



mr. sc. **Marija  
Novak-Ištok**  
gendar@zg.t-com.hr

### Što je interna komunikacija i zašto se bez nje ne može?

Interna komunikacija se često uspoređuje i s mrežom ili pletivom koje drži (ili bi trebalo držati) organizacijske jedinice na okupu. No, interna komunikacija – ako nije dobra – postaje opasnom prijetnjom organizaciji koja ju može rastaviti na sastavne dijelove. Dobra i/li loša komunikacija bitno utječe na organizacijsku učinkovitost. Stoga zavrjeđuje da joj se posveti više truda i pažnje. Riječ o vještini koja se može i treba stalno usavršavati.

Razlozi zbog kojih interno komuniciramo su brojni. Prije svega to je zbog razmjene informacija koje su neophodne da bi se radni procesi uopće mogli odvijati. To potvrđuju i teorije o razvoju govora koji je bio i ostao neophodan alat za učinkovito obavljanje složenijih radnih poduhvata.

Tu je, zatim, želja i potreba da se utječe na druge, da ih se motivira za određene akcije i zadatke. Komuniciranje je način da se izbjegniju i smanje moguće nesigurnosti i nejasnoće vezane uz radne zadatke. Interno komuniciramo i zbog toga da bi prikupili povratne informacije o obavljenom poslu. Svakako da, kao društvena bića, komuniciramo i zbog društva, tj. stvaranja bolje timске atmosfere što je preduvjet timске komunikacije, a samim time i timskog rada.

### Nekvalitetna interna komunikacija

Peter Drucker, kulturni autor iz područja managementa je lošoj internoj komunikaciji pripisao čak 60% svih managerskih problema. S tim se postotkom slažu i procjene komunikologa prema kojima više od 50% poruka u organizaciji nikada ne stignu do onih kojima su upućene, ili pak stignu ali bitno izmijenjene.

Razlozi tome su (mnogo)brojni. Jedan od njih je mogući prekid ili "šum" u komunikaciji zbog neodgovornosti, nemarnog artikuliranja poruke, različitog shva-

# Nekvalitetna komunikacija u organizaciji



**Da bi organizacija mogla nastati, funkcionirati i opstati neophodna je (interna) komunikacija, koja se s punim pravom uspoređuje s krvotokom u organizmu. Ona - komunikacija je (pred)uvjet bez kojeg se ne može. Da bi se radni procesi mogli odvijati nužno je komunicirati. Svaka čovjekova akcija ujedno je i komunikacija - pa čak i ona negativna koju često nazivamo i nestandardnom ili kriznom.**

ćanja i/li "iščitavanja" poruke. Tu je, zatim, (ne)namjerna izmjena poruke od strane pošiljatelja ili prenosnika, a može biti i izmjena poruke od strane primatelja zbog selektivnog slušanja, subjektivno "obojenih" vrijednosnih procjena poruke, zbog emocionalnog naboja i/li osobine ličnosti,

prebrzog zaključivanja i sličnog. Kako bi učinkovito obavljali svoj posao, manageri više od drugih djelatnika ovise o učinkovitoj internoj komunikaciji jer ona bitno utječe na najvažnije funkcije managementa: planiranje, organiziranje, koordinaciju, motivaciju i kontrolu.



Jedan od osnovnih zadataka managera je poticanje i olakšavanje komunikacije. No, nerijetko u stvarnosti to nije slučaj pa se možemo pitati jesu li manageri kanal ili provalija u internom komuniciranju.

### Zašto nekvalitetno interno komuniciramo?

Negativna ili krizna komunikacija može se odvijati na više načina i razina – horizontalnoj i vertikalnoj, internoj i eksternoj, verbalnoj i neverbalnoj.

Istraživanja internog komuniciranja pokazuju da većina djelatnika neučinkovito komunicira i loše sluša, tj. nema dovoljno razvijenu svijest o komunikacijskim potrebama organizacije. Pri tome je očito da se

premalo sudionika interne komunikacije stvarno trudi prosljediti poruku na najučinkovitiji način. Također premalo njih koristi sve ili barem najučinkovitije raspoložive medije. U organizacijama ima previše ometanja koja ograničavaju komunikaciju. Možda je ipak najveća teškoća što djelatnici imaju potpuno krive predodžbe o sebi kao komunikatorima i samim time pridaju premalo pažnje kvalitetnom komuniciranju.

### Kako načelno poboljšati internu komunikaciju na svim rangovima i u svim smjerovima?

Prije svega to je moguće postići razvijanjem svijesti o značaju i važnosti kvalitetne interne i eksterne komunikacije. Tu

je zatim ciljana izgradnja i stalna briga o mreži **formalne interne vertikalne i horizontalne komunikacije** usklađene sa strukturom poduzeća. Ona bi trebala biti planirana, sustavna, službena (u govornom i pisanom obliku).

Preporučeni načini za poboljšanje interne komunikacije su **redovite pisane obavijesti i upute** o novostima u programu (proizvodnom, prodajnom, akcijskom), veći i manji povremeni **skupovi zaposlenika**, redoviti **odjelni sastanci**, povremeni **razgovori** s uputama, kratki redoviti **sastanci managementa** (brifinzi).

Tu je zatim i kontrola **neformalne komunikacije**.

Komunkolozi smatraju da je otvorena mreža formalne komunikacije najbolje sredstvo kontrole one neformalne. Ova tzv. sekundarna komunikacijska mreža iako bez formalne i stalne strukture nastaje kada zataji službeni protok informacija. Najveća slabost ove mreže je iskrivljenost informacija koje se plasiraju u formi glasina, ogovaranja, tajnih pisanih materijala (mailova...), karikatura, viceva.

Poboljšanju interne komunikacije pridonosi poticanje funkcionalnog i eliminiranje nefunkcionalnog ponašanja i komunikacije:

**Funkcionalno ponašanje** podrazumijeva pozitivne reakcije na istupe suradnika, pohvale, davanje i traženje informacija, predlaganje rješenja, aktivno slušanje, asertivnost, empatiju.

Tome nasuprot trebalo bi raditi na eliminiranju **nefunkcionalnog ponašanja** i komunikacije koja se odražava kroz agresivnost, blokiranje tuđih istupa, traženje izuzeća, previše isticanja, traženja pažnje, uvredljivih šala.

Tu je zatim primjena nekih osnovnih principa i pravila: uvođenje **timskih normi** (npr. ne pričanja o osobi koja nije nazočna, pridržavanje rokova/ točnosti), stvaranje **kodeksa internih i eksternih komunikacija** (pisanih, usmenih). Tu su, naravno, neizostavne i edukacije o poslovnoj komunikaciji s naglaskom na onu timsku, poslovni bonton, poslovnu retoriku i neverbalnu komunikaciju s naglaskom na izražavanje različitih mišljenja, toleranciju, forme izražavanja (ja – ti, mi – vi), komunikaciju s "teškim" ljudima.

Kvalitetna interna komunikacija gradi kvalitetne odnose u organizaciji, a oni dovede do veće kvalitete atmosfere u kojoj se odvijaju radni procesi te se tako direktno odražava na višu kvalitetu rada i komunikacije s klijentima.

Time se povećava i njihovo zadovoljstvo koje je najveća garancija dugoročnosti poslovanja organizacije. **ES**