni proces naučit ćete stvoriti uspješne poruke koje odgovaraju na potrebe publike te ističu vaše sposobnosti pronicljivog poslovnog stručnjaka.

Proces pisanja u tri koraka sastoji se od

1. planiranja,

2. pisanja i

3. zaključivanja pisanja poruke.

- **Procesom pisanja u tri koraka možete osigurati učinkovitost (odgovaranje na potrebe svoje publike i prenošenje svojih teza) kao i efikasnost vaših poruka (korištenje svoga vremena i vremena svoje publike na najbolji način):**

1. korak: **Planiranje poslovnih poruka.**

Pri planiranju svake poruke prvo analizirajte situaciju tako da definirate cilj i razvijete profil svoje publike. Kada ste sigurni u ono što morate postići svojom porukom, skupite informacije koje će zadovoljiti potrebe vaše publike. Zatim, odaberite odgovarajući medij (usmeni, pisani, vizualni ili elektronički) kojim ćete prenijeti svoju poruku. Potom organizirajte informacije tako da definirate glavnu ideju, ograničite opseg, odaberete izravan ili neizravan pristup i skicirate sadržaj. Fokus ovog poglavlja je na planiranju poruka.

2. korak: **Pisanje poslovnih poruka.**

Nakon što ste isplanirali poruku, prilagodite se svojoj publici senzibilitetom, vještinama u međuljudskim odnosima i odgovarajućim stilom pisanja. Tada ste spremni za sastavljanje svoje poruke izborom snažnih riječi, stvaranjem kvalitetnih rečenica i oblikovanjem skladnih odlomaka. O pisanju poslovnih poruka govori se u petom poglavlju.

3. korak: **Zaključivanje pisanja poslovnih poruka.**

Nakon napravljenog prvog nacrtu poruke, pregledajte je tako da procijenite sadržaj, provjerite čitljivost, uredite i ponovno napišete sve dok ne postignete preciznost i jasnoću. Pritom vaša poruka treba biti gramatički ispravna s odgovarajućom interpunkcijom i učinkovitim formatom. Zatim, stvorite svoju poruku. Stavite je u oblik u kojemu će je vaša publika primiti te pregledajte dizajn i odabrani format kako bi ostavila atraktivan, profesionalan dojam. Lektorirajte finalni proizvod kako biste osigurali visoku kvalitetu, a tada pošaljite poruku.

Shematski prikaz procesa pisanja:

PLANIRAJTE	PIŠITE	ZAKLJUČITE
<p>Analizirajte situaciju –</p> <p>Definirajte svoj cilj i razvijte profil publike.</p>	<p>Prilagodite se svojoj publici - Budite osjetljivi prema potrebama svoje publike korištenjem „ti" stava, pristojnim ophođenjem, naglašavanjem pozitivnosti i upotrebom nepristranog jezika. Izgradite snažnu vezu s publikom uspostavljanjem vlastitog kredibiliteta i projiciranjem preferiranog imidža svoje kompanije. Kontrolirajte svoj stil upotrebom konverzacijskog tona, jasnog standardnog jezika i prikladnog glasa.</p>	<p>Pregledajte poruku - Procijenite sadržaj i provjerite čitljivost, uredite i ponovno napišite kako biste postigli preciznost i jasnoću.</p>
<p>Skupite informacije – Odredite koje su potrebe publike i pribavite informacije koje su nužne za ispunjenje tih potreba.</p>	<p>Sastavite poruku - Birajte snažne riječi kojima ćete stvoriti učinkovite rečenice i skladne odlomke.</p>	<p>Stvorite poruku - Koristite učinkovite dizajnerske elemente i prikladan format za jasan i profesionalan dojam.</p>
<p>Odaberite odgovarajući medij - Odaberite najbolji medij za dostavljanje vaše poruke.</p>		<p>Lektorirajte poruku - Pregledajte poruku kako biste otkrili pogreške u formatiranju, pravopisu i stilu.</p>
<p>Organizirajte informaciju – Definirajte glavnu ideju, ograničite opseg, odaberite izravan ili neizravan pristup i skicirajte sadržaj.</p>		<p>Pošaljite poruku - Pošaljite svoju poruku korištenjem odabranog medija; uvjerite se da su svi dokumenti i relevantne datoteke uspješno poslani.</p>

Optimiziranje vremena za pisanje

Što više koristite ovaj proces pisanja u tri faze, to će on postajati intuitivniji i automatiziraniji. Također ćete uspješnije raspoređivati vrijeme namijenjeno svakom koraku projekta pisanja. Započnite određivanjem vremena koje ćete morati utrošiti na određeni projekt. (U poslovanju, kao i u školi, nikada nećete imati onoliko vremena koliko biste htjeli!) Tada, kao općenito pravilo, namijenite **50% tog vremena planiranju, 25% pisanju i 25% zaključivanju.**

PLANIRANJE	50%
PISANJE	25%
ZAKLJUČIVANJE	25%

Za početak, polovicu raspoloživog vremena odvojite za planiranje, četvrtinu za pisanje i četvrtinu za dovršavanje svojih poruka - ali ove postotke prilagodite svakom projektu.

Podjela vremena u omjeru 50-25-25

Možda se čudnim čini odvajanje samo četvrtine vremena za pisanje, ali to ima smisla iz dva razloga:

- Prvo, temeljito planiranje je nužno kako biste osigurali dostavljanje pravih informacija u pravom obliku pravim ljudima. Planiranje kompliciranih projekata može zahtijevati puno posla, ali evo dobre vijesti: **uz pažljivo planiranje samo pisanje je brže, lakše i puno je manje stresno.**
- Drugo, uvijek je **mudro ostaviti dovoljno vremena za završni korak**, posebice za dugačke ili kompleksne poruke. Ako kroz bilo koji od ovih zadataka samo površno proletite ili ih preskočite, tada se izlažete riziku koji može poništiti naporni rad slanjem poruke slabe kvalitete.

Naravno, podjela vremena u omjeru 50-25-25 može značajno varirati od projekta do projekta. Jednostavnije i kraće poruke zahtijevaju manje planiranja od dugih izvještaja, web stranica i drugih kompleksnih projekata. Također, vrijeme potrebno za oblikovanje i slanje poruka može značajno varirati ovisno o mediju, veličini publike i drugim čimbenicima. **Započnite s omjerom 50-25-25 kao sa smjernicom i koristite svoju prosudbu za svaki projekt.**

Učinkovito planiranje

- Čim se pojavi potreba za stvaranjem poruke, neiskusni su komunikatori često u iskušenju da odmah prionu na pisanje. Međutim, **čak i nekoliko minuta planiranja može kasnije uštedjeti sate prepravljanja i frustracija.**
- Analiza vaše publike pomaže vam u prikupljanju i sređivanju potrebnih činjenica, kao i u slanju informacija na adekvatan i privlačan način.
- Planiranje poruke smanjuje neodlučnost tijekom pisanja, kao i prepravljanje tijekom dovršavanja poruke.
- Pažljivo planiranje **može vas spasiti i od neugodnih pogrešaka koje bi mogle naškoditi vašoj kompaniji ili vašoj karijeri.**
- S unaprijed utvrđenim planom spremni ste krenuti dalje u analiziranju svoje situacije.

Preskakanje planiranja kako biste uštedjeli vrijeme obično dugoročno vodi do još većeg gubitka vremena

ANALIZIRANJE VAŠE SITUACIJE

Cilj učenja: Objasniti zašto je prije pisanja poruke važno analizirati situaciju i pažljivo definirati cilj

- Uspješna poruka započinje s **jasnim ciljem** koji povezuje potrebe pošiljatelja s **potrebama publike**. Identificiranje cilja i publike obično je **vrlo jasno kod jednostavnih rutinskih poruka**.
- Međutim, ovaj zadatak može biti malo teži u zamršenijim situacijama.
- Na primjer, ukoliko morate komunicirati o problemu brodskog prijevoza između vaših tvornica u Pekingu i Los Angelesu, cilj može biti jednostavna obavijest višem menadžmentu o situaciji. S druge strane, cilj pak može uključivati i upit rukovoditeljima tvornica kojim tražite da istraže i riješe problem. Ova dva scenarija imaju različite ciljeve i različitu publiku, stoga zahtijevaju bitno različite poruke.
- **Ako se odmah bacite na pisanje, a da niste razjasnili svoj cilj kao ni svoju publiku, tada ćete uzaludno trošiti vrijeme i energiju te ćete vjerojatno stvoriti nedovoljno kvalitetnu poruku.**

Definiranje cilja pisanja

- Sve poslovne poruke imaju **opći cilj: informiranje, uvjeravanje i suradnju s publikom.**

Osim definiranja ukupnog smjera vaše poruke, opći cilj vaše poruke određuje prikladan stupanj participacije publike i stupanj kontrole koji imate nad svojom porukom:

- **Informiranje publike** temelji se na nižoj razini interakcije. Članovi publike dobivaju informaciju, a zatim je ili prihvate, ili ne prihvate, ali oni ne doprinose sadržaju poruke. Vi kontrolirate poruku.
- Nasuprot tome, **uvjeravanje publike** obično uključuje određeni stupanj participacije, poput pružanja ljudima prilike za postavljanje pitanja kako biste mogli pojasniti eventualne nejasnoće. Ipak, morate zadržati određeni stupanj kontrole nad porukom.
- Na drugom kraju spektra, da biste surađivali s ljudima, morate omogućiti maksimalnu razinu sudjelovanja. Vaša kontrola nad porukom je smanjena jer se morate prilagoditi novim situacijama koje nastaju **razvojem suradnje.**

Opći i specifični ciljevi svake poruke

U okvirima općeg cilja svaka poruka također ima specifičan cilj. On određuje ono što želite postići svojom porukom i ono što bi vaša publika trebala činiti ili misliti nakon primanja vaše poruke.

- Na primjer, je li vas cilj samo obavijestiti publiku o nadolazećem događaju ili pak želite da ljudi odmah počnu djelovati? Navedite svoj specifični cilj što je moguće preciznije, čak i do stupnja u kojem određujete koji članovi publike trebaju na koji način i u koje vrijeme reagirati.
- Nakon što ste definirali svoj specifični cilj, odvojite određeno vrijeme kako biste provjerili izvodivost. Procijenite zaslužuje li cilj vrijeme i trud koji trebate uložiti u pripremanje i slanje poruke - kao i vrijeme koje vaša publika mora uložiti u čitanje, gledanje ili slušanje poruke.

Vas opći cilj može biti informiranje, uvjeravanje ili suradnja.

Da biste odredili specifičan cilj, razmislite o načinu na koji bi poruka trebala utjecati na ideje ili ponašanje publike.

Testiranje cilja poruke

- Testirajte svoj cilj postavljanjem ovih četiriju pitanja:
 - **Hoće li vaša poruka rezultirati ikakvim promjenama?** Nemojte doprinositi informacijskom preopterećenju slanjem poruke koja ništa neće promijeniti. Ako vam se, primjerice, ne sviđa najnovija reklamna kampanja vaše kompanije, a vi niste u mogućnosti da na nju utječete, slanje kritične poruke kolegama neće ništa promijeniti
 - **Je li vaš cilj realističan?** Spoznaja o realističnosti vašeg cilja važan je dio dobrog poslovnog instinkta. Na primjer, zahtjev za povišicom u vrijeme krize u vašoj kompaniji može poslati poruku kako niste u toku sa zbivanjima oko vas.
 - **Je li vrijeme prikladno?** Ljudi koji su usred nekog posla u trenutku primanja vaše poruke, ili ih ona ometa, vrlo vjerojatno neće obraćati pozornost na nju. Na primjer, radno opterećenje mnogih profesija i odjela ciklički se mijenja, stoga poruke poslane za vrijeme velikog opterećenja mogu biti ignorirane.
 - **Je li vaš cilj prihvatljiv vašoj organizaciji?** Kada ste jasno i svrsishodno odredili svoj cilj, kao i odgovarajuće vrijeme, vas sljedeći korak odnosi se na razumijevanje potreba vaše publike.

