

IVANA LJ. STOJANOVIĆ PRELEVIĆ

POSLOVNA KOMUNIKACIJA I ETIKA



Glavni i odgovorni urednik:
Doc. dr Gordana Đigić

Recenzenti:
Prof. dr Zoran Jovanović
Prof. dr Jovan Babić
Prof. dr. Nenad Mišćević

IVANA LJ. STOJANOVIĆ PRELEVIĆ

POSLOVNA KOMUNIKACIJA I ETIKA



Filozofski fakultet u Nišu
2018.

*...Ovu monografiju posvećujem
Dušici...*

SADRŽAJ

IDEO	
KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM SVETU	11
UVOD	11
KOMUNIKACIJA I VRSTE KOMUNIKACIJA	12
Formalna i neformalna komunikacija	14
Komunikacija i značenje	17
Teorija multimodalnosti i konceptualna metafora	22
Komunikacijska namera	23
Džon Serl o nameri	25
Fransis Rekanati o nameri	26
Sperber i Vilsonova o komunikacijskoj nameri	27
KOMUNIKACIJSKI KONTEKST	28
Poslovni ambijent kao kontekst	29
Odevanje kao kontekst	31
Izražavanje ličnosti preko odevanja	32
Uticaj reklama na odevanje	35
Psihologija odevanja	36
Značenje boja	37
Odevanje na poslu- muškarci	39
Odevanje na poslu-žene	39
Kulturni kontekst	40
Imidž	41
Imidž korporacije	42
Brendiranje	43
Usklađivanje različitosti u komunikaciji	44
Barijere u interkulturnoj komunikaciji	45
Prilagođavanje stranjoj kulturi	48
Profesionalni identitet	49
KOMUNICIRANJE U TIMOVIMA	50
Komunikacija u grupama	50
Prednosti timskog rada	51

Konflikti i rešavanje konflikata	52
Izbeći konflikt ili ne?	53
Liderstvo	55
Timsko liderstvo	56
Komuniciranje između lidera i zaposlenih	57
Uloga emocija u liderstvu	57
Uloga emocionalne inteligencije u poslovnoj komunikaciji	59
USPEŠNA KOMUNIKACIJA	62
Uspešno saopštavanje ideja	63
Pisana komunikacija	64
Kako započeti poslovni dokument	64
Metod organizacije teksta	68
Usmene prezentacije	69
Panel diskusija	72
Konferencije	73
Sastanci	75
STRES NA POSLU	77
POSLOVNI BONTON	79
Pozdravljanje i predstavljanje	80
Oslovljavanje	81
Telefoniranje i dopisivanje	82
II DEO	
ETIKA KOMUNICIRANJA	85
Potreba za etikom	85
ETIKA KOMUNIKACIJA	86
Etika poslovne komunikacije	87
Etika interpersonalne komunikacije	88
Etika komunikacije u malim grupama	89
Komunikacijska odgovornost	91
Veza prava i odgovornosti	92
III DEO	
POSLOVNA ETIKA	95
PROFESIONALNA ETIKA	97

NIVOI POSLOVNE ETIKE	98
Mikronivo poslovnje etike	98
Makroinstitucionalna pravila	99
Korporacijska pravila	102
DONOŠENJE ETIČKIH ODLUKA	104
WRAP	104
Primena etičkih principa u odlučivanju-zlatna sredina i zlatno pravilo	105
Pluralistički princip	106
Autonomija	106
Sloboda	107
Društvena pravda	108
Poverenje	109
Istina	109
Blagostanje	110
Popularne smernice	111
Utilitarizam	111
Deontologija	113
MARKETING	114
Etičnost marketinga	116
PRILOZI	119
LITERATURA	137
REGISTAR IMENA	145
REGISTAR POJMOVA	147
IZVODI IZ RECENZIJA	149

I. DEO

KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM SVETU

UVOD

„Od svih Božjih stvorenja, čovek se najgore stara o sebi; nijedna životinja nikad nije gladovala do smrti; priroda koja ih okružuje obezbedila im je hranu i odeću, a priroda unutar njih usadila im je instinkt koji nikada ne propušta da ih okrene u pravcu najpodesnijih načina snabdevanja; međutim, čovek mora ili da radi, ili da gladuje, da robuje ili da umre“ (Defo, 2010: 27).

Defo je razlikovao dve vrste poslovnih ljudi: one koji koriste lične metode smicalica i prevara i one časne, čiji se postupci zasnivaju na domišljatosti i ispravnosti.

„...i pošto je uvek bilo više gusaka nego labudova, broj ovih drugih prilično je beznačajan u poređenju s prvim; a, budući da veći broj određuje manji, opravdani prezir koji pokazujemo prema prvoj vrsti kleveće i ovu drugu koja, poput prevarenog muža, nosi beleg tuđeg prestupa“ (2010: 28).

Defo je ogled o poslovnim ljudima pisao u XVII veku. Dosta je vremena prošlo otada, ipak, čini se da je suština poslovnog sveta ostala ista. Međutim, poslovni svet ne treba posmatrati crno-belo, ima onih časnih koji greše iz neznanja ili pak zbog nedostatka iskustva, ili zbog nečeg trećeg, kao i onih nečasnih, koji često postupaju ispravno, doduše iz sebičnih interesa.

Pitamo se: koliko je teško, ili lako, doneti ispravnu odluku u poslu, imaju li zaposleni autonomiju, ko utiče na donošenje odluke u timu, kakva je uloga lidera? Znamo da je bolest savremenog doba stres. Ispitujemo koliko nam stresa donosi posao i da li je svaki stres

loš. Zatim, kako biti zadovoljan na poslu, koliko su važni poslovna atmosfera, iskrena i učtiva komunikacija. Na kraju, ostaje nada da će čitaoci prepoznati neophodnost etike u poslovnom svetu, i radi sopstvenog, i radi društvenog napretka.

KOMUNIKACIJA I VRSTE KOMUNIKACIJE

U svim profesijama komunikacija je uslov bez koga se ne može. Komunikacija se uspostavlja između zaposlenog i klijenata, nadređenog i podređenog u firmi, medija i javnosti itd. Komuniciranje koje podrazumeva neku transakciju, bilo da je reč o materijalnom dobru, informaciji ili pak znanju, nazivamo poslovnim komuniciranjem. Ono može biti formalno i neformalno.

Osnovna definicija komunikacije jeste prenošenje poruke od pošiljaoca ka primaocu određenim kanalom. Aristotel je dao definiciju komunikacije još 333. godine p. n. e., opisujući komunikaciju kao proces u kome su govornik, govor i publika glavni elementi komunikacijskog čina. Reč komunikacija vodi poreklo od latinske reči *communicatio* (veza, ophođenje, saopštavanje, dodirivanje, saobraćanje). Iz ovih osnovnih određenja izvedena su ona koja upućuju na neku vrstu zajedništva.

„Tako reč *komunicirati* (lat. *communicare*) znači nešto pozajednačiti, učiniti zajedničkim, odnosno nešto saopštavati ili objaviti. Reč *komunikativnost* (lat. *communicare*) upućuje na pristupačnost i veštinu sporazumevanja”, objašnjava Jovanović (Jovanović, 2012: 11).

U komunikaciji je najznačajnije prepoznavanje značenja poruke koja se šalje. Ovo značenje neki teoretičari nazivaju *relevantnim* (Sperber, Wilson), i potrebno ga je dekodirati. Lemanova i Difrenova (Lehman, Dufrene) navode sledeće teškoće sa kojima se susreću učesnici u komunikaciji:

- primalac ne razume reči koje se koriste ili su reči, pak, dvosmislene i neodređene,
- neverbalni znakovi mogu ometati razumevanje verbalne poruke ili se kositi sa njom;
- primalac je zastrašen položajem ili autoritetom pošiljaoca usled čega

se stvara tenzija koja primaocu onemogućava da se efektivno usredsredi na poruku i sprečava ga da zatraži potrebno objašnjenje;

- primalac bi mogao da potiče iz druge kulture i možda neće protumačiti poruku onako kako bi trebalo zbog drugačijih vrednosti i običaja;
- primalac unapred zaključuje da je tema isuviše dosadna ili je teško razume i ne pokušava da razume poruku;
- primalac je uskih shvatanja i nije otvoren za nove i drugačije ideje;
- Primalac može gajiti predrasude prema pošiljaocu ili, pak, njenoj/njegovoj organizaciji ili proizvodu koje ga sprečavaju da bude otvoren i prijemčiv za nove ideje” (2015: 6).

Komunikolozi razlikuju nekoliko vrsta komunikacija: intrapersonalnu, interpersonalnu, grupnu, masovnu i interkulturnu (Jovanović, 2012). Međutim, kada je reč o poslovnoj komunikaciji, pored intrapersonalne, interpersonalne, grupne razlikujemo i organizacionu i javnu komunikaciju. Intrapersonalna komunikacija upućuje na samosvest i dosta utiče na efektivnost komunikacije. To je neka vrsta dijaloga sa samim sobom. Interpersonalna komunikacija u poslovnom svetu može biti, na primer, komunikacija između dvoje kolega, ili između nadređenog i podređenog itd. Grupna komunikacija odvija se obično u manjoj grupi, npr. na poslovnim sastancima, u radnim timovima, na projektima i sl. S druge strane, organizaciona komunikacija podrazumeva komunikaciju između velikih grupa radi postizanja ambicioznijih rezultata. Javna komunikacija treba da omogući da rezultati stignu do publike. Tu spadaju: odnosi sa javnošću, krizni menadžment itd.

U poslovnoj komunikaciji razlikujemo komunikaciju „nagore” i „nadole“. Komunikacija „nagore“ je neka vrsta reakcije na komunikaciju „nadole“ koja predstavlja komunikaciju nadređenog ka podređenima. Povratna sprega se ogleda u tome da zaposleni prikupljaju informacije o radu u organizaciji, o kolegama i prenose ih šefu ili nadređenom. I jedni i drugi moraju biti oprezni, jer komunikacija može nositi i određene rizike po njih, npr. naklonost šefa prema kolegi koji je nečasno postupao a vi ste to prijavili, ili pak namera zaposlenog da novog šefa obmane prenoseći mu netačne informacije.

Poštovanje istine u poslovnoj komunikaciji ključ je uspeha i organizacija i pojedinaca. Slobodno možemo reći da fer komunikacija ima glavnu ulogu u poslu. Ona podrazumeva poštovanje sagovornika, njegovog mišljenja, ali i samopoštovanje i odbranu sopstvenih stavova.

va. Fer komunikacija isključuje obmanu, ubeđivanje i manipulaciju. S druge strane, iskrena komunikacija je takođe poželjna ali nije nužna. Postoje situacije u kojima neiskrenost može doneti benefit neiskrenom učesniku komunikacije, naročito kada je u pitanju učtiva komunikacija (*theory of politeness*). Recimo, možemo biti neiskreni kad govorimo o nečijem izgledu i na taj način očuvati dobar odnos sa kolegom. Naravno, ima osoba koje cene iskrenost u svakom slučaju, „ma koliko istina bolela”. Istina može dovesti osobu u nezgodan položaj, ali govorenje istine je jedini način da se problemi reše. To znači, ne stavljati problem „ispod tepiha”, ne odlagati rešavanje problema ukoliko je moguće rešiti ga odmah, i na kraju, ne stvarati nove probleme. Različitost ljudi (u karakterima, ličnostima, statusu) jedan je od razloga što među zaposlenima vlada nepoverenje, i retko se govori istina. Zato ljudi često koriste učtivu i formalnu komunikaciju kako bi izbegli eventualne nesporazume i probleme.

Formalna i neformalna komunikacija

„Formalni mrežni tok često prati formalni organizacioni dijagram kompanije, koji kreira menadžment sa namerom da kontroliše ponašanje pojedinaca i grupa i sa ciljem da se postignu ciljevi organizacije. Formalni sistem diktira kulturološko, tehnološko, političko i ekonomsko okruženje organizacije“, objašnjavaju Lemanova i Difrenova (2015: 7).

S druge strane, „neformalni mrežni tok razvija se stupanjem ljudi u međusobne odnose sa drugima u okviru formalnog sistema komunikacije, pri čemu se javljaju određeni obrasci ponašanja – obrasci koji su prilagođeni društvenim i psihološkim potrebama. Pošto se neformalna mreža neprekidno menja, ona se po pravilu ne može precizno prikazati grafičkim putem“ (2015: 7).

Lemanova i Difrenova izdvajaju pored formalnog i neformalnog toka komuniciranja i horizontalnu ili bočnu komunikaciju, koja podrazumeva komunikaciju između organizacionih jedinica na istom hijerarhijskom nivou. Kako bi horizontalna komunikacija unutar organizacije bila efektivna potrebno je da zaposleni budu pristupačni drugima.

Što se tiče neformalne komunikacije, ona može biti neiskrena ili pak sa lošim namerama. Tada mislimo na tračarenje koje je, po defi-

niciji, brzo prenošenje netačnih informacija. Ovakva komunikacija je poznata i kao komunikacija glasinama, koje mogu nastati spontano, kao plod mašte ili nezadovoljstva, pakosti i čega sve ne, smišljeno i namerno ili slučajno. One mogu biti usmerene na veće društvene grupe ili celo društvo (2004: Roganović, 195). Oslanjajući se na definicije glasina Nikole Rota¹, zatim američkih psihologa Postmana, Olporta i Bartleta,² Roganović izdvaja sledeće karakteristike glasina:

„Neverifikovanost podataka koji se prenose sa čvrstim ubedenjem da je reč o čistoj istini. Njihovo najčešće usmeno prenošenje lančano sa osobe na osobu, sa grupe na grupu. Promene u sadržaju u toku prenošenja tvrdnji. Obično ove promene bitno zavise od obrazovanja, vaspitanja, od karakteristika ličnosti, socijalnog i kulturnog miljea u kojem živi pojedinac i grupa, koji učestvuju u lancu širenja glasine“ (2004: 197).

Izvori glasina su različiti, od straha, preko netrpeljivosti, do sukoba motiva. Jedan od uzroka može biti težnja za poboljšanjem vlastite pozicije u društvenoj grupi. Tada dolazi do rivalstva u komunikaciji, što je čest slučaj u grupnoj komunikaciji unutar organizacija. Glasina je mogli bismo reći zlatna sredina između sitnog trača i ogovaranja, s jedne strane i afere ili skandala, sa druge. Prema Nojbaueru (Neubauer, 2010) u glasinama su istinito i lažno izmešani. Metafore su najčešća sredstva kojima se služe oni koji šire glasine, otuda glasine izgledaju kao neka ontološka sila. Sam Nojbauer, kako bi objasnio glasine, koristi metaforu virusa:

„Epidemije nalaze svoje nosioce i šire svoje krugove sve dok, iscrpljene, ne nestanu; ako se svi znaju, onda nema više razloga da se ono što se čulo prenese dalje. Zato neki kao pomoćnu kočnicu protiv glasina preporučuju njihovo totalno širenje“ (Nojbauer, 2010: 229).

Metafore mogu predstavljati sredstva za postizanje poetskih efekata, mogu nam saopštiti neke sličnosti ili pak nešto novo (Stojanović Prelević, 2017).

¹ Glasine su neproverene tvrdnje o nekom događaju koje usmeno cirkulišu, menjajući svoj sadržaj.

² Glasine su specifične vrste tvrdnji, zasnovane na verovanju koje se prenosi od osobe do osobe, obično usmeno i bez oslanjanja napuздane činjenice.

„Dva su problema koja nastaju u vezi sa upotrebom figurativnih činova iz etičkog ugla: neistina i neiskrenost“ (Jovanović, Stojanović Prelević, 2014: 102).

Pored metafora, tu su i drugi figurativni činovi, čijom se upotrebom mogu prekršiti etički standardi, npr. hiperbola, nedorečenosti (eufemizmi, aluzije, mejoze i ironije) i umanjnja. Zbog svoje dvo-smislene prirode, značenje ovih činova se, prema mišljenju nekih teoretičara (Israel, 2006), teže prepoznaje:

„Čini se da ovakvi činovi zahtevaju previše govornikovog naprezanja, jer u svakoj situaciji do detalja mora objasniti ono što se, pod određenim izricanjem, podrazumeva“ (Jovanović, Stojanović Prelević 2014: 103).

S druge strane, ima onih koji smatraju da figurativni činovi uopšte ne teže istinitosti nego relevanciji (Wilson, Sperber, 2002).

Međutim, može se reći da glasine nisu nužno netačne. Sam Nojbauer kaže „one uopšte nisu definisane logikom iskaza, iako se naravno na osnovu toga mogu podeliti na ‘istinite’ i ‘lažne’“ (2010:12). Glasine nisu ni ogovaranje, koje predstavlja društveni oblik indiskrecije. Glasine, objašnjava dalje Nojbauer, upozoravaju na predrasude, dok žrtve glasina postaju dežurni krivci (2010).

„Ono što svi pričaju još uvek nije glasina već je glasina ono za šta se kaže da svi pričaju. Glasine su citati ili varijacije citata, uz jedno značajno izostavljanje: ostaje neodređeno koga citiraju. Niko ne zna ko u njima govori“ (2010: 11).

Bisov (1928) na sledeći način objašnjava nastanak glasina:

1. Jedna ili više osoba sa posebnim interesovanjem opažaju događaj koji služi kao polazna tačka glasine.
2. Opažanje događaja se (individualno ili kolektivno) prerađuje sa staništa njegovog značaja za javni život.
3. Vest o događaju prenese se drugoj osobi ili osobama [...] Pojedinačni elementi glasine povezuju se u postupku prijema i predaje“ (2010: 229).

Glasine su sastavni deo poslovne komunikacije. Obično se prenose na pauzama za kafu i mogu biti bezopasne, mogu čak delovati i relaksirajuće po zaposlene. Međutim, ako se prenose smišljeno i sa lošim namerama, mogu naneti velike probleme i pojedincima, i organizacijama.

Neformalnu komunikaciju ne čine samo tračevi, to može biti neobavezno ćaskanje za vreme pauze, uz kafu i slično. I svakako može

poslužiti kao kanal za prenošenje nekih vesti o unapređenjima, personalnim promenama, isplati plata itd. Neformalna komunikacija tako može prenositi tačne informacije a nije isključeno da i u formalnoj komunikaciji informacije neće biti iskrivljene i tačno prenete.

Komunikacija i značenje

„Filozofi su rano uočili da nepreciznosti i nejasnoće u jeziku mogu biti uzrokom pogrešaka i zbrke u mišljenju. Na primer, jedna od najčešćih pogrešaka u zaključivanju proizlazi iz toga što riječi često imaju više značenja koja je lako pobrkati. Nadalje, mnoge riječi ljudi upotrebljavaju a da uopće ne razmišljaju imaju li one ikakvo određeno značenje. No, najgore od svega, mnogi izrazi imaju jak emocionalni prizvuk ili jaku vrijednosnu crtu koju je bez posebne analize nemoguće odvojiti od njihovog ‘objektivnog’ sadržaja” (Mišević, 2003: 8).

Da bismo komunicirali s nekim, pored poznavanja jezika kojim sagovornik govori, moramo razumeti značenje koje saopštava i podrazumeva. Značenje nije uvek eksplicitno saopšteno. Pojam značenja okupira pažnju lingvиста, filozofа, komunikologa i drugih. S namerom da razjasnimo značaj prepoznavanja značenja u poslovnoj komunikaciji, ukazaćemo na filozofske aspekte značenja.

Najstarija teorija značenja osnovu značenja jezičkog simbola pronalazi u činjenici da simbol nešto reprezentuje. Na primer, osnova značenja pojma „Tesla“ reprezentuje svetski poznatog naučnika. Ako uzmemo npr. rečenicu „Danas pada sneg“, možemo reći da ona reprezentuje situaciju na koju referira i da je tačna. Dakle, značenje rečenice određeno je njenim *istinosnim uslovima*. Ovde se radi o tzv. *reprezentacijskoj hipotezi* koju zastupa semantika³.

Postoji i *kompozicionalna teorija* prema kojoj su istinosni uslovi rečenice funkcija elemenata te rečenice. Rečenica se sastoji od reči i sintaksičke⁴ strukture. Kada variraju reči a struktura ostaje ista, variraju i istinosni uslovi. Na primer:

³ Jedna od tri grane na koje se deli semiotika (nauka o jeziku). Semantika se bavi izučavanjem značenja.

⁴ Sintaksa je deo gramatike koji proučava pravila o rasporedu reči u rečenici. Sintaksa je još i deo semiotike, pored semantike i pragmatike.

„Regan je naboran.

Tačer je odlučna.

Andropov je mrtav“ (Devitt, Sterelny, 2002: 30)

Isto se dešava i ukoliko varira sintaksička struktura a reči ostaju iste:

„SAD su potukle SSSR

SSSR je potukao SAD“ (2002: 30).

Ono što utiče na istinosne uslove rečenice je njena referencija, smatraju Devitt i Sterelny (2002). Poput teorije korespondencije prema kojoj istina predstavlja korespondenciju sa stvarnošću, što bi značilo da je iskaz „Pada kiša“ istinit ukoliko kiša pada u trenutku izgovaranja, isto tako, kada kažemo „Regan je naboran“, taj iskazu je istinit ukoliko Regan *designira* Regana, a 'naboran' upućuje na naborano lice.

Međutim, nisu sve rečenice indikativnog oblika. U komunikaciji koristimo pitanja, uzvike i druge govorne činove. Govorne činove su prvi istraživali Džon Ostin i Džon Serl. Džon Serl razvija *teoriju performativa* odnosno teoriju govornih činova kojima obavljamo neke radnje. Pitanje istinitosti ovih činova se, prema njegovom mišljenju, i ne postavlja. Ostin ove činove karakteriše kao uspešne/neuspešne a sa istinom su povezani tako što upućuju na neko stanje stvari. Na primer:

„Obećavam da ću te posetiti predveče“ jeste istinito obećanje čim se izgovori. Pitanje uspešnosti/neuspešnosti je druga stvar. Naime, Ostin razlikuje *konstative*, govorne činove koji su indikativnog oblika i opisuju neko stanje stvari, stoga mogu biti istiniti ili lažni, od *performativa*, govornih činova kojima nešto činimo i koji mogu biti uspešni/neuspešni (Ostin, 1994). Međutim, i konstativi predstavljaju radnju poput performativa, i to radnju opisivanja, te stoga Ostin smatra da se i oni mogu nazvati uspešnim/neuspešnim govornim činovima. Uspešnost/neuspešnost je povezana sa uslovima koje sam Ostin postavlja.⁵ Treba još reći, da istinitost, kada je o performativima reč,

⁵ (A.2) Uz to, te posebne osobe i okolnosti, u datom slučaju, moraju biti podesne za prizivanje

posebnog postupka, o kojem je reč.

(B.1) Taj postupak moraju izvesti svi učesnici, jednako tačno, i

(B.2) potpuno.

(Γ.1) Budući da je, kao što to često biva, taj postupak oblikovan tako, da ga primenjuju osobe

ne mora uvek da korespondira sa stvarnošću, već podrazumeva dodatna izražavanja i to namera, verovanja ili želja. Obećanje je uspešno onda kada zadovoljava ovih šest Ostinovih uslova.

Pri opisivanju tvrdnji kao istinitih ili lažnih možemo se susresti i sa nekim problemima.

„Pretpostavimo da iskaz „Francuska je šestougona“ sučelimo sa činjenicama, u ovom slučaju, pretpostavljam, sa Francuskom: je li on istinit ili lažan? Pa dobro, ako želite prema obliku; razume se, mogu da shvatim šta mislite kada kažete kako je taj iskaz istinit s obzirom na svrhe, odnosno namene. I to je možda dovoljno za jedan sasvim uopšten uvid, ali ne i za geografa. Trebalo bi da kažemo: ‘Prirodno, taj iskaz je prilično grub’, odnosno prilično dobar, za prilično grubu tvrdnju“ (Ostin, 1994: 162).

Slično je i sa savetima, pitaćemo se: Da li je savet dobar ili loš? Zatim, sa opomenama, predviđanjima itd.

„Kada govorimo o verbalnoj komunikaciji, mislimo na razumevanje značenja izricanja (onoga što je govornik izgovorio). Značenje ima dva smisla: semantičko značenje (pojedinačni niz glasova sa značenjem) i govornikovo značenje (speaker meaning)⁶“ (Stojanović Prelević, 2010: 389).

Džon Serl kaže:

„Odlika govorenja je da kada neko nešto kaže, onda on sa onim nešto podrazumeva; i za ono što neko izgovara, za skup zvukova koje neko emituje kaže se da ima značenje“ (Serl, 1991: 95)

Pojam značenja Serl objašnjava pozivajući se na Grajsovo (Grice Paul) tumačenje:

„Reći da govornik G podrazumeva nešto sa X znači reći da G želi da, izazivajući kod slušaoca S prepoznavanje njegove namere (intencije), izricanjem X kod slušaoca S proizvede neki efekat“ (1991: 96).

sa određenim mislima, osećanjima i namerama, odnosno da služi za utvrđivanje određenog

doslednog ponašanja svakoga od učesnika, to sve osobe, koje su podesne za prizivanje određenog postupka, i koje učestvuju u njemu, moraju, u stvari, posedovati i pominjane misli i osećanja, ali i nameru da se tako i same ponašaju, a uz to,

(Г.2) moraju se i same stvarno dosledno tako ponašati“ (Austin, 1994: 25).

⁶ Govornikovo značenje (speaker meaning) je ono što govornik podrazumeva.

Na osnovu Grajsovog ogleada „Značenje“⁷ stiče se utisak da je, prema njegovom mišljenju, pored namere bitno i verovanje.

„Prema ovom gledištu, reči označavaju neke objekte ili stanja stvari ne zato što bi s ovima bile u nekakvoj prirodnoj (uzročnoj) vezi nego zato što ih govorna lica koriste s namerom da njima označavaju ove objekte ili stanja stvari. Za komunikaciju ipak nije dovoljna tako jednostavna namera: govorno lice po pravilu želi i nešto više, da izgovaranjem određenih reči kod slušaoca dovede do odgovarajućeg stava (verovanja ili postupka). Međutim, kao što na raznovrsnim primerima pokazuje Grajs, važno je da do tog efekta dođe tako što će slušalac prepoznati nameru sa kojom su reči izgovorene“ (Lazović, 1992: 17).

Prema Serlovom mišljenju, za komunikaciju su naročito bitni namera i znanje, te daje primer da kada nekome kažemo ‘Zdravo’, bitno je da osoba kojoj se obraćamo prepozna da je pozdravljena. On/ona to može prepoznati prepoznavanjem namere govornika da proizvede znanje da je pozdravljen. Ipak, Serl se ne slaže sa Grajsom da je značenje u potpunosti određeno namerom, te kaže da je ono više od namere, odnosno da je stvar konvencije. Kako ne bi izgledalo da se svaka rečenica može izgovoriti sa bilo kojim značenjem ukoliko okolnosti upućuju na određene namere, Serl uvodi pojam *razumevanja* i kaže „Razumevanje rečenice jeste saznavanje njenog značenja“ (1991: 103).

Pogledajmo sada neke druge primere:

1. Svaki muškarac voli neku ženu.
2. Ana voli Milovana.

Prva rečenica je neodređena, ne zna se da li svaki muškarac voli neku posebnu ženu, ili svi vole jednu istu ženu. Druga rečenica je konkretna, osoba koja se zove Ana voli osobu koja se zove Milovan. ‘Svaki muškarac’ i ‘neka žena’ nisu imena već se tretiraju kao *kvantifikatori*. Pored ovih, ima još kvantifikatora, poput ‘svi’, ‘mnogo’, ‘većina’, ‘nekoliko’ itd.

Da značenje nije samo referencija već nešto više, smatrao je Frege. Značenje ima referenciju (ekstenziju) i smisao (intenziju). Pojam referencije ima dvostruku ulogu, koja se ogleada u označavanju- ekstenziji i

⁷ Grice, H. P. (1957) “Meaning” *Philosophical Review* 66: 377-388.

označenom-referensu (Prelević, 2013:11). Postoje tzv. prazna imena, reči kojima nedostaje predmet ali imaju smisao. Smisao reči iscrpljuje njeno značenje. Teorija značenja obuhvata teoriju smisla i teoriju referencije. Teorija smisla pokazuje kako smisao reči određuje njenu referenciju, dok teorija referencije pokazuje kako je određena referencija i na taj način nam objašnjava smisao referencije. Frege je razlikovao i *predstavu*:

„Ona je često prožeta i osećanjima. Nije uvek slučaj da je ista predstava stalno povezana sa istim smislom. Predstava je subjektivna: predstava koju jedan čovek ima nije i predstava koju neko drugi ima. Iz toga same po sebi slede i mnoge razlike među onim predstavama koje su vezane za isti smisao. Slikar, jahač i zoolog će verovatno sa imenom ‘Bukefal’ povezati veoma različite predstave. Tako se predstava bitno razlikuje od smisla jednog znaka koji može da bude zajednička svojina mnogih, pa zato nije sadržaj ili modus pojedinačne svesti; zbog toga se ne može ni poricati da čovečanstvo ima zajedničku riznicu misli koje prenosi sa kolena na koleno“ (Frege, 1992: 37).

Ustanovivši vezu između značenja i istine, teoretičari značenja su sebi postavili zadatak da razotkriju semantičku strukturu jezika. Donald Dejvison (Donald Davidson) predlaže sledeće rešenje.

„ ‘Sneg je beo’ je istinito akko⁸ je sneg beo“;

„ ‘Trava je zelena’ je istinito akko je trava zelena“.

„Teorija koju Dejvidson predlaže postiže to na jednostavan način, pošto se istinosni uslovi (značenje) rečenica navedenih (pomenutih) na levoj strani izlažu prostom upotrebom (ako je teorija formulisana u jeziku kojim se bavi) ili prevodom (ako su rečenice na drugom jeziku) tih rečenica na desnoj strani ekvivalencije“ (Lazović, 1992: 14).

Prednosti ove teorije ogledaju se u tome što ona ne pretpostavlja značenja koji bi bili nesvodivi entiteti, takođe njome se mogu objasniti kompozicionalnost⁹ i jezička kreativnost, odnosno naša sposobnost da pomoću konačnog rečnika i pravila razumemo beskonačno mnogo rečenica. S druge strane, brojne su kritike upućene Dejvidsonovoj teoriji: upotreba pojma istine bez dubljeg filozofskog razmatranja, problem objašnjenja značenja pozivanjem samo na pojam istine i dr.

⁸ Akko odgovara ekvivalenciji u logici i čita se „ako i samo ako“.

⁹ Prema kompozicionalnosti, značenje rečenice određeno je značenjem njenih delova.

Teorija multimodalnosti i konceptualna metafora

Teorija multimodalnosti zastupa stanovište prema kome je naše mišljenje konceptualno i metaforično. Teoretičari multimodalnosti dokazuju kako je čitava stvarnost metaforična i pobijaju tradicionalnu teoriju metafore, prema kojoj se metafore koriste jedino u jeziku književnosti i retorici. Oni uvode pojam *konceptualne metafore*.

Multimodalnost predstavlja interdisciplinarni pristup u kome je komunikacija nešto više od čiste jezičke interakcije (Kress, 2009). Multimodalnost se u novije vreme primenjuje na nove medije i tehnologije. Prema Bejtmenu (Bateman, 2009), multimodalnost podrazumeva da se u okviru analize teksta analiziraju i vizuelni, prostorni i temporalni elementi kako bismo došli do jednog potpunog značenja.

„Multimodalnost i multimodalni pristup tekstu kombinuju sve vrste analize teksta, i jezičku (sintaksičku, leksičku, semantičku) i vizuelnu (analizu svih slika, fotografija, crteža, grafikona, karikatura itd.) i auditivnu (analiza zvuka i muzike) koje prate jedan tekst. Stoga je multimodalnost kao pristup analizi teksta, posebno kritičkoj analizi teksta, najcelovitiji pristup tekstu, koji tekst raslojava na sastavne komponente i analitički obrađuje” (Stefanović, 2014: 168).

Smatra se da se multimodalnost najjasnije prepoznaje u metafori koja predstavlja specifičan način percepcije sveta. Konceptualna priroda metafore implicira da metaforičke karakteristike može imati ne samo jezik već i slike, gestovi, zvuk itd. (Stefanović, 2014). Konceptualna metafora je deo kognitivne lingvistike koju još od 1980. godine izučavaju Lejkof i Džonson (Lakoff, Johnson). Ona predstavlja jedan od kognitivnih procesa konstruisanja značenja na temelju dvaju domena: izvorni (*source*) i ciljni (*target*) (Lakoff, Johnson 1980). S obzirom na to da se metafora kao sposobnost saznavanja izražava u jeziku, razlikujemo dve strane: metaforički jezički izraz i konceptualnu metaforu. Proces dekodiranja metafore poznat je kao proces preslikavanja.

Kada govorimo o metaforama ne možemo zaobići ni govor o njihovim ograničenjima. Postavlja se i pitanje: zašto se stvaraju određene veze u konceptualnoj metafori? Koja je motivisanost pri tumačenju metafore, odnosno zašto uzimamo samo određene elemente pri tumačenju. Prema Kovaču, konceptualna motivisanost zavisi od iskustva govornog lica (2002). Kada se metafore svode na značenja bliža našem iskustvu, tada govorimo o primarnim metaforama. Postoje još i kompleksne metafore (kombinaci-

ja primarnih metafora i kulturoloških uverenja) i korelacijske, koje predstavljaju kombinaciju primarnih metafora. Prema Lejkofu, Tameru (1989) i Džonsonu (1980), konceptualna metafora se objašnjava pomoću izvornih domena koji su bliži iskustvu. Stanojević ovu povezanost objašnjava pozivajući se na Lejkofov i Džonsonov primer „Argumentovanje je rat”. Ovde se aludira na fizičko ponašanje učesnika u komunikaciji, poput ponašanja učesnika u ratu. Međutim, ima metafora gde motivisanost nije tako očigledna, na primer: „Javni događaj je pozorišna predstava”¹⁰ (Stanojević, 2009: 345). Preslikavanje svakako ograničava naše znanje. Na primer, iako je izvorni domen određen ciljnim, naša znanja ograničavaju preslikavanja i imaju prednost nad konceptualnom metaforom.

Iako primarne metafore pomažu u razumevanju konceptualnih metafora, one ne uzimaju kulturu u obzir, primećuje Stanojević (2009). Bez kulturnog konteksta teško je odrediti pravo značenje konceptualne metafore. Prema kognitivnoj lingvistici, konceptualne metafore su izraz interakcije ljudskog tela i kulture i kao takve temelje se na telesnom doživljaju i oblikovane su kulturološkim poimanjem.

Komunikacijska namera

Prema mišljenju pojedinih filozofa, značenje iskaza određeno je komunikacijskom namerom i kontekstom. Namera je psihološka i nju je teže prepoznati, ipak ima načina da se, i u pisanoj komunikaciji i u komunikaciji licem u lice, prepozna. U pisanoj komunikaciji nam pomažu znakovi interpunkcije, dok su u usmenoj komunikaciji to tonovi i neverbalna komunikacija. Neverbalna komunikacija je naročito bitna u poslovnom svetu, počev od stila oblačenja i držanja tela, gestikulacije, pa sve do uređenja poslovnog prostora.

O komunikacijskoj nameri možemo govoriti sa filozofskog aspekta. Izdvajamo nekoliko filozofa koji su o ovome raspravljali. Tu su Pol Grajs i Džon Serl, filozofi iz XX veka. Zatim njihovi kritičari i sledbenici Rekanati, Kent Bah, kao i teoretičari relevancije – Sperber i Wilsonova i drugi.

Možemo govoriti o različitim vrstama komunikacijskih namera. Filozof Pol Grajs (Paul Grice) uvodi pojam *refleksivne komunikacijske*

¹⁰ Izvorni domen ovde ima učesnike kao i ciljni. Prvi je pozorišna predstava, drugi je javni događaj.

namere koju objašnjava kao poruku koju prepoznajemo kao upućenu nama. Ovaj korak je potreban kako bismo se uopšte upustili u komunikaciju jer, u suprotnom, možemo da ne prepoznamo komunikaciju.