Vaša kontrola nad porukom obrnuto je povezana sa stupnjem participacije publike. Što je veća mjera participacije publike, to manje kontrole imate, i obrnuto.

Odgoda ili odustajanje od slanja poruke

Odgodite slanje poruke, ili je uopće nemojte slati u sljedećim situacijama:

- *Ništa se ne mijenja slanjem poruke.*
- *Cilj nije realističan.*
- *Vrijeme nije prikladno.*
- *Cilj nije prihvatljiv vašoj organizaciji.*

Razvijanje profila publike

- Prije no što članovi publike odvoje vrijeme za čitanje ili slušanje vaše poruke, oni **moraju biti zainteresirani za ono što govorite**. Oni moraju znati što oni imaju od toga: *Kako će im slušanje vašeg savjeta ili postupanje po vašim uputama pomoći, profesionalno ili osobno?*
- Što više znate o članovima vaše publike, o njihovim potrebama i očekivanjima, to će vaša komunikacija s njima biti učinkovitija.
- Za jednostavne rutinske poruke obično ne morate dubinski analizirati svoju publiku. Međutim, kod kompleksnih poruka ili poruka namijenjenih nenaklonjenoj ili nezainteresiranoj publici odvojite vrijeme za proučavanje njihovih informacijskih potreba i potencijalnih reakcija na vašu poruku.

Analiza publike pomaže vam u planiranju vaših poruka

Analiza publike

- **Identificirajte primarnu publiku** - za neke poruke određeni članovi publike mogu biti važniji od drugih. Nemojte ignorirati potrebe manje utjecajnih članova, ali svakako se pozabavite interesima ključnih donositelja odluka.
- **Odredite veličinu publike i geografsku rasprostranjenost.** Poruka namijenjena 10 000 ljudi diljem svijeta vjerojatno će zahtijevati drugačiji pristup od poruke koju ste namijenili nekolicini ljudi u susjednom uredu.
- **Određivanje sastava publike.** Potražite sličnosti i razlike u kulturi, jeziku, dobi, obrazovanju, položaju i statusu u organizaciji, stavovima, iskustvima, motivacijama i bilo kojim drugim čimbenicima koji bi mogli utjecati na uspješno primanje i dekodiranje vaše poruke.
- **Odredite razinu razumijevanja članova publike.** Ako članovi publike imaju slično obrazovanje kao i vi, vjerojatno će bez problema razumjeti o čemu govorite. Ako to nije slučaj, vaše će poruke morati sadržavati i edukativni dio, a odluka o odgovarajućoj količini informacija može biti teška. Uvrstite samo onoliko informacija koliko je nužno za ispunjenje specifičnog cilja vaše poruke. Na primjer, prilikom promoviranja softvera za pripremu poreza, Paula Drum i njezini suradnici iz H&R Blocka odlučili su se za fokusiranje na jednostavnije i publici važnije aspekte poput lakoće korištenja i mogućnosti izbjegavanja preplaćivanja poreza - a ne na sumorne detalje poreznog zakona.
- **Shvatite očekivanja i preferencije publike.** Hoće li članovi vaše publike očekivati sve detalje ili samo kratak sažetak glavnih teza? Općenito, što vaša poruka više putuje prema gore u internoj komunikaciji, to će manje detalja ljudi željeti vidjeti.
- **Predvidite potencijalnu reakciju publike.** Kao što ćete pročitati kasnije u ovom poglavlju, potencijalne reakcije publike utječu na organizaciju poruke. Ako očekujete povoljan odgovor, tada možete odmah navesti zaključke i preporuke i ponuditi minimum podupirućih dokaza. Ako očekujete skepticizam, zaključke možete postepeno uvoditi i potkrijepiti ih s više dokaza.

Prikupljanje informacija o publici

Kada imate jasnu sliku svoje publike, tada je vaš sljedeći korak prikupiti informacije koje ćete uključiti u poruku. Kod jednostavnih poruka možda su vam sve informacije već pri ruci, međutim kod kompleksnih ćete možda morati obaviti ozbiljna istraživanja i analize prije no što budete spremni za pisanje.

Postavite si nekoliko ključnih pitanja o svojoj publici:

- **Koji su najvažniji ljudi u vašoj publici?**
- **Broj članova publike do kojih morale doprijeti?**
- **Koliko oni već znaju o temi?**
- **Koja je njihova očekivana reakcija na vašu poruku?**

Ukoliko članovi vaše publike ne poznaju temu u jednakoj mjeri, tada poruke usmjerite na najutjecajnije donositelje odluka.
Kako biste pridobili skeptičnu publiku, pristupajte im postupno i s obiljem dokaza.

Neformalne tehnike za prikupljanje informacija o publici

U međuvremenu možete često koristiti neformalne tehnike za prikupljanje uvida i usmjeravanje svojih istraživačkih napora:

- **Razmišljajte sa stajališta publike** - Stavite sebe u položaj publike; što ti ljudi misle, osjećaju ili planiraju? Koje im informacije trebaju kako bi napredovali?
- **Čitajte izvještaje i druge dokumente kompanije** - Godišnji izvještaji, finansijski obračuni, novinski članci, blogovi stručnjaka, marketinški izvještaji i istraživanja o klijentima samo su neki od potencijalnih izvora. Otkrijte ima li vaša kompanija sustav upravljanja znanjem (engl. *Knowledge-management system*), centraliziranu bazu podataka koja sadrži iskustva i spoznaje zaposlenika.
- **Razgovarajte s nadređenima, kolegama i klijentima** - Kolege radnici i zaposlenici možda imaju informacije koje vama trebaju ili možda znaju za što će vaša publika biti zainteresirana.
- **Zatražite pomoć publike** - Ako niste sigurni što članovi publike očekuju od vaše poruke, pitajte ih. Priznanje da ne znate, ali želite zadovoljiti njihove potrebe, publiku će to impresionirati više nego da pogađate i pogriješite.

Očigledne informacijske potrebe vaše publike

Cilj učenja: Raspraviti o mogućnostima prikupljanja informacija za jednostavne poruke i identificirati tri karakteristike kvalitetne informacije

U mnogim situacijama su informacijske potrebe vaše publike očigledne; u drugim pak vaša publika ne može artikulirati što joj treba.

- Ako netko postavi nejasan ili širok zahtjev, postavljajte pitanja kako biste suzili fokus.
- Ako vaš šef kaže „Otkrijte sve što možete o Interscope Records”, fokusirajte se na istraživanje najbitnijih aspekata poslovanja navedene kompanije.

Postavljanje jednog ili dva pitanja često prisiljava osobu da dublje promisli o svome zahtjevu i preciznije ga definira.

Neizražene potrebe vaše publike

Osim očiglednih potreba publike, pokušajte razmišljati o informacijskim potrebama koje vaša publika još nije izrazila.

- Pretpostavite da su od vas tražili da usporedite dva plana zdravstvenog osiguranja za zaposlenike vaše kompanije, a vaše istraživanje otkrije i treću alternativu koja je možda čak i bolja. Tada biste mogli proširiti svoj izvještaj kraćim obrazloženjem zašto bi se trebao razmotriti i treći plan, kao i usporedbu s prva dva plana.

Međutim, dobro prosudite; u nekim situacijama trebate pružiti samo ono što publika očekuje i ništa više.

Ako vam je zadan nejasan zahtjev, postavljajte pitanja kako biste ga razjasnili prije nego što isplanirate odgovor.

Primjer bilješke za analizu publike

Bilješke za analizu publike

Projekt: Izvještaj s preporukom o zatvaranju vlastitog objekta za vježbanje i subvencioniranje privatnog članstva u lokalnom wellness centru.

Primarna publika: Nicole Perazzo, izvršna potpredsjednica, i njezin nadzorni tim.

Veličina i geografska rasprostranjenost: Ukupno devet menadžera; Nicole i pet članova njezinog tima su ovdje; tri druga nadglednika imaju sjedište u Hong Kongu.

Sastav: Svi imaju iskustva u operativnom menadžmentu, ali je nekolicina nova u kompaniji.

Razina razumijevanja: Svi će nesumnjivo razumjeti financijske razloge, ali noviji menadžeri možda neće shvatiti koliko je vlastiti objekt za vježbanje važan mnogim našim zaposlenicima.

Očekivanja i preferencije: Oni očekuju precizne preporuke poduprte dobro razrađenim financijskim obrazloženjem i prijedlozima o načinu prenošenja loše vijesti zaposlenicima. Za ovako opsežnu odluku prikladan je službeni izvještaj; očekivani način distribucije je e-posta.

Vjerojatna reakcija: Iz osobnih razgovora poznato mi je kako nekoliko menadžera koji primaju ovaj izvještaj aktivno koristi objekte kompanije i stoga neće biti zadovoljni prijedlogom o njihovu gašenju. Međutim, oni koji ne vježbaju općenito smatraju kako je to luksuz koji si kompanija ne može priuštiti. Reakcije publike varirat će od vrlo pozitivnih do vrlo negativnih; izvještaj bi se trebao usredotočiti na svladavanje vrlo negativnih reakcija jer oni su ti koje moram uvjeriti.

Fokusirajte se

Mogli biste se susresti sa situacijama u kojima je zadatak ili cilj toliko nejasan da ne znate kako općenito odrediti ono što publika treba znati. U ovakvim slučajevima, **možete upotrijebiti neku od tehnika otkrivanja kako bi vam pomogla u generiranju ideja i otkrivanju mogućih smjerova istraživanja:**

- Jedna popularna tehnika je **slobodno pisanje**, pri čemu pišete što god vam padne na pamet, bez zaustavljanja radi ispravaka i unutar zadanog vremenskog perioda. Velika prednost slobodnog pisanja je ušutkivanje „unutarnjeg kritičara“ i izražavanje ideja onako kako vam one dolaze. Iako će ovo možda rezultirati nepovezanim idejama, to nije bitno. Unutar te zbrke izražavanja, mogli biste pronaći i neke korisne ideje i aspekte koji vam još nisu pali na pamet - možda i temeljnu ideju na kojoj će se zasnivati cjelokupan projekt
- U nekim slučajevima najbolji način otkrivanja možda uopće nije pisanje već **skiciranje**. Ako vam nikakve riječi ne padaju na pamet, uzmite crtaći blok i počnite crtati. Dok razmišljate vizualno, vas mozak bi mogao iskristalizirati neke izvrsne ideje koje su bile skrivene iza riječi.

Ako je to prikladno, uključite dodatne informacije koje bi mogle biti korisne čak i ako ih osoba kojoj trebaju informacije nije posebno tražila.