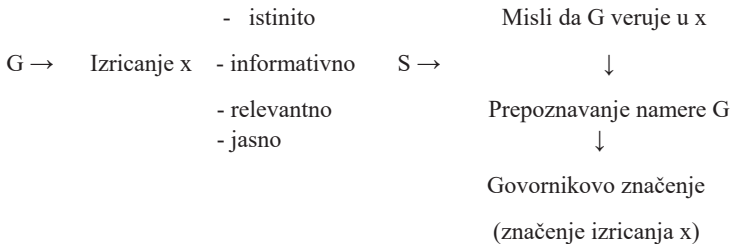
Dakle, da bi komunikacija bila uspešna nije dovoljno da slušalac (S) prepozna nameru govornog lica (G), da nešto učini izricanjem (da naredi, obeća, zamoli i sl.) već on mora da prepozna da govorno lice ima nameru da ga razume i da se njemu obraća (Grajs). Prema Grajsu, namere se razlikuju od konteksta do konteksta. Grajsova osnovna ideja jeste da se značenje rečenice može prikazati onakvim kakvim ga govorno lice predstavlja – pojam govornikovog značenja (*speaker meaning*)¹¹ – i da se može izraziti nesemantičkim pojmom govornikovih namera. Grajsovu osnovnu ideju možemo izložiti na sledeći način: *izricanjem lingvističkog izraza x, govorno lice (G) nešto podrazumeva (p)*.

Grajs zastupa stanovište da je značenje izricanja određeno namerama. Refleksivna komunikacijska namera je deo šire komunikacijske namere. Osobenost refleksivne namere ogleda se u tome da se njeno ispunjenje sastoji u njenom prepoznavanju od slušaoca, uz delimičnu pretpostavku da govorno lice namerava da njegova namera bude prepoznata.

Verovanje (govornog lica i slušaoca) u istinitost iskaza prema Grajsu je bitan element komunikacije. Grajs je tvorac inferencijalnog modela koji podrazumeva da govorno lice treba da obezbedi evidenciju o nameri, kako bi njegovo saopštenje imalo izvesno značenje koje publika treba da prepozna.¹²

Grajsova inferencijalna pragmatika

Schema 1



¹¹ Govornikovo značenje može ali ne mora da se poklapa sa doslovnim značenjem rečenice.

¹² Preuzeto iz: Stojanović, I. (2013) „Uloga semantičkog i pragmatičkog značenja izricanja u teoriji komunikacije“ *Beogradsko-riječki susreti*, Beograd: Filozofski fakultet, 93-104, šema 4, str. 102.

Da bi proces komunikacije bio uspešan, Grajs uvodi sledeće uslove: 1) princip kvaliteta, to jest istinito izricanje (shema 1); 2) princip kvantiteta, odnosno informativnost; 3) princip relacije ili relevantnosti; i 4) princip načina jasnog izgovaranja.

Kada S prepozna da je takvo izricanje upućeno njemu, da bi razumeo značenje, potrebno je da prepozna da G veruje u izricanje x. Zatim S treba da prepozna nameru da G želi da mu nešto saopšti, i kada shvati da je poruka upućena njemu i da G namerava da mu saopšti govornikovo značenje (u čiju tačnost veruje), S zaključuje koje je značenje izricanja.

Džon Serl o značenju i nameri

Serl svoje objašnjenje govornikovog značenja i značenja izricanja, zasniva na kritici Grajsa. Objašnjavajući značenje, Grajs polazi od uspostavljanja veze sa namerom. Grajsovo stanovište Serl interpretira na sledeći način:

„Govoreći, ja pokušavam da saopštim nešto svome slušaocu, navodeći ga da prepozna moju nameru (intenciju) da mu upravo to saopštim. Nameravani efekat kod slušaoca postignem tako što ga navodim da prepozna moju *intenciju*, da postignem taj efekat, i čim slušalac prepozna moju intenciju (šta želim da postignem), ta moja intencija je već postignuta. On razume šta ja govorim, budući da u mom iskazu prepoznaje moju intenciju, kao intenciju da upravo to kažem“ (Serl, 1991: 96).

Serl potom pokušava da razjasni šta je Grajs ovim hteo da kaže, i to na primeru performativa „Zdravo“. Namera govornog lica je da kod slušaoca proizvede saznanje da je ovaj pozdravljen. Potrebno je da S prepozna nameru G, i onda S dobija to saznanje – saznanje da je G imao nameru da kod njega proizvede saznanje da je pozdravljen. Nedostatak Grajsovog objašnjenja Serl vidi u tome što ono ne pokazuje šta izricanje „Zdravo“ stvarno znači u jeziku. Serl daje primer, u kojem pretpostavlja da je on američki vojnik, koji se zatekao u italijanskom zarobljeništvu, i mora da glumi da je Nemačkinac da ne bi bio ubijen. Problem je u tome, što on ne zna nemački jezik, ali pretpostavlja da ga ne znaju dobro ni Italijani. Vojnik se u tom trenutku priseća stiha iz jedne pesme na nemačkom jeziku i izgovara: „*Kennst du das land wo die Zitronen bluhent?*“¹³ Ovo izgo-

¹³ Znaš li zemlju u kojoj cvetaju limuni?

vara s namerom da italijanski vojnici poveruju da je on nemački vojnik, i to prepoznajući njegovu nameru. Serl pita:

„No da li iz ovog prikaza sledi da, kada ja kažem *Kennst du das land wo die Zitronen bluen?* ono što ja podrazumevam, jeste *Ja sam nemački vojnik*, ili čak *Ich bin ein deutscher Soldat*, jer ono što te reči znače, što se ja sećam da one znače, jeste *Znaš li zemlju u kojoj cvetaju limuni?*“ (Serl, 1991: 98).

Serl izvodi sledeće zaključke o nameri i značenju: ono što govorno lice podrazumeva, odnosi se na nameru da se kod slušaoca proizvede izvestan efekat, a kod slušaoca je razumevanje izricanja u vezi sa prepoznavanjem namera. Značenje rečenice određeno je izvesnim pravilima. Izricanje i značenje predstavljaju stvar namere da se slušalac navede na to da sazna neko stanje stvari, ili da sazna neke stvari, navođenjem da prepozna namere govornog lica, kao i da slušalac, uz pomoć pravila, prepozna namere govornog lica. Namere govornog lica biće postignute ako slušalac razume rečenicu, zna njeno značenje, to jest zna pravila koja se na nju odnose (Serl, 1991).

Fransis Rekanati o nameri

Rekanati prihvata jednu, slabiju, varijantu neograjsovske teze – da ispunjenje komunikacijske namere zavisi i od toga da li slušalac prepoznaje. Jača varijanta ove teze podrazumeva prepoznavanje komunikacijske namere kao neophodan i dovoljan uslov za njeno ispunjavanje. Prema Rekanatiju reflektivna komunikacijska namera je problematična jer stvara problem beskonačne regresije. Rekanati smatra da se reflektivna namera sastoji iz neograničenih podnamera i da, ipak, postoji relevantna reflektivna namera koja treba da bude prepoznata. Takođe, za objašnjenje podnamera, bitna je evidencija koju nam one pružaju – i kod prirodnih¹⁴, i kod neprirodnih¹⁵ značenja. Kod pri-

¹⁴ Pol Grajs u svojoj filozofiji jezika pravi razliku između prirodnih i nerirodnih značenja. Kada kažemo „Ovi oblaci znače kišu“ (Those clouds mean rain) reč je o prirodnom značenju. U ovoj rečenici postoji prirodan odnos između oblaka i kiše, gde oblaci predstavljaju znak da će padati kiša.

¹⁵ Razliku između prirodnih i neprirodnih značenja koju Grajs pravi, Serl objašnjava na primeru upotrebe engleskog glagola *mean*. Ovo bi bio primer neprirodnog značenja: „Kada Džon kaže: ‘Pada kiša’, on pod tim podrazumeva da kiša pada.“ (When John said “It is

rodnih značenja, sama namera govornog lica obezbeđuje evidenciju, a kod drugih značenja, postoji namera da se proizvede više evidencija nego što to namera govornog lica pruža.

Grajsovom prikazu refleksivne namere – gde „G mora imati nameru da pomoću izricanja ostvari verovanje kod slušaoca, i da njegovo izricanje bude prepoznato kao da je nameravano“ (Grice, 1957: 383) – Rekanati upućuje kritiku da zvuči kao ponavljanje, a ne kao refleksija. Njegovo stanovište razlikuje se od Grajsovog po tome što je Grajs tvrdio da ispunjavanje namere zavisi od njenog prepoznavanja, dok, prema Rekanatiju, u slučaju prirodnih značenja, imamo odsustvo refleksivnosti, a namera se i dalje opisuje kao komunikacijska. Rekanati primećuje da nije svako iskazivanje namere komunikacijski čin – na primer, kada nije potrebna publika koja će nameru prepoznati.

Sperber i Vilsonova o nameri

Sperber i Vilsonova razlikuju dve vrste namera: *informacionu nameru* i *komunikacijsku nameru* (Sperber, Wilson, 1995). Informaciona namera jeste namera da se izvestan skup pretpostavki prikaže sagovorniku kao manifestni. To bi značilo da se pomoću ove namere slušaocu prenosi određena informacija. Komunikacijskom namerom se slušaocu i govornom licu pokazuje informaciona namera kao manifestna. Ova namera podseća na Grajsovu refleksivnu nameru: namera govornog lica koje očekuje da slušalac prepozna da ono hoće da namera bude prepoznata, kako bi slušalac razumeo značenje. Komunikacijska namera, kod Sperbera i Vilsonove, jeste namera pomoću koje se prepoznaje istovetna nameraali se i manifestuju pretpostavke o značenju. To bi značilo da i refleksivna i komunikacijska namera teže da otkriju nameru govornog lica, pomoću koje se prepoznaje ili razume značenje.¹⁶ Prema Grajsu i prema teoretičarima relevancije, da bi se otkrilo relevantno značenje neophodno je ući u proces inferencije odnosno zaključivanja. Dok refleksivna namera pomaže slušaocu da

raining” he meant that it is raining”). Videti u: Searle, J. (2007) „Grice on Meaning: 50 Years Later“, *Teorema*, XXVi/2, 9-18.

¹⁶ O značaju komunikacijskih namera u komunikaciji videti više u: Stojanović Prelević, I. 2011. „On Communicative Intention and Saying/Implicating Distinction“ u *Facta Universitatis, Linguistic and Literature*, Vol. 9, Niš: University of Niš, 107-115.

prepozna govornikovo značenje, komunikacijska namera, u teoriji relevantnije, ukazuje na skup pretpostavki o relevantnom značenju.

Proces komunikacije, prema Sperberu i Vilsonovoj, možemo prikazati na sledeći način:

Proces komunikacije Sperbera i Vilsonove

Shema 2

	informaciona namera		informacija
G →	komunikacijska namera	S →	informaciona name
	ostenzivni stimulus		pretpostavka neophodne relevantnije očekivana relevantnija

Komunikacijski princip relevantnije¹⁷

Komunikacijski princip, predstavljen u shemi 2, pokazuje da svaki ostenzivni impuls prenosi pretpostavku optimalne relevantnije. Informacionu nameru slušalac shvata kao informaciju o skupu pretpostavki mogućeg značenja, dok komunikacijska namera rasvetljava informacionu nameru, uzajamno, kod slušaoca i kod govornog lica. Slušalac pretpostavlja koje značenje je relevantno i donosi zaključak o očekivanoj relevantniji, ili operativnom značenju, što predstavlja komunikacijski princip relevantnije.

KOMUNIKACIJSKI KONTEKST

„Komuniciranje u poslovanju jednostavno se naziva poslovnim komuniciranjem, a odnosi se na izoštravanje svih sposobnosti kojima svoje prosuđivanje produbljujemo, a vlastiti pristup činimo pragmatičnim“ (Žitinski, 2010: 2).

Svet poslovanja sastoji se iz poslovnih situacija koje stvaraju pojedinci ili firme ili komunikacijski agenti. Od pojedinca se očekuje donošenje odluka, što pojedinca čini odgovornim/neodgovornim su-

¹⁷ Preuzeto iz: Stojanović, I. (2013) „Uloga semantičkog i pragmatičkog značenja izricanja u teoriji komunikacije“ Beograd: Filozofski fakultet, 93-104. shema 3, str. 101.

bjektom. Sledeća bitna stavka je prepoznavanje tj. razumevanje komunikacijskog konteksta.

Prema filozofu Kaplanu (David Caplan,1978), kontekst čine zajednička osnova govornog lica i slušaoca (situacija u kojoj se nalaze), prethodno znanje, sadašnje znanje i fizičko stanje (komunikacija licem u lice).

Pod kontekstom se može podrazumevati komunikacijska situacija koju prepoznaju i slušalac i govornik. Neko može da izgovori dvosmislenu rečenicu „Jovan ima srećno lice“ i da slušalac pomisli kako je Jovan samo napravio takvu mimiku, ili može zaključiti da je stvarno srećan. Tako nas kontekst može navesti da nekom izrazu pripišemo jedno a ne neko drugo značenje. Međutim, kontekst ne može odrediti šta govorno lice podrazumeva, smatra Bah (1987). To je stvar referencijalne i komunikacijske namere. Ono što lice podrazumeva je, u stvari, metakomunikacija, ona je deo neverbalne komunikacije. Takođe, postoje kinezičke poruke (vizuelne i vokalne). Vizuelne poruke su gestovi, osmesi, uzdasi, odevanje i sve vrste telesnih pokreta. U vokalne spadaju intonacija, ispoljavanje osećanja i jačina i boja glasa.

Prema Bahovom mišljenju, kontekst može odrediti šta sve može biti sadržaj izricanja, ali ne može odrediti nameru govornog lica da određeni sadržaj saopšti. U skladu s namerom, govorno lice bira reči kojima će oblikovati izricanje koje želi da uputi slušaocu. On navodi sledeći primer: možemo izreći „to je crno“, referirajući na lampu na stolu. Publika neće znati da smo, pomoću indeksikala „to“ referirali na lampu. Pre bi se moglo reći da je publika prepoznala nameru govornog lica i tako razumela pravo značenje.

Poslovni ambijent kao komunikacijski kontekst

Kada kažemo ‘situacija u kojoj se odvija komunikacija’ mislimo na ambijent. U poslovnom svetu to je radni prostor koji utiče na radnu atmosferu. Ovde spadaju: raspored i oblik nameštaja, zatim boje koje se koriste u prostoriji, zvuk koji se čuje u pozadini i artefakti. Takođe, zaposleni kao glavni učesnici u komunikaciji svojim izgledom – odevom, frizurom ostavljaju utisak na svoje nadređene, kolege i stranke i predstavljaju ne samo sebe već i organizaciju u kojoj su zaposleni.

Raspored nameštaja je obično takav da izdvaja položaj nadređenog od položaja podređenog. Nadređeni ne mora biti samo šef ili direktor, pod nadređenim podrazumevamo i zaposlenog u nekoj firmi a podređeni može biti klijent. Evo primera: u banci, zaposleni često ima stolicu koja je viša od klijentove, dok je klijent ušuškao u udobnoj fotelji znatno nižoj od stolice, tako da bankara posmatra iz žablje perspektive. Ovakav položaj utiče na psihologiju klijenata, koji lakše veruju bankaru jer u takvoj stolici on izgleda „moćnije“. Takođe, profesori imaju svoje stolice, obično udobnije, i to naspram studenata, i na taj način je njihov položaj fizički ali i psihički izdvojen, pa studenti ređe postavljaju pitanja. Ovo nije dobro, a naročito ukoliko su stolovi četvorougaozni a ne okrugli. Okrugli stolovi stvaraju utisak da su svi jednaki, pa su poželjniji i za sastanke. Iako razlike među zaposlenima ostaju, okrugli sto podstiče na demokratičnost u odlučivanju.

Zaposleni često imaju potrebu za privatnim prostorom; bilo da je reč o kancelariji, ili o radnom stolu, u praksi se može primetiti da oni taj prostor obogaćuju raznim predmetima. Problem može nastati zbog razlika u ukusima, potrebama i dr.; na primer, ako neko voli cveće i drži ga na stolu a njegove kolege su alergične na polen, ili kada radnik pravoslavne veroispovesti u kancelariji, koju deli sa kolegom muslimanske veroispovesti, drži ikonu Isusa Hrista na stolu. Brojni su načini da se nesuglasice i neprijatne situacije izbegnu, a jedna od najboljih je učtiv razgovor i, uopšte, učtivost. Najpre, treba se i zapitati da li je neophodno u kancelariji držati verske simbole, osim ukoliko to vrsta posla ne zahteva ili simbole bilo koje druge vrste.

Artefakti poput arhitektonskog stila i rasporeda prostorija takođe utiču na komunikaciju. Oni nam govore o tradiciji i kulturi kojoj organizacija pripada, donekle i o stilu komuniciranja. Boje zidova, nameštaja, takođe utiču na poslovanje. Jarke boje nisu preporučljive za prostorije jer podstiču agresivnost, dok zelena, plava i ljubičasta podstiču smirenost. Na naše ponašanje utiče i muzika i ona je poželjna u poslovnom svetu, ali ne svaka muzika. Uvođenje muzike osvežava živce i duh čini budnim, naročito ako je reč o rutinskom poslu (Žitinski, 2010: 109).

Odevanje kao kontekst

„Naš izgled ima značenje” beleži Maja Žitinski (2010: 105). Tako, pored tumačenja značenja pisane ili usmene poruke, tumačimo i odevanje sagovornika, podsvesno ili svesno. Sagovornik u komunikaciji i svojim izborom odeće utiče na nas, te lakše može postići cilj ukoliko napravi dobar izbor, npr. boje odela. Na stil i izbor odeće utiče i moda, koja je kulturno i istorijski određena. Često uz termin „moda” idu termini „način odevanja” i „način ponašanja”. Modom¹⁸ su pored kreatora i majstora šivenja bili okupirani filozofi, sociolozi i psiholozi. Tako, Eugen Fink (Eugen Fink, 1972) modu objašnjava kao faktor koji proizilazi iz društvenog kontakta, neku vrstu umerene težnje ka napretku. Todorović podseća da treba razlikovati „pomodno” od mode. Ovo prvo ima pogrdno značenje, dok moda označava pojavu koja se reflektuje u evoluciji ljudskog odevanja (Todorović, 1980: 15). Le Bon (Gustave Le Bon, 2014) između ostalog, poznat i po sociopsihološkom određivanju mode, posmatra čoveka kao biće osetljivo na promene u društvenoj sredini i koje se tim promenama prilagođava. Na taj način nastaje javno mnjenje koje određuje modu, objašnjava Le Bon (2014: 166).

„Nošnja nije jedina, koja je potčinjena njenim prohtevima. Pozorište, literatura, politika, umetnost, pa čak i naučne ideje pokoravaju se njoj. Sličnost, koja se opaža kod izvesnih dela, i koja daje mogućnost da se govori o stilu jedne epohe, leži u njoj” (Le Bon, 2014: 166).

Moć mode je, prema njegovom mišljenju, ogromna jer ona deluje na podsvesnom nivou. Međutim, pored afektivnih elementa koji određuju modu, prisutni su i racionalni elementi. Ove elemente Le Bon pokazuje na primerima ženske mode:

„Racionalni elementi, s kojima se susrećemo kod ženske mode, uslovljeni su ekonomskim nužnostima, pronalascima, novim potrebama,

¹⁸ U svom radu „Uvod u studije mode“, Jestratijevićeva objašnjava modu u širem i užem smislu. Širi smisao podrazumeva delovanje opšteg mehanizma, vraćajući se uvek na novo. To bi takođe bila i proizvodna ideologija, stvaranja novog. U užem smislu ona podrazumeva sferu odevanja, stilove i različite trendove konstrukcije vizuelne pojavnosti subjektivteta. Moda predstavlja oblast konstrukcije i stvaranja kulturnih identiteta (Jestratijević, 2012). U postmodernim studijama mode, moda je svedena na celokupnu oblast odevene i telesne mode.

momentalnom uposlonošću i tako dalje. Ovi uticaji se primećuju osobito na promenama kostima, nametnutim upotrebom automobila. Sa sve bućnijim životom, žena je morala uzeti na sebe mnogo muškog, da bi mogla pratiti čoveka na njegovim opasnim i velikim putovanjima. Ženski čojani kostim, isprva rezervisan za izvesne sportove, ušao je docnije u opštu upotrebu, kao nešto komotno i pristojno. Od drugog odela, dugački rukavi gornje haljine su suženi da bi se lakše mogli uvući u žaket...” (2014: 168).

Razlikujemo modu u svakodnevnoj situaciji, poslovnoj, svečanoj itd. Rolan Bart (Roland Barthes, 2015) kaže da ženska moda daje odgovore na tri pitanja: Šta? Kada? I gde? Odgovor na prvo pitanje upućuje na prelaznost. Ovo objašnjava da li se radi o svečanom ručku, lovu ili pak poslovnoj večeri. I to bi bila socijalna ponašanja. Obukavši odelo za posebnu situaciju mi se ne transformišemo u suštini već smo samo trenutno uposleni. Odgovor na drugo pitanje upućuje na vreme i godišnja doba. Prolećna moda bila bi najsvečanija. Letnje doba je doba godišnjeg odmora, pa ga prati slobodnija moda. Tada možemo priuštiti sebi i pocepani džins, ili haljine na bretele i šorts. Zimska moda bi bila moda rada, dok je jesenja moda povratna, pa je umerenija nego letnja. Odgovor na treće pitanje uzima u obzir mesto u kome se nalazimo. Npr. u Maroku, marama nije obavezan detalj kod žena, i stilovi se prepliću, dok je šorts nedopustiv odevni predmet. U Egiptu 90% žena pokriva glavu maramom, ipak to se ne očekuje od turista. U Siriji se retko može videti žena u pantalonama a od turistkinja se očekuje da poštuju nacionalne običaje, odnosno da nose duge rukave i suknje. U Aziji kodeks oblačenja varira od zemlje do zemlje. Žene u Indiji i Pakistanu nikada ne otkrivaju noge, dok su Japan i Singapur u odnosu na to dosta liberalne zemlje. Bitno pravilo u azijskim zemljama je da se pre ulaska u džamiju, budistički ili hinduistički hram izuje obuća.¹⁹

Izražavanje ličnosti preko odevanja

„Nije tako da ljudi prvo imaju identitet, a zatim biraju da ga izraze određenom odećom, drugim rečima, ne postoji ‘unutarnji’ identitet

¹⁹ Ž. Dulić, 30. avgust 2010. „Kodeks za daleke zemlje. Kodeks ponašanja i oblačenja u zemljama Afrike, Azije i Bliskog istoka, *Večernje novosti on-lajn*, <http://www.novosti.rs/vesti/turizam.90.html:298111-Kodeks-za-daleke-zemlje>, Preuzeto: 20. 9. 2018.

koji je nezavisan od spoljnih ispoljavanja, između ostalog preko odeće, a koji se zatim može izraziti odećom i na druge načine. Isto tako možemo obrnuti stvar i tvrditi da spoljašnjost konstituiše unutrašnjost, da odeća konstituiše identitet. Ali i to bi nas odvelo na stranputicu. Nije moguće dati apsolutni prioritet ni unutrašnjoj ni spoljašnjoj strani identiteta – one su međuzavisne” (Svensen, 2005:150).

„Odelo ne čini čoveka” je dobro poznata izreka, koju koristimo uvek kada se iznova razočaramo u čoveka za koga smo, na prvi pogled, mislili da je prijatan i pošten. Na društvenim mrežama mogu se videti eksperimenti u kojima se ljudi na jedan, loš, način ophode prema skitnicama a na drugi, dobar, prema pristojno odevenim ljudima, čak i ako su to deca. Ako neko nosi čisto odelo i lepo je odeven odmah pomislimo da je pošten, i obratno. Filozofi su pokazali da lepo nije uvek dobro²⁰, dok, s druge strane reakcija ljudi ukazuje na to da odelo utiče na prvi utisak koji ostavljamo na druge i drugi na nas. Ako smo čisti i pristojni otvaramo mogućnost za uspostavljanje komunikacije, dok drugi kvaliteti poput veštine komuniciranja, profesionalnost i moral do izražaja dolaze kasnije.

U pojedinim ispitivanjima veze između ličnosti i odeće, ili ličnosti i mode, došlo se do sledećeg zaključka: „Odeća se pre koristi za prenošenje društvenih značenja nego za izražavanje ličnih emocija ili raspoloženja” (Fisk, 2001: 10). Todorović beleži: „Izučavanja su pokazala da ličnost kroz svoje odelo nije dobila na značaju” (1980: 149). Uzmimo džins, kao omiljeni Fiskov (John Fiske) primer:

„Neformalnost džinsa nasuprot formalnosti drugih vrsta odeće predstavljala je konkretan primer, ili transformciju, duboko ukorenjenog sukoba između prirode i kulture, prirodnog i artificijelnog, sela i grada. Telo je nešto u čemu smo najprirodniji, tako da je uz fizički aspekt džinsa lako pridodat jedan skup značenja, ona koji se tiče krepkosti adolescentskog tela i „prirodnosti” ” (2001: 11).

²⁰ Platonička tradicija je izjednačavala lepo sa dobrim. Pojam *kalokagatija* ukazuje na sklad elemenata neke celine, što se prema Platonu može postići harmonijom. U XVIII veku ova tradicija se oživljava sa Šaftsbrijem (Anthony, Earl of Shaftsbury). On kaže: „Lepo i dobro jedno su te isto” (1900, 128). Dok moderna estetička svest ima shvatanje da lepo ne mora biti dobro i da čovek koji ima ukusa za lepo ne mora imati izoštren sud za moralno dobro.

U Moskvi džins ima značenje zapadne dekadencije. Ipak, primećuje Fisk, uvođenje marki i brendova daje drugu konotaciju džinsu: oni sada ličnosti daju društveni identitet i vrednost.

U potrošačkom društvu čovek postaje jednodimenzionalna ličnost²¹, kojoj moda diktira šta će oblačiti, objašnjava Todorović (1980). Izdvajam Dešampovu tipologiju ličnosti i mode koju čine: lanseri, sledbenici mode, klasični i ljudi van mode. Prvi su ekscentrici koji uvek žele da budu na vrhu. To mogu biti kreatori, umetnici, glumci i drugi. Drugi su ljudi koji prate modu. Oni žele da se razlikuju ali ne uvode novine. Klasični ljudi su oni koji retko prate modu, ali je ipak čine uspešnom diskreditujući je. Stariji ljudi su na neki način van mode. Oni odbijaju da prate trend i vole da nose svoja odela po nekoliko godina, na taj način oni su klasični i tradicionalni.

Moda dosta pomaže ličnosti u izražavanju. Možemo govoriti o *signifikantnoj ličnosti*, tj. ličnosti koja pomoću različitih znakova (jezika, odela i dr.) može da komunicira sa drugim ljudima (Todorović, 1980). Ovde do izražaja najviše dolazi distinktivna funkcija. Odelo pre svega ukazuje na društveni status ili pak klasnu, etničku, gradsku, seosku i drugu pripadnost. Takođe, moda može imati i kompenzacionu ulogu i ona se javlja onda kada neka osoba želi da se psihološki potvrdi. Recimo ako neka osoba ne može sebe da potvrdi određenim aktivnostima i vrednostima, ona to čini kroz modu.

Homo faber, ili radni čovek, tip je ličnosti koji je izučavala industrijska sociologija kao i sociologija rada. Kako je pojam homo fabera proširen, širi se i sfera istraživanja. Nastanak novih poslova prati i moda. Danas ne možemo zamisliti bankarsku službenicu koja nije dopadljivo obučena, menadžera koji nije u odelu ili voditeljku koja ne pleni šminkom i odećom. Moda zaposlene ne prati samo na poslu već i u slobodno vreme, tako da u potpunosti učestvuje u kreiranju identiteta.

Na kraju, treba reći da moda pomaže u samopotvrđivanju i samoizražavanju ličnosti.

„Kroz odelo se samoizražava ličnost. Ono može da služi kako za ‘napad’ tako i za ‘odbranu’, da nas potvrđuje u datoj sredini. Međutim,

²¹ Posmatranje mode iz jednodimenzionalne perspektive, karakteristično za period do kraja XX veka, kao i stanovište da je kostim deo materijalne kulture (etnološke, antropološke i istorijske studije) pravi iskorak ka posmatranju mode kao teksta, što čine studije mode.

kada se radi o samopotvrđivanju ličnosti treba voditi računa o raznim modelima odela. Samopotvrđivanje može da se izražava na pozitivan i negativan način, na bogat i siromašan način. Negativna samopotvrđivanja ličnosti kroz modu karakterišu procesi depersonalizacije, prerusavanja, hommo-duplexa i dr. Pozitivna potvrđivanja su brojna i složena” (Todorović, 1980: 159).

Težeći za jedinstvom u svakodnevnom životu, čovek se često okreće modi. Ovakvo ponašanje kritikovao je Seren Kjerkegor (Soren Kierkegaard, 1979), govoreći o esteti koji stalno živi u stanju očajanja i koji je stalno zavisian od svega što ga okružuje. Laš Svensen (Lars Svendsen) u modi vidi sledeći problem: pluralizam mode. Dok se ranije moda vodila logikom zamene, gde nova moda menja staru, danas je reč o logici dopunjavanja. To je, prema Svensenovom mišljenju, radikalna promena koja, moglo bi se reći, predstavlja totalni raskid sa suštinom mode (2005: 149).

Uticao reklama na odevanje

Savremeni svet je svet reklama. Rodonačelnik odnosa s javnošću, Edvard Bernajz (Edward Bernays), objašnjava da modu diktira „nevidljiva ruka” dok javno mnjenje veruje kako se ugleda na zvezde koje nose određene modele.

„Postoje nevidljivi vladari koji kontrolišu sudbine miliona. Generalno ne razumemo do koje mere tajanstvene ličnosti koje operišu iza scene diktiraju reči i dela naših najuticajnijih javnih ličnosti” (Bernajz, 2014: 37).

Evo i kako to otprilike izgleda, kupujemo neko odelo misleći da sami biramo u skladu sa našim ukusom i ličnošću. Ono što je istina jeste da se pokoravamo nepoznatom krojaču koji kroji za elitu, i određuje da je moderna npr. teget odeća, zatim šešir velikog oboda itd.

Koliko su reklame u službi mode a koliko u službi čoveka? Kjerkegor (1979) smatra da esteta kao životni ideal postavlja modu, dok etičar ne zasniva svoj identitet na modi nego je samostalan. Burdije (Pierre Bourdieu) kaže da mi moramo izabrati stil života i da je naš izbor estetski, pri čemu veliku ulogu igra moda. U izboru pomažu velike modne kuće i kreatori. Nešto slično ovome, govori i Bernajz, ali o reklamiranju. Reklamiranje, po njegovom mišljenju, pomaže čoveku da napravi izbor, kako drugačije možemo znati koji nam je proizvod potreban, koji proizvod može rešiti naše probleme itd.

Eugen Fink smatra da, kada je o modi reč, postoji sloboda potrošača.

„Ovdje vodstvo ne može ‘zapovijedati’, ne može naređivati, područje je mode slobodan rezervat gdje pojedinac bira i kupac je kralj – sigurno bi se mnogo moglo postići školskim odgojem kultiviranja ukusa, ipak ne može ‘obavezati’, nikiju modu učiniti obaveznom“ (Fink, 1972: 536).

Fink osuđuje mišljenje da u modi „postoji nevidljiva ruka koja diktira modu“, kao i uskraćivanje stvarne službe čoveku. Takođe, priznaje da su nam u mnogim sferama života potrebni sugestija i pomoć, i pita se zašto bismo onda ovu potrebu u modi okarakterisali kao lošu. Ako je pak sugestija vodilja u modnoj industriji onda, kaže Fink, moda je više „*zavodnica*²² *nego voditeljica*“ (1972: 537).

Žil Lipovecki (Gilles Lipovetsky) takođe brani modu. On smatra da je zahvaljujući modi površnost postala oruđe spasenja. Moda takođe predstavlja suprotnost tiraniji – ona pre ističe slobodu nego prisilu. Svensen prebacuje Lipoveckom da taj izbor ipak nije naš već da smo dozvolili da nas ubede u to da jeste, a to pokazuje naša potrošnja (2005: 156).

Na kraju, da odgovorimo na postavljeno pitanje: Koliko su reklame u službi mode a koliko u službi čoveka? U marketingu važi imperativ „Kupac je kralj“. Ako pođemo od ovog stava, možemo zaključiti da je moda u službi čoveka, njegovih potreba i želja, a reklama bi bila samo produžena ruka mode.

Psihologija odevanja

„Tradicije pružaju stalnost ali, zbog procesa modernizacije, one u sve većoj meri nestaju. U nedostatku tradicija, mi smo hiperaktivni stvaraoči stilova života, sve u pokušaju da dođemo do smisla i identiteta“ (Svensen, 2005:1 37).

Svako bira stil odevanja prema sebi i svom habitusu.²³ Stoga nam odeća može mnogo toga reći o sagovorniku. Psiholozi, na primer,

²² Iako zavodjenje pre svega ima negativno značenje, dovodeći se u vezu s prvim grehom, sa nepoštovanjem morala, sa naivnim ljudima koje iskorišćavaju političari demagozi, Fink izdvaja i pozitivno značenje zavodjenja: „Zavodjenje kao inspiracija, kao ohrabrenje, zanošenje i očaravanje“ (1972: 538).

²³ U Burdijeovoj teoriji delanja „habitus“ je centralni pojam. Habitus je povezan sa osnovnim stavom ili dispozicijom. S obzirom da se javlja na dubljem nivou od ljudske samosveti, ne može se modifikovati svesnim voljnim činom.

smatraju da žene koje nose kratke suknje imaju problema sa samopouzdanjem, a one starije sa prihvatanjem starenja. Isto je i sa onim ženama koje nose duboki dekolte. Previše nakita pak može ukazati na skrivanje finansijskih poteškoća ili siromaštva, a nošenje patika i farmerki o ženi koja je majka govori da se sa tom ulogom stopila, odnosno da od umora ili krivice zanemaruje ostale delove svoje ličnosti. Provokativan način odevanja treba izbegavati na poslu.

Odevanje na poslu treba da bude pristojno. Pristojnost podrazumeva odeću i obuću određenog kroja i boje. Boja igra veliku ulogu u poslovnoj komunikaciji. Poznato je da jarke boje dosta utiču na emocije, stoga su na poslu manje poželjne. Tamnije boje su odličan izbor: crna, braon i teget. Braon boja nema negativno značenje ni u jednoj kulturi te se preporučuje u međukulturnoj saradnji. Plava, takođe, ima pozitivna značenja širom sveta. Zelena boja ima različita značenja u različitim kulturama, kao i crvena, bela i crna. Ako se zaposleni odluči za crvenu boju odela, ne bi trebalo da je ima previše, jer podstiče agresivnost. Ljubičasta u malim dozama je sasvim prihvatljiva za muškarce. Previše bele je takođe loš izbor, jer ličnost deluje uniformisano. Pastelne boje su dobar izbor, između ostalog jer odbijaju kritike. U svakom slučaju, izbor boje odela zaposlenima mnogo može pomoći u ulozi koju obavljaju.

Zaposleni mogu nesvesno birati odeću, međutim poznavanje značenja boja kao i poslovnog bontona neće škoditi, naprotiv. Svaka organizacija bi trebalo da ima poslovni bonton; on se razlikuje od organizacije do organizacije.

Značenje boja

Boja može dosta uticati na emocije sagovornika, bez obzira na to da li reč o boji odeće ili njenoj primeni u uređenju poslovnog prostora. Pažljiva upotreba boja je važna i u pripremi prezentacija, plakata, vizitkarti i drugih pratećih promotivnih alata. Evo nekih primera boja i njihovog značenja:

Narandžasta: Često je nazivaju bojom sreće. Upućuje na uspeh, hrabrost, avanturizam, toplinu i entuzijazam. Ova boja je dobar izbor u poslovnoj komunikaciji, kako u odevanju tako i za uređenje kancelarija i poslovnih prostorija.

Crvena: Boja dominacije i moći, pažnje, zdravlja, strasti, energije. Zbog toga se crvena kravata smatra najmoćnijom kada je reč o

elegantnom odevanju, a to važi i za bilo koji drugi detalj u ovoj boji. Bordo nijansa, boja višnje ili burgundca daje konzervativniji izgled. Ipak, sa crvenom treba biti oprezan. Previše crvene može da odbije sagovornika, zato je treba koristiti manje – recimo za kravate ili maramice u džepu. Crvena umanjuje analitičko razmišljanje – kada ljudi vide ovu boju delaju brže i energičnije ali ta energija je veoma kratkog daha i, samim tim, redukuje se analitičko razmišljanje. Ipak, ova boja budi najintezivnija osećanja, ubrzava rad srca i disanje.

Braon je boja postojanosti, pouzdanosti, boja koja osobu koja je nosi „drži čvrsto na zemlji”. Tamnobraon nijanse preporučuju se za jesen i zimu, dok su svetlije nijanse braon, među kojima je i bež, odlične za proleće, i to ne samo za modne detalje već i za odela.

Žuta: Ovu razigranu boju često povezuju sa anksioznošću, ona upozorava, ali i šalje poruku optimizma, samopouzdanja. Stručnjaci savetuju da se koristi za detalje i to svetlije nijanse, isključivo sunčanim danima.

Doskoro, dok se birala boja enterijera, žuta se najmanje koristila jer se verovalo da izaziva strah, mučninu i glavobolju. Ali odabirom prave nijanse ove boje prostor se može učiniti pozitivnijim, sigurnijim i prijateljski nastrojenim. Otkriveno je i da ova boja povećava koncentraciju i stimuliše nerve. Kao takva, ona poziva na akciju, pa se koristi u prehrambenoj ali i u kulturnoj industriji.

Zelena je boja prosperiteta, prestiža, vitalnosti i harmonije. To je i razlog zašto je to boja novca u mnogim svetskim kulturama. Enterijer u ovoj boji navodi na bistrije razmišljanje i povećanje nivoa kreativnosti. Takođe, poslovne prostorije obojene u zeleno mogu da povećaju i produktivnost zaposlenih.

Tirkizna boja označava svežinu. U poslovnom svetu nije česta, ali se može nositi leti i u svečanim prilikama.

Plava je boja poverenja i mira. Ljudi je povezuju je i sa ljubavlju, velikim poštovanjem, znanjem, društvenim statusom i integritetom. Spada u jednu od najpopularnijih boja za kravate, jer se uklapa uz gotovo sva odela. Svetloplava je odlična za proleće i leto, poručuje da ste miroljubivi, iskreni i privrženi. Plava, time što podseća na nebo i more, ima moć da opušta i smiruje. Bojenje poslovnog prostora u plavu je najpoželjnije jer izaziva osećaj smirenosti i opušteno atmosfere.²⁴

²⁴ <http://ba.n1info.com/a41823/Lifestyle/Boje-u-poslovnom-svijetu.html>.

Odevanje na poslu – muškarci

Muškarci bi na poslu trebalo da nose odela. Boja odela treba da je konzervativnija – crna, siva, boja peska. Košulje uglavnom treba da budu bele, plave, sive, ali mogu imati pruge ili karo dezen. Jačih boja mogu biti detalji, poput kravata i maramica u džepu. Džemperu su loš izbor za posao, kao i farmerke.

Ipak, mnoge su organizacije fleksibilne po pitanju odevanja, tako da su farmerke dozvoljene, naročito kod mladih. Ovo je omiljeni odevni predmet i ženama i muškarcima. Crne farmerke izgledaju elegantno, skoro kao i pantalone, a plave odišu sportskom elegancijom. Patike su takođe omiljene, naročito kod muškaraca. Ipak, ako su one izbor bolje je da budu tamnih boja – teget ili braon a ne jarkih ili šarene. Trenerke su promašaj, osim za sportske trenere ili nastavnike fizičkog vaspitanja. Svakako, poslovni izlet ukoliko se održava u prirodi podrazumeva sportsku odeću.

Odevanje na poslu – žene

Postoji nekoliko pravila u poslovnom odevanju žena. Krenuću od onoga što se preporučuje za odevanje, a zatim reći nešto o odeći koju ne bi trebalo nositi na poslu.

Odevni predmet koji je najbolji za posao je komplet, to mogu biti sako i pantalone ili sako i suknja. Sakoi mogu biti klasični, strukirani ili dugi. Za pantalone, najbolji je klasičan model, ravne pantalone sa ivicom ili bez nje. Suknje treba da budu srednje dužine. Značenje boja je isto i u muškoj i u ženskoj odevnoj kombinaciji, ipak izbor dezena je različit. Cipele su uvek omiljeni detalj kod žena, zato ih za posao treba pažljivo birati. Osnovno pravilo je da budu udobne. Zato je najbolje da budu sa štiklom od 2 cm, takvi modeli i deluju najelegantnije dok ravne cipele treba izbegavati a one sa visokom potpeticom mogu biti neudobne. Torba se nekada usklađivala sa cipelama, tako da budu u istoj boji. To pravilo više ne važi. Postoji ležernost u biranju torbi uz odela, naročito danas kada je u upotrebi laptop, pa se sve više koriste torbe za lap top a ne samo kao modni detalj. Pravilo koje i dalje važi je da torbu ne treba držati na stolu. Što se tiče nakita i tu treba imati meru.

Ne preporučuje se nošenje džempera na poslu. Mnogo je bolji izbor rolka, uz sako ili bez njega. Zatim, suviše kratke suknje i preveliki dekoltei su nepristojni, pa pre mogu naneti štetu osobi koja se ovako oblači nego neku korist. Farmerke bi trebalo izbagavati, ali tamo gde postoje fleksibilna pravila odevanja dolaze u obzir klasični modeli tamnijih boja. I na kraju, treba izbegavati previše nakita, kao i bižuteriju koja je neadekvatna, naročito na javnim nastupima.

Vrsta profesije, kao i kontekst, određuje bonton u odevanju koji je, u zavisnosti od profesije, različit. Ipak, ima profesionalaca koji ne poštuju bonton. Isto tako i onih što svoju ličnost izražavaju stilom odevanja koji može biti i veoma upadljiv. Ovakve ljude ne treba osuđivati, ni omalovažavati. Svako ima pravo na vlastiti izbor. Ipak, negde će biti primereno da garderobom istaknete svoj muzički ukus, i to neće delovati neozbiljno, dok u nekim profesijama to može izgledati prilično smešno. Nekada nije loše posmatrati nadređenog i kolege i upravljati se prema njima, jer zašto bi se neko držao propisa koji mu baš i ne odgovaraju, recimo nošenje cipela sa potpeticom, ako ostale koleginiće nose ravne cipele ili patike. Pristojnost, fleksibilnost i tolerancija su veoma bitni na poslu, a na prvom mestu uvek je profesionalnost.

Kulturni kontekst

Raznolikost i pluralitet kultura, s jedne strane, čine svet veoma uzbudljivim i lepim mestom, s druge strane, otežavaju komunikaciju. Međutim, diversifikacija kulture stavlja pred ljude, posebno poslovne ljude, jedan bitan zadatak: upoznavanje sa kulturom organizacije sa kojom poslujemo, ili u kojoj smo zaposleni, i poznavanje kulture kolega sa kojima sarađujemo. Ovo je bitno zbog boljeg međusobnog razumevanja, kao i zbog očuvanja integriteta i kredibiliteta organizacije u kojoj smo zaposleni. Poslovanje nije jedan kontakt, niti ga čini jedan klijent. Veliki broj klijenata, zadržavanje klijenata i sticanje novih čine uspešnu poslovnu komunikaciju, a to se može postići upravo poštovanjem poslovnog bontona i etike. Ukoliko želimo da neko ulaže u našoj zemlji moramo predstaviti našu kulturu u najboljem svetlu, istaći prednosti a ne mane. Ukoliko želimo da naša televizija bude najgledanija moramo imati kvalitetan program, ali i dobru reklamu.

Ukoliko želimo da naš bioskop bude najposećeniji, moramo poboljšati usluge i imati dobar menadžment. Dobar imidž organizacije poboljšaće komunikaciju, stoga ćemo obrazložiti šta tačno predstavlja imidž.

Imidž

„Imidž može da se odredi kao opšta, ali i fragmentarna, strukturisana, odnosno višeslojna, difuzna, predstava o određenom objektu” (Slavujević, 2002: 83).

Teoretičari govore o shematičnosti imidža, dovodeći imidž i vezu sa stereotipima i prototipima.

„Recimo, ako je u pitanju predsednik ili političar neke zemlje, od samog početka se pretpostavlja da javnost u svojoj predstavi već ima formiran njegov prototip. I što više taj političar odgovara svom utvrđenom prototipu, to publici treba manje informacija o njemu” (Borisović Vasiljenko: 2008).

Meljnik nalazi razliku između stereotipa i imidža, uprkos njihovim sličnostima. Imidž, odnosno predstava je neobjektivno prikazivanje i razlikovanje. Stereotip znači izgled, koji odražava osobine i karakteristike koje su barem delimično istinite (Meljnik, 1996:105). Imidž je važan u svetu poslovanja. Dobar imidž će pomoći npr. kandidatima za izbor predsednika, kao i korporacijama na tržištu. Borisović Vasiljenko kaže da je imidž u Rusiji veoma bitan i za političare i za korporacije. Imidž postaje zamena za božanstva i instrument komunikacije među elitama.

Ipak, imidž i odnosi s javnošću nisu svemogućii. Možemo ih ovako objasniti:

„To je trajni izgled koji se formira na osnovu ponašanja objekta i toga kako ga prihvata javnost. Zadatak saradnika za odnose s javnošću je da postignu da taj proces bude maksimalno celovit, pošten i objektivan” (Borisović Vasiljenko, 2008:104).

Imidž treba razdvojiti od identiteta. Identitet predstavlja stvarne osobine nekog objekta. Na osnovu odnosa prema identitetu razlikuju se tri vrste imidža: imidž reprezentacija, imidž iskrivljavanje i imidž manipulacija. Imidž reprezentacija zasniva se na ekvivalenciji između

imidža i identiteta.²⁵ Imidž iskrivljavanje zasniiva se na izvitoperenom identitetu. Prisutno je doterivanje i ulepšavanje što je sasvim legitimno u marketingu. I na kraju, imidž manipulacija prezentuje ono što ne postoji u stvarnosti (Slavujević, 2002: 86).

Imidž korporacija

Glavni adut imidža korporacija jeste poštovanje govorenja istine. Sve što nije u skladu sa ovim principom samo može narušiti reputaciju korporacije, jer će pre ili kasnije biti otkriveno. U stvaranju imidža korporacija veoma je bitno i strpljenje. Imidž se ne stvara preko noći. Borisovič Vasiljenko (2008) podseća na to da je za stvaranje imidža korporacija bitna i komunikacija predsednika korporacije sa političkim liderima. U toj komunikaciji treba voditi računa da li će to biti zvanični ili nezvanični sastanci. Takođe, bitno je i to da li se susret održava u kriznoj situaciji. U tim situacijama imidž korporacije može imati dvojako značenje, ili političari potvrđuju status privrednika ili pak sugerišu da je kompanija u teškom položaju i da traži pomoć. Vasiljenko ističe i značaj međunarodnih kontakata. U tome, vodeću ulogu imaju mediji. Izveštavanje o rezultatima revizije, o poslovanju i finansijskom stanju i perspektivama takođe je sastavni deo imidža.

Za pozitivan ugled u zajednici privrednika najznačajniji su sledeći elementi:

- stvaranje istorije korporacije i njeno uporno oglašavanje u javnosti uopšte, a naročito u zajednici privrednika;
- stvaranje korporativnog duha i korporativne psihologije, koji se razlikuju od već postojećih i predstavljaju jedan od osnovnih principa pozicioniranja kompanije;
- lični publicitet rukovodstva korporacije;
- poslovni i neformalni susreti sa ostalim članovima zajednice privrednika;
- učestvovanje u različitim asocijacijama i udruženjima;
- sponzorisanje nauke i umetnosti;
- sponzorisanje razvoja elemenata tržišne kulture kod građana (2008:126).

²⁵ Stvaranje ovakvog imidža zagovara francuska škola političkog marketinga sa Bongrandom na čelu.

Brendiranje

Brendiranje je prepoznavanje. Prvi korak u brendiranju je biti prepoznat. Brendiranje se još objašnjava i kao razlikovanje. Za dobar brend je od velikog značaja etička komunikacija.

„Brend je savremeni društveni, psihološki i kulturni fenomen, koji postaje simbol našeg doba hiperprodukcije proizvoda i masovne kulture“ (Milovanović, Lukinović, 2017: 7).

Brend nije samo ekonomski, već i komunikacijski, sociološki, kulturološki, psihološki i emocionalni fenomen. Nekada se strategija marketinških stručnjaka zasnivala na četiri principa: identifikacija, informisanje, animiranje i ubeđivanje. Danas je uveden i peti princip – brendiranje (2017: 18). Oglašavanje je najznačajnije u procesu brendiranja, dok sistem prava intelektualne svojine omogućava egzistenciju brenda.

Najznačajniji pomak u teoriji brendiranja je korporativno brendiranje koje je nastalo sredinom devedesetih godina XX veka. Korporativni brend Aker definiše kao organizacionu asocijaciju koja može razviti organizaciju, atribute proizvoda i usluga (Aaker, 2004). Pozicioniranje brenda treba da označi šta brend nudi, prepoznavanje. Potom sledi propaganda. Pozicioniranje brenda se ostvaruje kroz nekoliko etapa: strateško brendiranje, marketnško brendiranje, brendiranje zaposlenih i zainteresovane strane u brendiranju (2017: 51). Strateško brendiranje je utisak o strategiji menadžmenta. Marketinško brendiranje podrazumeva utiske koje potrošači stiču na osnovu usluga, iskustava o kvalitetu proizvoda, komunikacije sa zaposlenima. Brendiranje zaposlenih znači da su i oni deo brenda. Zaposleni svojim stavom, izgledom i komunikacijom trebaju da predstavljaju brend. I na kraju, na brend utiču i utisci o društvenoj ulozi kompanije, stavovi kupaca i poslovnih partnera.

Klejsens (Roger Claessens, 2011) brendiranje dovodi u vezu sa korporativnom kulturom, u kojoj brend odražava korporativni identitet. Brend treba da odgovara očekivanjima potrošača.

„Brend zahteva između ostalog, timski duh koji, u kasnijoj fazi vodi do reputacije. Brend zahteva angažovani menadžment na svim nivoima. Suština brendiranja je da se on doživljava kao nešto drugači-

je, različito, ako ne i bolje od svega drugog“ (Klejsens, 2011: 108). Da bi korporacija postala prepoznatljiva treba da ispuni sledeće ciljeve:

- „Da uči i da se u njoj uči;
- okruženje u kome vlada disciplina;
- čvrsto etičko ponašanje;
- timski duh;
- usmerenost na ljude;
- odgovornost svakog pojedinca;
- stvaranje vrednosti za akcionare;
- angažuje svakog člana grupe“ (2011:110).

Korporativnost poziva na harmoniju unutar organizacije, na poštovanje različitosti i individualnosti. Brendiranje započinje sa svakim zaposlenim u organizaciji.

Jedna od osnovnih odlika korporativnog identiteta je *reputacija*.

„Reputacija je društveno vrednovanje neke osobe, grupe ljudi, neke organizacije, ili zemlje na osnovu izvesnih kriterijuma“ (Klejsens, 2011: 112).

Ona može delovati na individualnom i supraindividualnom nivou. Supra-individualni nivo tiče se korporacija, organizacija i firmi. Reputacija se može ticati i većih grupa, npr. kultura i čitavih nacija. U attribute reputacije ubrajamo: kvalitet menadžmenta, kvalitet usluga, inovativnost, dugoročnu viziju, finansijsku stabilnost itd.

„Ključne korporativne vrednosti, koje su osnovni preduslov za reputaciju, često se povezuju sa izjavom o misiji, koja treba da uključuje i takva svojstva kao što su integritet, timski rad, poštovanje, profesionalizam, tj. odražavanje korporativnih vrednosti“ (2011: 114).

Usklađivanje različitosti u komunikaciji

„Ljudi usvajaju obrasce ponašanja iz svoje kulture. Kultura ljudi je proizvod njihovih životnih iskustava u okviru njihovog društva. Kultura bi se mogla opisati kao „način življenja“ ljudi i sadrži neizmerno širok spektar ponašanja i uverenja. Ti obrasci utiču na način na koji ljudi sagledavaju svet, na ono šta cene i način na koji se ponašaju. Obrasci koji se razlikuju takođe mogu stvoriti barijere za komunikaciju“ (Leman, Difren 2015: 15).

Zaposleni u jednoj organizaciji mogu poticati iz različitih kultura, biti različite dobi ili pola. Sve ovo može predstavljati prepreke u komunikaciji i dovesti do sukoba. Lemanova i Difrenova smatraju da:

„...bez obzira na radno okruženje, vaše veštine ‘uklapanja’ (*diversity skills*), odnosno vaša sposobnost da efektivno komunicirate sa muškarcima i ženama svih starosnih dobi i sa ljudima koji pripadaju drugim kulturama ili manjinskim grupama utiće na vaš uspeh u današnjoj kulturološki raznolikoj, globalnoj privredi“ (2015: 15).

Naročito, menadžeri moraju biti osposobljeni za komunikaciju sa ljudima različitih nacionalnosti. Uvek postoji način da se znanje dopuni. Ukoliko menadžer ne poznaje kulturu klijenta, može to uraditi neposredno pre sastanka ili, ako putuje u drugu zemlju, može se informisati o kulturi domaćina pre odlaska na put. Brzina i snalažljivost su glavne odlike savremenog poslovanja. Ponekad je dovoljno poznavanje običaja, bontona – načina pozdravljanja, oblačenja i sl. Svakako ima profesija koje podrazumevaju veće znanje o kulturi domaćina, poput diplomatije i javnih funkcionera.

Komunikaciju možemo sagledavati sa aspekta „niskog“ i „visokog“ konteksta što zavisi od toga da li je kultura individualistička²⁶ ili kolektivistička²⁷. Individualističke kulture su niskog konteksta. Ljudi iz ovih kultura manje pažnje pridaju kontekstu u kome se odvija komunikacija. Kolektivističke kulture su visokog konteksta, što znači da poštuju kontekst u kome se odvija komunikacija – tj. okruženje, kulturu, neverbalnu komunikaciju i dr.

Barijere u interkulturalnoj komunikaciji

Lemanova i Difrenova izdvajaju nekoliko barijera u interkulturalnoj komunikaciji. To su: etnocentrizam, stereotipi, tumačenje vremena ili hronemija, lični prostor ili proksemija, dodirivanje ili haptika, govor tela ili kinezija i ograničenje prevođenja (2015).

²⁶ Individualističke kulture prednost daju individualnim ciljevima, vode računa o sebi, svojoj porodici. Tu spadaju SAD, Australija, Velika Britanija, Kanada, Holandija i dr.

²⁷ Kolektivističke kulture poštuju porodicu, organizaciju i društvo u kome žive. One daju prednost grupnim ciljevima. Tu spadaju Japan, Kina, delovi Latinske Amerike, zemlje Balkana.

Objasnićemo svaku barijeru ponaosob:

1. Etnocentrizam je nepoštovanje drugih kultura jer imaju drugačije običaje, odnosno poštovanje običaja i navika u kulturi kojoj pripadamo i odbacivanje drugačijih obrazaca ponašanja. Etnocentristi vrednosti svoje kulture smatraju univerzalnim. Ovakvo razmišljanje ne samo da je ograničeno već je i pogrešno, i može dovesti do problema u komunikaciji i zapadanja u nevolje. Lemanova i Difrenova preporučuju učenje o drugim kulturama i razvijanje osetljivosti, kako bi se ovakvo razmišljanje uklonilo.

2. Stereotipi predstavljaju uprošćene slike o svetu koje omogućavaju da svet izgleda razumljivije i pristupačnije nego što jeste (Lippmann, 1922). Takođe, stereotipi su neka vrsta generalizacija. Stoga su i netačni, jer ukoliko je član neke grupe loš ne sledi da su svi loši. Oni mogu biti uvredljivi. Nikola Rot smatra da stereotipi predstavljaju racionalizaciju postojećih predrasuda prema drugim grupama (1994). Zato je izbegavanje stereotipa jedan od načina da se uspešno komunicira.

3. Hronemija je izučavanje načina na koji jedna kultura opaža vreme i isto to vreme koristi. Poznata je izreka „vreme je novac“. Ova izreka važi u nekim zemljama, ili za neke pojedince. U evropskim zemljama razlikuje se odnos prema vremenu. Nemci su poznati po svojoj tačnosti. Isto važi za Francuze i Britance. U Srbiji se ne poštuje toliko vreme, pa može doći do nerazumevanja u komunikaciji. U SAD i Kanadi se naročito poštuje vreme. Duga i neobavezna ćaskanja uoči ozbiljnog razgovora dešavaju se u Latinskoj Americi, na Srednjem istoku i u Aziji.

4. Haptika je osećaj dodira. Dodirivanje je u nekim kulturama veoma zastupljeno i samim tim obavezan deo komunikacije. U nekim kulturama je nepristojno dodirivati sagovornika (na primer, rukovati se sa ženom u islamskim kulturama). Interesantni su podaci do kojih je Sidni Žirard došao u svojoj studiji: U Portoriku se odrasli ljudi za jedan sat dodirnu čak 180 puta; u Parizu 110 puta; ljudi sa Floride dva puta za sat, dok se ljudi iz Londona dodirnu samo jednom (Leman, Difren: 2015). U Srbiji je rukovanje znak poštovanja, pristojnosti i u poslovnoj komunikaciji je poželjno. Tri poljupca su način da se izrazi prijateljstvo. Mladi se uglavnom poljube jedanput u obraz, bilo da su istog ili različitog pola. Ima naroda koji se uopšte ne rukuju, npr. Indijci, već se pozdravljaju naklonom i sklopljenim rukama.

5. Kinezički znakovi su jedna od tri kategorije neverbalne komunikacije, pored paralingvističkih i proksemičkih znakova. Ova kategorija se izdvaja po tome što u obzir uzima kretanje tela (grč. *kinesis*). Teoretičari razlikuju nekoliko vrsta kinezičkih znakova: pokrete lica ili facijalnu ekspresiju; pokrete pojedinih delova tela, posebno ruku, nogu, trupa i glave; držanje tela u celini (Rot, 1982). Facijalna ekspresija se u psihologiji proučava kao sastavni deo emocija. To znači da na licu sagovornika možemo „pročitati” kako se oseća. Na osnovu facijalne ekspresije mogu se proceniti interpersonalni stavovi, npr. može se videti da li postoji prezir (ako osoba skupi usne, pogled naginje na stranu, sakupi nozdrve) ili ljutnja (kada neko gleda oštro, i širi nozdrve, zacrveni se u licu). Fizionomija lica ne pokazuje samo trenutno raspoloženje već i trajne crte ličnosti.²⁸ Da bi se održala komunikacija neophodno je pratiti i paralingvističke znakove. Ipak, prema mišljenju nekih psihologa (Argajl, 1975) facijalna ekspresija ima glavnu ulogu u komunikaciji, jer ukoliko izostanu facijalni znakovi izostaje i komunikacija.

O gestovima govorimo onda kada govorimo o pokretu tela, ruku, nogu itd. Veinrajt izdvaja Argajlovo razlikovanje funkcija koje gestovi imaju: ilustrovanje i ostali signali povezani sa govorom; običajni znaci i znakovni jezici; pokreti koji mogu da izraze emocije; pokreti koji izražavaju ličnost; i pokreti koji se koriste pri različitim religijskim i drugim ritualima (Veinrajt, 2001). Navešćemo nekoliko primera gestova: palac na nosu a ostali prsti rašireni – ismevanje; prekršteni prsti – zaštita, ovaj znak se vezuje za sujeverje, itd. Smatra se da žene koje sede skupljenih i ispruženih nogu imaju potrebu za urednošću i vole da planiraju unapred; zapovednički tipovi ličnosti koriste manje neverbalnih znakova od nezapovedničkih; ljudi pognute glave obično su tužni itd.

6. Prevođenje. Svako ko je prevodio tekstove sa drugog jezika zna koliko prevođenje može biti teško. Najpre, nemaju sve reči svoje ekvivalente u drugim jezicima, zatim, ima reči sa mnogo značenja, često se razlikuju koncepti, kontekst i namere pa je očekivano i da njih razumemo a to često zahteva poznavanje druge kulture. U komunikaciji sa ljudima sa drugog govornog područja od koristi može biti prevodilac.

²⁸ Više o tome videti u: Rot, N., *Znakovi i značenja, verbalna i neverbalna komunikacije*, Beograd: Nolit, str. 152.

Ipak, uvek se može pronaći neka greška, što zbog prirode jezika ili ako prevodilac nije kompetentan za oblast o kojoj se diskutuje.

Prilagođavanje stranog kulture

„Kultura nije nepromenljiva stereotipna matrica koja zatvara grupe u neki statički i nevidljivi oklop. Kulture se menjaju a pojedinci za sebe usvajaju različite strategije” (Kamijeri, 2009: 105).

Stanovištu da su kulture nepromenljive suprotstavljeno je situacionističko gledište prema kome se sistemi kolektivnog značaja prave prema potrebama ljudi, čija je promenljivost velika u kontekstu u kom nastaju te se menjaju zajedno sa problemima koji se javljaju. Kulture su tako istorijske evolutivne tvorevine, objašnjava Karmel Kamijeri (2009). Priča o enkulturaciji odnosno, „zbiru postupaka kojima čovek usvaja kulturu svoje grupe, jeste predstavljanje sistema koji se zajedno, kao nepromenljive strukture, uvlače u svest pojedinaca i za koje se smatra da treba da budu njihove ‘verne kopije’“ (2009: 106) postaje mit, kao i supstancijalizacija kulture. Upravo poznavanje tzv. kulturnih formula pomaže distanciranju i kretanju kroz različite kulture.

Stoga Kamijerijeva predlaže određene strategije u okviru strane kulture:

Pozivanje na jedinstvenu kulturu		Artikulacija kultura
Egocentrični stavovi	Konzervativni stav	Sinkretički stav
	Povlačenje u kulturu porekla.	Prožimanje elemenata dveju kultura ne vodeći računa o koherentnosti.
	Pr. imigrant koji se drži obreda i običaja koji se ne praktikuju ni u njegovoj zemlji porekla.	Pr. magrebski imigrant koji ostaje musliman ali koji više ne slavi Ramazan i ne pridržava se zabrana o ishrani.
Stavovi otvorenosti	Oportunistički stav	Sintetički stav
	Prilagođavanje usvojenoj kulturi.	Traženje nove i čvrste veze između dve kulture
	Pr. davanje deci imena zemlje prijema.	Pr. afrički profetizam. ²⁹

²⁹ Preuzeto iz: Kamijeri, K. (2009) „Kulture i strategije, ili hiljadu načina prilagođavanja“, *Identitet(i), pojedinac, grupa, društvo*, Beograd: Clio, 105-113.

Profesionalni identitet

„Kao ni drugi identiteti, profesionalni identiteti nisu kategorije stečene jednom zauvek. Kao i drugi, oni se čitavog života grade interakcijom i u okviru nje. Oni se izgrađuju na osnovu trase, putanje, izlazeći iz okvira radnog mesta. To objašnjava da te osobe, koje rade isti posao u istom preduzeću, mogu da grade različite profesionalne identitete. Profesionalni identitet se razlikuje od radnog identiteta: on je način da čovek sebe smesti u profesionalno polje, a van toga, i u društveni život; on nastavlja da utiče na čitav život van posla, iako je sve izvesniji“ (Dibar, 2009: 173).

Profesionalni identitet gradimo kroz karijeru. Kako je posao u XXI veku sve neizvesniji, i često promenljiv, profesionalni identitet jedne osobe postaje takođe, promenljiv. Tako razlomljen, poput postmodernog identiteta, on dosta utiče i na društveni i na personalni identitet. Dibar, ipak, smatra da neizvesnost u karijeri i nezaposlenost ne devalorizuju profesionalni identitet, već identitet postaje sve plastičniji. On umesto pojma „profesionalni identitet“ koristi pojam „identitetski oblik“. Ovaj drugi pojam pokazuje da su to jezički oblici koji se mogu sresti na drugim prostorima i upućuju na viđenje sebe i drugih (2009: 174). Danas profesionalne identitete ili identitetske oblike stvaraju pojedinci a ne institucije.

„Internet je doneo brojne novine na polju obrazovanja. Pomoću interneta se može preneti znanje svim zaposlenima u firmi, mnoge organizacije neophodna znanja mogu preneti svojim klijentima, naročito ako se radi o edukativnim organizacijama“ (Stojanović Prelević, Radović, Cvetanović, 2014:833)

Modernizacija društva je doprinela premoći Ja nad Mi. Ovo je svakako uticalo na profesionalni identitet ali i na krizu identiteta. Na primer, period prelaska sa socijalističkog upravljanja na kapitalizam u zemljama bivše Jugoslavije doveo je do krize mnogih identiteta. Neki su izgradili nove profesionalne identitete, dok su mnogi, na primer, oni koji su imali identitet radnika, ostali zarobljeni u onome što više ne postoji. Ta ljubav prema kolektivu je ostala jača od ljubavi prema sopstvenom životu.

Danas govorimo o savremenim profesionalnim identitetima, koji nastaju kada su žene masovno stupile na tržište rada, objašnjava Dibar. Ta težnja i potreba da se profesionalni život uskladi sa ličnim, odnosno

porodičnim, stvara novi društveni odnos – formiranje profesionalnog identiteta u odnosu na jednom zauvek definisane društvene uloge.

KOMUNICIRANJE U TIMOVIMA

Tim čini grupa ljudi, međutim ova grupa ljudi poseduje nešto zajedničko.

„Tim je mala grupa ljudi komplementarnih veština koji zajedno rade na postizanju zajedničkog cilja” (Leman, Difren, 2015: 18).

Jedna od glavnih karakteristika savremenog poslovanja je timski rad. Stoga je uspešno komuniciranje u timovima od velikog značaja. Poznata je izreka „slično se sličnom raduje”. Tamo gde ima razlika ima i sukoba koji se pomoću određenih veština i znanja može rešiti ili izbeći. Razlike u starosti, polu, ukusu, lako mogu stvoriti animozitet među kolegama. Suštinske razlike poput poštovanja različitih principa, moralnih vrednosti još više mogu produbiti animozitet. Rešenje nije „večita borba” već timski rad.

Socijalni psiholozi su pokazali da na izgradnju našeg Ja utiču ljudi koji nas okružuju. Poređenja sa drugima su nesumnjivo značajna. Abe Teser (1988) u jednoj studiji pokazuje kako se koriste društvena poređenja radi zadržavanja samopoštovanja. Ljudi se upoređuju sa superiornijima od sebe u oblastima nevažnim za njih same, dok se sa slabijima od sebe upoređuju u onim oblastima koje se važne u njihovom životu. Poređenja među članovima grupa takođe su važna.

Komunikacija u grupama

Grupa je širi pojam i manje je organizovana od tima.

„Ključna razlika između grupe i tima je u stavovima i nivou posvećenosti njihovih članova. Timu je svojstven jasan osećaj identiteta i visok nivo posvećenosti njegovih članova” (2015: 42).

Ipak, možemo govoriti o efektivnim grupama. One se formiraju radi postizanja udruženih efekata. Odluke koje donose grupe³⁰ mogu

³⁰ Treba imati u vidu da postoji i „grupno donošenje odluka“ koje može biti loše. Razlog je taj jer članovi grupe ne žele da suprotstave svoje mišljenja mišljenju

biti bolje nego odluke jednog zaposlenog. Karakteristike efektivnih grupa izdvajaju se prema zajedničkim ciljevima, percepciji uloga, dugovečnosti, veličini, statusu, grupnim normama i liderstvu (Leman, Difren, 2015). U efektivnim grupama učesnici dele zajednički cilj, interes ili korist (2015: 40). Ljudi koji su deo grupe nastoje da ostvare uspešnu komunikaciju, imaju percepciju o tome kako grupa treba da izgleda i koje ponašanje je neproduktivno i nepoželjno. Ulaganje u dugoročne ciljeve je mnogo veće, ono zahteva podelu dužnosti i poslova, i zaposlene duže drži na okupu. Manje grupe često odlikuje bolja komunikacija, jer su razlike manje. Ipak, ima poslova koji zahtevaju veće grupe, poput nekog istraživanja. U tom slučaju, dobro je da se velike grupe podele u manje, po pet do sedam članova, i da im se odrede dužnosti. Uspostavljanje ravnoteže u pogledu statusa u grupama je veoma važno. Svi su skloni da se prema onima sa višim statusom ophode sa više poštovanja, i obrnuto. Ovakva situacija može dovesti do loših rezultata, usled slaganja sa nadređenima oko rešenja koja nisu dobra. Kako bi izbegli ovakve greške, potrebno je da sve zaposlene posmatraju kao ravnopravne sebi i tako se prema njima ophode.

Grupno komuniciranje odlikuju i norme koje određuju standarde ponašanja u nekoj grupi. Povinovanje ovim normama može biti dobro sve dok se ne pređe u konformizam. I na kraju, za komunikaciju u grupama veliki značaj imaju lideri koji usmeravaju neki projekat.

Prednosti timskog rada

Grupa može prerasti u tim, tako što će proći kroz zadovoljavajuću razvojni proces. Ovaj proces čine četiri faze: formiranje, sukobljavanje, normiranje i ostvarivanje (Leman, Difren, 2015). Prva faza je upoznavanje sa zadatkom, odnosno problemom koji treba rešiti. U drugoj fazi se sučeljavaju ideja i stavovi, ali često i ličnosti i ciljevi. Treća faza predstavlja razvoj strategija za rešavanje zadatka i postizanje cilja. Poslednja faza je ujedno i cilj timskog rada –postizanje rešenja.

nadređenih. U istoriji postoje brojni primeri loših posledica grupnog donošenja odluka, poput neuspele invazije kubanskih izbeglica, obučanih u SAD za napad na Zaliv svinja 1961. godine, s ciljem da se Fidel Kastro svrgne sa vlasti u Kubi.

Sinergija je važan koncept kada je uspešnom timskom radu reč. To je shvatanje da celina bolje funkcioniše od delova. Timski rad ima prednost u odnosu na tradicionalni obrazac poslovanja, prema kome su zaposleni na višoj poziciji uvek u pravu a oni na nižim pozicijama nemaju prava da iznesu svoje mišljenje. Timski rad ruši ove barijere i omogućava svima da iznesu mišljenje, iskažu kreativnost i svoje stavove sučele sa stavovima ostalih. Sukob ili konflikt može biti konstruktivan i destruktivan, vući posao unazad ili ga držati u mestu. Da se ovo ne bi događalo, treba poznavati principe uspešnih konflikata. Konflikta su čak i poželjni, jer mogu voditi inovacijama. Zato je timski rad veoma poželjan, iako se i danas u mnogim organizacijama, u potpunosti ili delom, primenjuje tradicionalni model poslovanja.

Ključne prednosti rada u timovima su:

„ – Radnici su srećniji u timovima, jer im pružaju osećaj da sami oblikuju svoj posao.

- Timovi povećavaju efikasnost jer čine nepotrebnim menadžere čiji se posao nekada sastojao u izdavanju naređenja podređenima.

- Timovi omogućavaju da se kompanija osloni na veštine i maštu celokupne radne snage” (Leman, Difren: 18).

Konflikta i rešavanje konflikata

Do konflikata ili sukoba dolazi onda kada imamo različite poglede na svet. U poslovnom svetu, izvor sukoba mogu biti različita mišljenja, principi i pristupi problemu. Sve ovo može biti uslovljeno kulturom iz koje potičemo ili kojoj pripadamo. Individualni i kulturni identitet u velikoj meri određuju interpersonalne odnose. Individualni identitet se gradi na osnovu ličnog iskustva, koje se stiče u porodici, institucijama identifikacije i socijalizacije (Žan Klod Borbalan, 2009). Uticaj društva na život pojedinaca je veoma značajan, što je brojnim studijama potvrđeno još sedamdesetih godina. Značajne su studije Ervina Gofmana koji afektivne i društvene aspekte razmatra kao neodvojive.