Dostavljanje traženih informacija

Nakon što ste definirali informacijske potrebe svoje publike, svakako morate te potrebe u cijelosti i zadovoljiti. Dobar je način za provjeravanje cjelovitosti vaše poruke **upotreba novinarskog pristupa: Provjerite odgovara li vaša poruka na pitanja tko, što, kada, gdje, zašto i kako.** Korištenjem ove metode pravovremeno ćete otkriti ako vaša poruka ne uspijeva dostaviti potrebne informacije. Pregledajte, na primjer, ovu poruku koja traži informacije od zaposlenika:

- *Pokušavamo smanjiti troškove najma uredskog prostora i zanima nas vaše mišljenje o predloženom planu prema kojemu bi zaposlenici koji rade od kuće mogli dijeliti urede u različite dane. Molim vas, javite mi sto mislite o ovom prijedlogu.*

?	TKO
?	ŠTO
?	KADA
?	GDJE
?	ZAŠTO
?	KAKO

→ Poruka zaposlenicima ne govori sve što bi trebali znati kako bi mogli smisleno odgovoriti. Dio poruke koji se odnosi na što mogao bi se unaprijediti preciziranjem tražene informacije (kao što je pitanje jesu li radni termini dovoljno fleksibilni za novi raspored zajedničkog korištenja ureda). Pisac također ne navodi kada je potrebno odgovoriti i kako bi zaposlenici trebali odgovoriti. Bez navođenja ovih pitanja, zahtjev će vjerojatno generirati brojne odgovore od kojih će neki možda biti od pomoći, ali neki vjerojatno neće.

- **Da biste procijenili kvalitetu informacija koje dostavljate u svojim porukama, provjerite točnost, etičnost i relevantnost tih informacija.**

1. TOČNOST INFORMACIJA:

Budite sigurni da su informacije točne

- **Netočne informacije u poslovnim porukama mogu uzrokovati gomilu problema,** od neugodnosti i pada produktivnosti do sigurnosnih i pravnih pitanja. Mogli biste organizaciju obavezati obećanjima koja ona ne može ispuniti - a pogreška bi mogla narušiti vašu reputaciju pouzdanog poslovnog čovjeka. Zahvaljujući Internetu netočne informacije mogu ostati dostupne godinama nakon što ih pošaljete.
- **Pogreške možete svesti na najmanju moguću mjeru dvostrukim provjeravanjem svake informacije koju prikupite.** Ako konzultirate izvore izvan organizacije, zapitajte se jesu li oni aktualni i pouzdani.
 - **Osobito oprezni morate biti s izvorima koje pronađete online.** Jednostavnost objavljivanja na Internetu i vrlo česti nedostatak uredničkog nadzora zahtijevaju dodatan oprez u korištenju online informacija.
 - **Obavezno provjerite bilo kakve matematičke ili financijske izračune.**
 - **Provjerite sve datume i rasporede te provjerite vlastite pretpostavke i zaključke kako biste se uvjerali da su ispravni.**

Provjerite cjelovitost svojeg dokumenta tako da se uvjerite da odgovara na svih šest novinarskih pitanja:
tko, što, kada, gdje, zašto / kako.

Budite sigurni da su informacije koje šaljete točne i da možete ispuniti preuzete obveze.

DEFINIRANJE GLAVNE IDEJE PORUKE

Tema vaše poruke je općenit predmet, a vaša **glavna ideja je specifična izjava o temi.**

- Na primjer, smatrate li da je postojeći sustav korištenja papirnih obrazaca za ispunjavanje odštetnih zahtjeva zaposlenika skup i spor, mogli biste stvoriti poruku čija su tema odštetni zahtjevi zaposlenika. Glavna je ideja poruke da bi novi sustav ispunjavanja zahtjeva baziran na webu mogao smanjiti troškove za kompaniju i smanjiti vrijeme povrata naknade zaposlenicima.

U dužim dokumentima i prezentacijama često morate ujednačiti mnogo materijala s glavnom idejom u kojoj su sadržane sve ostale teze koje želite zasebno istaknuti.

- Pronalaženje zajedničke niti u svim ovim tezama može biti izazov. Ponekad čak nećete uopće biti sigurni što je vaša glavna ideja sve dok ne presložite informacije.

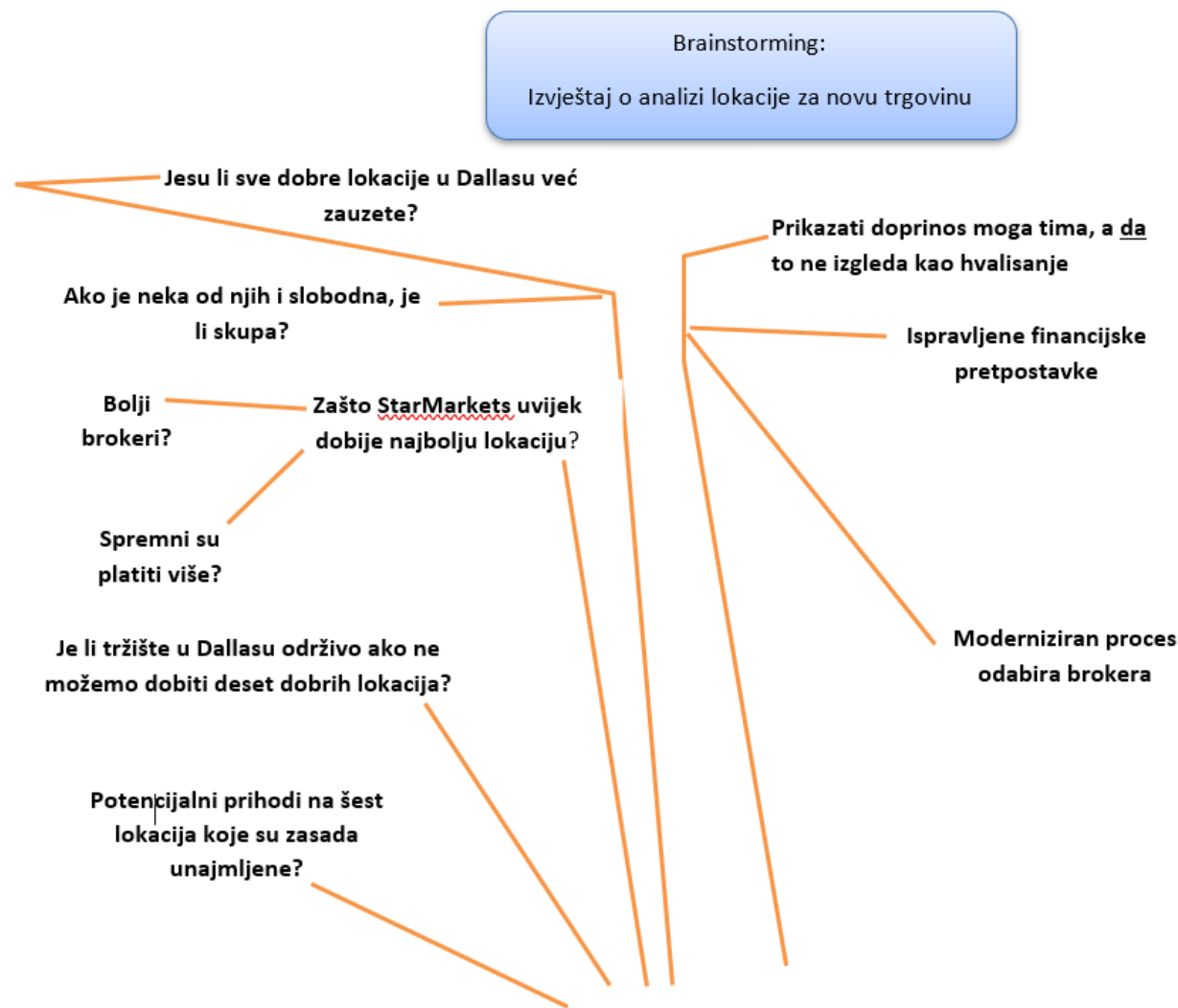
Neke tehnike za stvaranje kreativnih ideja

Za teške zadatke poput ovih u obzir uzmite brojne tehnike za stvaranje kreativnih ideja:

- **Brainstorming.** Radeći sami ili s drugima stvorite što je više moguće ideja i pitanja, a da se pritom ne zaustavljate kako biste kritizirali ili organizirali. Nakon što skupite sve dijelove, potražite obrasce i veze koji bi vam mogli pomoći u identificiranju glavne ideje i skupina podupirućih ideja. Na primjer, ako se vaša glavna ideja tiče otvaranja novog restorana u Samoboru, vjerojatno ćete pronaći i skupinu ideja povezanih s financijskim povratom, drugu skupinu povezanu s konkurencijom itd. Identificiranje takvih grupa pomaže vam u prepoznavanju glavnih pitanja koja će vas dovesti do pouzdanog zaključka.
- **Novinarski pristup.** Novinarski pristup postavlja pitanja tko, što, kada, gdje, zašto i kako da biste identificirali glavne ideje iz neorganiziranih informacija.
- **Lanac pitanja i odgovora.** Počnite s ključnim pitanjem iz perspektive publike i pronađite put natrag prema poruci. U većini slučajeva ćete otkriti da svaki odgovor stvara nova pitanja sve dok ne identificirate informaciju koja treba biti u vašoj poruci
- **Pripovjedačevo putovanje.** Nekim piscima je najbolje komunikacijski izazov istražiti u razgovoru prije no što pokušaju pisati. Snimite se dok opisujete ono o čemu namjeravate pisati. Zatim preslušajte snimljeno, identificirajte načine da učvrstite i razjasnite poruku te proces ponavljajte dok ne izvučete glavnu ideju u jednu preciznu poruku.
- **Stvaranje mentalnih mapa.** Ideje možete stvarati i organizirati koristeći grafičku metodu pod nazivom mentalno mapiranje. Započnite s glavnom idejom i zatim je razgranajte tako da je povežete sa svakom drugom srodnom idejom koja vam padne na pamet.

Upotreba tehnike mentalnih mapa (engl. *mind-mapping*) u planiranju projekta pisanja

Stvaranje mentalnih mapa korisna je tehnika za identificiranje i organiziranje mnogobrojnih ideja i dijelova informacija koje kompleksan projekt pisanja obično povlači za sobom. Softver (u ovom slučaju riječ je o MindJetovom MindManageru) olakšava stvaranje grafičkih rezultata - poput ovog dijagrama koji prikazuje autoričine bojazni oko izvještaja, njezine uvide u preokupacije publike i nekoliko tema vezanih uz pisanje i slanje izvještaja.



Definiranje teme i glavne ideje

OPĆI CILJ	SPECIFIČNI CILJ	TEMA	GLAVNA IDEJA
Informirati	Naučiti predstavnike službe za korisnike kako uređivati i proširivati wiki za tehničku potporu	Wiki tehničke podrške	Pažljivo i temeljito uređivanje i dodavanje wikiju - čitavom odjelu pomaže u pružanju bolje podrške korisnicima
Uvjeriti	Uvjeriti visoke menadžere da povećaju izdvajanja za istraživanje i razvoj	Financiranje istraživanja i razvoja	Konkurencija troši više od nas na istraživanje i razvoj, a to im omogućuje stvaranje inovativnijih proizvoda
Suradivati	Potaknuti ideje za motivacijski sustav u cijeloj kompaniji koji bi plaće vezao uz profite	Motivacijska plaća	Vezivanje plaća s profitima motivira zaposlenike i smanjuje kompenzacijske troškove tijekom teških godina

2. ETIČNOST INFORMACIJA

1. Budite sigurni da su informacije etične

Ako se potrudite da prikupljate točne informacije, izbjeci ćete mnoge etičke probleme vezane uz svoje poruke.

- Ako ipak napravite nenamjernu pogrešku poput dostavljanja informacije za koju ste isprva mislili da je istinita, ali ste kasnije ustanovili da je netočna, odmah kontaktirajte primatelje poruke i ispravite pogrešku. U ovakvim okolnostima nitko vas ne može opravdano kritizirati, a ljudi će cijeliti vašu iskrenost.

Poruke mogu biti i neetične kada je izostavljena važna informacija.

- Naravno, kaoiskusni profesionalci možda imate pravni ili drugi opravdan poslovni razlog da ne uključite svaki detalj u svakoj stvari. Koliko biste točno detalja trebali uključiti? **Svakako uključite dovoljno detalja da izbjegnute zavaravanje publike.**
- Ako niste sigurni koliko je informacija potrebno vašoj publici, ponudite onoliko koliko smatrate da odgovara vašoj definiciji potpunosti zatim ponudite više na zahtjev.

3. RELEVANTNOST INFORMACIJA

2. Budite sigurni da su informacije relevantne

Kada prikupljate informacije za svoje poruke, zapamtite da će neke teme vašoj publici biti važnije od drugih.

- Članovi publike cijenit će vas trud da istaknete informacije koje su im potrebne i izostavite informacije koje im ne trebaju. Štoviše, fokusiranjem na one informacije koje se najviše tiču vaše publike, povećavate vlastite izgleda za postizanje svojih komunikacijskih ciljeva.

Ukoliko ne poznajete svoju publiku ili komunicirate s velikom grupom ljudi različitih interesa, upotrijebite zdrav razum da biste odredili aktualna pitanja.

- **Mogu vas usmjeriti karakteristike publike poput dobi, zaposlenja, lokacije, prihoda i obrazovanja.** Ako pokušavate prodati članstvo u wellness klubu, mogli biste prilagoditi svoje poruke sportskim tipovima, zaposlenim profesionalcima, obiteljima i ljudima na različitim lokacijama ili u različitim dohodovnim razredima. Sveobuhvatni objekti i osobni treneri privukli bi sportske tipove, dok bi niske mjesečne članarine privukle studente s ograničenim novčanim sredstvima.

Prilagodba različitim članovima publike – zaključno:

- Neke poruke nužno trebaju doprijeti do publike s različitim kombinacijama obrazovanja, poznavanja predmeta i drugih varijabli. U ovim slučajevima nemate drugog izbora nego da se pokušate prilagoditi različitim članovima publike.
- Ove dvije stranice iz godišnjeg izvještaja o kvaliteti vode lokalnog vodoopskrbnog područja stručan predmet predstavljaju široj publici (svim kućanstvima u određenom gradu) na dobar način. Uočite kako su u izvještaju znanstvene informacije prezentirane precizno i nadopunjene jasnim objašnjenjima o značenju tih informacija te njihovoj važnosti za korisnike vodoopskrbnog sustava.

- **Jasan osjećaj za etiku trebao bi voditi vaše odluke kada određujete količinu detalja u svojoj poruci.**
- **Publika najbolje reagira na informacije koje su filtrirane i odabrane kako bi zadovoljile njihove potrebe.**
- **Ako svoju publiku ne poznajete dovoljno da biste znali što ih točno interesira, oslonite se na zdrav razum.**

ODABIR PRIKLADNOG MEDIJA

- Odabir određenog medija za slanje poruke može utjecati na učinkovitost ili neučinkovitost vaše komunikacije.
- **Medij je oblik koji odabirete kako biste poslali poruku.**
- Možete odabrati **razgovor licem u lice**, objavljivanje na **blogu**, slanje **e-poruke** ili stvaranje **webcasta**; raspon medijskih mogućnosti je širok i stalno raste.
- Iako se medijske kategorije posljednjih godina isprepliću, radi olakšavanja ove rasprave o medijima možete razmišljati kao o **usmenim, pisanim, vizualnim ili elektroničkim (koji često kombiniraju nekoliko medijskih tipova).**

Usmeni mediji

Usmeni mediji uključuju razgovore licem u lice, intervjuje, govore, osobne prezentacije i sastanke.

- Oni omogućavaju ljudima koji komuniciraju da se vide, čuju i reaguju jedni na druge. To ih čini korisnima u poticanju ljudi na postavljanje pitanja, davanje komentara i zajednički rad kako bi se postigao konsenzus ili donijela odluka. Na primjer, stručnjaci menadžerima preporučuju da se često upuštaju u „obilaske”, čavrljajući sa zaposlenicima kako bi čuli njihova mišljenja, odgovorili na njihova pitanja i interpretirali važne poslovne događaje i trendove.

Naravno, ako ne želite puno pitanja ili interakciju, korištenje usmenih medija može biti loš izbor.

- Međutim, pažljivo procijenite svoju publiku prije no što odlučite ograničiti interakciju odabirom drugog medija. Kao menadžer, naći ćete se u neugodnim situacijama (na primjer, odbijanje zaposlenikova zahtjeva za povišicom) u kojima će vam se činiti primamljivim slanje e-poruke ili izbjegavanje osobnog kontakta na drugi način. Međutim, u mnogim ovakvim prilikama dugujete drugoj strani priliku da postavi pitanja ili iznese svoje stavove. Štoviše, osobnim suočavanjem s teškim situacijama steći ćete reputaciju poštenog i obzirnog menadžera.

Tiskani mediji

- **Pisane poruke mogu imati razne oblike, od tradicionalnih memoranduma do preciznih izvještaja koji kvalitetom svoje izrade konkuriraju časopisima.**
- **Memorandumi** su kratki tiskani dokumenti koji se tradicionalno koriste za rutinske svakodnevne razmjene informacija unutar organizacije. U mnogim organizacijama IM, e-pošta, blogovi i drugi elektronički mediji uvelike su zamijenili papirne memorandume.
- **Pisma** su kratke pisane poruke koje se obično šalju primateljima izvan organizacije. Osim što prenose određenu poruku, pisma obavljaju i važnu funkciju odnosa s javnošću tako da njeguju dobre poslovne odnose s klijentima, dobavljačima i drugima. Mnoge organizacije oslanjaju se na pisma obrasce kako bi uštedjeli vrijeme i novac u rutinskoj komunikaciji. Pisma obrasci posebno su prikladna za jednokratna masovna slanja poste kao što su **ponude proizvoda**, **informacije o aktivnostima organizacije** i **prigodne poruke** poput sezonskih čestitki.
- **Izvještaji i ponude** obično su duži od memoranduma i pisama, iako i oni mogu biti napisani u obliku memoranduma ili pisma. Ovi dokumenti mogu biti različite dužine, od nekoliko stranica do nekoliko stotina, a obično su vrlo formalni po svome tonu. Poglavlja od trinaestog do petnaestog detaljnije razmatraju izvještaje i ponude.
- **Tiskane poruke** u mnogim su slučajevima zamijenili elektronički mediji, iako tiskani mediji i dalje imaju svoje mjesto u današnjem poslovanju.

Vizualni mediji

- Tradicionalne poslovne poruke prvenstveno se oslanjaju na tekst s povremenom podrškom grafičkih elemenata poput **slika, tablica, grafikona ili dijagrama koji pomažu u ilustraciji teza o kojima se u tekstu raspravlja**. Međutim, mnogi poslovni komunikatori počinju otkrivati snagu poruka u kojima su vizualni elementi dominantni i potpomognuti malim količinama teksta. U tom kontekstu, vizualnim medijima možete smatrati svaki oblik u kojemu jedan ili više vizualnih elemenata igra centralnu ulogu u prenošenju sadržaja poruke.
- Poruke koje kombiniraju snažne vizualne elemente s podupirućim tekstom mogu biti učinkovite iz brojnih razloga. Današnja publika nema dovoljno vremena i bombardiranje porukama. Sve što omogućuje brzu komunikaciju je dobrodošlo. **Vizualni prikazi također su učinkovitiji u opisivanju kompleksnih ideja i procesa jer smanjuju trud koji publika mora uložiti da bi prepoznala dijelove i odnose koji čine cjelinu.** Također, u višejezičnom poslovnom svijetu dijagrami, simboli i druge slike mogu smanjiti komunikacijske barijere smanjujući potrebu jezične obrade. Konačno, vizualne prikaze možemo lakše zapamtiti nego čisto tekstualne opise ili objašnjenja.
- **U nekim situacijama poruke koje su pretežito vizualne, s tekstom koji podupire ilustracije, mogu biti učinkovitije od poruka koje se prvenstveno oslanjaju na tekst.**

Elektronički mediji

Raspon elektroničkih medija je velik i kontinuirano nastavlja rasti, **od telefonskih poziva i podcasta do blogova, wikija, e-maila i tekstualnih poruka.** Kada želite ostaviti snažan dojam, **korištenje elektroničkih medija može povećati uzbuđenje i vizualnu privlačnost svojom interaktivnošću, animacijom, zvučnim i videozapisom.**

- Rast mogućnosti elektroničke komunikacije istovremeno je blagoslov i prokletstvo za poslovne komunikatore. S jedne strane, sada na raspolaganju imate više alata nego ikada prije, a time i više načina da dostavite racionalne i emocionalne sadržaje. S druge strane, veliki izbor mogućnosti može zakomplicirati vaš posao jer često morate odabrati između brojnih medija i morate znati kako uspješno koristiti svaki od njih.
- **Iz perspektive publike uobičajeni je izvor frustracija s elektroničkim medijima nedostatak integracije.** Da bi bili informirani, ljudi su prisiljeni koristiti sve veći arsenal odvojenih, ali podudarnih medijskih opcija. Kako se ove opcije množe, a informacije se pojavljuju u e-porukama, IM-u, na intranetu, blogovima, zajedničkim online radnim prostorima, društvenim mrežama, novostima na Twitteru, wikijima i bilo kojem drugom novom izumu, nastojanje za praćenjem brojnih izvora informacija može zahtijevati značajno vrijeme.

Općenito, elektroničke medije koristite za brzo slanje poruka, za dopiranje do široko rasprostranjene publike i za iskorištavanje prednosti bogatih multimedijalnih formata.

Sam broj elektroničkih medija na radnom mjestu može imati frustrirajući učinak na današnju publiku.

Elektronički usmeni mediji

- Mnoge web stranice sada koriste **animirane likove koji govore** i koji se ponekad nazivaju **avatarima**, a **posjetiteljima web stranica nude mnogo ugodnije iskustvo i energiju.**
- Da bi se frustracije svele na minimum, a produktivnost povećala, menadžeri kompanija trebali bi odrediti jasna očekivanja u pogledu korištenja elektroničkih medija te oprezno integrirati svaku novu medijsku inovaciju – ili službeno odabrati da ju ne koriste.