„Ključni pojam ovde je ‘autopredstavljanje, odnosno skup aktivnosti, ponašanja ili objekata koje pojedinac koristi kako bi ga drugi ocenili pozitivno: osnovni cilj je da izgledamo prijateljski, ljubazno, inteligentno itd., kako bismo od drugih dobili on što mi želimo” (Borbalan, 2009: 8).

U izgradnji identiteta učestvuju primarne grupe pripadnosti, poput porodice i profesije. Druge grupe su kulturne, verske i političke institucije. Žitinski objašnjava kako je tradicionalni poslovni svet bio manje komplikovan od savremenog. Razlog je to što su zaposleni činili homogeni skup, tržište se moglo lako definisati i uloga lidera je bila jasna, dok je savremeni svet pun konflikata koje treba rešavati. Zato je bitno proaktivno delovanje i pozitivan stav prema konfliktu kao obliku komuniciranja, smatra Žitinski (2010).

Unutar organizacija dolazi do grupnih konflikata. Lemanova i Difrenova prave razliku između ličnog, suštinskog i proceduralnog konflikta (2015:45). Lični konflikt je određen nesimpatijama i animozitetom pojedinaca prema drugima. Razlozi mogu biti različiti. Često samo razlika u mišljenju o nekom problemu može biti uzrok neslaganja u budućem radu. Neverbalna komunikacija takođe može biti okidač, npr. različiti načini komuniciranja, od agresivnog i nadmenog do prefinjenog. Ukoliko nam se stilovi komunikacije ne poklapaju, lako možemo doći u konflikt sa kolegama. Kada dođe do neslaganja u pogledu planova, stavova, mišljenja i sličnog onda govorimo o suštinskom konfliktu. Ovaj konflikt je direktno povezan sa radom grupe i on je poželjan jer može proizvesti dobre rezultate, odnosno bolje rešenje. Loše je pak ukoliko ovi konflikti pređu u lične. Proceduralni konflikti nastaju usled neslaganja oko strategija i metoda. Zato je dobro da tim ima formalna pravila funkcionisanja, kako bi se izbegli lični konflikti.

Lični konflikt je poznat i kao interpersonalni, a može se javiti i intrapersonalni. To je lični unutrašnji konflikt, izazvan različitim motivima, i često je temelj ostalim sukobima. Postoji i politički konflikt, koji je planiran i iza kojeg stoji jasna namera da jedna strana odnese prevagu nad drugom.

Izbeći konflikt ili ne?

„Grupa funkcioniše kao izuzetan katalizator individualne identifikacije. Grupa socijalizuje pojedinca, a pojedinac se identifikuje sa njom. Ali u isto vreme taj proces omogućava pojedincu da bude različit i da deluje na svoje okruženje“ (Borbalan, 2009: 9). Borbalan objašnjava da se pripadnost grupi mora shvatiti kao dinamična celina

u kojoj elementi deluju komplementarno ili pak konfliktno. Otud i nastaju tzv. identitetske strategije pomoću kojih individua brani svoje Ja.

Timski duh je veoma bitan za ostvarivanje ciljeva i zadataka, tako da je uspešna komunikacija ključna za rad organizacije. Rešenje koje nudi grupa ili tim može biti daleko produktivnije od rešenja koje daje pojedinac. Ovde treba voditi računa o grupnom mišljenju, koje može biti i loše.

„Grupno mišljenje se javlja kada članovi grupe vode glavnu reč, kada se pribojavaju drugih ili kada im je više stalo do toga da budu društveno prihvaćeni nego da nađu najbolje rešenje. Grupno mišljenje javlja se i najvišim nivoima i može da ima ozbiljne posledice” (2015: 49).

Ono je konformističko i nastaje upravo zbog izbegavanja konflikata. Izbegavanje može biti fizičko i psihološko. Prvo je, u stvari, izbegavanje svakog dodira sa „nesimpatičnim kolegom”, odnosno susreta. Psihološko izbegavanje je negiranje problema ili manje pridavanje značaja problemu. Posledice izbegavanja sukoba su: pojava frustracija i gubitak samopoštovanja, udaljavanje polazišta, odnosno udaljavanje od rešenja. Pozitivne posledice su uglavnom kratkoročne, a to je samo izbegavanje sukoba. Prilagođavanje sukobu radi mirne situacije je još gora stvar, objašnjava Žitinski, jer tada zanemarujemo dubinske temeljne vrednosti zadatka (2010: 142).

Stilovi rešavanja konflikata mogu biti različiti. Videli smo da izbegavanje i prilagođavanje mogu biti loši. Postoje još konkurentski stil, zatim saradnički i kompromisni. Konkurentski stil je loš jer snižava nivo saradnje. Zaposleni sa ovakvim stilom gledaju svoje interese i zanemaruju tuđe. Ovakav stil koriste obično oni koji su na višim pozicijama prema kolegama na nižim. To je autiritarni stil rešavanja konflikata, ili bolje reći stvaranja konflikata, kako bi se drugi zastrašili i kako bi oni koji konflikt stvaraju bili „pobednici“. Zaposleni koji neguju saradnički stil rešavanja konflikata odgovorni su i prema sebi i prema drugima. Saradnja među kolegama je dobra jer doprinosi fer komunikaciji, u kojoj se lični interesi ne stavljaju iznad tuđih. Kompromis nije ni dobar ni loš. Naime, on donosi saglasnost oko zajedničkih stavova ali ne i optimalno rešenje, tako da kompromis nije najbolji način rešavanja konflikata. Maja Žitinski (2010) ovaj model, iako nije idealan, smatra najboljim u nekim okolnostima. Ovaj model, prema

njenom mišljenju, iako ne osigurava sve što neko traži, ipak osigurava pozitivna prava i nije agresivan način rešavanja konflikata. Prema Lemanovoj i Difrenovoj, najbolji je model saradnje, koji je redak u organizacijama jer iziskuje mnogo vremena i ulaganja. Žitinski je drugačijeg mišljenja. Ona smatra da ovaj model nije „čudotvoran”, jer obostrano zadovoljstvo nije moguće u celini, proces je spor i mukotran i može doći do eksploatacije ako jedna strana ne želi da saraduje (2010: 144).

Liderstvo

„Moramo da pazimo da od intelekta ne stvorimo boga. Intelekt je svakako moćan, ali je bezličan. On ne može da vodi, već samo da služi” (Albert Ajnštajn).

Fenomenom liderstva bavili su se još antički filozofi. Platon je, na primer, tvrdio kako na čelu idealne države treba da bude filozof. Kasnije, u XVIII veku, smatralo se da pojedinac može rukovoditi svojim životom, da bi poverenje u potpunu racionalnost opalo sa Sigmundom Frojdom i Maksom Veberom. Frojd je objasnio kako naše postupke usmerava nesvesno, dok je Veber „tehničku racionalnost” video kao problem u poslovnoj sferi, a kao jedinu mogućnost opstanka racionalnosti video je birokratizovane organizacije.

Istraživanje fenomena lidera uglavnom se odnosilo na državne lidere. Prva analiza liderstva urađena je dvadesetih godina XX veka (Vlahović, 2008). Tada nastaje teorija o efektivnom liderstvu koja analizira njegove elemente. Ova teorija je zamenjena teorijom stilova, četrdesetih godina u SAD, da bi se kasnije teorije o liderstvu svrstale u kategoriju teorija kontingencije, u kojima se stil i liderstvo određuju prema situacijama.

Pre nego što objasnimo šta je lider i uspešno liderstvo, objasnićemo šta lider nije. Ovo je naročito važno, jer u društvu postoje brojni mitovi o tome šta su uspešni lideri i lideri uopšte. Vlahovićeva izdvaja tri mita:

„Lideri se rađaju sa specifičnim osobinama;
Lideri su prirodni talenti sa urođenim darom za upravljanje ljudima;
Liderstvo se ne može naučiti” (2008: 21).

Pogrešno je i to što se lider identifikuje sa moći i pripisuje mu se harizma. Najčešće se pravi greška u identifikaciji menadžera i lidera. Razlika se najbolje može uočiti ako se pogleda etimologija tih pojmova. Reč menadžer vodi poreklo od engleske reči *to menage* – voditi administraciju, organizovati, upravljati. Ovaj pojam ima veze sa aktivnostima i ljudima kojima se upravlja. Pojam lider vodi poreklo od glagola *to lead* – voditi, usmeravati, podsticati, i znači usmeravanje ljudi prema određenom cilju.

„Dakle, možemo reći da lider zapravo usmerava aktivnosti ljudi ka razvoju organizacije, utičući na njihovo ponašanje i motivišući ih da se mijenjaju. Nasuprot tome, menadžer je onaj koji organizuje i kontroliše svakodnevne aktivnosti organizacije ili njenog dijela, stavljajući u prvi plan rezultate poslovanja” (2008: 25).

Vođe postoje jedino u organizacijama jer bez ljudi kojima treba upravljati nema ni rukovođenja, odnosno usmeravanja. Na liderstvo će uticati zajednički pogledi, vrednosti zaposlenih i kombinacija prirode posla, formalna ovlašćenja koje organizacija ima, status koji je kompanija dodelila vođi i, na kraju, neformalni kolektivni odnosi (Bitel, 1997). Savremeni koncept poslovanja se sve više temelji na postojanju više lidera. Ovakav koncept ne predstavlja prepreku za rad već „pogonsko gorivo”. Sve češće smenjivanje lidera, dovodi do novih rešenja, a „više očiju” uvek bolje vidi. Lideri se mogu smenjivati, formalno ili neformalno, mogu uspostavljati norme, određivati ko i kada će govoriti, podsticati druge da daju svoj doprinos i obezbeđivati bolju motivaciju (Leman, Difren: 2015). Osnovni zadatak lidera je da podstakne uzbuđenje, optimizam i strast prema poslu, da uspostavi poverenje i saradnju.

Timsko liderstvo

S obzirom na to da je već bilo reči o timu i savremenom konceptu poslovanja, objasnićemo fenomen timskog liderstva koji je sve zastupljeniji. Ključne uloge timskog lidera su sledeće:

„Prvo, timski lideri predstavljaju vezu sa okruženjem. Lider ima zadatak da predstavi tim okruženju, prikuplja informacije i one važne razmenjuje sa članovima tima.

Drugo, lideri timova imaju ulogu posrednika između članova tima, koji

imaju zadatak da donesu najbolja rešenja i zaključke o aktivnostima. Treće, lideri timova su i konflikt-menadžeri. Pomažu da se otkriju problemi i konflikti, ko su akteri konflikta i raspoložive opcije da se konflikt razriješi.

Četvrto, lideri timova imaju ulogu učitelja. Oni podučavaju tim i razjašnjavaju očekivanja. Uče članove tima kako da koordinišu napore i stvore sinergiju među sobom” (Vlahović 2008: 132).

Etika je sastavni deo liderstva i upravo je etičnost u liderstvu jedan od razloga za pokretanje rasprava na ovu temu i sastavljanje etičkih kodeksa. Etičan lider bi bio onaj koji svoj uticaj koristi u pozitivne svrhe, za dobrobit zaposlenih i organizacije u kojoj radi.

Komuniciranje između lidera i zaposlenih

Kako bi bio uspešan u svom poslu, lider mora biti shvaćen. To znači da treba da odabere tehnike i stil komuniciranja koji će biti najbolje prihvaćeni, odnosno koji će dati *feed back* i dobre rezultate. Neće biti dovoljno da kao vođa napravite dobar plan i strategiju već tona valjan način treba preneti zaposlenima. Bitel (1997) smatra da za svaku situaciju postoji najpodesniji metod, npr. nekima je dovoljno tapšanje po ramenu, a nekima ćete morati da se obratite pisanom porukom. Što se tiče izbora komunikacije, ona može biti formalna ili neformalna. Ukoliko ne postoji dobar sistem komuniciranja onda su nezvanični kanali – glasine najaktivniji. To je svakako loše, i takvo stanje treba preduprediti direktnim obraćanjem zaposlenima o svemu što se tiče njih. Iskrenost i dobijanje poverenja su neprocenjivi i za vođe i za ostale zaposlene. S druge strane, opasno je davati previše informacija, a naročito kada je lider izvor ili prenosilac tračeva. Što se tiče tema razgovora, važno je da se razgovara o onome što se tiče zaposlenih, organizacije i samog lidera. Treba se kloniti politike, religije i tema iz privatnog života.

Uloga emocija u liderstvu

Lideri obično imaju najviše uticaja na druge. Pored toga što svojim moralom mogu da utiču na moral ostalih, mogu im preneti i svoje emocije. Pozitivne emocije su bolje za radnu atmosferu. Goleman, Bojacis i Maki objasnili su značaj emocionalne inteligencije u

liderstvu. Zašto su lideri ti koji najviše utiču na emocije drugih? Pre svega, zato što uglavnom oni najviše govore, i to se obično pažljivije sluša. Takođe, oni će prvi izneti svoje mišljenje o nekoj temi. I na kraju, primedbe se odnose na ono što kritikuje lider a ne drugi zaposleni (2006:36).

Šarm i osmeh lidera će itekako uticati na radnu atmosferu.

„Stoga, smeh u svakoj radnoj sredini ukazuje na emocionalnu temperaturu grupe i nudi siguran znak da njeni članovi rade od srca. Štaviše, smeh na poslu ima malo veze s tim da li neko priča viceve: u ispitivanju 1.200 slučajeva u kojima je u društvenoj interakciji došlo do smeha, on se gotovo uvek javljao kao prijateljska reakcija na neku običnu primedu kao što je ‘Drago mi je što sam te sreo’ a ne na neku duhovitost. Smeh šalje umirujuću poruku da smo na istoj talasnoj dužini, da ćemo se složiti. On signalizira poverenje, opuštenost i zajednički pogled na svet“ (2006:38).

Zabrinutost opterećuje mozak, ukoliko potraje ona može pogoršati odnos između lidera i zaposlenih. Ipak, ni od koga ne možemo očekivati da bude stalno nasmejan. Emocije se smenjuju, kao i dobri i lošiji rezultati koje postižemo na poslu. Negativne emocije će ometati rad time što skreću pažnju sa zadatka koje treba obaviti. Uznemirenost, osim što smanjuje mentalne sposobnosti, ljude čini manje inteligentnim, dok dobro raspoloženje pozitivno utiče na posao, lako se širi i stvara harmoničnu radnu atmosferu koja doprinosi boljim rezultatima.

Goleman, Bojacis i Maki (2006) razlikuju rezonantne i disonantne lidere. Prvi se uklapaju u opštu atmosferu na poslu i sposobni su da pozitivno usmere emocije drugih. Rezonanca se obično primećuje na vedrim licima i veselim pogledima. Disonantni lider je nepraktičan, on je emocionalno neinteligentan. On ne razume emocije drugih, izaziva potištenost i može podstaći druge da napuste posao. Stres koji ovi lideri izazivaju, zaposleni prenose i kod kuće, jer hormoni stresa koji se akumuliraju tokom radnog dana deluju u organizmu i kasnije, satima. Postoje i demagozi koji ljude privlače podsticanjem destruktivnih emocija. Ove emocije uništavaju kreativnost, inovativnost, nadu i optimizam. Demagozi se obično služe strahom i besom, kako bi sebi stvorili prostor za delovanje.

Uspešan lider je emocionalno inteligentan lider. Emocionalna inteligencija podrazumeva četiri karakteristike: samosvest, vladanje

sobom, društvenu svest i upravljanje odnosima.³¹ Ove osobine nisu urođene već se uče.

Uloga emocionalne inteligencije u poslovnoj komunikaciji

Među ljudima je rašireno mišljenje da su inteligentniji ljudi uspešniji. Kada se pomisli na inteligenciju obično se pomisli na koeficijent inteligencije (IQ). Ipak, mnogi ljudi sa visokim IQ-om rade za one koji imaju niži IQ. S druge strane, neki ljudi mogu biti uspešni na poslu ali ne i u ličnom životu, npr. ne mogu da uspostave dobre socijalne kontakte, ljubavne ili bračne veze. O čemu je, zapravo, reč?

Goleman smatra da je u pitanju zanemarivanje emocija koji su glavni činioci našeg života, postupaka, pokretači i blokatori. I u privatnoj i u poslovnoj sferi, zanemarivanje emocija može veoma loše uticati na pojednca. Osoba može bi frustrirana ako je drugi ne razumeju, a uzrok tog nerazumevanja može biti upravo u emocijama, na primer ako neko ne zna da ih pokaže. S druge strane, neko će brinuti samo o tome kakav utisak ostavlja na druge a zanemarivati svoja osećanja. Ovakvi ljudi su u poslovnom svetu poznati kao društveni kameleoni. Emocionalna inteligencija se smatra ključnim faktorom u uspostavljanju dobrih društvenih odnosa i uspešne komunikacije. Svođenje inteligencije na IQ naročito je kritikovano zbog toga što testovi za merenje koeficijenta inteligencije mere spremnost i koncentraciju koju imamo pri obavljanju testa koji se posle ocenjuje. S druge strane, emocionalna inteligencija podrazumeva samokontrolu, borbenost i istrajnost, mogućnost samomotivacije (Gardner, 1983: XIII). Mogućnost učenja i vežbanja ovakvih osobina, prema mišljenju Golemana, krije veliki moralni imperativ. Argument o važnosti emocionalne inteligencije zavisi od veze između osećanja, karaktera i moralnih instinkata.

„Na primer, impuls je središte emocije; zametak svakog impulsa jeste osećanje koje teži da bude ostvareno putem delanja. Oni koji zavise od impulsa, kojima nedostaje samokontrola, pate od nedostatka moralnosti: sposobnost da se kontroliše impuls predstavlja osnovu volje i

³¹ Više o ovome u: *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Danijel Goleman, Ričard Bojajcis, Eni Maki Asee Books, Novi Sad, 2006, str. 64-65.

karaktera. Slično tome, koren altruizma leži u empatiji, u sposobnosti da se 'čitaju' emocije drugih; ako ne postoji osećanje za tuđe želje ili očajanja, tu ne postoji ni briga. I ako postoje dve moralne odrednice za kojima naše vreme toliko žudi to su, najtačnije, samosavlđavanje i saoeaćanje“ (XIII).

Hovard Gardner je još 1983. godine u knjizi *Frames of Mind – The Theory of Multiple Intelligences*, pokazao da je inteligencija višestruka. Napravio je listu od osam vrsta inteligencije i svakoj pridodao zanimanje: lingvistička (novinari, pisci, glumci), logičko/ matematička (naučnici, inženjeri, pravnici i dr.), vizualno prostorna (umetnici, fotografi, arhitekta), muzička (muzičari, kompozitori), telesno/ kinestetička (atletičari, hirurzi, mehaničari), interpersonalna (učitelji, menadžeri, predavači), intrapersonalna (poznavaooci različitih oblasti), naturalistička (poljoprivrednici, botaničari i sl.).

Emocionalnu inteligenciju Gardner naziva još i personalna inteligencija. Ona može biti: interpersonalna i intrapersonalna. Prva predstavlja sposobnost da se drugi shvate, na primer, šta ih motiviše, kako rade, kako se uspostavlja saradnju sa drugima. Druga predstavlja sposobnost unutrašnje usaglašenosti i zadovoljstva.

Psiholog Torndajk (E. L. Thorndike) smatra da je socijalna inteligencija, odnosno sposobnost da se drugi razumeju i da se mudro reaguje u međuljudskim odnosima jedan od oblika emocionalne inteligencije, zapravo poseban vid IQ-a. Drugi su pak socijalnu inteligenciju tumačili kao način manipulisanja drugima. Ipak, Robert Sternberg i kasnije, Torndajk dolaze do zaključka da je personalna inteligencija bitna za praktičan deo života. Selovej i Mejer ovu vrstu inteligencije šire na pet područja:

1. Spoznavanje čovekovih emocija (samosvest)
2. Upravljanje emocijama
3. Samomotivacija,
4. prepoznavanje emocija kod drugih
5. Umeće održavanja međuljudskih odnosa (Salovey, Mayer, 1990: 189).

Da bismo imali dobre međuljudske odnose potrebno je biti kreativan. Kreativnost u kontekstu emocionalne inteligencije podrazumeva savladavanje emocija drugih. Dve su ključne emocije u savladavanju tuđih emocija – samosavlđavanje i empatija. Ukoliko ove osobine nedostaju, i najsposobniji mogu postati arogantni, neomiljeni i neosetljivi (Goleman, 2007: 108).

Emocije su sastavni deo društvenih odnosa. U svakom kontaktu mi ostavljamo signale i izazivamo određene emocije. Dešava se da nesvesno oponašamo emocije koje drugi ispoljavaju, bilo da je to mimika, ton ili drugi neverbalni znaci. Usaglašavanje raspoloženja predstavlja znak prisnosti. Obično je pravac prenošenja raspoloženja od osobe koja snažnije ispoljava svoja osećanja ka onoj pasivnoj. Suština uticaja je emocionalni upliv. Ovo su dobro prepoznali psiholozi, marketari i propagandisti.

Heč i Gardner razlikuju četiri komponente interpersonalne inteligencije:

1. organizovanje grupa; 2) pregovaračka veština 3) lični odnosi 4) društvena analiza (Goleman, 113).

Prvu veštinu poseduju lideri, upravnici, osnivači udruženja, organizacija itd. Pregovaračku veštinu poseduju diplomate, sudije, advokati, ali i menadžeri i pregovarači. Lične odnose grade oni koji imaju empatiju i lako sklapaju prijateljstva. To mogu biti dobri timski igrači, trgovci, menadžeri i dr. I na kraju, društvena analiza predstavlja sposobnost otkrivanja i tumačenja tuđih emocija. Ovi ljudi su dobri lekari, savetnici, pisci i dugi.

Glas (Glass) izdvaja rezultate novijih studija o kreativnosti, koji pokazuju da postoje dva tipa razmišljanja: analitičko i kreativno. Prvo se kreće od jedne ideje ka drugoj, dolazeći do jednog rešenja (1998: 88). Kreativno mišljenje pokazuje kako izaći iz problema i nudi više rešenja. U složenim situacijama nailazimo na integrativno mišljenje, tj. sposobnost da veliki broj funkcionalno različitih područja uklopimo u uravnoteženi stav, težiti ka rešenju i ne ostavljati nijedan problem nerazrešenim, objašnjava Žitinski (2010: 132).

S obzirom na to da emocije igraju veliku ulogu u interpersonalnim odnosima, one su nezaobilazne i u poslovnoj komunikaciji. Srdačnost je jedna od najbitnijih, ako ne i najmoćnijih, emocija. Susret sa nezadovoljnim, besnim li povređenim saradnicima, klijentima, kolegama može biti veoma neprijatan. Ako smo se slučajno našli u prisustvu ovakvih ljudi, saosećajući sa njima i sami možemo postati ranjivi, izgubiti elan ili radnu sposobnost koja nam je neophodna za posao koji nas čeka u toku jednog radnog dana. Može se desiti da neko od kolega iskali bes na nas, i da postanemo žrtva iako nismo krivi za koleginu emocionalno stanje. I na kraju, ako smo pak odgovorni za neprijatan

osećaj kod sagovornika, jedan od načina da situaciju učinimo manje neprijatnom je srdačnost. Srdačnost može umiriti besnog i povređenog kolegu. Srdačnost harmonizuje društvene odnose. Ne treba zaboraviti da su ciljevi poslovne komunikacije kreativnost i efikasnost, a put do takvih rezultata je srdačnost. Rozental (1990) je u svojim istraživanjima došao do zaključka da nije samo pažnja dovoljna za skladan odnos već je potrebna prijatnost koja se ogleda u neverbalnim signalima (izraz lica, ton glasa), ali i sinhroničnost koja se ogleda u vremenskoj usklađenosti razgovora i telesnih pokreta.

USPEŠNA KOMUNIKACIJA

Dobar komunikator treba da poznaje komunikacijske veštine. Pored toga, bitno je ponašanje koje se takođe može staviti na listu komunikacijskih veština. Američka menadžmentska asocijacija predložila je deset zapovesti dobre komunikacije: razjasnite svoje ideje pre početka komunikacije; ispitajte stvarnu nameru komunikacije; ispitajte društvenu i fizičku okolinu; konsultujte druge u planiranju komunikacije; budite svesni visine tona i sadržaja komunikacije; iskoristite priliku da iznesete nešto što je značajno za primaoca poruke; sledite komunikaciju; komunicirajte za danas ali i za sutra; neka vaše ponašanje prati komunikaciju; pokušajte da budete shvaćeni i da shvatite druge (American Management Association, 1955: 69).

Sa filozofskog aspekta, da bi komunikacija bila uspešna moraju se poštovati sledeći principi komunikacije: princip kvaliteta ili istinitosti, princip kvantiteta ili informativnost, princip relevantnosti i princip jasnosti, odnosno jasnog izgovaranja (Grice, 1995). To bi bila komunikacija u kojoj govorno lice govori istinu i veruje u ono što izgovara, tj. iskreno je, eksplicitno se obraća slušaocu ili slušaocima, zatim saopštava samo potrebne informacije i, na kraju, jasno se izražava. Ovakva komunikacija isključuje neistinu. Grajsovu teoriju komunikacije je nadgradio Džefri Lič, teorijom učtivosti. On razlikuje šest principa: maksima takta, maksima velikodušnosti, maksima odobravanja, maksima pristojnosti, saglasnosti i na kraju, simpatije (Leech 1989: 132). Hijerarhija različitih maksima zavisi od kulture, konteksta, situacije, uloga, odnosa i mnogih drugih (Valić, Nedeljko-

vić 2012: 5). Ipak, poštovanje Ličovih principa nije jedino važno u poslovnoj komunikaciji, daleko značajniji je fer-plej (Jovanović, Stojanović Prelević 2015). Mislimo na etičku komunikaciju o čemu će biti više reči u poglavlju o etičkoj poslovnoj komunikaciji.

Uspešno saopštavanje ideja

Da bismo nešto napisali ili saopštili moramo da osmislimo ideju. Za ovo su potrebni određeni koraci: razumevanje problema (pitanja), smišljanje ideje, pronalaženje izvora, oblikovanje ideje (Pavić, 2011). Prvi korak je od velikog značaja, jer samo ukoliko ispravno razumemo problem možemo doći do njegovog rešenja. Svako nerazumevanje problema može nas odvesti na stranputicu i obesmisлити ostale korake. Smišljanje ideja spada u kreativne radnje. Obrazovanje ali i iskustvo zaposlenog mogu dosta pomoći u ovome. Nedostatak iskustva ne mora biti prepreka, jer je kod kreativnih zadataka mašta je od ključnog značaja. Ipak, da bi ideja bila što bolja, neophodno je znanje.

Metode za razvijanje ideja su: raspitivanje, knjiga ideja, grozd pojmova, brejnstorming (*brainstorming*), majndstorming (*mindstorming*), slobodno pisanje. Raspitivanje je prikupljanje što više saznanja o problemu. Tehnika *knjiga ideja* podrazumeva da pišemo sve što nam padne napamet o datom problemu, onda kada se to i desi, budući da kreativni postupak on podrazumeva spontanost. *Grozd pojmova* je tehnika ručnog ili grafičkog beleženja rešenja problema – pisanje čitavog teksta, sažetka ili pak ključnih reči. Ovo je intuitivna metoda.³² Brejnstorming metoda podrazumeva da dopustimo svojim mislima da nesmetano pronalaze ideje. Sastoji se iz tri faze: prikupljanje što više ideja, redukovanje ideja na manji broj boljih ideja i odlučivanje za najbolje ideje. Ovo je takođe intuitivna metoda i koristi se u grupama. Majndstorming je treća intuitivna metoda i sastoji se iz dva koraka: postavljanje pitanja i traženje najmanje dvadeset odgovora, sastavljanje liste od dva tri odgovora i na kraju izbor jednog (slično koracima u brejnstormingu) i drugi korak, ponovno sastavljanje dvadeset pitanja u vezi sa izabranim odgovorom i dvadeset odgovora, i izbor najboljeg. Na kraju, tehnika slobodnog pisanja korisna je za pisane zadatke. Piše se sve što je u vezi sa temom.

³² Videti više u Buzan, T. (1995) *The Mind Map Book*. BBC. London.

Što se tiče izvora informacija razlikujemo primarne i sekundarne izvore. Prvi su originalni izvori. Od koristi mogu biti intervjui, ankete i upitnici, ciljne grupe i posmatranje. Sekundarni izvori su već prikupljeni i objavljeni izvori: knjige, časopisi, novine, internet, državna dokumenta itd. Na kraju, informacije koje koristimo moraju biti relevantne i validne. To možemo postići postavljanjem sledećih pitanja: Koja je bila svrha materijala? Da li je materijal aktuelan? Koliko je izvor verodostojan? Da li je izvor pristrasan? Odakle izvoru informacije? I na kraju, treba da se zapitamo možemo li sami proveriti materijal (Bovee, Thill, 2002).

Pisana komunikacija

Pisana komunikacija je, pre svega, sporija od usmene komunikacije. Međutim, zbog vremena i truda koji u nju treba uložiti, može biti mnogo obuhvatnija, konciznija, čak i efektivnija. Postoji i nakon što se napiše, ukoliko se dokument sačuva. Zahvaljujući tehnologiji, i usmena komunikacija takođe se može lako sačuvati.

U reklamiranju, kombinacija pisane i vizuelne komunikacije čini čudo, a ako se doda još auditivni element – postiže se najbolji efekat za onoga ko se reklamira. Družene, ove komponente – pisana, slikovna i zvučna su najefektivnije, a svaka pojedinačno takođe nalazi svoju primenu u različitim poslovnim sferama.

Dobro je poznato da ljubitelji čitanja nekad i sami postaju pisci. Međutim, neretko se događa da čak i dobar pisac ima problema sa pisanjem početka dela.

Kako započeti poslovni dokument?

Na samom početku pisanja poslovnog dokumenta najpre treba odrediti cilj i postaviti pitanje: zašto pišem ovaj dokument? U pisanoj komunikaciji je od ključnog značaja poruka. Uvek je treba istaći na početku, ako to nije slučaj onda je treba eksplicitno naglasiti kasnije. Ona mora biti prepoznata kako bismo obavili postavljeni zadatak ili postigli cilj. Poruka treba da je što kraća. Pravilo *što kraće to bolje* je zlatno pravilo u pisanoj poslovnoj komunikaciji. Nikako ne treba smetnuti s uma ko su čitaoci ili primaoci poruke. Dokument se uvek

dostavlja nekoj osobi, te je neophodno da nas ta osoba i razume. Poznavanje pozicije osobe kojoj se obraćamo olakšaće nam pisanje sadržaja i izbor stila.

Pored određivanja cilja, pravljenje strategije je veoma važno za pisanje dobrog poslovnog dokumenta. Ovo podrazumeva poštovanje rokova, zatim izgleda dokumenta i određivanje osobe koja treba da pošalje dokument (šef, zaposleni itd.). U tome može pomoći tzv. *fokus lista* (Tabela 1).³³

Fokus lista

PISANA POSLOVNA KOMUNIKACIJA	
<i>Fokus lista</i>	
<i>Odgovori na ova pitanja predstavljaju prvi korak u pisanju svakog poslovnog dokumenta.</i>	
Cilj	Zašto ja ovo pišem?
	Šta želim da čitalac uradi?
Publika	Ko je tačno moj čitalac? Da li imam više od jednog čitaoca?
	Koja je uloga čitaoca? Da li je on: Donosilac odluke? Uticajna osoba? Neko ko odluku sprovodi u delo? Ostalo?
	Šta čitalac zna o ovoj temi?
	Kako će čitalac reagovati na moju glavnu poruku: Da li će biti spreman da je prihvati? Da li će biti ravnodušan? Da li će pružiti otpor?
	Koji je interes čitaoca? Zašto čitalac treba ovo da pročita ili da se s ovim složi?
	Kako će čitalac koristiti ovaj dokument?
	Treba li još neko ovo da primi?

³³ Preuzeto iz Dumejn, 2007. *Pisana poslovna komunikacija*, Harvard Business Press, 11 str.

Ključna poruka	
Ako čitalac zaboravi sve ostalo, koja je jedna glavna poruka koju čitalac mora da zapamtiti?	
I šta onda? Kakav je uticaj moje ključne poruke?	
Strategija	
Da li moja poruka treba da bude u pismenom obliku? Ili će telefonski poziv biti efektivniji?	
Odabir trenutka: Da li sam previše poranio? Da li je prekasno da se poruka uopšte pošalje?	
Lista primalaca: Svedena na minimum?	
Da li neko drugi prenosi istu informaciju? Treba li da proverim?	
Odaberite metod(e) prenošenja poruke	
<input type="checkbox"/> Imejl <input type="checkbox"/> Faks <input type="checkbox"/> Interna pošta <input type="checkbox"/> Intranet (web-sajtovi ili zajednički direktorijumi) <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Sastanak	<input type="checkbox"/> Prezentacija <input type="checkbox"/> Video-konferencija <input type="checkbox"/> Poštanska isporuka <input type="checkbox"/> Kurir <input type="checkbox"/> Ostalo:

© 2006, Bettercom, Inc. Sva prava zadržana.

Tabela 1

Kada se odrede cilj, poruka, publika odnosno čitaoci i strategija, može se započeti sa pisanjem teksta. Ukoliko se pojave teškoće na početku pisanja teksta, od pomoći mogu biti sledeće metode: postavljanje pitanja, brejnstorming i majndstorming. Ako se odlučite za postavljanje pitanja, treba postaviti što više pitanja o temi o kojoj pišete. To će ukazati na eventualne izostavljene ili na suviše detalje. O brejnstormingu je bilo reči iznad. Ova slobodna tehnika može se izvoditi na različite načine. Suština je da se beleže sve ideje koje vam padnu na pamet. Najbolje je uraditi sledeće:

- „1. Na sredini lista nacrtajte krug.
2. U krug upišite šta je vaš cilj. Vaš cilj je razlog zbog koga pišete do-

kument. Jednostavno ga definišite: počnite rečju da i upotrebite glagol koji označava radnju, na primer, da ubedim.

3. Kada smislite ideju koja je vezana za vašu temu, povucite liniju iz kruga, kao što je prikazano na slici, i svaku ideju zabeležite na zasebnoj liniji.

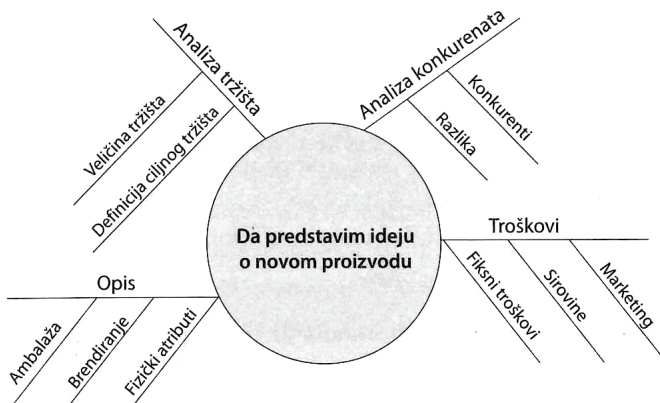
4. Ako iz neke ideje proizidu nove ideje, zapišite ih na linijama koje ćete povući iz linije na kojoj je zabeležena data ideja.

5. Ako dođete na ideju koja nema nikakve veze sa idejama koje ste do tog trenutka zapisali, povucite novu liniju iz centralnog kruga.

6. Nastavite da smišljate ideje, povlačeći linije iz centralnog kruga ili iz drugih linija“ (Dumejn, 2007:20).

Slika 1

Prikaz ideje o novom proizvodu



Slika 1³⁴

Majndstorming ili slobodno pisanje podrazumeva da nema pravila pri pisanju. Bitno je zapisati sve što vam padne napamet, čak i ako nema suštinske veze sa temom. Ne treba brisati zapisano. Najbolje je pisati desetak minuta o datoj temi i nakon toga pročitati zapisano, te logički srediti ideje.

³⁴ Preuzeto iz Dumejn, 2007. *Pisana poslovna komunikacija*, Harvard Business Press, 21 str.