Kratki pregled glavnih elektroničkih medija koji se danas koriste u poslovanju

- **Elektroničke verzije usmenih medija.** Ovi mediji uključuju **telefonske pozive, telekonferiranje, poruke glasovne pošte, audio-snimke poput kompaktnih diskova i podcasta, glasovno sintetiziranje** (stvaranje audio-signala iz računalnih podataka), glasovno prepoznavanje (pretvaranje audio-signala u računalne podatke) te čak i **animirane online likove**. Jednostavan telefonski poziv za mnoge je organizacije još uvijek ključna komunikacijska spona, ali čak se i on priključio internetskom dobu zahvaljujući internetskoj telefoniji, poznatoj i pod tehničkim nazivom **VoIP** (što znači Voice over Internet Protocol, **Protokol za prijenos glasa putem interneta**). Iako telefonski pozivi ne mogu prenijeti sve neverbalne signale osobne konverzacije, oni mogu otkriti prilično mnogo, uključujući ton glasa, ritam, smijeh, pauze itd. Korištenje govorne pošte praktičan je način slanja kratkih poruka kada se ne zahtijeva trenutačan odgovor, ali predstavlja loš odabir za duže poruke jer je informaciju teško ponovno pronaći.
- **Elektroničke verzije tiskanih medija.** Ove mogućnosti variraju **od e-maila i IM-a (engl. Instant messaging) do blogova, web stranica, društvenih mreža i wikija**. Ovi mediji konstantno se mijenjaju u pogledu svoga sadržaja, kao i u pogledu ljudi koji ih obično koriste. Na primjer, e-mail je posljednje desetljeće ili dva bio primarni poslovni medij, ali sada u mnogim slučajevima biva zamijenjen IM-om, blogovima, tekstualnim porukama i komunikacijom putem društvenih mreža.
- **Elektroničke verzije vizualnih medija.** Ovi mediji mogu uključivati **elektroničke prezentacije (korištenjem Microsoft PowerPointa i drugog softvera), kompjutersku animaciju (korištenjem softvera kao što je Adobe Flash za stvaranje raznih animiranih sekvenci koje vidite na web stranicama) i videozapise**. Tvrtke već godinama intenzivno koriste videozapise (posebno za obuku, promociju novih proizvoda i rukovoditeljska priopćenja) - prvo na videovrpici, zatim na DVD-u, a sada i online. Videozapis je također inkorporiran u podcasting stvarajući vidcastove, kao i u blogiranju gdje nastaju videoblogovi (blogs) i mobilni blogovi (moblogs). Multimedija se odnosi na upotrebu dvaju ili više medija pri stvaranju jedne poruke, obično je riječ o kombinaciji audio-zapisa i video-zapisa, teksta i grafike.

Čimbenici koje valja uzeti u obzir pri odabiru medija

Cilj učenja: Navesti koje čimbenike valja uzeti u obzir pri odabiru najprikladnijeg medija za prenošenje poruke

- U nekim je situacijama izbor medija koji ćete koristiti ograničen ili uopće ne postoji.
- Na primjer, vaš odjel možda koristi IM za sve kratke interne poruke i wiki za duže izvještaje o statusu, a i od vas se također očekuje da koristite ove medije.
- U drugim situacijama imat ćete priliku odabrati medij (ili medije) za određenu poruku.

Kompleksne poruke često imaju koristi od upotrebe bogatijih medija.

Uzmite u obzir način na koji ovi bitni čimbenici utječu na vašu poruku:

- **Bogatstvo medija** - sposobnost medija da: (1) prenese poruku kroz više od jednog informacijskog znaka (vizualni, verbalni i vokalni), (2) olakša povratne informacije i (3) uspostavi osobni odnos. Najbogatiji medij je komunikacija licem u lice; ona je osobna, smjesta pruža povratnu informaciju (verbalnu i neverbalnu) te prenosi emocije koje se skrivaju iza poruke. Multimedijalne prezentacije i multimedijalne web stranice također su prilično bogate i imaju mogućnost predstavljanja slika, animacija, teksta, glazbe, zvučnih efekata i drugih elemenata. Mnogi elektronički mediji također su interaktivni jer publici omogućuju sudjelovanje u komunikacijskom procesu.
- **Formalnost poruke** - Vaš izbor medija je neverbalni signal koji utječe na stil i ton vaše poruke. Na primjer, tiskani memorandum vjerojatno će biti percipiran kao formalnija gesta od e-maila.
- **Ograničenja medija** - Svaki medij ima ograničenja. Premda je komunikacija licem u lice jedan od najbogatijih medija, ona je također i najrestriktivnija jer vi i vaša publika morate biti na istom mjestu u isto vrijeme. Slično tome, IM je savršen za odašiljanje jednostavnih izravnih poruka, ali je neučinkovit za slanje kompleksnih poruka.
- **Hitnost** - Neki mediji brže od ostalih uspostavljaju vezu s publikom, stoga pažljivo birajte ako je vaša poruka hitna. Na primjer, razgovor s nekim preko telefona brži je nego korištenje e-maila, posebno ako primatelj ne pregledava redovito svoje poruke. Međutim, obavezno poštuju vrijeme i radno opterećenje vaše publike. Ako poruka nije hitna i ne zahtijeva trenutačan odgovor, tada odaberite medij poput e-maila koji ljudima omogućuje da odgovore onda kada to njima odgovara.

Uzmite u obzir način na koji ovi bitni čimbenici utječu na vašu poruku:

- **Trošak** - Trošak je stvaran financijski čimbenik, ali i percipirani neverbalni signal. Na primjer, stvaranje interaktivne multimedijalne inačice izvještaja ili prijedloga i njezino distribuiranje na DVD-u znatno je skuplje od stvaranja jednostavnog dokumenta u programu za obradu teksta koji se zatim šalje kao privitak e-mailu. A neverbalni signal koji šalje DVD može biti pozitivan ili negativan, ovisno o okolnostima. Ako skupi DVD sadrži prodajnu prezentaciju namijenjenu potencijalnim kupcima luksuznih stanova, poslat će pozitivan signal sofisticiranosti i profesionalizma. Suprotno tome, ako DVD sadrži rutinski izvještaj za vašeg šefa, neverbalni signal bi mogao biti da vam se ne može vjerovati pri raspolaganju vašim vremenom ili novcem kompanije.
- **Preferencije publike** - Svakako razmislite o mediju ili medijima koje vaša publika očekuje ili preferira. Što biste rekli da vam vaš fakultet pokuša diplomu dostaviti u prilogu e-maila? Od fakulteta biste očekivali da vam diplomu uruči na promociji ili da vam je pošalje poštom. Osim toga, pojedine kulture daju prednost jednim kanalima nad drugima. Na primjer, Sjedinjene Države, Kanada i Njemačka naglašavaju pisane poruke, dok Japan naglašava usmene poruke - možda zato što njegova visoko-kontekstualna kultura nosi toliki dio komunikacije u neverbalnim znakovima i interpretaciji „između redaka“.

Nakon što odaberete najbolji medij za svoj cilj, situaciju i publiku, spremni ste za početak razmišljanja o organizaciji svoje poruke.

Prednosti i nedostaci medija

TIP MEDIJA	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Usmeni	<ul style="list-style-type: none">• Pružaju priliku za trenutačnu povratnu informaciju• Potiču interakciju• Uključuju bogate neverbalne znakove (fizičke geste i glasovne modulacije)• Omogućavaju izražavanje emocija koje se kriju iza poruke	<ul style="list-style-type: none">• Ograničavaju sudjelovanje onih koji nisu fizički prisutni• Ako se ne snima, ne postoji trajni i pouzdani zapis komunikacije• U većini slučajeva kontrola komunikatora nad porukom je smanjena• Osim za poruke koje su unaprijed napisane ili uvježbane, ne postoji mogućnost prepravljanja ili uređivanja izgovorenih riječi
TIP MEDIJA	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Pisani	<ul style="list-style-type: none">• Dopuštaju vam planiranje i kontroliranje poruka• Dospijevaju do geografski raspršene publike• Nude trajan i pouzdan zapis• Minimaliziraju nesporazume koji mogu nastati kod usmenih ili nekih tipova elektroničkih poruka• Mogu se koristiti kako bi se izbjegla trenutačna interakcija• Mogu vam pomoći u kontroliranju emocionalnih aspekata razmjene eliminiranjem interpersonalne komunikacije	<ul style="list-style-type: none">• Ne omogućavaju brzu povratnu informaciju• Nedostaju im bogati neverbalni znakovi koje pružaju usmeni mediji• Stvaranje i primanje često zahtijeva više vremena i resursa• Za pripremanje i stvaranje opširnih dokumenata mogu zahtijevati posebne vještine

Prednosti i nedostaci medija

TIP MEDIJA	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Vizualni	<ul style="list-style-type: none">• Mogu brzo prenijeti kompleksne ideje i odnose• Često su puno privlačniji od dugačkih blokova teksta, osobito za čitatelje čiji je materinji jezik različit od našega• Publici mogu pomoći u otkrivanju mehanizma funkcioniranja	<ul style="list-style-type: none">• Mogu zahtijevati umjetničke vještine kod dizajniranja• Zahtijevaju tehničke vještine za izradu• Mogu utrošiti više vremena za stvaranje nego ekvivalentna količina teksta• Prenošnje i pohranjivanje je teže nego kod jednostavnih tekstualnih poruka
TIP MEDIJA	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Elektronički	<ul style="list-style-type: none">• Brzo dostavljaju poruke• Dospijevaju do geografski rasprostranjene publike• Posjeduju uvjerljivost multimedijalnih formata• Mogu povećati pristupačnost i otvorenost u organizaciji	<ul style="list-style-type: none">• Lako je pretjerati u njihovom korištenju (slanje previše poruka prevelikom broju primatelja)• Rizici i problemi privatnosti (otkrivanje povjerljivih informacija; praćenje e-mailova, IM-a i blogova zaposlenika; slučajno prosljeđivanje)• Predstavlja sigurnosne rizike (virusi i spyware) Stvaraju zabrinutost u vezi s produktivnošću (česte smetnje, nedostatak integracije između različitih elektroničkih medija koji se istovremeno koriste, te gubitak vremena na upotrebu koja nije vezana uz poslovanje)

Organiziranje vaših informacija

- Organizacija može značiti razliku između uspjeha i propasti.

Neučinkovita verzija demonstrira nekoliko uobičajenih organizacijskih pogrešaka:

- previše traje da bi se došlo do teme,
- uvrštava se nebitan materijal,
- ispremiješanost ideja i
- izostavljanje neophodnih informacija.

Sposobnost organiziranog prezentiranja informacija ključna je poslovna vještina.

Prepoznavanje važnosti dobre organizacije

Cilj učenja: Objasniti zašto je dobra organizacija važna i vama i vašoj publici

Dobra organizacija vašim čitateljima ili slušateljima pomaže na tri ključna načina:

1. Prvo, **pomaže im razumjeti vašu poruku.** U dobro organiziranoj poruci **svoju tezu razjasnite odmah na početku, predstavite dodatne argumente koji podupiru glavnu ideju i zadovoljite sve informacijske potrebe publike.** Ali, ako je vaša poruka loše organizirana, njeno značenje bi moglo ostati nezapaženo, a vaša bi publika mogla izvesti netočne zaključke o onome što ste napisali ili rekli. Dobra organizacija publici pomaže da vašu poruku razumije i prihvati te da uštedi vrijeme.
2. Drugo, **dobra organizacija primateljima pomaže da prihvate vašu poruku.** Ako se vaše pisanje doima smušenim i neorganiziranim, ljudi će vjerojatno zaključiti kako je razmišljanje koje stoji iza pisanja također smušeno i neorganizirano. Štoviše, učinkovite poruke često zahtijevaju mnogo više od jednostavne i jasne logike. Diplomatski pristup pomaže primateljima da prihvate vašu poruku, čak i ako ona nije nešto što bi oni htjeli čuti. Nasuprot tome, loše organizirana poruka o emotivno nabijenoj temi može udaljiti publiku prije nego dobijete priliku iznijeti svoju tezu.
3. Treće, **dobra organizacija štedi vrijeme vašoj publici.** Dobro organizirane poruke su efikasne. One sadrže samo bitne ideje i kratke su. Štoviše, svaka informacija je napisana logičkim slijedom; svaki ulomak nadovezuje se na prethodni kako bi stvorili smislenu cjelinu umjesto da ljude prisiljavaju da traže dijelove koji nedostaju.