Metode organizacije teksta

Ovde spadaju sledeće metode: metoda zasnovana na redosledu važnosti, hronološka metoda, procesi i procedure, metoda prostorne organizacije, poredbena metoda, induktivna ili deduktivna metoda, analitička metoda (Dumejn, 2007).

Stavljanje glavne poruke na početak obraćanja je dobar pristup pisanjuteksta, jer će čitaoci odmah znati šta je njegova suština. Bilo kakav zaobilazni pristup do glavne poruke može biti kontraproduktivan. Zato se preporučuje pisanje apstrakta na posebnom papiru za bilo koju vrstu dokumenta. Upravo će nas pisanje apstrakta ili sažetka dovesti u situaciju da najpre istaknemo glavnu poruku i podsetiti na to da poruku treba istaći na samom početku teksta.

Hronološka metoda podrazumeva da navodimo događaje po redosledu važnosti. Neophodno je pridržavati se sledećeg: držati se glavnih činjenica, koristiti vizuelna sredstva za isticanje glavne poruke, i izbegavati da svaka rečenica počne datumom ako je pre toga bar pet započeto na taj način (2007).

Procesi i procedure koriste se za pisanje instrukcija ili korisničkih uputstava. Za opise procesa treba koristiti bezličnu konstrukciju, dok se za procedure koristi zapovedni način, npr. „Uradite to i to”. Upotreba tabela je poželjna, a faze razvoja nekog procesa treba prikazati tačnim redosledom.

Metod prostorne organizacije koristi se za izveštaje sa putovanja, opise mašina i istraživanje prodaje. Saveti za primenu ovog metoda su sledeći:

- „ – Napravite dosledan i konkretan redosled koji se lako može pratiti, na primer sleva udesno, odozgo nadole ili spolja ka unutra.
- Upotrebite detalje da stvorite vizuelni doživljaj za svoje čitaoce, dok ih vodite iz jednog mesta u drugo.
- Uključite čitaoce tako što ćete koristiti raznovrsne rečenice i uvoditi nove izraze umesto onih koji se često koriste” (2007: 29).

Poredbeni metod koristi se za studije izvodljivosti, rezultate istraživanja i izveštaje o planovima. Saveti za upotrebu ovog metoda su sledeći:

- „ – Kada poredite dve stvari, prvo pomenite onu koja je poznatija.
- Koristite grafikone i dijagrame da biste uporedili tehničke podatke.
- Nemojte u istom odeljku navoditi i prednosti i nedostatke.

- Budite dosledni u svojim poređenjima i koristite izraze kao što su „s jedne strane” i „s druge strane” (2007: 29).

I na kraju, induktivna i deduktivna metoda dobre su za pisanje priručnika i radnih naloga. Induktivna metoda je hod od pojedinačnog ka opštem, a deduktivna predstavlja put od opšteg ka pojedinačnom.

Usmene prezentacije

Prezentacija je specifičan oblik propagandne aktivnosti, objašnjava Markovičeva (2008).

„Ona podrazumeva različite vrste nastupanja, kao što su: predstavljanje ličnosti, predmeta, knjiga, izdavačkog preduzeća, programa kompanije, turističkih atrakcija, promocije kulturnih i umetničkih programa i programa jedne stranke ili pokreta” (2008: 89).

Ovi nastupi imaju za cilj predstavljanje različitih oblika komunikacija, isticanje njihovih prednosti, i ubeđivanje auditorijuma u kvalitet prezentovanog proizvoda, odnosno ideje.

Vizuelne prezentacije dopunjuju usmenu prezentaciju. Sa uvođenjem elektronskih medija u nastavni proces, učenici i studenti imaju mogućnost da prikažu prezentacije koji sami ili u grupi pripreme, uglavnom pred poznatom publikom (odeljenje ili kolege na fakultetu). Oni bolji ili ambiciozniji imaju mogućnost da iskuse i nastupe pred većom publikom (tribine, priredbe, konferencije, takmičenja, itd.).

Smatra se da je vizuelna komunikacija veoma važna, tako da izgled promotera može imati primarnu ulogu u celokupnoj komunikaciji. To ne znači da je sadržaj prezentacije manje bitan već samo da izgled promotera i sama forma prezentacije mogu pomoći promoteru da ostavi pozitivan utisak na publiku.

Prezentacije mogu biti naručene. U tom slučaju treba voditi računa o temi, cilju, vremenu trajanja, mestu održavanja i broju učesnika. Ukoliko promoter nije u mogućnosti da vidi prostor u kome će se održati prezentacija, npr. ako se promocija održava u drugom gradu, nije loše prikupiti što više informacija o izgledu prostorije, sastavu publike i sl. Uvek se savetuje da se dođe sat ranije kako bi se osmotrio prostor i pripremila tehnička propratna sredstva. Ipak, ako se radi o dobro poznatim

prostorijama, poput amfitetara i sala za predavanje, sasvim je u redu da se dođe samo dvadeset minuta ranije (Marković, 2008).

Priprema prezentacije treba da sadrži sledeće elemente:

„ – Cilj;

– Formu, način saopštavanja:

- monolog (govor),

- dijalog (razgovor),

- i jedno i drugo,

- govor sa vizuelnim efektima (projektor, laptop); katalozi, brošure i sl.,

- skiciranje beležaka i scenarija,

- priprema scenografije;

- Proba

- Popravljanje;

- Nastup” (Marković, 2008: 90).

Skiciranje beležaka podrazumeva određivanje vremena dolaska na mesto održavanja prezentacije, zatim vreme potrebno za prezentaciju, vrstu sale, raspored sedenja, uključivanje asistenata, izgled i ponašanje promotera. Podrazumeva se da se prezentacija pre nego što se izvede javno, simulira pred zamišljenom publikom. Dobro je osmisliti da li će promoter sedeti ili stajati, zatim kada će uključiti publiku u razgovor, da li će na početku prezentacije reći publici da može da ga prekine kada poželi i ima pitanja, i poštovati to, ili pak diskusiju ostaviti za kraj. Simulacija prezentacije pre samog izvođenja je korisna za promotera kako bi proverio da li za dato vreme može da predstavi glavne ideje i da to na vreme ispravi. Dešava se da publika bude veoma aktivna i pruža dodatnu dinamiku promociji. U tim slučajevima može se odstupati od unapred isplaniranog, ne cilja već redosleda uvođenja publike u razgovor ili uvođenja novih primera i sl.

Proba podrazumeva isprobavanje tehničkih pomagala – mikrofona, projektora, akustike sale, svetla. Naravno ovo je znatno teže ukoliko promoter nije domaćin, ali i u tim situacijama se domaćin može zamoliti da podesi ambijent koji bi odgovarao promoteru.

Markovićeve predlaže sledeće tehnike i metode prilikom nastupa:

„Ispravite kičmu;

opustite ramena – ne kočite se;

duboko dišite;

budite spremni za akciju, ali i opuštenog stava, držanih mišića;

smelo zakoračite u prostoriju – ne vojnički, niti bojažljivo;
 uspostavite ravnotežu (nemojte stajati ravno prema auditorijumu, sa ispravljeim kolenima, ukočeno);
 uspostavite kontakt pogledom;
 predstavite se ili neka vas neko predstavi;
 rukujte se sa osmehom (ukoliko je prezentacija za sasvim uzak krug korisnika);
 budite prirodni i neposredni...” (Marković, 2008: 94).

Lemanova i Difrenova (2015) savetuju sledeće: zauzmite pripravan stav tako da držanje odaje utisak samouverene osobe, osmehujte se iskreno tokom cele prezentacije, održavajte stalan kontakt očima sa publikom, gestikulacija treba da bude odmerena, poželjno je odmaknuti se od pulta i stati ispred publike, tako se smanjuje barijera.

Uzimajući statistiku u obzir ljudi najviše pamte na osnovu 1) audio-vizuelnog doživljaja 2) praktično-empirijski i 3) kroz rad i vežbu. Markovićeva ovo objašnjava na sledeći način:

„Govornik, dakle, treba da deluje na čula vida, sluha i da zainteresuje auditorijum do te mere da se identifikuje sa izloženim idejama i ličnošću promotera” (2008: 101).

Nakon prezentacije ne treba odmah napustiti salu. Ako se promoter odluči za diskusiju nakon izlaganja, podrazumeva se da omogućiti diskusiju publici nakon prezentacije. Međutim, ako to nije slučaj, očekuje se da promoter ostane još neko vreme u sali nakon prezentacije. Često se dešava da neko priđe promoteru nakon izlaganja, postavi pitanje, pohvali ili na neki drugi način uspostavi komunikaciju, možda samo želi da se upozna sa promoterom. Sa svima treba da bude prijatan, čak i sa onima koji su neprijateljski raspoloženi. Retko se dešava da neko ima nešto lično protiv promotera.

Na prezentacijama se mogu pojaviti i teškoće, kao što su kulturno raznolika publika, timsko održavanje prezentacije i izvođenje prezentacija pomoću tehnologija obrazovanja i podučavanja na daljinu (2015: 243).

Kulturne barijere mogu se prevazići upotrebom jednostavnog jezika (bez slenga i figurativnih izraza), izbegavanjem upotreba reči koje izazivaju negativne emocije, sporijim i glasnijim govorom, doziranjem humora. Takođe, treba voditi računa o neverbalnoj komunikaciji, odevanju i načinu obraćanja (direktno ili indirektno saopštavanje glavne poruke).

Timski rad može imati prednost u odnosu na rad pojedinaca, jer se lakše mogu rešiti kompleksni zadaci i sprovesti projekti. Ipak, rad u timu nije imalo lak, jer razlike među članovima tima ponekad mogu biti veoma velike. Da bi se izbegle teškoće u timskoj prezentaciji, Lemanova i Difrenova savetuju da se za početak izabere timski lider. To treba da bude osoba posvećena cilju prezentacije, kojoj svi u timu veruju. U timu treba da postoji saglasnost o svrsi i rasporedu. Treba voditi računa o prelazima pri spajanju izlaganja. Bitno je da se pre same prezentacije zna ko će biti uvodni a ko završni promoter, zatim treba praviti logične prelaze između izlaganja. Ako kolega koji završava svoj deo, nije napravio prelaz na sledeći deo, sledeći promoter mora da u kratkim crtama ponovi ono što je njegov prethodnik rekao i to dovesti u vezu sa svojim izlaganjem. Zato je neophodno pratiti izlaganje kolega jer se na taj način može lakše uskladiti i stil izlaganja.

Prezentacija na daljinu je već neko vreme značajan vid komunikacije. Ova komunikacija nije skupa, a barijere onlajn komunikacije su odavno prevaziđene. Stoga nam ova komunikacija pruža mogućnost diskusije sa poznatim stručnjacima iz različitih oblasti, kao i slušanje njihovih predavanja. Mnoga predavanja imaju elektronski zapis pa se mogu slušati više puta. Lemanova i Difrenova predlažu sledeće: treba ispitati da li je svrha prezentacije podešena prema tehnologiji, mogu li se uključiti ključni ljudi u diskusiju, da li su troškovi opravdani, treba upoznati učesnike pre održavanja prezentacije na daljinu, treba biti što prirodniji kao da je prezentacija uživo, a veoma je važan i kvalitet grafike (2015: 247, 248).

Panel diskusija

Panel diskusija je deo poslovne komunikacije koji je veoma zastupljen u javnosti. Panel podseća na tribinu (gde učesnici izlažu glavne ideje na zadatu temu a publika postavlja pitanja). Ipak, panel ima svoju formu koju čine: panelisti, moderator, publika. Organizator panela je obično i moderator. On određuje temu, poziva učesnike panela odnosno paneliste, prema njihovim kvalifikacijama. Dakle, neophodno je da je panelista osoba koja izuzetno poznaje temu o kojoj se diskutuje, a tema treba da bude aktuelna. Obično se pozivaju troje

panelista. Takođe, poziva se i publika koja je zainteresovana za datu temu. Publika se može obavestiti lično, telefonom ili mejlom (to se obično čini kada se pozivaju javne i ugledne ličnosti) ili pomoću plakata, društvenih mreža itd.

Uloga moderatora je vođenje panela – on publici predstavlja temu, zatim paneliste i nakon kraćeg uvoda daje reč svakom od njih. Svaki panelista ima jednako vreme za izlaganje i toga treba svi da se pridržavaju. Moderator je tu da opomene panelistu ako prekorači dato vreme. Ovo je potrebno učiniti kako bi se uvažila publika i vreme koje je najavljeno u pozivu. Obično panelisti imaju po petnaest do dvadeset minuta za izlaganje, zatim se daje reč publici i očekuje se da diskusija traje pola sata do četrdeset pet minuta. Ukoliko niko iz publike ne postavi pitanje, moderator bi trebalo da postavi pitanje kako bi stvorio prijatniju atmosferu i, eventualno, ljude u publici oslobodio treme. Veoma je bitno da se publici da reč, onim redosledom kako su postavljali pitanje. Treba voditi računa da neko iz publike ne govori predugo, kako bi se dala prilika svima iz publike da postave pitanje ukoliko to žele. Pitanja koja publika postavlja trebalo bi uputiti određenom panelisti, da budu jasna i u vezi sa temom. Učesnici panela, podsećamo tu spada i publika, treba da dođu na vreme i odu onda kada se panel završi. Panelisti bi trebalo da ostanu nešto duže nakon završetka panela, kako bi još neko vreme bili na raspolaganju publici. Često su paneli medijski praćeni, pa se od panelista očekuje da daju i intervju nakon panela.

Pored panela, koji predstavlja poseban oblik razgovora i intervjua, postoji i okrugli sto. On je obično zastupljen na televiziji, u političkim i drugim duelima i razgovorima. U TV duelima, ili na velikim simpozijumima prisutni su i posmatrači – novinari, profesionalci i drugi, te diskusija dobija oblik javnog izlaganja, objašnjava Markovićeva (2008: 108).

Konferencija

Konferencija predstavlja skup određenog broja kompetentnih ljudi na jednom mestu radi predstavljanja bitnih istraživanja upoznavanja novih ideja u određenoj poslovnoj sferi ili naučnoj oblasti. Održavaju se jednom

do tri puta godišnje. Organizator može biti institucija ili poslovna organizacija, a mesto održavanja može biti isto svake godine ili se može menjati. Konferencija može trajati jedan dan do pet dana. Zbog svoje složenosti, organizator mora voditi računa o sledećem: mestu organizovanja, veličini prostora, tehničkoj opremljenosti, o propratnim događajima i ljudima koji treba da budu na raspolaganju učesnicima. Kao mesto organizovanja obično se bira hotel koji ima konferencijske sale, poželjno je da je u centru grada ako je pak udaljen da se učesnicima omogući prevoz do hotela. Ukoliko organizator ima prostorije koje su adekvatne za održavanje konferencija, ima dovoljan broj sala, ozvučenje i svu prateću tehničku opremu (projektore, računare i dr.) neophodno je učesnicima obezbediti prenoćište u obližnjem hotelu. Priprema, pored štampanog materijala i sala za konferenciju, uključuje zakusku i neko osveženje, kao što su sokovi i kafa, jer rad učesnika obično traje od devet ujutru do sedam uveče. S obzirom da su ovo događaji koji okupljaju stručnjake iz različitih krajeva, potrebno je gostima predstaviti kulturu zemlje domaćina i obezbediti večeru u nekom pristojnom restoranu. Konferencije predstavljaju pravu priliku za razmenu ideja, uspostavljanje kontakata sa drugim organizacijama i stručnjacima, i to su razlozi za organizovanje i neformalnog druženja u restoranu ili na izletu, gde učesnici mogu steći ne samo poslovne partnere već i prijatelje.

Markovićeva navodi sledeće razloge za organizovanje konferencija:

- „1. Predstavljanje novog proizvoda – prezentacija;
2. Susreti prodajnih timova – poređenje, razmena iskustva, nagrađivanje najboljih;
3. Susreti sa distributerima;
4. Predavanja, treninzi;
5. Svečanosti, proslave, jubileji, nagrađivanje;
6. Motivisanje timova;
7. Uvođenje, objašnjavanje i obučavanje u pogledu novih programa;
8. Potvrda ili promena kompletne strategije-predviđanje budućnosti” (2008: 118).

Organizovanje konferencije je veoma složen posao. Zato je neophodno da organizator ima dobar tim ljudi. Oni treba da naprave dobar plan, obezbede organizaciju (pozivanje učesnika, prevoz, smeštaj, prateće događaje). Ukoliko konferenciji prisustvuje više od šest stranaca, neophodno je obezbediti prevod preko mikrofona, ako ih je manje onda je dovoljan simultani prevod (Marković, 2008).

Sastanci

Sastanci se organizuju kada ima nešto važno da se saopšti, kada postoje neki problemi, kada treba da se sklopi posao sa nekom drugom organizacijom ili klijentom itd. Razlikujemo tri vrste poslovnih sastanaka: formalni, neformalni i druženje povezano s poslom (Marković, 2008).

Formalni poslovni sastanci imaju utvrđenu shemu. Moraju biti dobro isplanirani, a zaposleni koji vode sastanak moraju biti dobro organizovani i imati dobre komunikacijske veštine. Poželjno je da komunikacija bude učtiva, da se poštuje bonton i da postoji adekvatna neverbalna komunikacija. S obzirom na to da ljudi obično pamte više ono što vide nego ono što čuju, treba se pripremiti i za sledeće aktivnosti:

„Zapisivanje;

– podela materijala unapred;

– izrada dijagrama i grafikona;

– kompjuterska prezentacija ili prikazivanje pomoću grafoskopa;

– sačinjavanje bilansa uspešnosti procesa razgovaranja – kreiranje za-
ključaka” (2008: 81).

Ukoliko se sastanak organizuje radi razgovora o nekoj ideji, problemu, zajedničkom poslovanju i sl., onda obično duže traje i slojevit je. Sastoji se iz sledećih faza: faza pripreme, faza zakazivanja i održavanje sastanka (Marković, 2008). Prva faza podrazumeva upoznavanje sa problemom. Sledi faza telefoniranja, pripremanje sastanka, priprema koncepta i strategije. Zatim se primaju klijenti i sledi neformalni deo, upoznavanje i posluženje. Bitno je ne odustajati od isplaniranog cilja. Odluka na kraju sastanka predstavlja rasplet, a pozdravljanje sa klijentima označava kraj sastanka, nakon čega sledi svođenje bilansa. Markovićeveva izdavač tzv. „sastanke odluka”.

„To su prelomni razgovori koji vode ka uspostavljanju trajne saradnje ili prekidanju iste za određen vremenski period. To su i dogovori internog karaktera oko plana i sprovođenja plana, faza i strategije u poslovanju” (2008: 81).

Neformalni sastanci se održavaju unutar organizacije. Obično se organizuju jednom u tri meseca, osim ako nema potrebe za češćim okupljanjem radnih timova. Internet je omogućio bržu komunikaciju,

te se organizacije služe ovim prednostima onlajn komunikacije i organizuju elektronske sastanke. Takvi sastanci organizuju se onda kada je potrebno doneti hitnu odluku a nije potrebna diskusija o temi o kojoj se odlučuje, bilo zato što je već poznata, bilo da je reč o tekućim stvarima oko kojih je ipak potrebna saglasnost zaposlenih. Prednost elektronskih sastanaka se je to što ne oduzimaju mnogo vremena. Internet je od koristi i kada se održava klasičan sastanak, ukoliko je neko ko bi trebalo da prisustvuje, na putu. Onlajn komunikacija se koristi i kada zaposlenima treba saopštiti vesti koje su po njih nepovoljne. Iako ovo na prvi pogled izgleda neučtivo, stručnjaci savetuju ovakav oblik komunikacije, jer se na taj način neprijatnost situacije umanjuje.

Neformalni sastanci mogu se održavati van organizacije, na koktelima, izletima, sajmovima. Ovakvi oblici komunikacije mogu biti od velikog značaja zaposlenima i organizacijama jer je atmosfera opuštena i lakše se uspostavlja međusobno poverenje, što dalje omogućava stvaranje čvršćih poslovnih kontakata.

Poslovni izlasci i druženje kolega vezano za posao još su jedan oblik poslovne komunikacije koji može učvrstiti odnose zaposlenih i stvoriti nove kontakte. Poslovni izlasci podrazumevaju odlazak na kafu, na ručak ili večeru, izlet itd. Neretko se organizuje druženje uz sport (košarku, tenis, fudbal i dr.). Izleti se obično organizuju za strane klijente. Na taj način se, u opuštenoj atmosferi, može provesti i kvalitetno vreme, upoznati kultura domaćina, prirodna bogatstva zemlje domaćina itd. Neformalno druženje podrazumeva i organizovanje večera. Prilikom organizovanja večera treba voditi računa o rasporedu za stolom, verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji, posluživanju, odnosu domaćina i gostiju (2008: 199). Domaćin sedi u čelo stola, ukoliko je ručak u restoranu, a ako je kod kuće domaćica zauzima počasno mesto, objašnjava Markovićeva (2008). Odmah do nje sedi počasni gost, a na suprotnoj strani od domaćice domaćin. Gosti za stolom treba da su pomešani, i ljudi iz različitih timova ili kompanija, i muškarci i žene. Posebnu pažnju treba posvetiti stranim gostima, kako bi im bilo što prijatnije.

„Domaćin je zadužen ne samo da načini dobar izbor hrane, već da vodi računa o atmosferi, raspoloženju za večerom, o vrsti razgovora. On ulaže posebnu energiju da bi se gosti ugodno osećali i dobro zabavili” (2008: 201).

STRES NA POSLU

Stres se smatra bolešću savremenog doba. Brz tempo života, previše obaveza, stalna potreba za edukacijom, usavršavanjem itd., samo su neki od uzroka stresa. Razvoj tehnologije i kapitalističkog društva iziskuje poznavanje različitih veština i stranih jezika. Naročito su pogođeni stariji ljudi od kojih se očekuje da strani jezik savladaju posle 50. godine, da koriste internet i različite kompjuterske programe itd. Kod mladih je situacija drugačija. Oni brže i lakše uče, i lakše se prilagođavaju novonastalim situacijama. Problem sa kojim se oni suočavaju, npr. u Srbiji, jeste nemogućnost zaposlenja u struci.

Međutim, nije svaki stres loš. Razlikujemo eustres i distres. Prvi je prijatan i javlja se kao osećaj samoispunjenja. Iako mu prethodi borba, nakon stresne situacije osećamo se kao pobednici. Distres odlikuje neprijatan emocionalni doživljaj, obično patnja, nezadovoljstvo i osećaj gubitka.

Stres je biološki odgovor na neku neprijatnu situaciju. Ta situacija ne mora biti stvarno opasna po nas ali je mi možemo doživeti takvom. U toj situaciji čovek koristi odbrambeni mehanizam, odnosno intrapersonalni razgovor (Žitinski, 2010). U potencijalne izvore stresa Žitinski ubraja: osećaj neprihvaćenosti, sporenje sa kolegom, neobavljeni posao, napetost od dugoga čekanja i pritisak rokova za nedovršeni posao. Ko najvažnije izvore stresa navodi: neurotični šefove, nesigurnost zaposlenja, preveliku odgovornost a premalu stvarnu moć, kolege koje ne pružaju stvarnu podršku, ograničene poslovne mogućnosti, itd. (2010: 165).

„Pod stresom, nadbubrežne žlezde luče kortizol, jedan od hormona koji telo priprema za opasnost. Ovi hormoni imaju široko rasprostranjena dejstva unutar tela, uključujući mnoge reakcije koje su na kratke staze korisne za lečenje telesnih povreda. U uobičajenim uslovima, telu su potrebne umerene količine kortizola, koji deluje kao ‘biološko gorivo’ našeg metabolizma i pomaže u regulaciji imunog sistema. Međutim, ukoliko nivoi kortizola duže ostaju i suviše povišeni, telo plaća danak slabim zdravljem“ (2007:2003).

Stres se još objašnjava kao stanje organizma u kome slobodni radikali nadvladaju antioksidativnu zaštitu organizma, dok je uloga antioksidanata upravo u održavanju našeg zdravlja, neutrališući dejstvo slobodnih radikala.

Telo na stres reaguje u tri faze:

1. Hormoni podstaknu lupanje srca i smetnje disanja, šećer u krvi poraste, mišići postanu napeti, zjenice se šire, usporava se rad probavnoga sustava;
2. Prilagodba. Ako prevladamo stres, stanje se normalizira;
3. Iscrpljenost. Ako tijelo nije sposobno nositi se sa stresom, u trećoj fazi se javljaju glavobolje, tahikardije, ili diarea, ili začepljenje. Ako se stres nastavi ili pojača, može nastati čir, mentalna bolest, srčani udar ili dijabetes” (Žitinski, 2010: 169).

Postoje različiti saveti kako se boriti protiv stresa. Magazin *Karijera* izdvaja sledeće:

1. Porazgovarajte sa prijateljima o stvarima koje vas muče – čak i sama činjenica da to delite sa nekim olakšaće vam teret.
2. Ako vam se neka situacija učini neizdrživom, pokušajte da mislite na neke lepše stvari kojima se radujete i koje tek treba da vam se dese.
3. Kad vam se desi neko loše iskustvo na poslu, pokušajte da se malo distancirate i razmislite o tome, koliko vam je to zaista važno – često nam stvari izgledaju lošije nego što jesu” (2012: 8).

Istraživanje koje je u aprilu objavljeno na *Poslovi.rs*, o tome koliko radnika oseća stres na poslu, dalo je sledeće rezultate: svakodnevno 75,2%, povremeno 15,7%, veoma retko (jednom do dva puta mesečno) 3,9% i skoro nikada (nekoliko puta godišnje) 5,2%.

Goleman u svojoj knjizi „Socijalna inteligencija“ navodi rezultate istraživanja sprovedenih u Švedskoj sa radnicima na različitim položajima u hijerarhiji, i u Velikoj Britaniji sa državnim službenicima. Rezultati su sledeći: zaposleni na nižim položajima imaju četiri puta veće izgleda da obole od kardiovaskularnih oboljenja od onih koji su na višim pozicijama; oni koji su doživeli nepravdu imaju 30 % veće šanse da obole od koronarnih bolesti od onih koji nisu doživeli nepravdu (2007: 225).

Neretko se dešava da nas neko na poslu uvredi. Uvrede mogu biti eksplicitne, implicitne ili iracionalne (kada smo pod tenzijom i stresom, možemo imati osećaj da su drugi neprijateljski raspoloženi prema nama i njihova obraćanja doživeti kao uvredu ili napad na našu ličnost). Uvredu možemo doživeti od nekog ko je ravan nama, ili od nekog na nižoj, odnosno višoj poziciji. Na uvrede onih koji su ispod

nas ili su nam ravni lakše je odgovoriti nego na one koje dolaze od nadređenog. Ćutanje nikako nije rešenje. Ukoliko ostajemo pasivni samo ćemo dozvoliti da se nad nama još više iskaljuje bes, uvrede i omalovažavanje. Oni koji odgovaraju ćutanjem doživljavaju nagli skok pritiska, dok ćutanje na duže staze može podstaći razvoj kardiovaskularnih oboljenja (2007: 225).

Stres u vezi sa radom je jedan od najvećih problema sa kojim se bori Evropa, naročito kada se govori o bezbednosti i zdravlju na radu. Ovaj problem predstavlja i veliki trošak, utiče na bezbednost zaposlenih i privredni učinak. Najmanje su zabrinuti Norvežani a najviše Grci. Istraživanje Evropske agencije za zdravlje i bezbednost na radu (EU-OSHA) pokazuje da osam od deset zaposlenih širom Evrope misli da će broj ljudi pod stresom porasti na 80% (<http://osha.europa.eu>).

Prema Frenku i Kaplanu (French and Caplan, 1973) prekomerno angažovanje na poslu može biti izraženo kvalitativno i kvantitativno. Prvo se tiče težine posla, drugo trajanja. Otkriveno je da radnici koji su pod većim pritiskom doživljavaju veći stres i na taj način lakše obolevaju. Takođe, preveliko naprezanje na poslu dovodi do nezadovoljstva u privatnom životu. Interesantni su rezultati istraživanja dve grupe menadžera, onih koji su radili prekovremeno i za vikend i onih koji su svoje slobodno vreme koristili za odmor i porodicu. Rezultati i jednih i drugih bili su isti, dok je zdravstveno stanje prvih bilo lošije (Mihilović, 2003).

Značaj slobodnog vremena uvideli su Francuzi koji su uveli Zakon o zaštiti slobodnog vremena i porodičnog života zaposlenih. Prema ovom zakonu zaposleni može tužiti poslodavca ako ga zove telefonom nakon radnog vremena u vezi sa poslom. Na stres dodatno utiče digitalizacija koja omogućava stalnu dostupnost.

U Španiji je napravljen nacrt zakona koji predlaže da zaposleni ne mora da se javlja na telefon nakon radnog vremena, niti da odgovara na mejlove, dok su u Nemačkoj mnoga preduzeća napravila kodekse sa ciljem da se smanji stres.

POSLOVNI BONTON

Bonton (franc. *bon ton* – dobar ton), označava skup pravila ponašanja koja se koriste u poslovnom svetu kako bi poslovna komuni-

kacija bila efektivnija. Naravno, poštovanje bontona nije dovoljno da bismo bili profesionalci u svom poslu. Neophodni su još znanje i etika. Poštovanje bontona pomaže: uspostavljanju komunikacije, uspostavljanju dublje saradnje, stvaranju integriteta i kredibiliteta.

„Upoznajući pravila i zahtjeve koje ponašanje postavlja, možemo uočiti da se temelje na moralu i etici, na ljudskim vrijednostima, na ljudskim vrlinama. Pravila ponašanja se prilagođavaju vremenu, situaciji, prilikama, potrebama, mijenjaju se, ali cilj pravila ostaje isti“ (Knežević, 2004: 7).

Bonton ne bi trebalo da ograničava komunikaciju već da stvori prijatnu komunikacijsku atmosferu u kojoj bi voleo da se nađe svaki zaposleni.

Bonton pruža savete i uputstva o tome kako se treba odevati, kako se pozdravljati, predstavljati, kako druge oslovjavati, zatim kako komunicirati (poslovna distanca, usputni razgovori, telefoniranje, dopisivanje), ponašanje u posebnim prilikama (svečanosti, poslovni ručkovi, darivanje).

Pozdravljanje i predstavljanje

Veoma je bitno kako se predstaviti osobi sa kojom se upoznajemo. Srdačan osmeh i izgovaranje imena i prezimena najbolji su za početak komuniciranja. Osmeh o nekome govori da je prijatna i otvorena osoba. Potrebno je zapamtiti ime osobe sa kojom se upoznajemo, što znači da je potrebno da budemo skoncentrisani. Ako se desi da zaboravimo ime, treba se izviniti zbog trenutnog zaboravljanja i zamoliti osobu da se opet predstavi. U prisustvu starijih prvo se predstavljaju najmlađi, dok se pri upoznavanju osoba različitog pola prvo predstavlja muškarac. Vizitkartu ne treba davati, osim ukoliko se u daljoj komunikaciji ne ukaže potreba za nastavkom saradnje. Tokom komunikacije treba voditi računa o fizičkom rastojanju ili proksemiksu. Antropolog Edvard T. Hol razlikuje četiri vrste udaljenosti: intimnu, ličnu, društvenu i javnu udaljenost (Hall, 1966). Intimna udaljenost može uključiti i dodirivanje. Kada smo sa nekim bliski obično tu osobu dodirujemo po ruci, potapšemo po leđima i slično. Ovde smo sasvim blizu osobe sa kojom razgo-

varamo. Lična udaljenost podrazumeva rastojanje između 45 i 120 cm, dok je društvena udaljenost od 120 cm do otprilike 3,5 m. Lemanova i Difrenova ističu da ljudi u Americi sa prijateljima i rodbinom stoje na razdaljini od 45 cm, kada ćaskaju udaljeni su jedni od drugih oko 90 cm, tokom intervjua za posao i poslovnog razgovora 1,2 – 3,5 metra, dok se javni događaji odvijaju na preko 3,5 m (2015: 16). Jedno je sigurno, svi mi imamo određeni „lični prostor“ i osećamo se prijatno ako nam se taj prostor ne dira, odnosno nekome ćemo dozvoliti da bude deo njega a nekome ne.

Pozdravljanje se može odvijati u različitim sredinama. Ukoliko je reč o zatvorenom prostoru, npr. kancelariji, neophodno je da onaj ko ulazi pozdravprisutne. Može ih pozdraviti rukovanjem, klimanjem glavom ili osmehom. Ako žena ulazi u kancelariju, njoj se ostavlja da sama izabere način pozdravljanja. Pozdravljanje u hodniku, liftu i slično je manje formalno pa tu možemo i samo mahnuti rukom ili klimnuti glavom.

Oslovljavanje

Oslovljavanje je još jedan od elemenata bontona. Obraćanje sa „gospodine, gospođo...“ je najčešće i naročito je zahvalno onda kada ne znamo ime osobe kojoj se obraćamo. Obraćanje sa „kolega, kolegice...“ u poslovnoj organizaciji je jedan od najčešćih oblika oslovljavanja. Ukoliko u ustanovama postoji podela po hijerarhiji, onda se prilikom obraćanja naglašava i funkcija, npr. „Gospodine profesore...“ ili samo „Profesore...“, ili pak „Gospodine direktore...“ ili „Direktore...“.

Etikecija i protokol nalažu da se diplomate i članovi vlada moraju oslovljavati sa „Gospodine predsedniče...“ ili pak „Gospodine ministre...“ (Marković, 2008: 178).

U pismenom obraćanju važe slična pravila. Može se, recimo, dodati „Poštovani“ ili „Cenjani“ ili „Dragi“ u zavisnosti od toga koliko smo bliski sa kolegom.

Telefoniranje i dopisivanje

Telefoniranje je i dalje jedan od najčešćih oblika poslovne komunikacije. Ima prednost u odnosu na mejl, jer se brže može dobiti odgovor. Upotreba mobilnih telefona je dodatno olakšala ovu komunikaciju, pa se sada poslovni razgovori vode i iz automobila, hodnika, sa ulice itd. S druge strane, to utiče na naše slobodno vreme, ali uvek možemo isključiti telefon kada nam se radno vreme završi. Ono što je veoma neprikladno, jeste upotreba mobilnih telefona tokom komunikacije sa nekom osobom uživo ili za vreme sastanka. Zato pravila bontona nalažu da se telefon odloži tokom poslovnih razgovora, i formalnih i neformalnih.

Markovićeva ovako objašnjava tok telefonskog razgovora:

„Prvih desetak sekundi je presudno u telefonskom kontaktu. Sledećih nekoliko sekundi posvećeno je prepoznavanju i predviđanju, potom slede pitanja, odgovori, informacije, kontrola konverzijskog čina“ (Marković, 2008).

Ukoliko dođe do nesporazuma, treba postaviti pitanja i zatražiti objašnjenje. Prilikom telefoniranja treba voditi računa o tuđem slobodnom vremenu. Ljudi se i po tome razlikuju, tako da nekom pre podne više odgovara za poslovne razgovore a nekome večer. Međutim, ne telefoniramo samo kolegama koje poznajemo, i tada treba poštovati uobičajeno vreme za odmor i ručak a to je od 15 do 18 sati. Može biti korisno ako pre telefoniranja pripremite poruku na papiru, kada pozovete predstavite se, istaknete bitnu poruku, ne dužite razgovor i na kraju ljubazno zahvalite. Ukoliko ste zastupnik neke organizacije i potrebno je da odgovorite na telefonski poziv, poželjno je osmehnuti se pre podizanja slušalice, izgovoriti ime firme, odeljenja i lično ime i potom pitati: „Kako mogu da Vam pomognem?“. Razgovor treba da privede kraju osoba koja je pozvala. Ukoliko je klijent preopširan, treba ga ljubazno prekinuti i reći: Hvala vam što ste zvali“ ili nešto slično (Marković, 2008).

Upotreba imejla je sastavni deo poslovne komunikacije. Ipak, ne treba ga koristiti u svim situacijama i poželjno je poznavati neka pravila o pisanju imejla. Obično se koriste za pozive na sastanke, predavanja, svečanosti, kraća obaveštenja itd. Danas se sve češće prave

elektronske sednice, pa je i tu našao upotrebu. Iako su nekada sednice uživo bile značajne zbog toga što se na njima moglo diskutovati, danas je to moguće postići i na elektronskim sednicama. Ipak, elektronske sednice se koriste i za hitne i rutinske stvari, kada je potrebna saglasnost zaposlenih. Službeni imejl ne treba koristiti za privatne stvari. Takođe, ne treba se ispovedati preko imejla, a ne treba iskazivati ni previše pozitivnih emocija. Pravila bontona nalažu da se pisma takve sadržine šalju preporučenom poštom (Marković, 2008).

Poruke treba da biti kraće. Važna poruka se obično ističe na početku i može biti naglašena velikim slovom, ali ne i cela poruka. To se smatra neprikladnim. Poželjno je da naziv poruke bude ključna poruka iz imejla. Npr. ako je reč o sastanku, *subject* treba da bude: sastanak. Na cirkularne mejlove ne treba odgovarati, jer poruka može otići kod više primalaca. Ovakve poruke, nakon što se pročitaju treba izbrisati. Treba zaboraviti na: šaljive imejlove, kritike kao i iskazivanje besa ili ljutnje. Zato je najbolje da, ako ste besni, slanje imejla odložite za kasnije. I na kraju, šaljite imejlove samo ljudima koji imaju potrebu da ih prime (2007: 62).

II.

ETIKA KOMUNICIRANJA

Potreba za etikom

Potreba za etikom postoji od kada postoji čovek. Stari Grci su etiku izjednačavali sa formiranjem ispravnog karaktera. Negovanje vrlina, vežbanje karaktera i poštovanje dobrog karaktera su aktivnosti kojima se posvećivalo dosta pažnje. Aristotel u svojoj *Retorici* piše o značaju čvrstog karaktera za odličnog govornika:

„Uverljivost se postiže čvrstim karakterom tada kad je govor takav da govornika čini dostojnim poverenja, jer mi uopšte najradije i najspremnije poklanjamo poverenje čestitim ljudima, naročito onda kad je reč o stvarima koje nisu jasne i u koje se može sumnjati. Nećemo, dakle, tvrditi, kao što čine neki sastavljači u svojim Uputstvima za govorničku veštinu, da govornikova čestitost (pravičnost, poštenje) baš ništa ne doprinosi snazi njegove uverljivosti, jer je, takoreći, govornikov karakter najdelotvornije sredstvo uveravanja” (Aristotel, 2010: 38).

Značaj i moć jezika su prepoznali još Stari Grci. Platon je svoja dela pisao u formi dijaloga jer, prema njegovom mišljenju, jezik predstavlja rđavo oruđe koje čoveka lako može da zavede. Pišući svoja dela u formi dijaloga, Platon je ostavljao prostora čitaocima kako bi sami doneli zaključak o ispravnosti napisanog.

Ako etiku definišemo kao razlikovanje dobra od zla, ili ispravnog postupanja od neispravnog, jasno je koliko je ona potrebna u svakodnevnom životu. Od malih nogu, dete se vaspitava da postupa ispravno, da bude „dobro dete” (što se izjednačava sa poslušnošću), u školi se od dece očekuje da budu dobri đaci, kada odrastu da postanu dobri i uspešni ljudi, jednog dana dobri roditelji i svakako dobri u poslu koji obavljaju. „Biti dobar“ znači biti moralan. Svako vreme odlikuju određene vrednosti i moral, te se čovek od malih nogu oblikuje

prema duhu vremena. Poslušnost je nekada bila vrlina (uglavnom dece i žena, ali i vojnika), danas se ova osobina manje poštuje. Slična situacija se desila sa poštenjem. Neretko možemo čuti kako je biti pošten loše, a nekada je poštenje bila vrlina. Isto je i sa istinoljubljem.

„Štaviše, odnos vrlina prema društvenom poretku se promenio. Za Homera paradigma ljudske izvrsnosti je ratnik; za Aristotela to je atinski gospodin. I zaista, prema Aristotelovom mišljenju, izvesne vrline su dostupne samo onima koji su veoma bogati i koji uživaju visoki društveni položaj; postoje vrline koje su nedostupne siromahu čak iako je on slobodan” (Makintajer, 2006: 234).

To su velikodušnost i darežljivost, jer siromah nije u mogućnosti da bude takav.

Da bismo razumeli etiku i donošenje ispravnih odluka, potrebno je određeno znanje. Sokrat je rekao da čovek greši iz neznanja. Ako je ovo istina, onda je učenje etike i razumevanje etičkih teorija itekako potrebno društvu i pojedincu. Razvoj nauke, promene u polju definisanja problema i redefinisavanje³⁵ zahtevaju etičko preispitivanje i uspostavljanje normativnosti. U poslovnom svetu pitanje etike postaje sve značajnije, nakon niza grešaka koje korporacije i pojedinci prave i za to, pored moralnih osuda, snose i zakonske. Osveščivanje šefova, zaposlenih, razvoj etičkih treninga i njihovo širenje, sve su ovo primeri potrebe za etikom u poslovnom svetu.

ETIKA KOMUNIKACIJE

Komuniciramo svakodnevno: sami sa sobom, na javi ili u snu, komuniciramo sa strancima i sa nama bliskim ljudima. Komunicirajući utičemo jedni na druge, što pokazuje da komunikacija nije neutralna aktivnost. Efekti komuniciranja mogu biti pozitivni ili negativni.

„Kada komuniciramo mi ne biramo samo reči; mi to činimo imajući na umu efekat koji će reči proizvesti na slušaoca, nas same, na kraju, na društvo. Tako, kada komuniciramo ne možemo izbeći etička pitanja o tome koliko su naši postupci od pomoći drugima ili pak štetni. Svest o etičkoj dimenziji komunikacije omogućava nam bolje razumevanje

³⁵ Redefinisiranje podrazumeva preispitivanje pojmova (novih značenja starih pojmova, ili novih pojmova u novim kontekstima) i njihovu primenu.

nas samih i naših potencijala kao ljudskih bića“ (Johannesen, Valde, Whedbee 2008: 1).

Etika nije problem samo javnog diskursa. Etička pitanja se pojavljuju u svakodnevnom životu, u komunikaciji sa najbližima, prijateljima, kolegama na poslu. Da li je moraln lagati roditelje, suprugu/suprugu? Da li je moralno širiti glasine na poslu? Naravno da nije. Sa etikom se susrećemo svakodnevno a da toga nekad nismo svesni, jer često ne razmišljamo o tome. Džoansen, Vald i Vedbi objašnjavaju da, ako bismo želeli da pronađemo etičke elemente u komunikaciji nije potrebno otvarati etičke kodekse već je dovoljno napraviti osnovne pretpostavke o prirodi čoveka i našoj odgovornosti prema društvu, i onda postupati shodno tim pretpostavkama (2008: 3).

Etika poslovne komunikacije

„Komuniciranje u poslovanju jednostavno se naziva poslovnim komuniciranjem, a odnosi se na izoštravanje svih sposobnosti kojima svoje prosuđivanje produbljujemo, a vlastiti pristup činimo pragmatičnim“ (Žitinski, 2010: 2).

Pragmatičnost u svetu poslovanja je bitna radi efektivnosti i efikasnosti. Potrebni su bolji rezultati uz manji utrošak materijalnih sredstava i radne snage. Ipak, neophodna je i etika.

„Međutim, minimum etičnosti u procesu komunikacije nalaže da osoba o čijem je interesu reč, sama dobije sva potrebna znanja kako bi mogla da prosudi i odluči šta joj odgovara. Na taj način pružena joj je prilika da dečji sindrom u komunikativnim odnosu zameni zrelošću i odgovornošću” (Jovanović, Stojanović Prelević, 2015: 530).

Etički učesnici u komunikaciji, pored poštovanja istinosnog principa, treba da poštuju tačnost. Etički sagovornik ispituje pouzdanost informacije i kontekst pre nego je saopšti. Svaka netačna informacija može stvoriti neprijatnost ili određene probleme i kod govornog lica i kod slušaoca. Danas informacije brzo zastarevaju, zato je pravilna upotreba neophodna. Etički učesnici u komunikaciji ne falsifikuju informacije. Bilo da su u pitanju lažne informacije, bilo plagijatorstvo, ovakvo ponašanje je neetično.

I na kraju, „iako u poslovnom svetu ljudi teže zaradi koja se izjednačava sa korisnošću, ne možemo izbeći da korist ne izjednačimo sa ličnom satisfakcijom, koja ne mora da se vezuje za zaradu već za moral individue i etiku firme. Fer-plej je jedan od načina koji organizaciji može doneti korist (finansijsku i etičku). Istina je jedno od sredstava na putu ka efikasnosti” (Jovanović, Stojanović Prelević, 2015: 536).

Etika interpersonalne komunikacije

Poslovna komunikacija je pre svega interpersonalna komunikacija. Džerald Miler (Gerald Miller, 1977) pravi razliku između interpersonalne i neinterpersonalne komunikacije. Neinterpersonalna komunikacija podrazumeva komunikaciju u kojoj učesnici imaju znanje o sociološkim i kulturnim obrascima ponašanja, dok interpersonalna komunikacija uključuje jedinstvene psihološke karakteristike njihove ličnosti.

Pojedini teoretičari morala, poput Aristotela i Rolsa, lične odnose svodili su na privatnu sferu koja se razlikuje od javne sfere (2008:136). Vudova (Wood Julia T.) se sa ovim ne slaže. Prema njenom mišljenju, mnogi se društveni odnosi mogu okarakterisati kao moralni/nemoralni. Lična etika je deo društvenih odnosa: recimo, lične svađe i odbijanje policije da učestvuje jer su privatne prirode, ohrabrivanje partnera da vrate istom merom agresivnim supružnicima, nasilje u televizijskim emisijama i muzičkim spotovima, samo su neki od primera gde društvo prihvata nemoralnu praksu u ličnim odnosima (Wood,1994).

Džon Kondon istražuje etiku interpersonalnih odnosa. Evo nekoliko Kondonovih saveta o uspostavljanju etičkih interpersonalnih odnosa:

- „1. Budi otvoren i iskren kada su u pitanju ljudska verovanja i osećanja. Idealno, hteli bismo da ne znači ne; hteli bismo da osoba koja ne razume to i kaže, i da osoba koja se ne slaže sa nečim to kaže direktno.
2. U grupama ili kulturama gde se međuzavisnost više vrednuje od individualizma, etički je očuvati harmonične društvene odnose, dok je neetički izraziti sopstveno mišljenje.

3. Informacija treba da bude saopštena tačno, sa minimalnim gubitkom i distorzijom značenja.
4. Nameravana obmana je neetička.
5. Verbalni i neverbalni znaci, reči i postupci, trebalo bi da su konzistentni sa značenjem koje se saopštava.
6. Obično je neetički namerno prekidati komunikacijski proces, kao i prekidati osobu pre nego što je završila poentu, menjati temu onda kada druga osoba očigledno ima na umu još nešto da saopšti, ili neverbalno odvratiti drugog od nameravanog predmeta“ (1977: 138).

Drugi teoretičar, Ronald Arnet (Ronald Arnett, 1981), uvodi „kontekstualni pristup“ u etiku interpersonalne komunikacije. Etički sistem je obično uspostavljen u kulturi, ali mora biti otvoren za promene, u zavisnosti od konteksta. On nudi tri pretpostavke za etičke standarde u interpersonalnoj komunikaciji:

- 1) Moramo biti otvoreni za informacije, reflektujući promenljivost koncepta kod nas samih i kod drugih, ali tako da otvorenost ne podrazumeva slaganje sa tim promenama, već samo pokušaj da razumemo tuđi perceptualni svet,
- 2) Samoostvarenost ili samoispunjenost učesnika treba ohrabrivati,
- 3) Moramo uzeti u obzir sopstvene emocije i osećanja, ali oni ne mogu biti vodiči u našim postupcima (1981: 138).

Etika komunikacije u malim grupama

Etika komunikacije malih grupa odvija se na tri nivoa: individualnom, grupnom i u širem okruženju. Etika na individualnom nivou je neka vrsta samopreispitivanja. Recimo, niste završili neki projekat na vreme i pitate se da li da se javite nadređenom i zamolite za još koji dan kako bi projekat priveli kraju. Ili: Da li da nazovem nadređenog i izvinim se? Možda prihvati izvinjenje i dozvoli mi sam, bez mog zahteva da završim projekat. Ili, prosto da ćutim, ionako svi krše rokove?! Etika komunikacije malih grupa na grupnom nivou, podrazumeva preispitivanje svih članova grupe. Razmenjujući mišljenja o ispravnosti svojih postupaka, oni postaju etički senzitivniji i odgovorniji u obavljanju posla.

Da bi komunikacija u malim grupama bila efikasna neophodno je, prema mišljenju Denisa Gurana (Dennis Gouran, 1982), da učesni-

ci u komunikaciji budu osetljivi na ispravnost/neispravnost odluka. Odluke koje male grupe donose, mogu imati različite etičke implikacije. Etički senzitivni član grupe izbegavaće da donosi neetičke odluke, čak i ako od njih u prvi mah može imati korist. Poslednji nivo je najrižičniji, jer je u pitanju pozicija organizacija na tržištu.

Etika komunikacije u malim grupama obično zavisi od nadređenog. Ukoliko se nadređeni ponaša etički, zaposleni će slediti njegovo ponašanje, i obrnuto. Koliko važnosti nadređeni pridaje etičkim pitanjima, toliko će se ozbiljno/neozbiljno shvatiti poslovna filozofija organizacije. U malim organizacijama, etički principi i vrednosti se lako mogu učiniti eksplicitnim, sastavljanjem poslovnih kodeksa. Na taj način mogu postati jasniji stejkholderima, što je veoma bitno za dobru komunikaciju. S druge strane, što su eksplicitniji etički principi oni su prihvatljiviji zaposlenima, predstavljajući neku vrstu uputstava za ponašanje, ili objašnjenja kako učiniti pravu stvar.

Efektivna etička politika temelji se na skupu etičkih vrednosti koje potiču iz kulture i društva u kojoj se odvija biznis, te su poslovne i etičke vrednosti često u korelaciji (Figura 1)³⁶. Etičke vrednosti u malim grupama su pod uticajem ličnih i profesionalnih vrednosti menadžera.

Figura 1

Poslovne vrednosti mogu uključivati

- Usluge mušterijama
- Kvalitet
- Inovacije
- Pouzdanost
- Efikasnost
- Novčana vrednost

Etičke vrednosti mogu uključivati

- Integritet
- Čast
- Otvorenost
- Poštovanje
- Poštenje
- Odgovornost

Markula³⁷ centar za primenjenu etiku, na Univerzitetu Santa Klara, nudi opširne informacije o pragmatičnosti u etici. Oni služe kao resurs kampusu i zajednici. Na njihovom veb-sajtu možemo naći

³⁶ Business Ethics for Smess, 2007, Issue 6, Institute of Business Ethics.

³⁷ Osnovan 1986. sa ciljem da pomogne studentske kampuse i društvene zajednice u oblasti primenjene etike. Santa Clara University's Markkula Center for Applied Ethics (2000). The ethics connection. Website available at: <http://www.scu.edu/SCU/Centers/Ethics/>

„Okvir za donošenje etičkih odluka“ koji se može koristiti pri donošenju odluka u malim grupama. Kompetentni komunikator, kako save-tuju, sposoban je:

1. Prepoznati moralni problem;
2. Pronaći činjenice;
3. Proceniti alternativne radnje sa različitih moralnih stanovišta;
4. Doneti odluku;
5. Čin;
6. Uticaj na odluku .³⁸

Na svakom od ovih koraka treba postaviti pitanja: Da li problem prelazi granice organizacije? Da li utiče na ljudska prava, čast i dostojanstvo?

Komunikacijska odgovornost

Jedan od oblika personalne komunikacije koji spada u neetičku komunikaciju je tzv. interpersonalni uticaj. Mi stupamo u ovu vrstu komunikacije kada želimo da promenimo nečije ponašanje i stavove. Interpersonalni uticaj je nemoralan čin jer uključuje pokušaje da se drugi kontroliše, da svoje stavove usaglasi sa stavovima osobe koja pokušava da kontroliše ponašanje ili da odustane od svoje zamisli. Granica između uticaja i prinude nekada može biti nejasna. Može nam se činiti da su neki postupci naš izbor, iako je zapravo odluka nametnuta.

Litldžon (Stephen Littlejohn) i Jabuš (David Jabuse) izdvajaju brigu i otvorenost kao bitne elemente komunikacijskog procesa. Oni izdvajaju četiri vrste odgovornosti prema stepenu otvorenosti i brige učesnika u komunikaciji:

- „ – Etička odgovornost – Učesnici u komunikaciji dele odgovornost za određene posledice. Otvorenost je na visokom stepenu kao i briga o drugom.
- Nepodeljena odgovornost – Učesnik u komunikaciji prihvata potpunu odgovornost za posledice svojih postupaka, pokazujući brigu za dobro drugih, međutim stepen otvorenosti je nizak. Naime, on izvrće informaciju o tome šta je najbolji interes za druge.
- Abdicirana odgovornost – Učesnik u komunikaciji ne prihvata ni-

³⁸ [http:// www.scu.edu./SCU/Centers/Ethics/practicing/decision/framework.html](http://www.scu.edu./SCU/Centers/Ethics/practicing/decision/framework.html)

kakvu odgovornost i sve prebacuje na ostale učesnike. Ovde je stepen brige za druge veoma nizak.

– Neodgovornost – Učesnik u komunikaciji odbija bilo kakvu kao i ičiju odgovornost. Stepen otvorenosti je veoma, veoma nizak, kao i stepen brige, i moglo bi se reći da je jednak nuli“ (Littlejohn, Jabusch 1987).

Veza prava i odgovornosti

„Pravo nam daje priliku da učinimo nešto što niko drugi nema prava da nas spreči da učinimo. Ako odlučimo da iskoristimo to pravo i zaista učinimo ono što imamo pravo da učinimo, tada preuzimamo odgovornost za način koji smo odlučili da postupimo i za posledice naših odluka po nas same i druge. Otuda povezanost prava i odgovornosti“ (Dej, 2007: 66).

Određivanje samog pojma prava je, prema Danilu Nikoliću, nemoguće, jer je ovaj pojam složen, višeslojan, relativan i promenljiv (Nikolić, 2010). Lukić ističe sledeće elemente prava: spoljašnost, heteronomnost, društvenost, regulativnost, poseban predmet regulisanja, merljivost, preciznost, postojanje spora i suda, poseban postupak formulacije, društvena sankcija, ostvarivanje društvenih vrednosti i omogućavanje „sa-postojanja“ ljudi u društvu, kao i najvažniji među njima, državnu sankciju (Lukić, 1982). Ovakvo pravo, koje pre svega donosi država ali mogu i neki društveni izvori prava naziva se potpuno pravo. Razlikujemo pravo u širem smislu ili nesavršeno pravo, koje ne sadrži sve ove elemente, i prividno ili nedovršeno pravo, koje sadrži sve pobrojane elemente osim državne sankcije.

Postoji još jedna podela prava: na legalna i moralna prava.

„Tada možemo da kažemo, na primer, da nam legalno pravo pruža priliku da po zakonu učinimo nešto što niko ne može legalno da nas spreči da učinimo. Na osnovu te distinkcije možemo i da dokazujemo to da nam moralno pravo pruža priliku s obzirom na neki dati etički princip da učinimo nešto što nas niko s moralnog stanovišta ne može sprečiti da učinimo“ (Žaket, 2010: 66).

Ponekad se ove vrste prava razilaze, a ponekada se podudaraju. Ukoliko se razilaze, imamo moralno pravo da učinimo nešto što nije legalno, i obrnuto.

Istražujući teorijsku osnovu prava, Žaket razmatra sledeća stanovišta: svakom pravu, moralnom ili legalnom odgovara obaveza ili skup obaveza; neka od prava impliciraju odgovarajuće obaveze i postoje izuzeci od uzajamne povezanosti prava i odgovornosti; pravo kao takvo ne implicira odgovarajuće obaveze, mada upražnjavanje izvesnog prava u određenom kontekstu može implicirati izvesne odgovornosti i na kraju, većina prava je povezana sa odgovornostima. Žaket zaključuje:

„Svrha ovoga jeste u tome da se prava upražnjavaju obazrivo i da se oni koji odlučuju da postupaju u skladu sa svojim shvatanjem prava koja imaju upozore da mogu da očekuju da će se smatrati odgovornim za način na koji njihovo upražnjavanje prava i posledice tog upražnjavanja mogu da utiču na dobrobit drugih“ (2007: 80).

III.

POSLOVNA ETIKA

U poslu govorimo o poslovnoj etici koja je deo primenjene etike. Pored poslovne etike, ovde spadaju i bioetika, novinarska etika, medijska etika, marketinška i druge. Posao osim što je regulisan tržištem i zakonom, regulišu i poslovna i profesionalna etika. Suštinska razlika između ovih vrsta etika je sledeća: poslovna etika je filozofska disciplina i, kao takva, upućuje na upotrebu argumenata pri donošenju poslovnih odluka, dok je profesionalna etika skup pravila koje određuje sama organizacija i samo ima pretenziju na moral.

Kada kažemo primenjena etika, možemo stvoriti zabunu, jer sam pojam etike predstavlja neku vrstu primenjenosti, odnosno primenu morala. Pitamo se: o kakvoj je primenjenosti reč? Babić objašnjava:

„Radi se naprosto ili o osobenosti nekog određenog domena primene moralnog kriterijuma ili o suočenju tog kriterijuma sa nekom drugom, vanmoralnom vrednošću koja je sa moralnim kriterijem u nekoj vrsti sukoba. U političkoj sferi ili u ratu uvek se uzimalo da je moralni kriterijum ugrožen nekim drugim vrednosnim kriterijem, koji je sa njim u kompeticiji. Ali da bi određene oblasti primene činile posebne vrednosne celine nije dovoljno da se taj kriterijum sukobljava sa nekim drugim određenim kriterijem, jer različiti kriterijumi i inače dolaze jedni sa drugim u najrazličitije vrste odnosa, pa i sukob. Pre će biti da su se pojedine oblasti primene moralnog kriterijuma izdvojile u zasebne celine naprosto po svojoj posebnosti i lakoj izdvojenosti i (izdvojenosti) svog predmeta” (2001: 3).

Primenjenost u poslovnoj etici nije samo primena morala na postupke i prakse, ili pak filozofskih metoda na moral, kao što je slučaj u etici, već se više oslanja na „određenje domena nekih specifičnih oblasti primene moralnog kriterijuma i artikulaciju skupova pravila koja se tim ograničavanjem može postići” (2001: 4).

Istorija poslovne etike seže u daleku prošlost, možemo je pratiti do antičkog doba. Tokom istorije, uglavnom je bilo verskih i filozofskih napada na biznis, ali ima i onih nepristrasnih sagledavanja. Ciceron je, na primer, ispitivao ulogu poštenja u transakcijama. Aristotel je razlikovao dva smisla ekonomije: *oikonomikos ichrematistike*. Prvi smisao je označavao vođenje domaćinstva a drugi trgovinu radi profita³⁹ (Solomon, 2004). Hrišćanski svet je naročito osuđivao poslovne ljude. Kasnije, sa Žanom Kalvinom, zatim Adamom Smitom, ovakvo sagledavanje poslovnog sveta se menja. Solomon, ipak, primećuje da su neke vrste poslovnih kodeksa postojale u srednjem veku, međutim, tek se u novom dobu odvaja od filozofskih i religijskih mišljenja, otvara se put opštem prihvatanju biznisa. U islamu se na biznis gledalo drugačije nego u hrišćanskom svetu. Muslimani smatraju da je njihova kultura podeljena na dve sfere – materijalnu i duhovnu. Pod materijalnom sferom podrazumevaju rad, dok duhovnoj sferi pripadaju bogoslužjenje i post. Prema mišljenju muslimana „ispravnim i korisnim poslovanjem se može urediti ovaj svet i život u njemu, a to je uvod za njihov život na drugom svetu (ahiret)” (Vafai, 2006: 101).⁴⁰

Danas, većina „običnih“ građana smatra da u poslu nema morala i da se, čak, prenebregava značaj etike. Na primer, sve je veće nepoverenje u medije. Medijski radnici i mediji skloni su kršenju etičkih kodeksa zarad sopstvene egzistencije ili opstanka na tržištu. Zatim, mladi smatraju da u marketingu nema etike, naprotiv da se sama ideja marketinga zasniva na kršenju principa istine i privatnosti. Međutim, etičari i poslovni ljudi sve više shvataju neophodnost primene morala u poslu i poštovanja etike. Razlozi su različiti: od lične satisfakcije, preko postizanja izuzetnih rezultata i profita, ili očuvanja kredibiliteta do straha od rušenja ugleda i pozicije na tržištu, gubitka klijenata, poslovnih partnera itd.

³⁹ Aristotel je trgovinu radi profita okarakterisao kao trgovinu lišenu vrline i smatrao da su se njome bavili samo nepošteni ljudi. Kritika „zelenastva“i neproizvodne trgovine traje do XVII veka.

⁴⁰ Muhamed, propovednik islama, bavio se trgovinom. Imam Ali, jedan od prvih sledbenika poslanika islama, kopao je bunare izvan grada i navodnjavao zemljište želeći da pokaže praktičnu vrednost rada ali i uzaludnost nerada, odnosno traćenja vremena.

PROFESIONALNA ETIKA

Poslovna etika kao predmet svog istraživanja ima poslovni moral. Ovde mislimo na skup postupaka poput: laži, prevare, podmićivanja, diskriminacije itd. Poslovni moral je skup normi koji se tiče celog domena ljudske prakse. Svaki vid razmene dobara, ili pak reklamiranja, pozajmljivanja i slično, predstavlja poslovni odnos. Pojedinci koji stupaju u poslovne odnose postaju moralni delatnici, koji na osnovu lične etike i morala koji je deo profesije u kojoj se odvija poslovni odnos donose odluku o svom ponašanju. Ličnu etiku ljudi izgrađuju tokom života. Vrednosti koje se neguju u porodici, društvu, kulturi kojoj pripadamo deo su naše lične etike. Tri su važna elementa koja utiču na etiku, prema Stidu i Vorelu (2001): snaga ega, lokus kontrole, makijavelizam. Snaga ega predstavlja sposobnost pojedinca da samouvereno postupa i snalazi se u napetim situacijama. Makijavelizam je mera za obmanjivanje i dvoličnost. Lokus kontrole je verovanje pojedinca da on može uticati na svoje postupke. Poslovnu etiku i poslovni moral moramo razdvojiti i to iz sledećeg razloga: prva je teorija koja ispituje praksu i primenu principa, teorija i donošenja odluka; poslovni moral je kodifikovani pravilnik koji određena profesija donosi u nekom trenutku. Takođe, etika ne kažnjava (ona argumentuje), poslovni moral može kažnjavati (Babić, 2001).

Profesionalna etika, s druge strane predstavlja konkretne profesionalne kodekse, koje sastavljaju određene organizacije kako bi uredile internu komunikaciju. Svaka organizacija ima svoj kodeks⁴¹. Kodeks predstavlja filozofiju koju organizacija ima i neophodno je da bude jasan. Poznavanje kodeksa je nedovoljno za etično postupanje bez njegovog razumevanja i poštovanja. Stručnjaci savetuju: etičke obuke, podsticajne sisteme, stvaranje mesta, jedinica i drugih strukturalnih mehanizama koji se bave etikom (Stid, Vorel, Stid 2001: 90-92). Mediji su, na primer, izgradili sistem medijskih odgovornosti koji se sastoji iz unutrašnjih i spoljašnjih dokumenata i tela koja podstiču moralno poslovanje. Od dokumenata to su: etički kodeksi, interni memorandum, dnevni izveštaj, rubrika za ispravke, pisma uredniku, povratne sprege na vebu, upitnici o preciznosti i pravednosti itd. Postoje

⁴¹ Videti primer marketinškog profesionalnog kodeksa na kraju knjige.

i pojedinci, grupe i institucije od uticaja na etičnost profesije: interni kritičar, etički odbor, etički instruktor, duvač u pištaljku, ombudsman, disciplinski odbor, savet za štampu itd.⁴²

Obuka kod zaposlenih razvija svest o vrstama etičkih dilema. Na obukama se koriste simulacije i zaposleni se podstiču da budu otvoreni i aktivni. Takođe, neophodni su podsticaji, npr. nagrada za poštovanje etike. U novinarstvu su poznate nagrade za hrabrost, u Srbiji to je nagrada „Dušan Bogavac“. U svetu je poznata Pulicerova nagrada za etiku. S druge strane, neophodno je i kažnjavanje neetičkog ponašanja.

NIVOI POSLOVNE ETIKE

Solomon (2004) razlikuje mikro, makro i molarni nivo poslovne etike. Prvi nivo bi bila pravila mikrorazmene između dve jedinice, drugi nivo podrazumeva makroinstitucionalna ili kulturna pravila celog društva i, na kraju, nivo koji se odnosi na osnovnu jedinicu savremene trgovine, korporaciju (Solomon, 2004: 515). Poslovna etika ne može da se razume najbolje ako izostavimo jedan od ovih nivoa. Zato, slobodno možemo reći da je svaki nivo podjednako važan za etično poslovanje.

Mikronivo poslovne etike

Odnosi među zaposlenima su veoma bitni za poslovanje jedne organizacije. S obzirom na to da često radimo sa ljudima koje prvi put vidimo u životu, potrebno je izgraditi odnos poverenja kako bi atmosfera na poslu bila opuštena, zatim odnos prijateljstva, kako bi atmosfera bila prijatna, što dalje omogućava slobodno ispoljavanje kreativnosti i entuzijazma koji su pogoni za nove ideje i projekte, i na kraju, profesionalan odnos koji se zasniva na poštovanju profesionalne i poslovne etike. Na poslu smo često izloženi pritiscima, bilo da je reč o rokovima, bilo novim zadacima koje treba obaviti. Dodatni pritisak, koji stvara neprijatna atmosfera izazvana lošim ličnim odnosima

⁴² Više o ovome u: Bertran, K. Ž. 2007, *Medijska etika i sistemi medijske odgovornosti*, Beograd: Orginal.

među kolegama, nikome nije potreban. Neprijatne situacije poput svađa, omalovažavanja, agresivnog nametanja autoriteta nisu poželjne za radnu klimu. Ukoliko komunikacija pređe u psihološki teror onda je to mobing, koji uključuje ucene, ponižavanje, ismevanje, ignorisanje. Mobing može vršiti jedna ili više osoba. Postoje uspravni i horizontalni mobing, u zavisnosti od toga da li ga obavlja osoba koja je na višoj hijerarhiji ili na istoj. Zaposleni su zaštićeni zakonom od ovakve vrste zlostavljanja na poslu kao i od seksualnog uznemiravanja.

Prijatna atmosfera na poslu podrazumeva postojanje učtive i etičke poslovne komunikacije. Prema teoriji učtive komunikacije Džefrija Liča, ona se zasniva na šest principa: maksima takta, maksima velikodušnosti, maksima odobravanja, maksima pristojnosti, maksima saglasnosti i maksima simpatije (Leech, 1989:132). Ipak, učtivost ne sme da nas navede na nemoralno postupanje. Nemoguće je da svaka poslovna situacija bude prijatna. Onda kada se iznose različita mišljenja, neslaganja, odluke itd., atmosfera može biti neprijatna i to je normalno stanje u svakom poslu. Etička komunikacija bi u tom kontekstu odnela prevagu u korist učtive komunikacije.

Makroinstitucionalna pravila

Makroetika obuhvata pitanja pravde, zakonitosti i prirode društva koja čine socijalnu i političku filozofiju (Miljević, 2010). Makroetika je pokušaj da se shvati suština poslovnog sveta. U okviru nje ispituju se sledeći problemi: pojam slobodnog tržišta, cilj globalizacije, uloga države u regulisa slobodnog tržišta cena se formira slobodno i ona predstavlja presek maksimalne spremnosti kupca da plati određeni proizvod i poslodavca da za toliko novca proda proizvod. U određivanju cene postoji momenat neizvesnosti, jer tržište čini veliki broj kupaca i prodavaca, stoga konkurencija postaje ključan faktor u formiranju slobodnog tržišta.

„Konkurencija predstavlja ravnopravnost i određenu pravičnost u tržišnom procesu, ali ove pravičnosti ne može biti ako konkurencija nema onaj oblik razuđenosti koji joj omogućava da bude prisutna u konkretnim tržišnim transakcijama“ (Babić, 2000: 39).

Ukoliko neko želi da dominira na tržištu, pokušava da zaobiđe konkurenciju i izbegne je. Tada nastaje monopol. Monopol znači da na tržištu nema konkurencije. U takvoj situaciji, monopolista sam postavlja cenu i može da ucenjuje kupca. To znači da monopol na tržištu predstavlja gubitak ekonomske slobode. Postoje različiti načini uspostavljanja monopola: monopol kao posledica delovanja samog tržišnog procesa, investiranje u niže cene, podela tržišta između različitih firmi uz dogovor o fiksnim cenama, zatim ukрупnjavanje preduzeća, i na kraju, povećanje cena, što vodi do ekstraprofita.

Iako bi konkurencija trebalo da predstavlja slobodu tržišta, nije celokupno poslovanje regulisano konkurencijom.

„Konkurencija vodi realnoj ceni kao konačnom istinitom balansu između snage želje da se kupi i i snage želje da se proda, ali se do tog balansa dolazi kroz proces koji se postepeno otvara. Idealno tržište pak pretpostavlja da potpuna i otvorena konkurencija već postoji. U konkurenciji se opet pretpostavlja načelna inicijalna jednakost, ista onakva kakva je založena u sam princip tržišta. U stvarnosti niti ta jednakost stvarno postoji niti je konkurencija ikad sasvim potpuna i otvorena“ (2001: 42).

Kada govorimo o uticaju globalizacije na biznis, bitno je napraviti razliku između ekonomske i političke globalizacije. Ekonomska globalizacija predstavlja stvaranje i utvrđivanje pravila jedinstvenog svetskog tržišta sa slobodnim tokom robe i kapitala preko državnih granica, dok je politička globalizacija usko povezana sa ekonomskom globalizacijom. Jedinstveno tržište, naime, uspostavlja pravila kojima se umanjuje moć države a povećava uticaj samih firmi na ekonomiju i poslovanje. Mesto donošenja odluka se premešta iz državnih u međunarodne institucije.⁴³ Postoji i kulturna globalizacija koja, stvarajući nove navike i potrebe kod potrošača, takođe može uticati na biznis.

Danas sve više firmi sa sedištem u jednoj zemlji nadgleda posao u drugim zemljama. Globalnu perspektivu nemaju više samo velike firme –sve je više malih firmi koje se kreću u tom smeru. Izdvajamo tri bitna faktora globalizacije: blizinu, mesto i stav. Blizina znači da

⁴³ Videti na edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/globalizacija-i-menadzment-u-globalnom-okruzenju.

se na svet gleda kao na „globalno selo“⁴⁴. Mesto gde će se obavljati značajne operacije i njihova integracija je takođe značajan faktor i, na kraju, stav koji mora biti otvoren prema praksi menadžmenta u međunarodnim okvirima.⁴⁵ Danas postoje mnoge ne-državne institucije moćnije od države, npr. Međunarodna organizacija za zaštitu intelektualne svojine, Crveni krst, Haški tribunal, MMF (Prelević, 2010).

Ipak, država zauzima svoje mesto u poslovanju, jer čovek kao pojedinac ne može sam obezbediti zadovoljenje svojih želja. Država obezbeđuje javna dobra za kolektivnu potrošnju (sudstvo, zdravstvo, obrazovanje, kultura itd.). Ona interveniše i zbog nesavršenosti slobodnog tržišta, recimo pojave monopola. Međutim, država može preći u krajnost ukoliko zamenjuje samo tržište.

Liberalističko načelo ekonomske slobode (Adam Smit) podrazumevalo je neuplitanje države u ekonomske tokove. Ovo je važno do tridesetih godina XX veka. Nakon ovog perioda dolazi do pojave monopola, odnosno prerastanja tržišta slobodne konkurencije u razne oblike monopolizma. Pojava korporacija dovodi do novog stava prema državi: koristi se državni mehanizam visokih carinskih stopa za zaštitu od inostrane konkurencije, javlja se ekstra profit, širi se politički uticaj na druge države ograničenjem ekonomskog prostora.