Prepoznavanje važnosti dobre organizacije

Cilj učenja: Objasniti zašto je dobra organizacija važna i vama i vašoj publici

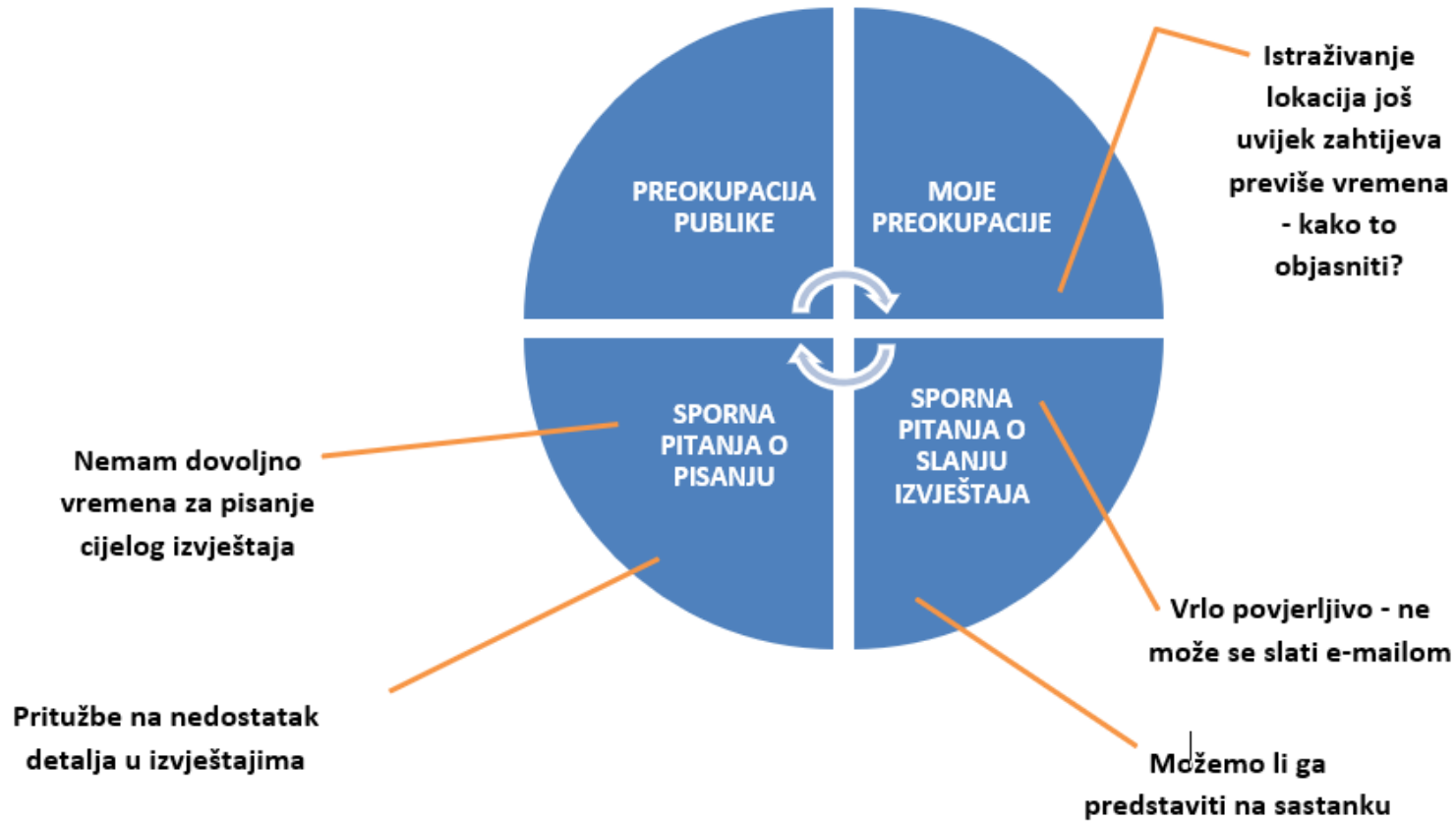
Osim što štedi vrijeme i energiju vašim čitateljima, **dobra organizacija i vama štedi vrijeme i od vas zahtijeva manje kreativne energije.**

- Pisanje napreduje brže jer ne stavljate ideje na kriva mjesta i ne gomilate građu koja vam ne treba. Puno manje vremena trošite na ponovno pisanje, odnosno na pokušaje izvlačenja smislenih značenja iz nesuvislog nereda.
- **Dobre organizacijske vještine također su dobre i za vašu karijeru jer vam pomažu u stvaranju reputacije oštromnog pisca kojemu je stalo do njegovih čitatelja.** Ako steknete reputaciju neorganiziranog komunikatora, ljudi će početi ignorirati vaše poruke i propitkivati vaše sposobnosti razmišljanja. Drugim riječima, lose organizirane poruke loše su za posao, kao i za vašu karijeru.

Dobra organizacija štedi vam vrijeme i energiju u fazi pisanja i dovršavanja.

UČINKOVITA ORGANIZACIJA I POSLOVNE PORUKE

- **Prikaz veze između učinkovite organizacije i poslovnih poruka:**



Skiciranje sadržaja

- Nakon što ste odabrali odgovarajući pristup, vrijeme je da **logično rasporedite svoje glavne teze i argumente**. Čak i ako ste se u svojim školskim zadacima tijekom godina opirali skiciranju glavnih teza, pokušajte stvoriti naviku stvaranja skica u pripremanju poslovnih poruka. Uštedjet ćete vrijeme, postići bolje rezultate i uspješnije prebroditi komplicirane poslovne situacije. Čak i ako samo pribilježite tri ili četiri glavne teze u svoj notes, stvaranje i pridržavanje plana pomoći će vam u pokrivanju bitnih detalja.
- Kada pripremate dulje i kompleksnije poruke, neophodan je **logički slijed glavnih teza** jer vam on pomaže vizualizirati odnose između različitih dijelova. Bez logičkog slijeda lako biste mogli zalutati. Dok opisujete jednu tezu, druga bi vam mogla pasti na pamet, stoga i nju također opišete. Jedno skretanje vodi drugome i, prije no postanete toga svjesni, zaboravili ste početnu tezu, a protratili ste dragocjeno vrijeme i energiju.
- Nesumnjivo ste upoznati s osnovnim formatima slijeda u kojima je svaka teza označena brojkom ili slovom, a uvlakom se obilježavaju teze jednakog ranga. **Dobar logički slijed temu dijeli na najmanje dva dijela, ograničava sve daljnje podjele na jednu kategoriju i osigurava da je svaka daljnja podjela odvojena i istaknuta.**
- **Drugi je način vizualizacije logičkog slijeda vaše poruke stvaranje organizacijskog dijagrama** sličnog dijagramima koji se koriste za prikazivanje strukture menadžmenta unutar kompanije. Glavnu ideju prikažite kao što su predstavljeni visoki menadžeri u kompaniji, odnosno u kućici na najvišoj razini, kako biste dali opći pregled. Ideje niže razine, jednako kao i zaposlenici nižih razina, pružaju detalje. Sve ideje su logički organizirane u idejne kategorije kao što je i kompanija organizirana u jedinice i odjeljenja. Upotreba vizualnog dijagrama umjesto tradicionalne skice nosi brojne prednosti.

Primjer

Alfanumerički slijed	Decimalni slijed
Prva glavna teza	1.0 Prva glavna teza
A. Prva podteza	1.1 Prva podteza
B. Druga podteza	1.2 Druga podteza
1. Dokaz	
2. Dokaz	1.2.1 Dokaz
a. Detalj	1.2.2 Dokaz
b. Detalj	1.2.2.1 Detalj
3. Dokaz	1.2.2.2 Detalj
C. Treća podteza	1.2.3 Dokaz
	1.3 Treća podteza
Druga glavna teza	2.0 Druga glavna teza
A. Prva podteza	2.1 Prva podteza
1. Dokaz	2.1.1 Dokaz
2. Dokaz	2.1.1.1 Dokaz
B. Druga podteza	2.2 Druga podteza

Osobito je kod duljih poruka korištenje logičkog slijeda neophodan način vizualizacije redoslijeda svih teza

Stvaranje nacрта metodom organizacijskih dijagrama

Pristup pomoću metode organizacijskih dijagrama koristan je kada ste suočeni s velikim mnoštvom činjenica, brojeva i drugih informacija, a niste u potpunosti sigurni u njihov međusoban odnos. Prilikom skupljanja dokaza za glavne teze pojavit će se jasnija slika glavne ideje.

Dijagrami vam pomažu da: (1) vidite različite razine ideja i načine na koje se dijelovi međusobno uklapaju, (2) razvijete nove ideje i (3) restrukturirate tijek informacija. Tehnike mentalnih mapa kojima se stvaraju nove ideje funkcioniraju na sličan način.

Neovisno o načinu skiciranja ili logičkom rasporedu koji koristite, poruku započnite glavnom idejom, nastavite s najvažnijim pomoćnim tezama, a zatim te teze ilustrirajte dokazima.



Skica poruke

Neovisno o načinu skiciranja ili logičkom rasporedu koji koristite, poruku započnite glavnom idejom, nastavite s najvažnijim pomoćnim tezama, a zatim te teze ilustrirajte dokazima.

Započnite glavnom idejom

Glavna ideja pomaže vam uspostaviti ciljeve i opću strategiju poruke, te sažimlje dva ključna aspekta: (1) što vi želite da vaša publika napravi ili misli i (2) zašto bi oni trebali tako napraviti i misliti. Sve u vašoj poruci trebalo bi ili podržavati glavnu ideju ili objašnjavati njezine implikacije. Kao što je ranije objašnjeno, direktni pristup brzo i direktno navodi glavnu ideju, dok indirektni pristup glavnu ideju navodi tek kada su predstavljeni svi dokazi.

Navedite glavne teze

Svoju glavnu ideju trebate poduprijeti glavnim tezama koje putem konkretnih pojmova jasno objašnjavaju vaše ideje. Ako vam je cilj informirati o činjeničnom stanju, tada bi se vaše glavne teze mogle zasnivati na nečemu fizičkom ili financijskom - nečemu što možete vizualizirati ili izmjeriti, poput aktivnosti koje trebate obaviti, funkcionalnih jedinica, prostornih ili funkcionalnih odnosa ili dijelova cjeline. Kada opisujete proces, tada su glavne teze gotovo neizbježno koraci u procesu. Kada opisujete predmet, tada glavne teze često korespondiraju dijelovima objekta. Kada iznosite povijesni pregled, tada glavne teze predstavljaju događaje u kronološkom lancu. Ako je vas cilj nagovaranje ili suradnja, odaberite glavne teze koje razvijaju razumsko zaključivanje ili logički argument koji dokazuje vašu središnju poruku i motivira publiku na djelovanje.