Džon Kejnz (John Keynes)⁴⁶ je osnivač teorije državnog intervencionizma. On predlaže sledeće mere: regulisanje potražnje pomoću monetarnih fiskalnih i kreditnih instrumenata, zahvatanje dohotka porezima, stvaranje rezervi u doba prosperiteta i investiranje u doba depresije.

„Brzo širenje javnih rashoda u posleratnom periodu omogućilo je u industrijskim razvijenim državama postizanje znatnog stepena društvenog blagostanja. Period od 60-ih do 80-ih godina XX veka mogao bi se opisati kao zlatno doba intervencije javnog sektora“ (Nikolić, Mojašević, 2014: 32).

⁴⁴ Ovaj termin u nauku uvodi Maršal Makluan a prihvataju ga ostali teoretičari, naročito u oblasti teorije medija. Označava svet koji je, sa razvojem masovnih medija, sve više povezan, ne samo tehnički već i kulturološki, tako da podseća na život na selu za razliku od života u gradovima gde su ljudi uglavnom otuđeni.

⁴⁵ edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/globalizacija-i-menadzment-u-globalnom-okruzenju).

⁴⁶ U delu *Opšta teorija zaposlenosti, kamate i novca*, objavljenom 1936. godine, Kejnz daje teoretsku osnovu državnog intervencionizma.

Naftne krize (1973) dodatno su uticale na potrebu za racionalizacijom javnih rashoda uz pomoć stabilizacione politike države.

Razlozi za državnu intervenciju u privredi su:

„1. Ispravljanje tržišnih nedostataka – kao što su monopol i proizvodnja javnih dobara;

1. kontrola eksternih efekata, poput zagađenja;

2. povećavanje pravičnosti, ublažavanjem nejednakosti u raspodeli dohotka;

3. podsticaj privrednog rasta i stabilnosti privrede“ (Nikolić, Mojašević, 2015: 162).

Državna intervencija javlja se u sledećim oblicima: pravni propisi, kupovina i prodaja roba i usluga, država u ulozi proizvođača ili potrošača, transferna plaćanja i sprovođenje makroekonomske politike.

Pravnim propisima utvrđuju se pravila ponašanja privrednih subjekata. Postoje različiti pravni propisi: o svojini, osnivanju, poslovanju i prestanku privrednih subjekata, stečaju, položaju radnika, organizaciji tržišta itd.

Država se pojavljuje kao proizvođač kada obezbeđuje javna dobra i usluge, osniva preduzeća i različite ustanove. Ona može biti i kupac, za potrebe svojih organa (ministarstava, uprava, inspektorata), preduzeća i ustanova (2015). Transferna plaćanja obuhvataju novčane izdatke države za određene slojeve stanovništva, npr. socijalno ugrožene. Ona uključuju novčanu pomoć pojedinim kategorijama lica (deca, bolesni, stari), naknade za slučaj nezaposlenosti i druga plaćanja.

Korporacijska pravila

Osnovna jedinica savremenog posla je korporacija. Otuda izučavanje korporativne etike i, u okviru nje, individualne i kolektivne odgovornosti.

Pojedini filozofi korporacije izjednačavaju sa ljudskim bićima, odnosno prihvataju ih kao članove moralne zajednice i, kao takve, mogu imati sve privilegije, prava i obaveze koje mogu imati pojedinci (Peter French, 1982). Drugi, poput Manulea Velaskeza (Manuel Velasquez, 1983) smatraju da samo ljudska bića mogu biti moralno odgovornima. Majkl Hofman (Michael Hoffman) zauzima središnju poziciju, smatrajući prethodne dve ekstremnim. On objašnjava:

„Ako kažemo da su moralno odgovorni samo pojedinci-ljudi, to znači da ne shvatamo da kolektivni entiteti poput korporacija, vojski, država, fakulteta i komiteta delaju na načine koji se ne mogu prosto svesti na skup aktivnosti pojedinaca ili na taj način objasniti. Celokupnost kolektivnog entiteta je više od prostog zbira njegovih delova, jer su pojedinci koji čine taj kolektiv (i čije su aktivnosti nužne za delovanje kolektiva) organizovani oko kooperativnih svrha, ciljeva, strategija, misija, politika, povelja, svega što kolektivu daje identitet i iskazuje njegovu funkciju. Ljudi deluju upravo da bi stvorili svrhu kolektiva i u skladu sa njegovim uputstvima“ (Hofman, 2001: 60).

Moralnost korporacije zavisi od korporativne kulture. Pod pojmom korporativne kulture podrazumevamo timski rad unutar organizacije, fer-plej i sl., dok sama korporativnost upućuje na harmoniju među zaposlenima, kooperaciju među njima i navođenje na inicijativu (ohrabrivanje različitosti i individualnosti) (Clasens, 2011: 110). Everett (1986) poredi korporativnu kulturu sa religijom, gde je povezanost članova velika jer postoji međusobno poverenje. Dakle, korporativnu kulturu čine zaposleni. Principi na kojima se zasniva kultura su dugoročni i sporo se menjaju. Potrebni su određeni koraci da bi se razvila visokomoralna kultura koja se zasniva na racionalnosti i poštovanju. Racionalnost podrazumeva ciljeve i strategije za postizanje ciljeva, dok druga uzima u obzir unutrašnja stanja pojedinaca. Odavde možemo izdvojiti tri koraka u postupku moralnog donošenja odluka: percepcija, refleksija i akcija (Hofman, 2001: 65). To znači, najpre, da jedinka mora biti sposobna da sagleda i prepozna etičko pitanje kao takvo. U ovome, od pomoći mogu biti, treninzi i etičke radionice. Kada korporacija razvije svoje vrednosti i tzv. moralnu mrežu, ona treba da je proširi na naciju, lokalnu zajednicu, oblast poslovanja itd. Moralna percepcija se mora usmeriti pomoću razmišljanja, dok moralni stav mora dovesti racionalne principe u odnos sa moralnim podacima kako bi se doneo moralni zaključak. Ovde se misli na etičku kodifikaciju, unutrašnje etičke provere, slobodan protok informacija, visoki moral lidera i dr. Odluka nema veze samo sa namerama. Dobra namera u poslu nije dovoljna. Za etičnost korporacije potrebna su dobra dela, npr. uspostavljanje dobrih odnosa sa firmama na svetskom nivou umesto vođenja lude konkurentske trke, zatim uticaj na smanjenje ugrožavanja životne sredine, itd. I takođe, veoma je bitno da

se pojedincima unutar organizacije ostavi moralna autonomija. Nepoštovanje autonomije pojedinaca značilo bi nepoštovanje pojedinaca po sebi, što bi nepovoljno uticalo na racionalno moralno odlučivanje.

DONOŠENJE ETIČKIH ODLUKA

Etičku komunikaciju možemo opisati kao komunikacijski proces koji čine *moralni agent* (komunikator), sa konkretnim motivom, koji čini neko *delo* (verbalno ili neverbalno) u nekom određenom kontekstu, usmeren ka konkretnoj *osobi* ili *publici*, obično uz neke posledice (Dej, 2004). Moralni agent je osoba koja donosi etičku odluku. Etičke odluke su deo konteksta koji može biti društveni, politički i kulturni. Motivi su značajni i njih posmatramo kao nešto što nam daje razlog da nešto učinimo ali je neophodno posmatrati i sâm čin, jer posledice takođe određuju ispravnost čina. Činovi mogu biti verbalni ili neverbalni. Na kraju, etičku odluku procenjujemo sa aspekta osobe ili ljudi kojih se ta odluka tiče. Teško je proceniti ishode svake odluke, zato je ovo teži deo poslovne komunikacije.

Teoretičari Čip Hit i Den Hit kažu da čovečanstvo, kad je u pitanju donošenje odluka, nema čime da se pohvali (2015: 11). Istraživanja sprovedena u Americi pokazala su da su ljudi generalno nezadovoljni svojim odlukama. Rezultati istraživanja Američke advokatske komore pokazala su da 44% zaposlenih na višim položajima doživi poslovni poraz ili dâ otkaz; više od polovine nastavnika daje otkaz u roku od 18 meseci itd. (2015: 11).

WRAP

WRAP je proces odlučivanja koji se sastoji iz četiri koraka, a formulisali su ga Čip Hit i Den Hit. Izraz WRAP je sastavljen od prvih slova izraza: *widen, reality-test, attain i prepare*⁴⁷.

Uobičajeni proces odlučivanja izgleda ovako:

- „– Nađete se pred izborom,
- analizirate moguće opcije,

⁴⁷ Eng. proširite, podvrgnite, stvorite i prihvatite.

- donosite odluku,
- živite s posledicama svoje odluke” (Hit& Hit, 2015: 26).

Četiri glavna problema donošenja odluka su intuicija, pristrasno potvrđivanje, zanemarivanje emocija⁴⁸, preterano poverenje u sopstvene odluke. Ove probleme Hit & Hit objašnjavaju na sledeći način:

- „– Nađete se pred izborom. Međutim, zbog uskog ugla posmatranja previđate određene opcije.
- Analizirate moguće opcije. Međutim, pristrasno potvrđivanje navodi vas da prikupljate informacije koje vam idu u korist.
- Donosite odluku. Međutim, prolazne emocije vas često dovode u iskušenje da donesete pogrešnu odluku.
- Živite s posledicama svoje odluke. Međutim, često previše verujete svom viđenju budućnosti” (2015: 27).

Čip i Den Hit savetuju da, umesto da pitamo, da li treba da uradimo ovo ili ono – pitamo: Postoji li način da uradim i ovo i ono? Navedene korake možemo proširiti i omogućiti da naše odluke budu bolje, predlažu ovi autori. Potrebno je proširiti opcije, zatim ih podvrci testu realnosti, potom stvoriti potrebnu distancu od odluke koju planiramo da donesemo i da prihvatimo mogućnost da smo pogrešili. Ovo bi bio WRAP. Koraci koje smo na samom početku poglavlja naveli donose se datim redosledom; ipak, uvek je moguće da ćemo se vratiti na prethodni korak ukoliko dođemo do novog saznanja.

Primena etičkih principa u odlučivanju – zlatna sredina i zlatno pravilo

Postoji nekoliko pristupa u primenjivanju etičkih principa. Jedan od njih je primena univerzalnih etičkih principa, kao što su princip zlatne sredine i zlatno pravilo.

Princip zlatne sredine potiče od Aristotela. On je poput Platona smatrao da je sticanje vrлина ključ moralnosti. Njegova etika je poznata i kao etika vrлина i usmerena je na izgradnju čvrstog karaktera.

⁴⁸ Jedan od načina na koji ljudi donose odluke je sastavljanje tabela, recimo navedu nekoliko opcija a zatim se na osnovu određenih parametara odlučuju za jednu, ne uzimajući emocije u obzir.

Upražnjavanje vrlina je osnova moralnog života. Teorija zlatne sredine pruža umereno rešenje u onim slučajevima u kojima postoje krajnje pozicije, a nijedna nije zadovoljavajuća (Dej, 2004: 85). Prema Aristotelovom mišljenju, u takvim će situacijama ispravno postupiti svako ko izabere srednji put. Međutim, sredina nije ista za svakoga i razlikuje se od konteksta. Evo jednog primera primene principa zlatne sredine u sferi medijske etike: „Iako savezni zakon zabranjuje emitovanje nepristojnog materijala na radiju i televiziji, Komisija je odlučila da zabrani takav sadržaj samo preko dana, kada postoji velika verovatnoća da program gledaju i slušaju deca” (Dej, 2004: 85).

Zlatno pravilo se javlja u judeizmu, hrišćanstvu i budističkoj religiji. Ovde se radi o varijacijama istog principa: „Postupaj prema drugima kao što bi voleo da drugi postupaju prema tebi”. Primenjujući zlatno pravilo pokazujemo jednako poštovanje prema svim ljudima. Ono nas uči da druge ljude tretiramo kao što bismo voleli da drugi tretiraju nas. Kada oglašivači pružaju istinite informacije potrošačima, možemo reći da su uvažili ovaj princip, poštujući dostojanstvo potrošača.

Pluralistički pristup donošenju odluka

Ovaj pristup podrazumeva poštovanje niza vrednosti: autonomije, slobode, pravde, poverenja, istine i blagostanja.

„Osnova ovih vrednosti jeste stanovište da su ljudi (i njihove organizacije) odgovorni (ili mogu biti odgovorni) za svoje postupke i za ishode koje ti postupci imaju u svetu oko njih“ (Brenkert, 2011:5 6).

Autonomija

Autonomiju možemo objasniti kao sposobnost vladanja sobom (Bleakburn, 1999). To bi značilo da smo odgovorni za svoja dela, iako naša dela mogu biti uzrokovana spoljašnjim faktorima. Objasnjenje autonomnosti kao sposobnosti vladanja sobom možemo odbraniti kao osobinu koja je pod uticajem isključivo razuma.

U pravnoj nauci se govori o autonomiji volje, odnosno privatnoj autonomiji na kojoj počiva građansko pravo. To je odbrana individualističkog i egoističkog principa u pravu. Pravo i etika su povezani

tako da etika bez prava često ostane nemoćna, jer ne kažnjava, dok je pravo bez etike – nemoralno pravo. Psihologija ličnosti autonomiju objašnjava kao samostalnost i nezavisnost individue u mišljenju, ali i u ponašanju, u odnosu na autoritete i socijalnu sredinu.

U Kantovoj etici autonomija predstavlja sposobnost prepoznavanja onoga što moralnost od nas zahteva, i ne funkcioniše kao sloboda već kao moć moralnog delatnika da deluje u skladu sa univerzalnim pravilima ponašanja (Blekkburn, 1999).

Autonomija pojedinaca je veoma značajna u poslovnoj sferi. Najpre, onaj ko ima autonomiju u stanju je da donosi odluke. Donošenje odluka mora biti u zakonskim okvirima. Autonomija ima veze sa moralom u tom smislu da se narušavanje autonomije može shvatiti kao nepoštovanje ličnosti čoveka ili njegovog dostojanstva. Ukoliko se zaposlenom ne omogući da samostalno obavlja posao koji je u njegovoj nadležnosti, onda je to narušavanje autonomije na poslu. Do narušavanja autonomije dolazi kada se zaposlenom nameće tuđe mišljenje, kada se na njega vrši pritisak itd. Ovakvo postupanje lako može preći u mobing.⁴⁹

Sloboda

Prema mišljenju Dž. S. Mila (John Stuart Mill), ljudska delatnost je podeljena na dve sfere: na postupke koji se tiču drugih i na one koji se tiču samog pojedinca. U drugoj oblasti čovek ima veću slobodu da čini ono što ga čini srećnim. Tu Mil razlikuje tri slobode: slobodu savesti, slobodu ukusa i težnji (načina i stila života), slobodu udruživanja (Mil, 1988). Sloboda savesti je apsolutna sloboda mišljenja i osećanja. Ovo za sobom povlači slobodu govora i slobodu štampe. Sloboda ukusa i težnji znači da možemo činiti ono što je prema mišljenju drugih nemoralno ili izopačeno sve dok drugima ne nanosimo štetu i, na kraju, sloboda udruživanja je dobra sve dok nema nikakve štete po druge.

Džon Lok (John Locke) pravi razliku između prirodne slobode čoveka i slobode čoveka u društvu. Prva znači biti slobodan od

⁴⁹ Mobing ili zlostavljanje na radu podrazumeva uznemiravanje, psihičko nasilje, ponižavanje osobe ili grupe od strane nadređenog ili od kolega na istom hijerarhijskom nivou.

bilo kakve vlasti na zemlji, jer je jedini zakon prirodni zakon. Sloboda čoveka u društvu znači da on ne potpada pod zakonodavnu ili neku drugu vlast, osim one koja je u državi ustanovljena demokratskim putem. Čovek u svetu zaslužuje da bude slobodan od drugih ljudi, a kada prekrši pravila koja propisuje vlada, ona ga može kazniti. No, ima različitih vlada i režima, tako da nisu ni sve vlade vredne hvale. Tako, autoritarni režim čoveka može lišiti slobode ukoliko izražava svoje mišljenje koje ne odgovara zvaničnom mišljenju. Događalo se, i događa se, da mnogi mediji budu ugašeni jer su govorili protiv zvanične ideologije. Cenzura postoji i u sferi religije, nauke, umetnosti i kulture.

Pojam slobode je u direktnoj vezi sa autonomijom, jer bez slobode savesti i nezavisnosti od drugih nema ni autonomije, zatim sa blagostanjem, jer bez slobode nema ni blagostanja i sa istinom jer bez slobodnog izražavanja mišljenja i informisanja nema ni istine.

Društvena pravda

Pravda spada u moralne vrednosti. U poslovnom svetu ona je veoma bitna. Princip formalne pravde glasi: slični slučajevi moraju se tretirati slično; ne sme postojati dvostruki aršin. Ovaj princip predstavlja minimum zahteva za postojanje bilo kog sistema pravde. Ipak, neophodna je i dopuna ovog principa da bi se moglo ozbiljno prosuđivati o nekoj stvari (Dej).

Džon Lok, Džon Stjuart Mil i Džon Milton zastupaju stanovište da se pravda ostvaruje uvećanjem individualne slobode. Njihove teorije su nesumnjivo povezane sa ličnim interesom. Na primer, prema ekonomisti Miltonu Fridmanu težnja za uvećanjem sopstvenog interesa dovešće do blagostanja društva. Iako se u početku verovalo da utilitarsitička teorija obezbeđuje moralnu ravnotežu između mog interesa, sreće i dobrobiti, i interesa, sreće i dobrobiti mojih najbližih, ipak se pokazalo da ova teorija racionalnost moralnog diskursa svodi na veoma usku racionalnost. Problem je u proračunavanju posledica, kao i u interpretaciji pojmova pravde, jednakosti i slobode.

Egalitarizam je teorija koja ističe značaj jednakosti za sve članove društva. Među egalitaristima razlikujemo one koji propagiraju distributivnu pravdu i one koji propagiraju kompenzacionu pravdu. Prema prvima, svojina, prava i mogućnosti svakog člana društva određeni

su u skladu sa njihovim zaslugama, npr. jednake plate za jednak rad. Prema drugima, svaka nepravda u društvu je u vezi sa nekom štetom, i iz tog razloga je neophodna neka vrsta kompenzacije, npr. obezbeđivanje jednakih uslova zapošljavanja za sve. Kako piše Igor Primorac, pojam pravde smatra se najtežim za svaku utilitarističku filozofiju.

„U socijalnoj etici, ideja pravde primenjuje se prevashodno u sferi raspodele (distributivna pravda) i u oblasti krivičnog prava (kaznena pravda). Nije bilo teško pokazati da kada je reč o distributivnoj pravdi, utilitarizam može da pruži moralno opravdanje oblicima raspodele koje će gotovo svi držati za nepravedne i moralno neprihvatljive, kao i da utilitarističko poimanje kazne može da da moralno posvećenje raznim nezasluzenim i stoga nepravednim kaznama“ (1988: 8).

Poverenje

Poverenje je značajna moralna vrednost koja se povezuje sa istinom, kredibilitetom i integritetom. Osoba koja govori istinu može postati osoba od poverenja ili kredibiliteta. Kredibilitet je veoma važan u poslovnim odnosima. Mogu ga izgraditi i pojedinci i organizacije. Mediji koji imaju kredibilitet imaće brojniju publiku, isto važi i za druge organizacije. Ukoliko neka organizacija izgradi kredibilitet imaće brojnije klijente, saradnike itd. Osobe sa kredibilitetom biće uticajnije, poštovanije i postizaće veće rezultate.

Istina

„Pod pretpostavkom da je normalno stanje stvari takvo da su ljudi članovi različitih krugova, većih i manjih, u kojima vladaju različite vrste i stepeni saradnje, suparništva i sukoba, podesnost govorenja istine postaje sporna. Istinoljubivost se po prirodi slaže sa saradnjom, dok nije očevidno razumno da se istina kazuje suparniku ili neprijatelju“, smatra Meki (2004: 181). Tamo gde među kolegama vlada poverenje, obično se prenose istinite informacije. Istinu možemo definisati kao korespondenciju sa stvarnošću. Ako je neko napravio grešku u organizaciji u kojoj je zaposlen, i saopštio je kolegi da je napravio propust, onda je on rekao istinu. Istinite informacije mogu pomoći da se ispravi greška, da se nađe rešenje za neki problem, da se bude produktivan. Dok neistinu, odnosno, laž obično dovodimo u vezu sa kratkoročnim uspehom.

Obično se laž otkrije, i tada mogu biti narušeni integritet i kredibilitet osobe koja se njome koristila. Otuda u poslovnoj komunikaciji iskrena komunikacija odnosi prevagu nad učtivom.⁵⁰ Međutim, postoji razlika između iskrene osobe i osobe koja govori istinu. Iskrena osoba može govoriti neistinu, međutim ona to čini nenamerno, iz neznanja, slučajno, itd. Veći problem nastaje kada neko namerno govori neistinu, to znači da to radi smišljeno, i tada imamo posla sa manipulatorom.

Blagostanje

O blagostanju još govorimo kao o sreći (*eudaimonia*). Sve etičke teorije teže sreći, ali je drugačije opisuju. Za hedonistu sreća je uživanje, za egoistu sreća je lično dobro, za etičare vrline sreća je moralan karakter, za utilitaristu sreća je korist itd.

Miljević (2010) smatra da ono što određuje doseganje sreće jesu objektivni uslovi i individualne osobine ličnosti. Tako se mogu izdvojiti suštinski, večni i individualni uslovi sreće. Ipak, oni su se menjali tokom istorije. Jedan od osnovnih uslova sreće jeste zadovoljavanje materijalnih potreba. I ovde ima izuzetaka, npr. askete se uzdržavaju od materijalnih zadovoljstava. U humanizmu su samorealizacija ličnosti i otkrivanje duhovnog potencijala čoveka neki od uslova sreće. Komuniciranje sa drugim ljudima je takođe jedan od uslova sreće. Međutim, treba ograničiti broj kontakata kako se ne bi dogodilo da postanu površni. Ovo važi i za komuniciranje među organizacijama.

„Izvitoperenje moralnog sadržaja opštenja, prema iskustvima savremenih organizacija sveta rada, dešava se i u slučaju kada je ono nametnuto (direktno ili indirektno) čoveku. Otuda bi opštenje u tim organizacijama trebalo da bude probrano, zasnovano na uzajamnom razumevanju ljudi, njihovom duhovnom i emocionalnom zajedništvu. Prema tome, uslov pozitivnog, produktivnog opštenja je razvoj individualnosti čoveka“ (Miljević, 2010: 118).

Dakle, ako govorimo o blagostanju kao principu za donošenje odluka on se može različito tumačiti, u zavisnosti od konteksta, individualne ličnosti čoveka i poslovne etike organizacije.

⁵⁰ Više o ovome u: Jovanović, Z. Stojanović, I. (2015) „Etička komunikacija: iskrena komunikacija? “ Nauka i sloboda, Knjiga 9, tom 2/1, Filozofske nauke, Istočno Sarajevo Pale: Filozofski fakultet, 529-539.

Popularne smernice

Popularne smernice su još jedan način donošenja odluka. Ovde spadaju pravila poput „jutarnjih novina” ili “Dobro jutro”. Pravilo „jutarnjih novina” bi glasilo: ako možeš zamisliti da u jutarnjim novinama pročitaš svoje ime, onda si postupao moralno. Pravilo „Dobro jutro” glasilo bi: ako možeš spavati dobro nakon nečega što si uradio, onda je ta radnja moralna. Ipak, nemaju svi svest o moralu. To zavisi od lične etike. Osoba koja smatra da je moralno postupila primajući mito je primer da ove smernice nisu najbolji izbor za donošenje odluka. Osoba koja prima mito može smatrati da ispravno postupuje jer na taj način ona nekoj drugoj osobi čini uslugu, npr. obezbeđuje joj posao. Isto tako i osoba koja daje mito, može smatrati da postupuje ispravno, obezbeđujući sebi ili nekom svom članu porodice materijalnu sigurnost.

Nasuprot etičarima, koji se pozivaju na popularne smernice, nalaze se utilitaristi i deontolozi.

Utilitarizam

Predstavnici utilitarističke teorije su Džon Stjuart Mil⁵¹ i Džeremi Bentam⁵².

„Utilitarizam terminološki označavamo i kao konsekvencijalizam, jer kvalitet date radnje određuju posledice koje ta radnja proizvodi, zatim i kao *etiku korisnosti*, jer je suštinski određena principom korisnosti i najzad, *teleološkom teorijom* koja, za razliku od *deontoloških teorija*, poštuje princip svrsishodnosti a ne princip dužnosti” (Radović, Stojanović Prelević, 2015: 305). Ova teorija naročito je popularna u poslovnoj sferi. Čini se da konsekvencijalisti ne mare za sredstva i za korake koje preduzimaju kako bi došli do cilja, međutim, to nije uvek tako. Recimo princip istine je važan princip u utilitarizmu

⁵¹ John Stuart Mill (1806-1873) engleski filozof i ekonomista. Najznačajnija dela su *Utilitarizam* i *O slobodi*.

⁵² Jeremy Bentham (1748-1832) engleski filozof prava, jezika i etike. Prvo značajno delo je *Jedan fragment o vladi* (1776). Glavno teoretsko delo mu je *Uvod u principe morala i zakonodavstva* (1789).

pravila. Postoji i utilitarizam čina. On se još naziva i neograničeni i ukazuje na to koje su posledice određene radnje, kako bismo znali da li je ispravna ili nije. Ovde princip korisnosti određujemo u odnosu na svaku radnju, a ispravna radnja bi bila ona koja ima veću korist od svake alternative (Tejlor, 2005). Pri odlučivanju za konkretnu radnju utilitarizam čina će:

- „1. Izložiti sve relevantne radnje koje su mu pristupačne;
2. Navesti sve pojedince na koje će uticati alternativni pravci radnje, uključujući i sebe;
3. Proceniti kako će alternativne radnje uticati na pojedince, izračunavajući i ravnotežu koristi nad štetom za svakog pojedinca na kojeg radnja utiče i
4. Izabrati onu radnju koja maksimizuje korisnost, odnosno onu koja rezultira najvećom ukupnom ravnotežom koristi nad štetom” (Sno-bens, Hamber, 2007: 102).

Utilitarizam pravila ili ograničeni utilitarizam određuje radnju kao pravilnu ako poštuje pravosnažno pravilo ponašanja. Pravila mogu biti pozitivna i negativna. Prva propisuju neko određeno ponašanje (npr. obećanjem se obavezujemo da ćemo ispuniti obećanje), a druga propisuju zabrane (poput „ne laži“, „ne kradi“, itd.)

Utilitizam se susreće sa sledećim problemima:

- „a) Kako izmeriti posledice svojih postupaka?
- b) Kako napraviti međupersonalna poređenja učinaka različitih postupaka (i/ili pravila) na ljude?
- c) Šta uraditi ako se konsekvence ne mogu odrediti?
- d) Kako raspodeliti posledice svojih postupaka ili pravila tako da društvo može da ih prihvati?“ (Frankena, 1973, Shaw 1991).

Na kraju, treba reći da su i ciljevi kojima ljudi teže različiti. Tako egoisti za cilj imaju zadovoljavanje ličnog interesa. Ovo bi bilo loše ukoliko bi to činili nauštrb tuđe sreće. Svakako ima ciljeva koji su altruistični, poput cilja koji Mil postavlja – najviši ciljevi za najveći broj ljudi. Postoji još jedan aspekt utilitarizma – a to je umanjivanje štete. Klasičan primer je kada vlasnik organizacije dozvoli radniku da sam da ostavku umesto da mu da otkaz.

Deontologija

Deontologija je još poznata kao etika dužnosti, jer se zasniva na poštovanju principa dužnosti, odnosno poštovanju moralnih principa bez obzira na dobre ili loše posledice. Zbog toga je ova teorija poznata i kao nekonsekvencijalistička teorija. Predstavnik deontološke teorije je Imanuel Kant⁵³. U nekonsekvencijalističke teorije spada i etika vrline.

Kantova deontologija zasniva se na kategoričkom imperativu koji obavezuje svakoga da postupa na način koji je dobar za sve bez obzira na okolnosti. Otuda je ovaj princip i univerzalan. „Govori istinu“ je primer kategoričkog imperativa. Nasuprot njemu stoji hipotetički imperativ, npr. „Ako hoćeš da izgledaš mudar, čuti“. Kant pravi razliku između pet oblika kategoričkog imperativa u *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten* (1785):

- „1. formula univerzalnog zakona: ‘deluj tako kao da bi maksima tvoga delovanja pomoću tvoje volje trebalo da postane opšti zakon’;
2. formula prirodnog zakona: ‘deluj kao da načelo tvog delovanja kroz tvoju volju treba da postane opšti prirodni zakon’;
3. formula cilja samog-po-sebi: ‘radi na takav način da se prema čovečanstvu, bilo u svojoj sopstvenoj ličnosti ili u ličnosti ma kog drugog, nikad ne odnosiš kao prema pukom sredstvu, već uvek i kao prema svrsi’;
4. formula autonomije, odnosno shvatanje ‘volje svakog racionalnog bića kao volje koja čini opšti zakon’;
5. formula carstva svrha, koja obezbeđuje model za sistematsko jedinstvo različitih umnih bića pod opštim zakonima“ (Blekburn, 1999: 196).

Deontologija nalazi primenu u poslovnoj sferi, međutim, prevagu odnosi utilitarizam sa svojim principom korisnosti i zasnivanju na posledicama. Evo nekih primera iz sfere medija gde se poštuje deontologija: Osnovni princip novinarstva je govorenje istine. Ovaj princip treba poštovati bez obzira na posledice, npr. ako vest obelodanjuje korupciju određenog političara, što može uticati na njegov integritet i kredibilitet. Zatim, poštovanje principa privatnosti počiva na poštovanju čovekovog dostojanstva i ličnosti. Marketari takođe treba

⁵³ Imanuel Kant (1724-1804) nemački filozof. Rođen i obrazovan u Keninzbergu. Osnivač kritičke filozofije. Najpoznatija dela: *Kritika čistog uma* 1781. *Kritika praktičnog uma* 1785. i *Kritika moći suđenja* 1790. i *Prolegomena za svaku buduću metafiziku* iz 1783. godine.

da poštuju princip istine jer u suprotnom, npr. ako reklama ne poštuje ovaj princip, ili na pakovanju ne piše tačan sastav proizvoda, publika biva dovedena u zabludu, odnosno možemo reći da marketari ne poštuju dostojanstvo onih kojima se obraćaju.

Deontolozi se suočavaju sa sledećim problemima:

- „a) Šta je tačna formulacija najopštijeg, nekonzekventalističkog principa?
- b) Kako neko može znati kada se takav opšti princip upotrebljava pravilno u specifičnim situacijama?
- c) Da li univerzalni principi koje deontolozi brane zahtevaju od nas da se ponašamo prema voljenima i prijateljima na isti način na koji bismo se ponašali prema nepoznatima i prema neprijateljima?
- d) Pošto stalno gledamo koje su posledice naših postupaka u drugim sferama praktičnog života, zašto verujemo da takve posledice nisu relevantne, ili čak i odlučujuće, za dolaženje do moralnih opredeljenja“ (Brenkert: 55).

MARKETING

Marketing je sveprisutan u XXI veku, koriste ga poslovne organizacije i institucije, od škola i fakulteta, zdravstvenih ustanova, kulturnih ustanova do institucija vlasti. Ne samo u praksi, već i u teoriji, marketing zauzima široko područje. Koncept marketinga⁵⁴ je proširen i predstavlja transakcije u kojima se prenose različite vrednosti, sa ciljem zadovoljenja potreba, želja i ciljeva (Kotler, 1972). Četiri elementa, mogli bismo reći, čine pojam marketinga: potreba potrošača, njeno zadovoljenje, veza između preduzeća i potrošača i težnja ka optimizaciji profita preduzeća (Kolber, 2010:12). Prema mišljenju Kolbera, marketing je nauka ali i umetnost. Možemo dodati, i poslovna filozofija. Zaposleni u marketingu u praksi se susreću sa marketinškom etikom koja je deo primenjene etike. Takođe, postoje profesionalni

⁵⁴ Na samom početku, marketing je dosta preuzeo iz ekonomskih nauka. Već dvadesetih godina XX veka sprovode se prva istraživanja potrošača i pišu prvi udžbenici. Pedesetih godina nastaje moderni marketing, gde je najvažniji potrošač. Sedamdesetih nastaje specijalizovani marketing. Kasnije fokus i dalje ostaje na potrošaču, i taj odnos teži da bude čvršći. Ovakav koncept naziva se „marketinški koncept“.

marketinški kodeksi koji odgovaraju oblasti kojoj su namenjeni. Tako imamo marketinške kodekse koji se sastoje iz poglavlja o etici u prehrambenom sektoru, zatim u farmaciji, u kulturi itd.

U marketinškoj etici javlja se nekoliko ključnih problema: sloboda, informacija, intruzivnost, manipulativnost i tretiranje ljudi kao pasivnih primalaca informacija.

Potrošači ne vole da budu obmanuti, niti da nemaju slobodu izbora. Kada nešto kupuje, potrošač očekuje da bude zadovoljan onim što je kupio i za šta je odvojio određen novac. Bez obzira na to da li kupuju pakovanje keksa ili nešto krupnije, svi očekuju da dobiju nešto kvalitetno za novac koji su dali.

„Dobrovoljnost je slobodna, neometana, odluka onoga ko tačno zna šta odlučuje, bez prisile i bez pogrešnih pretpostavki koje bi ukazivale na moguću skrivenu prevaru” (Babić, 2001: 37).

Prema Babićevom mišljenju, reklame se zasnivaju na iskorošćavanju očekivanja, što je jedan od glavnih razloga zašto ih uzimamo za nemoralne (2001). Takođe, reklame i marketari narušavaju našu privatnost, bilo reklamiranjem privatnih scena iz svakodnevnog života, ili pak telefonskim pozivima u vreme ručka, ili omogućavajući kupovinu iz fotelje preko televizije ili interneta, u svakom trenutku.

„Reklamni stručnjak mora biti empatičan, on mora prepoznati koje su motivacije i želje kupaca. To bi značilo da reklamiranje nije jednosmerna komunikacija i da kao takva mora poštovati dostojanstvo čoveka, pri čemu, prevashodno mislimo na čovekovu privatnost i slobodu” (Radović, Stojanović Prelević 2015: 301) .

Odgovornost za nemoralno reklamiranje ne snose samo reklamne agencije već i kreatori reklama. Odgovornost je i na medijima, javnosti i državi.

Reklame stvaraju iluziju o savršenom životu. Prema mišljenju Petersona (Patterson, P.) i Vilkinsa (Wilkins, L.), negativna osobina reklame je i to što potrošače tretira kao pasivne primaocce. Ekonomski cilj reklame – da proda proizvod – biva nadvladan marketinčkim ciljem, a to je cilj da se proda ideja, određeni stil života. Reklame nam prodaju ideju o dobrom životu, ideju o lepom izgledu, ideju o tome kako se dobro provesti u gradu ili na putovanju, na kraju reklame nam prodaju novo „Ja”.

Ipak, bilo bi nepošteno govoriti samo o negativnim stranama reklamiranja. Rodonačelnik odnosa s javnošću Bernajz (2014) smatra da su reklame potreba društva i da nam one pomažu u izboru, onda kada nismo dovoljno kompetentni ili nismo u mogućnosti da proverimo informacije. One su neka vrsta prečica, što u ovom brzom svetu može biti od pomoći. Dobre strane reklamiranja su i finansijska podrška medijima, jačanje ekonomije i obezbeđivanje potrebnih informacija (Patterson, Willkins, 1991). Koristeći medije za svoje reklame, organizacije koje se reklamiraju obezbeđuju finansijske medijima i smanjuju njihovu zavisnost od države. Istovremeno, subjekti koji se reklamiraju jačaju ekonomiju. Na kraju, informacija⁵⁵ je danas preko potrebna a do nje je najlakše doći upravo putem medija.