Ilustrirajte dokazima

Nakon što ste definirali glavnu ideju i odredili najvažnije pomoćne teze, spremni ste da svaku od njih ilustrirate određenim dokazima koji pomažu publici da vašu poruku razumiju, prihvate i zapamte. Na primjer, ako se zalažete za povećanje budžeta koji vaša kompanija odvaja za oglašavanje, svoju glavnu tezu možete poduprijeti pružanjem dokaza kako vaši najuspješniji konkurenti na oglašavanje troše više od vas. Osim toga, možete opisati i slučaj u kojemu je jedan vas konkurent povećao budžet za oglašavanje, što je rezultiralo značajnim povećanjem prodaje. Možda možete pokazati kako je tijekom proteklih pet godina prodaja vaše kompanije rasla i padala ovisno o iznosu potrošenom na oglašavanje.

Dubina i širina informacija koje planirate uvrstiti određuje prikladan broj razina u skici. Dugački i kompleksni izvještaji i drugi dokumenti očito zahtijevaju opširnije skice. Imajte na umu da se svaka razina, od konceptata i ideja visoke razine do suptilnih detalja na nižim razinama, mora uklapati u logičan slijed.

U određenoj mjeri, što više dokaza pružite, to će vaš slučaj biti uvjerljiviji. Ukoliko je vaš predmet kompleksan i nepoznat ili vam je publika skeptična, možda će vam trebati mnogo činjenica i brojki da biste predstavili svoje teze. S druge strane, ako je vas predmet rutinski, a publika vam je naklonjena, ne morate iznositi toliko dokaza. Pružite dovoljno dokaza da budete uvjerljivi, ali ne toliko da vaša poruka postane dosadna ili neučinkovita.

Najvažnije pomoćne teze jasno objašnjavaju vašu glavnu ideju.

Svaka glavna teza mora biti poduprta s dovoljno specifičnih dokaza kako bi bila uvjerljiva, ali izbjegavajte gomilanje nepotrebne količine dokaza koje će vašu poruku učiniti predugačkom ili dosadnom.

Ukoliko vam to raspored dopušta, odložite svoj nacrt na stranu na dan ili dva prije no što počnete sastavljati prvi koncept. Tada iznova pogledajte nacrt i potražite mjesta na kojima biste mogli poboljšati tijek ideja

VRSTA DETALJA	PRIMJER	KOMENTAR
Činjenice i brojke	Prodaja je povećana. Sklopili smo dva nova ugovora vrijedna 5 milijuna dolara i velika je vjerojatnost da ćemo sklopiti još jedan vrijedan 2,5 milijuna dolara.	Podiže kredibilitet više no ijedna druga vrsta detalja. Može postati dosadan ako se previše koristi. Najučestalija vrsta u poslovanju.
Primjer ili ilustracija	Četiri mjeseca smo pokušavali zaposliti računovođe koji su nedavno diplomirali, ali se zasada samo jedna osoba pridružila našoj kompaniji. Jedna mi je kandidatkinja rekla da bi voljela raditi za nas, međutim na drugom mjestu može godišnje dobiti 10 000 dolara više.	Poruka postaje živopisnija, ali jedan primjer ne dokazuje tezu. Ideja mora biti poduprta i drugim dokazima.
Opis	Ekskluzivniji restoran s hamburgerima cilja na ljubitelje hamburgera kojima praktičnost i niske cijene McDonaldsa nisu dovoljne. Ova mjesta nude vino, pivo, hamburgere od četvrt kilograma i obilne priloge (nachos, potato skins). Atmosfera je ključna.	Pomaže publici u vizualizaciji predmeta stvaranjem osjetilnog dojma. Ne dokazuje tezu, ali je razjašnjava i olakšava primatelju da je upamti. Počinje s pregledom funkcija; definira cilj, navodi glavne dijelove te objašnjava način funkcioniranja.
Naracija	Za vrijeme bivše uprave rukovoditelji su radili u trapericama, sastanci su rijetko počinjali na vrijeme, a pauze za ručak su dugo trajale. Kada je Jim Wilson postao glavni direktor, temeljito je pregledao cjelokupno poslovanje. Magistar poslovne administracije (engl. MBA) s Harvarda, koji nosi odijela Brooks Brothers, proizvodnu je liniju srezao na polovicu, a troškove je smanjio za 12 milijuna dolara.	Uspješno privlači pozornost i objašnjava ideje, ali mu nedostaje statistička vjerodostojnost.
Referiranje na autoritet	Ovu ideju sam raspravio sa Jackie Loman iz postrojenja u Chicagu, koja mi je pružila potporu. Kao što znate, Jackie rukovodi postrojenjem već šest godina. Uvjerena je da možemo ubrzati liniju 2 za 150 jedinica na sat ako dodamo još jednog radnika.	Podupire slučaj dodajući mu raznolikost i kredibilitet. Funkcionira samo ako publika poznaje i cijeni autoritet.
Vizualna pomagala	Grafikoni, dijagrami i tablice.	Pomaže publici u razumijevanju podataka. Češće se koristi u memorandumima i izvještajima nego u pismima.

Ograničavanje opsega poslovnih poruka

Opseg poruke je raspon prezentiranih informacija, ukupna duljina poruke i stupanj detaljnosti - a sve to mora korespondirati s glavnom idejom. Neke poslovne poruke imaju unaprijed zadano ograničenje duljine bilo zbog šefovih uputa, korištene tehnologije ili vremenskog okvira, kao što je slučaj s vremenskim rasporedom govornika na seminarima. Čak i ako vam nije unaprijed zadana duljina, **ključno je da se ograničite na opseg nužan za prenošenje svoje poruke - i ne više od toga.**

- **Bez obzira na duljinu poruke, broj glavnih podupirućih argumenata pokušajte ograničiti na otprilike 6.** A ako svoju ideju možete prenijeti s manjim brojem, tim bolje. Navođenje 20 ili 30 argumenata može izgledati kao da ste temeljiti, ali vaša publika će vjerojatno takve detalje smatrati nepotrebnim zamaranjem. Umjesto toga, potražite načine da argumente grupirate pod glavne naslove kao što su financije, klijenti, konkurencija, zaposlenici ili bilo koji drugi prikladan naslov. Možda ćete morati preraditi svoje glavne argumente kako bi njihov broj bio manji, a učinak snažniji.
- **Ako vaša poruka mora biti kratka, tada glavna ideja mora biti lako razumljiva i prihvatljiva.** Potrebno vam je manje riječi za predstavljanje rutinskih informacija upućenoj publici koja vas već poznaje i poštuje. Više riječi bit će vam potrebno za postizanje konsenzusa o kompleksnoj i kontroverznoj temi, posebno ako su članovi vaše publike skeptični i nenaklonjeni stranci.

Biranje između direktnog i indirektnog pristupa

Cilj učenja: Objasniti razliku između direktnog i indirektnog pristupa organiziranju poruke

Nakon što ste definirali glavnu ideju i argumente, spremni ste na odluku o redoslijedu kojim ćete prezentirati svoje informacije. Imate dvije osnovne mogućnosti:

- **Direktni pristup** - Kada znate da će vaša publika biti otvorena prema vašoj poruci, koristite direktni pristup: **Počnite s glavnom idejom (poput preporuke, zaključka, zahtjeva) i nastavite s argumentima.**
- **Indirektni pristup** - Kada je vaša publika skeptična ili čak i protivna vašoj poruci, koristite indirektni pristup: **Započnite s argumentima i argumentirajte svoj stav prije no što predstavite glavnu ideju.**
- Da biste odabrali između ove dvije alternative, analizirajte moguću reakciju publike na vaš cilj i poruku. Uvijek uzmite u obzir specifične okolnosti svake poruke i situacije u publici.

**Direktni pristup koristite kada će reakcije vaše publike vjerojatno biti pozitivne,
a indirektni kada će one vjerojatno biti negativne.**

Poruka koja prikazuje diplomatski organizacijski plan:

Draga gđo Saunders,

zahvaljujemo vam što ste nas obavijestili o vašem iskustvu s Olympic dekoderom koji ste kupili prošlog studenog. Žao nam je čuti da uređaj ne funkcionira ispravno. (Potvrđuje primitak Saundersinog pisma i suosjeća s njezinim frustracijama)

Kao što možda znate, roba vraćena ComputerTimeu unutar 30 dana pokrivena je policom koja omogućava bezuvjetan povrat sredstava i koja je dio naše tradicije već 22 godine. Iako vaš uređaj ne podliježe ovoj 30-dnevnoj polici, on je i dalje pokriven jamstvom proizvođača. (Suptilno obavještava Saunders kako je uređaj mogla odmah vratiti, ali ju ne kritizira što to nije učinila.)

Kako bih vam uštedjela dodatnu korespondenciju, ja sam kontaktirala Olympic u vaše ime. Oni su pristali poslati vam svoj najnoviji model dekodera. Uvjeravaju me kako će vam on svaki puta pružiti optimalne performanse. (Pokazuje kako kompanija preuzima odgovornost za probleme svojih klijenata i poduzima korake kako bi popravila odnose s njima)

Ukoliko vam ovo rješenje ne odgovara ili imate drugih pitanja, molim vas da me osobno kontaktirate bez oklijevanja. (???) (Poziva na daljnju komunikaciju ako je to nužno)

U međuvremenu, željela bih vas pozvati da nas posjetite tijekom naše nadolazeće rasprodaje na kojoj ćemo ponuditi širok raspon kompjutera i dodatne opreme po izvrsnim cijenama. (Ohrabruje daljnju kupovinu)

Srdačno,

- Linda Davis, Služba za korisnike

Primjer neučinkovite poruke:

Tvrtka General Nutrition Corporation posluje s Computer Time od kada sam se ja zaposlio prije šest godina. Vaša je zgrada tada bila manja i bila je smještena na križanju avenije Federal i 2. N.W. Naš kontrolor Jared Mallory bio je jedna od vaših prvih mušterija. Još se uvijek sjećam tog dana. To je bio najveći račun koji sam ikada napisao. Naravno, tijekom godina, navikao sam na ovako velike kupovine. **(Ne iznosi cilj pisma i odmah prelazi na nebitne detalje)**

Naš odjel sada broji 15 zaposlenika. Kako smo računovođe, naša računala moraju stalno raditi da bismo mogli obavljati svoj posao. Problem je u snimaču koji smo kupili mojoj pomoćnici Suzanne. **(Odgada sve do drugog odlomka kako bi predstavio glavnu temu)** U tri mjeseca tri puta smo ga nosili na popravak u ovlaštenu servisnu centar, a Suzanne je bila vrlo pažljiva s uređajem i nije ga zlorabila. Nakon svih tih popravaka još uvijek ne radi dobro, a njoj je već dojadilo stalno ga nositi na servis i natrag. Zbog količine posla ove sezone, svi radimo prekovremene sate i nitko nema puno slobodnog vremena. **(Ne pruža detaljne informacije o problemu)**

Ovo je prvi puta da smo nešto vratili u vašu trgovinu i nadam se kako ćete se složiti da zaslužujemo da se prema nama bolje postupa. **(Nije specificirano što se točno očekuje od čitatelja)**

Primjer učinkovite poruke:

Dragi predstavnice službe za korisnike:

Možete li, molim vas, zamijeniti neispravan uređaj za snimanje i reprodukciju (Olympic Systems, Model PRS - 2) koji je GNC kupio 15. lipnja 2021.? Uređaj je prestao ispravno raditi ubrzo nakon što ga je moja asistentica instalirala na svoje računalo (HP Compaq....) te nam od tada uzrokuje probleme. **(Otvora se zahtjevom i odmah nastavlja s važnim detaljima)**

Uređaj smo odnijeli u ovlaštenu servisnu centar gdje su nas uvjerali da je problem bio samo u labavom spoju. Predstavnik servisa popravio je uređaj, ali u travnju smo ga opet morali nositi na popravak - još jedan labav spoj. **(Navodi detalje u središnjem dijelu poruke kako bi čitatelj mogao razumjeti zašto Saunders smatra da postoji problem)** U sljedeća tri mjeseca snimač je radio relativno dobro, iako je snimanje ponekad zahtijevalo previše vremena. Prije dva mjeseca, uređaj je ponovno prestao raditi. Još jednom predstavnik servisa okrivio je slab spoj i ponovno ga je popravio. Uređaj ponovno radi, ali povremeno proizvodi čudne zvukove i pretjerano dugo snima diskove. **(Navodi detaljnu povijest problema tako da čitatelj jasno može razumjeti njezine frustracije)**

Iako su popravci bili relativno mali i bili su pokriveni jednogodišnjim jamstvom, nismo zadovoljni uređajem. Željeli bismo ga zamijeniti za sličan model drugog proizvođača.

GNC posluje s vašom trgovinom već šest godina i radujemo se budućim kupovinama nakon što se ovaj problem uspješno razriješi. **(Naglašava (na miran i pristojan način) da GNC neće ništa drugo kupovati dok se ovaj problem ne riješi)** Molimo vaš odgovor do 20. rujna. **(Zahtijeva točno određenu aktivnost od čitatelja)**

Srdačno,

Jill Saunders

Nadglednica u računovodstvu

Kontrolna lista stvaranja poslovnih poruka

1. Analizirajte situaciju

- Odredite je li cilj vaše poruke informiranje, nagovaranje ili suradnja.
- Odredite ono što želite da publika misli ili učini nakon primanja poruke.
- Provjerite je li vaš cilj vrijedan truda i je li realističan.
- Provjerite je li vrijeme vaše poruke prikladno.
- Provjerite je li vaš cilj prihvatljiv vašoj organizaciji.
- Identificirajte primarnu publiku.
- Utvrdite veličinu i sastav svoje publike.
- Procijenite razinu razumijevanja svoje publike i vjerojatnu reakciju na vašu poruku.

2. Pribavite informacije

- Odlučite hoćete li koristiti formalne ili neformalne tehnike prikupljanja informacija.
- Saznajte što vaša publika treba znati.
- Dostavite sve potrebne informacije i provjerite njihovu točnost, etičnost i relevantnost.

3. Odaberite najbolji medij za svoju poruku

- Shvatite prednosti i nedostatke usmenih, tiskanih, vizualnih i elektroničkih medija.
- Uzmite u obzir bogatstvo medija, službenost, ograničenja medija, hitnost, trošak i preferencije publike

4. Organizirajte informacije

- Definirajte glavnu ideju.
- Ograničite opseg.
- Odaberite direktni ili indirektni pristup.
- Skicirajte sadržaj tako da započnete s glavnom idejom, pridodate glavne teze i sve potkrijepite dokazima.

1. Rutinske i pozitivne poruke

- Najizravnije poslovne poruke su rutinske i pozitivne poruke. **Rutinske poruke uključuju svakodnevno obavljanje poslova**, od slanja narudžbi do informiranja zaposlenika o novim promjenama u poslovnom procesu. Kada dostavljate rutinske informacije kao dio svog redovnog poslovanja, **vaša publika će vjerojatno biti neutralna - niti zadovoljna, niti nezadovoljna**. Pozitivne poruke **prenose neku vrstu dobrih vijesti, bilo da najavljujete smanjenje cijena, prihvaćate poziv ili čestitate kolegi**. U većini slučajeva vašoj publici će biti drago što joj se javljate.
- Osim što su lako razumljive, ove poruke je jednostavno i pripremiti. U većini slučajeva moći ćete primijeniti direktan pristup. U uvodu jasno iznesite glavnu ideju. Ako imate dobre vijesti tada njihovim priopćavanjem odmah na početku stvarate pozitivan stav kod publike i potičete ih da prihvate sve ostalo što imate za reći. U jezgri vaše poruke možete zatim pružiti sve neophodne detalje. Završetak je srdačan s naglaskom na dobre vijesti ili poželjne reakcije.

Rutinske i pozitivne
poruke gotovo uvijek
koriste direktni pristup.

2. Negativne poruke

- I svakoj profesiji suočit ćete se sa situacijama u kojima morate prenijeti lošu vijest. **Kako će vaša publika biti razočarana, korisno je u ovim porukama primijeniti indirektan pristup - započeti s iznošenjem argumenata i postepeno napredovati do glavne ideje.** Ovaj pristup osnažuje vašu tezu tijekom izlaganja, a primatelja čini prjemčivijim za eventualni zaključak. Prema primatelju također pokazuje obzirnost, čime u najvećoj mogućoj mjeri zadržavate njegovu naklonost. Razboriti poslovni ljudi znaju da svaka osoba koju susretnu može biti potencijalni klijent, dobavljač ili suradnik ili bi pak mogla utjecati na klijenta, dobavljača ili suradnika.
- Uspješni komunikatori vrlo su oprezni s negativnim porukama. Često ih započinju neutralnom izjavom koja služi kao prijelaz prema razlozima loše vijesti. U jezgri poruke, prije no što navedu ili nagovijeste lošu vijest, iznose razloge koji opravdavaju negativan prigovor, priopćenje ili informaciju. I uvijek se trude da završeci budu u srdačnom tonu.

U mnogim situacijama teret loše vijesti možete ublažiti navođenjem drugih, pozitivnijih informacija.

3. Uvjeravajuće poruke

- Uvjeravajuće poruke predstavljaju poseban komunikacijski izazov jer njima od publike tražite da nešto daju, **naprave ili promijene**, bilo da je riječ o kupovini proizvoda ili pristajanju na financiranje novog projekta. Prije no što pokušate nagovoriti ljude da nešto naprave, morate zadobiti njihovu pozornost i dovesti ih u situaciju da budu otvoreni za vašu poruku. Drugim riječima, indirektan pristup je obično idealan za uvjeravajuće poruke.
- **Započnite interesantnom tezom i pružite podupiruće činjenice koje će zadržati pažnju publike.** Jezgru poruke iskoristite kako biste pobudili interes za predmet i kod članova publike potaknuli želju za odgovaranjem. Nakon što ste ih naveli da počnu razmišljati, možete uvesti glavnu ideju i zahtijevati poželjno djelovanje.

Uvjeravajuće poruke mogu biti izazov jer od publike tražite da se nečega odrekne, bilo da je riječ o vremenu, novcu, uvjerenjima ili navikama.

Završna misao

Što se više penjete u organizaciji, više ćete vremena provoditi govoreći i slušajući.

Vaša sposobnost da komunicirate s ljudima različitog iskustva biti će ključ vašeg uspjeha.

Za one koji žele znati više:

Mnogi ljudi svoje osobne interese pretvore u uspješne poslove. Mena Trott je svoj hobi iskoristila kako bi započela revoluciju. Ona je pripadala prvom valu internetskih korisnika koji su počeli voditi web blog, odnosno blog, internetski dnevnik koji se može baviti bilo kojom temom, od politike do kućnih ljubimaca. Kako je popularnost njezinog bloga rasla, tadašnji nerazvijeni alati za blogiranje nisu je mogli pratiti. Stoga su Trott i njezin muž Ben odlučili stvoriti vlastiti softver koji će moći podnijeti intenzivno blogiranje i blogiranje svakome učiniti jednostavnim. Njihov prvi proizvod Movable Type, brzo je postao popularan jer su internetski korisnici diljem svijeta oduševljeno dočekali priliku da trenutno postanu internetski izdavači. Uskoro su Ben i Mena postali slavne osobe „blogosfere“, a aktivnost koja je započela kao produžetak hobija uskoro je prerasla u multinacionalno poduzeće koje sada slovi kao vodeće u svijetu po svojoj ponudi alata i usluga za blogiranje. Trottovi su svoju kompaniju Syx Apart (šest razlike) tako nazvali jer su njih dvoje rođeni u razmaku od samo šest dana.

Uz pomoć takve kompanije, blogeri su počeli utjecati gotovo na svaki aspekt suvremenog života, od politike, preko novinarstva do poslovanja. Najbolji poslovni blogovi ruše barijere zbog kojih se kompanije mogu činiti neosobnima i hladnima. Kompanije od Boeinga do General Motorsa ili Microsofta sada koriste blogove da bi takvim kompanijama dale ljudsko lice, a milijuni ljudi takve blogove koriste kako bi pratile najnovije novosti o ljudima i kompanijama koje ih interesiraju.

Syx Apart nastavlja potrošačima i poslovnim ljudima nuditi nove načine komunikacije, kao što je dostupnost njihovog TypePad sustava blogiranja na popularnim Apple i Phoneovima. Blogiranje se mijenja takvom brzinom da je nemoguće predvidjeti kakva budućnost čeka Syx Apart, ali Trott je sažela učinaka blogiranja ovim riječima:

„Ne mogu zamisliti gdje ćemo biti za godinu dana, a kamoli za pet godina, ali sigurna sam da će blogiranje ostati uz nas“.

(Izvor: Courtland L. Bovee, Thill J. V. „Suvremena poslovna komunikacija“, Mate, Marketing tehnologija, Zagreb, 2012.)

Literatura

Obvezna literatura:

1. Bovee, C.L.. and Thill, J.V. (2012) Suvremena poslovna komunikacija, Mate, Marketing tehnologija, Zagreb

Preporučena literatura:

1. G. R. Wainwright. Taktični poslovni dopisi, Vaša knjiga d.o.o., Zagreb, 2007

Dodatna literatura:

1. Rouse, M.J. i Rouse, S. (2002) Business Communications: A Cultural and Strategic Approach. London: Thomson Learning.
2. Dick, R., (2000) Get it across: Effective Communication at Work. Tadworth: Elliot Right Way Books.
3. Davies, HB. R. (2008) Mastering Communications: 10 secrets to fast, clear, persuasive communications. Toronto: McLuhan & Davies Communications, Inc.
4. Kozicki, S. (1998) Creative Negotiating: Proven Techniques for Getting What You Want from Any Negotiation. Halbrook: Adams Media Corporation.
5. Borg, J. (2008) Persuasion: The Art of Influencing People.2nd edn. New Jersey: FT Press.
6. Lane, S. D. (2010) Interpersonal Communication: Competence and Contexts.2nd edn. Boston: Allyn & Bacon: University of Texas at Dallas.
7. Pease A. and Pease B. (2004) The Definitive Book of Body Language. Buderim: Pease International.
8. Navarro J. (2008) What Every Body is Saying: an ex-FBI agent's guide to speed-reading people. New York: Collins Living.
9. Luecke, R. (2004) Crisis management: master the skills to prevent disasters. Boston: Harvard Business School Press.