Etičnost marketinga

Marketing ne treba svesti samo na reklamiranje. Stoga ćemo ovu analizu proširiti na širi koncept marketinga.

Brenkert (2011) brani marketing kao etičku profesiju.

„Zapravo, i marketing i moral pretpostavljaju da su (zreli) pojedinci, generalno posmatrano, sposobni da sami donesu svoje odluke i preuzmu odgovornost za te odluke” (Brenkert, 2011: 36).

U marketingu se pretpostavlja da je publika sposobna da napravi dobrovoljan izbor, ali to povlači potrebu da publika dobije relevantnu (istinitu) informaciju. Takođe, od potrošača se očekuje da mogu sami da naprave razliku između istinite i neistinite informacije. Tako je, objašnjava Brenkert, „sposobnost raspoznavanja laži i prevare od istine presudna za mogućnost izbora” (2011: 38).

Marketing potrošača stavlja u centar svog poslovanja. Razvija se „marketinški koncept”⁵⁶ koji treba da učvrsti odnos između marketara i kupaca. Ovaj koncept je normativna postavka i „deo odgovora na marketarevu potrebu za strategije primene moralnih vrednosti principa koji su suštinski za marketing” (Brenkert, 2011: 72).

⁵⁵ Zahtev za informacijama regulisan je Zakonom o pravima potrošača.

⁵⁶ Jedan od prvih marketinških koncepata ponudio je Piter Draker (Peter Drucker) pedestih godina XX veka. Prema tom konceptu, jedina opravdana poslovna svrha je zadovoljan kupac.

Zadovoljstvo kupaca će se pozitivno odraziti na poslovanje firme. Tako će se zadovoljni klijent određene banke vraćati istoj toj banci, ili zadovoljna mušterija određenoj robnoj marki. Marketari znaju koliko je sticanje novih mušterija skupo, a dobar kvalitet će omogućiti zadržavanje već postojećih, tako da se ne mora ulagati u dobijanje novih potrošača. Organizacije koje pružaju istinite informacije zadržaće potrošače, ali ne i one koje šire dezinformacije. Marketing je regulisan i zakonom. Stoga, ako marketara moralne sankcije neće sprečiti da širi dezinformacije, zakonske kazne hoće.

Ipak, i marketinški koncept se suočava sa određenim problemima: zadovoljstvo kupaca nema etički značaj već samo instrumentalnu vrednost za postizanje profita; akcenat je na zadovoljavanju kratkoročnih želja; s obzirom na to da moraju raditi po zakonu, u zavisnosti od zemlje u kojoj se posluje, neke radnje mogu biti neetičke; marketari ne prihvataju potrošačeva viđenja onoga što želi; i na kraju, mogu ih posmatrati kao nedovoljno motivisane (2011: 78).

PRILOZI

IZVODI IZ KODEKSA

Kodeks Novinara Srbije⁵⁷

I ISTINITOST IZVEŠTAVANJA

1. Obaveza je novinara da tačno, objektivno, potpuno i blagovremeno izvesti o događajima od interesa za javnost poštujući pravo javnosti da sazna istinu i držeći se osnovnih standarda novinarske profesije.
2. Pravo je medija da imaju različite uređivačke koncepte, ali je obaveza novinara i urednika da prave jasnu razliku između činjenica koje prenose, komentara, pretpostavki i nagađanja.
3. Novinar je dužan da naznači izvor informacije koju prenosi. Ukoliko izvor ne želi da bude otkriven, novinari i urednici postupaju sa dužnom profesionalnom pažnjom i svojim profesionalnim autoritetom staju iza informacije i odgovaraju za njenu tačnost.
4. Novinar je dužan, kada je to neophodno, da konsultuje što više izvora i da im omogući da iznesu svoj stav.
5. Sa novinarstvom nespojivi su objavljivanje neosnovanih optužbi, kleveta, glasina, kao i izmišljenih pisama ili pisama čiji autor nije poznat ili njegov identitet nije proverljiv

⁵⁷ Preuzeto sa http://www.savetzastampu.rs/doc/Kodeks_novinara_Srbije.pdf. Ovde su prikazani samo principi kodeksa, kako bi čitalac imao uvid u sadržaj kodeksa. Sam Kodeks sadrži i smernice, koje novinaru pomažu u tumačenju principa. Zainteresovani čitaoci to mogu videti na navedenoj adresi u Kodeksu novinara Srbije.

II NEZAVISNOST OD PRITISAKA

1. Novinar treba da se suprotstavi svakom pritisku na slobodno obavljanje profesije, kao i svakom vidu cenzure. Novinar zadatke prima samo od nadležnih urednika. Novinar ne sme odlagati objavljivanje bitnih informacija, osim zbog neophodne provere tačnosti.
2. Ekonomski i politički interesi izdavača ne smeju da utiču nauređivačku politiku na način koji bi imao za posledicu netačno, neobjektivno, nepotpuno i neblagovremeno informisanje javnosti.
3. Novinar se ne može prisiliti na izražavanje mišljenja protivnog njegovoj savesti.

III SPREČAVANJE KORUPCIJE I SUKOBA INTERESA

1. Novinar ne sme da prima ili traži materijalnu ili neku drugu korist za prikupljanje, objavljivanje, odlaganje ili sprečavanje prikupljanja ili objavljivanja informacija.
2. Novinar je obavezan da odbije poklon ukoliko se može sa razlogom pretpostaviti da je poklon povezan sa obavljanjem njegove profesije i da može uticati na objektivnost u radu. Novinar je obavezan da prijavi redakciji nuđenje ili dobijanje poklona u vezi sa obavljanjem novinarskog posla.
3. Ukoliko su pojedinac ili organizacija platili putne troškove novinaru/uredniku/redakciji, on je dužan da tu činjenicu navede u tekstu/prilogu.
4. Novinar ne izveštava o temama u kojima ima privatni (lični ili grupni) interes.
5. Novinar bi trebalo da učini sve da izbegne situacije koje bi mogle da dovedu do sukoba interesa, stvarnog ili prividnog, i koje bi mogle da ga navedu da kompromituje svoj ugled ili ugled profesije. Novinar koji ne može da izbegne sukob interesa dužan je da bez odlaganja o tome obavesti urednika.
6. Sa novinarskom profesijom nespojiv je rad u PR i marketinškim agencijama, agencijama za lobiranje, državnim organima i institucijama, kao i političkim partijama.

7. Novinar ne sme biti u bilo kakvoj vrsti poslovnih odnosa sa subjektima čije aktivnosti pokriva.

IV ODGOVORNOST NOVINARA

1. Novinar je, pre svega, odgovoran svojim čitaocima, slušaocima i gledaocima. Tu odgovornost ne sme da podredi interesima drugih, a posebno interesima izdavača, vlade i drugih državnih organa. Novinar se mora suprotstaviti svima koji krše ljudska prava ili se zalažu za bilo koju vrstu diskriminacije, govor mržnje i podsticanje nasilja.
2. Falsifikovanje dokumenata i plagijat nedopustivi su i smatraju se teškim prekršajem standarda profesionalnog postupanja novinara.
3. Novinar je dužan da poštuje pravilo pretpostavke nevinosti i ne sme nikoga proglasiti krivim do izricanja sudske presude.
4. Novinaru je zabranjeno da koristi neprimerene, uznemiravajuće, pornografske i sve druge sadržaje koji mogu imati štetan uticaj na decu.
5. Novinar je dužan da poštuje i štiti prava i dostojanstvo dece, žrtava zločina, osoba sa hendikepom i drugih ugroženih grupa.
6. Novinar neguje kulturu i etiku javne reči, poštuje pravo na odgovor, izvinjenje i ispravku i dužan je da blagovremeno objavi odgovarajuću ispravku.
7. Novinar/urednik ne sme da pristane da u bilo kojoj novinarskoj formi plasira bilo kakav oblik komercijalnog oglašavanja ili političke propagande. Novinar neće stavljati svoj potpis ispod komercijalnog oglašavanja ili političke propagande.

V NOVINARSKA PAŽNJA

1. Novinar je obavezan da pristupa poslu sa dužnom profesionalnom pažnjom.
2. Novinar ne sme slepo da veruje izvoru informacija. Novinar mora da vodi računa o tome da izvori informacija često sle-

- de svoje interese ili interese društvenih grupa kojima pripadaju i prilagođavaju svoje iskaze tim interesima.
3. Prećutkivanje činjenica koje mogu bitno da utiču na stav javnosti o nekom događaju jednako je njihovom namernom iskrivljivanju ili iznošenju laži.
 4. Novinar mora biti svestan opasnosti od diskriminacije koju mogu da šire mediji i učiniće sve da izbegne diskriminaciju zasnovanu, između ostalog, na rasi, polu, starosti, seksualnom opredeljenju, jeziku, veri, političkom i drugom mišljenju, nacionalnom ili društvenom poreklu.

VI ODNOS PREMA IZVORIMA INFORMISANJA

1. Novinar ima pravo da istražuje sve okolnosti i činjenice o događajima koji su od interesa za javnost.
2. Novinar se u prikupljanju informacija ne sme služiti iznuđom, pretnjom i proganjanjem izvora informacija.
3. Novinar je dužan da poštuje zahtev izvora informisanja za anonimnošću. Izmišljanje anonimnih izvora je težak prekršaj standarda profesionalnog postupanja novinara.
4. Novinar je dužan da se predstavi izvoru informaciju i da navede medij za koji u tom trenutku radi, izuzev ako je drugačije postupanje u javnom interesu i kada se čini u skladu sa pravilima koje propisuje ovaj kodeks.
5. Na zahtev urednika novinar može da mu saopšti identitet izvora koji želi da ostane anonimnan, a urednik je dužan da zaštiti anonimnost izvora.
6. Maloletnici se, po pravilu, mogu intervjuisati jedino u prisustvu ili uz saglasnost roditelja odnosno staratelja.
7. Novinar nikada ne sme da zloupotrebi emocije drugih ljudi, njihovo neznanje ili nedovoljnu sposobnost rasuđivanja.
8. Novinar ne sme među ljude unositi neopravdan strah niti ulivati lažne nade.

VII POŠTOVANJE PRIVATNOSTI

1. Novinar poštuje privatnost, dostojanstvo i integritet ljudi o kojima piše. Pravo na privatnost je suženo kada je reč o javnim ličnostima, a posebno nosiocima javnih funkcija.
2. Novinari i uednici naročito treba da izbegavaju spekulacije i prenošenje nedovoljno proverljivih stavova u izveštavanju o nesrećama i tragedijama u kojima ima stradalih ili su teško pogođeni materijalni i drugi interesi građana.
3. U izveštavanju o događajima koji uključuju lični bol i šok, novinar je dužan da svoja pitanja prilagodi tako da odražavaju duh saosećanja i diskrecije.
4. Novinar je dužan da osigura da dete ne bude ugroženo ili izloženo riziku zbog objavljivanja njegovog imena, fotografije ili snimka sa njegovim likom, kućom, zajednicom u kojoj živi ili prepoznatljivom okolinom.

VIII KORIŠĆENJE ČASNIH SREDSTAVA

1. U prikupljanju informacija, fotografija, dokumenata, zvučnih i video zapisa novinar će se koristiti samo časnim sredstvima.
2. Novinar ne treba da nastavi a postavljanjem pitanja, telefoniranjem, fotografisanjem ili snimanjem privatnog lica pošto je zamoljen da odustane.
3. Pritisak na privatno lice da dá odgovor na neko pitanje može biti nastavljen i nakon odbijanja, ali samo pod uslovom da za to postoji utemeljen javni interes.
4. Pravo je novinara da, u odnosu prema državnim i drugim institucijama kontinuirano postavlja pitanja za koja smatra da su od interesa za javnost, bez obzira na to da li su zamoljeni da to prekinu ili ne.

IX POŠTOVANJE AUTORSTVA

1. Mediji i novinari poštuju i primenjuju važeće zakonodavstvo zaštiti autorskih prava. Kada se dobije dopuštenje za reprodukciju iz drugog izvora, to se čini uz uvažavanje autora i uz navođenje izvora.
2. Novinar neće kao svoje potpisivati tekstove, crteže, ilustracije, fotografije, video i zvučne zapise drugih autora.
3. Novinar treba da odbije da potpiše tekst, fotografiju, crtež, ilustraciju, zvučni ili video zapis: - kada je uredničkom, lektorskom ili drugom intervencijom izmenjen tako da je promenjen njegov smisao, kao i ukoliko su te izmene suprotne mišljenju i uverenju novinara,- u slučaju kada za to novinar ima opravdani interes (lična sigurnost, itd).
4. Urednik je obavezan da usliši zahtev novinara da ga ne potpiše pod tekstom, fotografijom, crtežom, ilustracijom, zvučnim ili video zapisom ukoliko novinar smatra da bi time bila ugrožena njegova bezbednost.
5. Arhivski audio i video zapisi moraju da budu označeni na odgovarajući način.

X ZAŠTITA NOVINARA

1. Novinar koji se pridržava ovog kodeksa uživa podršku i zaštitu svog profesionalnog udruženja.
2. Novinar koji se pridržava profesionalnih i etičkih standarda ima pravo na pravnu i materijalnu pomoć u zaštiti od nasilja, pretnji, uvreda i drugih negativnih posledica zbog obavljanja novinarske profesije.
3. Svako ko smatra da je novinar povredio neku od odredbi ovog Kodeksa, može se obratiti Sudu časti i Savetu za štampu.

Kodeks marketinških komunikacija ⁵⁸

OPŠTE ODREDBE

Član 1

Pristojnost

Marketinške komunikacije ne bi trebalo da sadrže izjave, niti vizuelne poruke koje se mogu smatrati nepristojnim, a naročito s obzirom na sadržaj poruke, način i sredstva komuniciranja, senzibilitet lica kojima je upućena, kao i vrstu oglašivača, aktivnosti, proizvoda ili usluge.

Član 2

Iskrenost / časnost

Marketinške komunikacije treba da budu osmišljene tako da ne zloupotrebe poverenje potrošača, i da ne iskoriste nedostatak njihovog iskustva ili znanja. Relevantni faktori koji bi mogli da utiču na odluke potrošača treba da budu saopšteni na pravi način i u pravo vreme da bi potrošači mogli da ih uzmu u obzir.

Član 3

Društvena odgovornost

Marketinške komunikacije treba da poštuju ljudsko dostojanstvo i ne treba da izazovu, niti da tolerišu bilo kakav oblik diskriminacije, uključujući i diskriminaciju koja se zasniva na rasnoj ili nacionalnoj osnovi, na poreklu, verskoj pripadnosti, polu, starosnom dobu, na invaliditetu, ili seksualnoj orijentaciji. Marketinške komunikacije ne treba da se bez opravdanog razloga poigravaju strahom, niti da zloupotrebljavaju nečiju nesreću ili patnju.

Marketinške komunikacije ne treba da tolerišu, niti da izazivaju nasilno, nezakonito ili asocijalno ponašanje.

Marketinške komunikacije ne treba da zloupotrebljavaju sujeverje.

⁵⁸ Preuzeto sa <http://www.iaa.rs/assets/Kodeks-radni-dokument.pdf>. Ceo kodeks se može naći na ovoj adresi. Ovde su izdvojene samo opšte odredbe.

Marketinške komunikacije ne treba da omalovažavaju nijedno lice, niti grupu ljudi, preduzeće, organizaciju, industrijsku ili komercijalnu aktivnost, profesiju ili proizvod, niti da nastoje da ih izvrgnu javnoj osudi ili ruglu.

Član 4

Istinitost

Marketinške komunikacije treba da budu istinite i ne treba da obmanjuju.

Marketinške komunikacije ne treba da sadrže nikakvu izjavu, tvrdnju, niti audio ili vizuelnu poruku koja direktno ili implicitno, dvosmislenošću ili neumerenošću, može da obmane potrošača, i to naročito, mada ne isključivo, u pogledu sledećeg:

- karakteristika proizvoda koje su materijalne, tj. koje mogu da utiču na izbor potrošača, kao što su:
- priroda proizvoda, njegov sastav, način i datum proizvodnje, primena, efikasnost i učinak, količina, komercijalno i geografsko poreklo ili uticaj na životnu sredinu;
- vrednost proizvoda i ukupna cena koju potrošač treba da plati;
- uslovi isporuke, zamene, povraćaja, popravke i održavanja;
- uslovi garancije;
- autorsko pravo i prava industrijske svojine kao što su patenti, zaštitni znakovi, dizajn i modeli, i trgovinski nazivi;
- usaglašenost sa standardima, kao npr. opšti standardi kvaliteta i sl.
- zvanično priznavanje i odobrenje za korišćenje proizvoda, priznanja kao što su medalje, nagrade i diplome;
- visina dobiti koja će biti raspoređena u dobrotvorne svrhe.

Član 5

Korišćenje tehničkih/naučnih podataka i terminologije

Marketinške komunikacije ne treba:

- da zloupotrebljavaju tehničke podatke, npr. rezultate istraživanja ili navode iz tehničkih i naučnih publikacija;
- da predstavljaju statističke podatke tako da oni preuveličavaju značaj izjave o proizvodu;

- da koriste naučnu terminologiju ili rečnik tako da njihova upotreba može da navede na pogrešan zaključak da izjava o proizvodu ima naučni značaj.

Član 6

Korišćenje izraza "besplatan" i "zagarantovan"

Izraz "besplatan", npr. "poklon", ili "besplatna ponuda", može da se koristi:

- kada ponuda ne podrazumeva nikakvu obavezu, ili
- kada je jedina obaveza da se plate troškovi otpreme i procedure koji ne premašuju troškove kojima se izlaže prodavac, ili
- u vezi sa kupovinom nekog drugog proizvoda, pod uslovom da cena tog proizvoda nije povećana da bi pokrila sve, ili jedan deo, troškova ponude.

Marketinške komunikacije ne treba da tvrde ili da navode na zaključak da "garancija" ili "zagarantovano", ili neki drugi izraz koji u osnovi ima isto značenje, pruža potrošaču veća prava osim onih koja su propisana zakonom, kada to zaista nije slučaj. Potrošaču treba da budu dostupni uslovi svake garancije, uključujući naziv i adresu davaoca garancije, a ograničenja u pogledu prava potrošača ili pouke o pravnom leku u slučajevima kada to zakon dozvoljava, treba da budu jasni i uočljivi.

Član 7

Dokazivanje

Za opise, izjave ili ilustracije koji se odnose na činjenice u marketinškoj komunikaciji koje se mogu proveriti, ili ako postoji istraživanje kao relevantan izvor, treba da postoji mogućnost dokazivanja. Dokazi pritom treba da budu obezbeđeni bez odlaganja i na zahtev dostavljen samoregulacionim organizacijama odgovornim za sprovođenje Kodeksa.

Član 8

Prepoznatljivost

Marketinške komunikacije i oglašavanje treba jasno da se raspoznaju kao takve, bez obzira na to kakav je njihov oblik i koji se medij

koristi. Kada se oglas pojavi u mediju u segmentu gde se objavljuju vesti ili neki drugi urednički materijali, to treba da bude predstavljeno tako da se lako prepoznaje kao oglas, a identitet oglašivača treba da bude jasno prepoznatljiv (videti takođe član 9).

Marketinške komunikacije ne treba da prikrivaju svoju pravu komercijalnu svrhu. Otuda, komunikacije koje promovišu prodaju nekog proizvoda ne treba da budu prikazane kao, na primer, istraživanje tržišta ili anketiranje potrošača, korisnički sadržaj, privatni blog ili nezavisni pregled.

Član 9

Identitet

Identitet učesnika na tržištu treba da bude jasno prepoznatljiv. Marketinške komunikacije treba, u odgovarajućim slučajevima, da sadrže i informacije za kontakt kako bi potrošač bez poteškoća mogao da stupi u vezu sa prodavcem.

Gore navedeno se ne odnosi na komunikacije kojima je jedini cilj da privuku pažnju na komunikacijske aktivnosti koje će uslediti (na primer tzv. „intrigantni oglas“ - teaser).

Član 10

Poređenja

Marketinške komunikacije koje sadrže poređenja treba da budu osmišljene tako da poređenje ne može da zavara i treba da budu u saglasnosti sa načelima lojalne konkurencije.

Elementi poređenja treba da se zasnivaju na činjenicama koje se mogu dokazati i ne treba da se selektuju na nepravedan način.

Član 11

Svedočenje

Marketinške komunikacije ne treba da sadrže, niti da se pozivaju na bilo kakvo svedočanstvo, podršku, ili drugu vrstu dokumenata koja bi poslužila kao potvrda za neku tvrdnju, ukoliko nisu istiniti, ne mogu da se proveriti i nisu relevantni. Svedočanstva ili podrške koji su tokom vremena zastareli, ili počinju da navode na pogrešne zaključke, ne treba da se koriste.

Član 12

Opisivanje ili podražavanje lica i pozivanje na ličnu svojину

Marketinške komunikacije ne treba da opisuju niti da se pozivaju na bilo koje lice, ni u privatnom, ni u javnom svojstvu, ukoliko za to nije unapred pribavljeno odobrenje; niti, marketinške komunikacije treba da bez prethodnog odobrenja opisuju niti da se pozivaju na svojinu nekog lica na način koji bi mogao da ostavi utisak da za dati proizvod ili organizaciju o kojoj je reč postoji lično odobrenje (endorsement).

Član 13

Zloupotreba ugleda

Marketinške komunikacije ne treba da neopravdano koriste naziv, inicijale, logotip i/ili zaštitne znakove nekog drugog preduzeća, kompanije ili institucije. Marketinške komunikacije ni na koji način ne treba da iskoriste ugled nekog drugog preduzeća, lica, ili institucije, u pogledu naziva, brenda ili druge intelektualne svojine, niti treba da iskoristi ugled stečen u drugim marketinškim kampanjama, bez prethodno pribavljenog odobrenja za to.

Član 14

Podražavanje

Marketinške komunikacije ne treba da imitiraju marketinške komunikacije drugih učesnika na tržištu na način koji bi mogao da obmane ili zbuni potrošača, na primer, imitiranjem opšteg izgleda, teksta, slogana, vizuelne obrade, muzičkih ili zvučnih efekata.

U slučaju kada neki učesnik na tržištu sprovede karakterističnu marketinšku kampanju u jednoj ili više zemalja, ostali učesnici na tržištu ne treba da imitiraju tu kampanju u nekim drugim zemljama u kojima učesnik na tržištu koji je začetnik pomenute kampanje takođe može da posluje, i da time spreče širenje date kampanje u razumnom vremenskom periodu u tim zemljama.

Član 15

Bezbednost i zdravlje

Marketinške komunikacije ne treba da bez opravdanja na edukativnoj ili društvenoj osnovi sadrži bilo kakav vizuelni prikaz ili opis

potencijalno opasnih postupaka ili situacija u kojima se zanemaruju čovekova bezbednost i zdravlje. Uputstva za upotrebu treba da sadrže odgovarajuća upozorenja u pogledu bezbednosti. Kad god neki proizvod ili aktivnost predstavlja opasnost po bezbednost, treba da se navede da je neophodno da deca budu pod nadzorom odraslih lica.

Informacije koje se navode uz proizvod treba da sadrže odgovarajuća uputstva za upotrebu i kompletno uputstvo koje se odnosi na aspekte zdravlja i bezbednosti kad god je to neophodno. Takva upozorenja koja se odnose na zdravlje i bezbednost treba da budu jasna, predstavljena slikama, tekstom, ili kombinacijom i jednog i drugog.

Član 16

Deca i mladi

Posebnu pažnju treba posvetiti marketinškim komunikacijama koje su upućene deci i mladima ili pak njihovom prikazivanju, u skladu sa Poglavljem E, koje se posebno odnosi na marketinške komunikacije i oglašavanje usmereno ka deci i mladima.

Član 17

Zaštita podataka i privatnost

Prilikom prikupljanja podataka od pojedinaca, treba da se vodi računa o tome da se poštuje i zaštiti njihova privatnost u saglasnosti sa relevantnim pravilima i propisima.

Prikupljanje podataka i obaveštavanje

Kada se od potrošača prikupljaju lični podaci, od suštinskog značaja je da uključeni pojedinci budu svakako svesni svrhe prikupljanja podataka, kao i svake namere da se ti podaci prenesu trećoj strani u marketinške svrhe te treće strane. (Treća strana ne uključuje agente ili druga lica koja pružaju tehničku i operativnu podršku učesnicima na tržištu i koja ne koriste niti otkrivaju lične podatke u bilo koje druge svrhe). Najbolje je da se pojedinac obavesti u vreme prikupljanja, a kada to nije moguće, to treba učiniti što pre posle toga.

Pristanak potrošača dat za prikupljanje ličnih podataka se može opozvati u skladu sa zakonom.

Korišćenje podataka

Lični podaci prikupljeni u saglasnosti sa ovim Kodeksom treba da budu:

- prikupljeni za posebno određene i legitimne svrhe i ne koriste se ni na koji način koji nije u saglasnosti sa tim svrhama;
- adekvatni, relevantni i nikako neumereni u odnosu na svrhu za koju su prikupljeni i/ili dalje obrađeni;
- precizni i uvek ažurirani;
- čuvani ne duže nego što to zahteva svrha za koju su podaci prikupljeni i dalje obrađeni.

Zaštita obrade podataka

S obzirom na osetljivost podataka, treba da postoje adekvatne mere zaštite da bi se sprečio neovlašćeni pristup ličnim podacima ili njihovo razotkrivanje, a u skladu sa regulativom koja uređuje zaštitu podataka o ličnosti. Ukoliko se podaci prenose nekoj trećoj strani, treba obezbediti adekvatan nivo zaštitnih mera.

Lični podaci o deci

Kada se lični podaci prikupljaju od lica za koje se zna ili se veruje da su deca uzrasta od 12 godina i mlađa, roditeljima ili pravnim tutorima/starateljima treba da se daju jasna uputstva o tome kako ce se zaštititi privatnost njihove dece, ukoliko je to moguće.

Decu treba podsticati da traže odobrenje od roditelja ili nekog drugog odgovarajućeg odraslog lica pre nego što daju podatke o sebi putem digitalnih i interaktivnih medija, a treba da se preduzmu i opravdane mere kojima će se proveriti da li su deca dobila takvo odobrenje.

Prikuplja se samo onoliko ličnih podataka koliko je neophodno da se omogući da dete učestvuje u prikazanoj aktivnosti.

Podaci prikupljeni od dece ne treba da se koriste za upućivanje marketinških komunikacija roditeljima te dece niti drugim članovima njihove porodice bez odobrenja roditelja.

Prepoznatljivi lični podaci o licima za koja se zna da su deca mogu se obznanimi trećim licima nakon dobijanja saglasnosti roditelja ili legalnog tutora / staratelja ili pak ukoliko je njihovo objavljivanje odobreno zakonom. (Treća strana ne uključuje agente ili druga lica koja pružaju tehničku i operativnu podršku učesnicima na tržištu i koja ne koriste niti otkrivaju dečije lične podatke u bilo koje druge svrhe.)

Politika privatnosti

Oni koji prikupljaju podatke za potrebe aktivnosti marketinške komunikacije treba da imaju razvijenu politiku privatnosti čiji uslovi

treba da budu lako dostupni potrošačima i u kojima treba da bude jasno naznačeno da li je u toku prikupljanje ili obrada podataka, bilo da je to očigledno ili ne.

Prava potrošača

Da bi potrošači svakako razumeli i ostvarili svoja prava treba preduzeti odgovarajuće mere, a u skladu sa tim ciljem:

- da se izuzmu sa spiska kontakata za direktni marketing, odnosno marketinških spiskova (uključujući pravo prijavljivanja za opšte preferencijalne usluge);
- da se potrošači obaveste o tome da mogu da zahtevaju da njihovi podaci ne budu dostupni trećim stranama za marketinške svrhe; i
- da se isprave nekorektni podaci o njima.
- Kao i sve druge mere u skladu sa zakonom.

Kada potrošač izrazi želju da ne prima marketinške poruke putem specifičnog medija, bilo posredstvom preferencijalne usluge, ili na neki drugi način, ta želja treba da se poštuje. Dodatni propisi koji se specifično odnose na upotrebu digitalnih i interaktivnih medija i prava potrošača nalaze se u Poglavlju D.

Međudržavne razmene

O pravima potrošača koja se odnose na zaštitu podataka naročito treba voditi računa kada se lični podaci prenose iz države u kojoj su prikupljeni, u neku drugu državu. Kada se obrada podataka vrši u nekoj drugoj državi, treba da se preduzmu svi opravdani koraci, a u skladu sa zakonom, da bi adekvatne mere zaštite podataka svakako funkcionisale i da bi se ispoštovala sva načela zaštite podataka navedena u ovom Kodeksu. Preporučuje se primena klauzula ICC modela koje se odnose na sporazum između strane koja je sačinila marketinški spisak i strane koja obrađuje ili koristi taj spisak u drugoj državi.

Član 18

Transparentnost troškova komunikacije

Ukoliko su troškovi potrošača za pristup nekoj poruci ili za komuniciranje sa učesnikom na tržištu viši od standardnih troškova za poštarinu ili telekomunikacije, npr. "premijska cena" za neku onlajn poruku, konekciju ili telefonski broj, ti troškovi treba jasno da se naznače potrošačima, izraženi ili kao "cena po minutu", ili kao "cena

po poruci”. Kada se ovakva informacija dostavlja onlajn, potrošači treba da budu jasno informisani o tome u vreme kada nameravaju da iskoriste pristup poruci ili onlajn usluzi i treba im se ostaviti odgovarajući vremenski period za diskonektovanje bez izlaganja troškovima.

Kada komunikacija iziskuje takve troškove, potrošač ne treba neopravdano dugo da čeka da bi saznao koja je svrha komunikacije, a pozivi ne treba da se naplaćuju sve dok potrošač ne bude u mogućnosti da počne da ostvaruje tu svrhu.

Član 19

Neporučeni proizvodi i navedene cene

Marketinške komunikacije združene sa slanjem neporučenih proizvoda potrošačima od kojih se zatim zahteva da za te proizvode plate (prodaja po inerciji), uključujući i izjave ili sugestije da primaoci treba da prihvate te proizvode i da potom za njih plate, treba izbegavati.

Ukoliko marketinške komunikacije nastoje da izmame reakciju čiji bi ishod, zapravo, bila porudžbina za koju će biti tražena novčana naknada (npr. registrovanje u nekoj publikaciji), to u takvim komunikacijama treba da bude nedvosmisleno jasno izraženo.

Marketinške komunikacije koje nastoje da izmame porudžbine ne treba da budu prezentovane u formi koja može pogrešno da se shvati kao faktura, ili da na neki drugačiji način lažno nagoveštavaju da je plaćanje obavezno.

Propise koji se specifično odnose na neporučene digitalne marketinške komunikacije upućene na pojedinca potražiti u Poglavlju D, Član D4.

Član 20

Životna Sredina

Marketinške komunikacije ne treba da odobravaju, niti da popešuju aktivnosti koje su u suprotnosti sa zakonom, samo-regulativnim kodeksima ili opšte prihvaćenim standardima koji se odnose na odgovorno ponašanje u odnosu na životnu sredinu. Ona treba da poštuje načela obrazložena u Poglavlju J pod naslovom Ekološke izjave u marketinškim komunikacijama.

Član 21

Odgovornost

Ovi opšti propisi o odgovornosti odnose se na sve oblike marketinških komunikacija. Propisi o odgovornosti sa posebnom relevantnošću za određene aktivnosti ili medije mogu se naći u poglavljima posvećenim takvim aktivnostima i medijima.

Odgovornost u pogledu poštovanja pravila ponašanja propisanih ovim Kodeksom snosi onaj učesnik na tržištu čiji proizvodi predstavljaju predmet marketinških komunikacija, lice ili agencija koja se bavi marketinškom komunikacijom, izdavač, medij, ili bilo koje lice sa odgovarajućim ovlašćenjem

Učesnici na tržištu snose ukupnu odgovornost za marketinške komunikacije za svoje proizvode.

Agencije i ostali koji se bave marketinškim komunikacijama treba da se sa dužnom pažnjom i revnošću pripremaju i svojim delovanjem treba da omoguće učesnicima na tržištu da ispune svoje obaveze.

Izdavači, vlasnici medija i ugovarači koji objavljuju, prenose ili distribuiraju marketinške komunikacije treba sa dužnom pažnjom da ih prihvate i prezentuju javnosti.

Lica zaposlena u nekom preduzeću, kompaniji ili industriji iz prethodno navedenih kategorija koja učestvuju u planiranju, izradi, objavljivanju, ili prenošenju marketinške komunikacije snose onaj stepen odgovornosti koji je primeren njihovim pozicijama sa kojih obezbeđuju sprovođenje propisa Kodeksa i u skladu sa tim oni treba i da deluju.

Kodeks se odnosi na celokupan sadržaj i formu marketinške komunikacije uključujući i svedočanstva i tvrdnje, audio i vizuelni materijal koji potiču iz drugih izvora. Činjenica da sadržaj ili forma marketinške komunikacije može u celini ili delimično da potiče iz drugih izvora ne predstavlja opravdanje za nepoštovanje propisa Kodeksa.

Član 22

Nepoštovanje Kodeksa

Naknadna ispravka i/ili odgovarajuće obeštećenje usled kršenja propisa Kodeksa, od strane koja je za to odgovorna, poželjni su ali njima se ne može umanjiti obaveza poštovanja kodeksa niti opravdati kršenje pravila definisanih kodeksom.

Član 23

Tumačenje i nadzor nad primenom Kodeksa

Relevantna lokalne, državne ili regionalne asocijacije, profesionalna udruženja kao i samoregulatorna tela treba da usvoje kodeks i načela obuhvaćena njime i treba da ih sprovedu kako na državnom, tako i na međunarodnom nivou. Kodeks takođe treba da primenjuju, u odgovarajućim slučajevima, sve organizacije, kompanije i pojedinci angažovani u svim fazama procesa marketinške komunikacije

Član 24

Poštovanje samoregulatornih odluka

Nijedan učesnik na tržištu, niko ko se bavi marketinškim komunikacijama, nijedna agencija koja se bavi marketinškim komunikacijama, izdavač, vlasnik medija ili ugovarač ne treba da učestvuje u objavljivanju ili distribuciji oglasa, ili sprovođenju neke druge marketinške komunikacije koju relevantno samoregulatorno telo smatra neprihvatljivom.

LITERATURA

- Aristotel (2010) *Retorika*, Beograd: Plato.
- Arnet, R. C. (1981) „Ethics of interpersonal Communication Revisited“, paper presented at Speech Communication Association Convention, Anaheim, CA, Novembar.
- Aaker, D. A. (2004) *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, Free Press.
- Babić, J. (2000) *Uvod u poslovnu etiku*, Prag: Research Support Scheme.
- Bach, K. (1984) *Linguistic Communications and Speech Acts*, Cambridge Massachusetts, London, England: MIT Press.
- Bach, K. (1987) „On communicative intentions: A Reply to Recanaty“, *Mind & Language*, Vol. 2, No 2, San Francisko: Basis Blackwell, 141-154.
- Bart, R. (2015) „Ekonomija sistema mode“, *Elementi semiologije*. Beograd: Biblioteka XX vek.
- Bateman, J. (2009) *Discourse, Of Course*. Renkema J., (Ed.), Amsterdam and Philadelphia. PA: John Benjamins, 55-66.
- Bernajz, E. (2014) *Propaganda, stvaranje javnog mnjenja*, Beograd: Ammonite.
- Bysow, A. (1928) „Geruchte“ *Kolner Viertejahreshefte fur Sociologie*, 7, 301-308, 416-426.
- Bitel, L. (1997) *Liderstvo – Stilovi i tehnike upravljanja*, Beograd: Clio.
- Buzan, T. (1995) *The Mind Map Book*. BBC. London.
- Borbalan, Ž. K. (2009) Identitet(i) Pojedinac, grupa, društvo, pr. Katrin Halpern, Žan Klod Ruano-Borbalan, Beograd: Clio.
- Bovee C. Thill, J. (2002) *Business Communication Today*. Prentice Hall. NJ Upper Saddle River.
- Bourdieu, Pierre. (1990) *The Logic of Practice*. Stanford: Stanford University Press.
- Brenkert, Dž. (2011) *Marketinška etika*, Beograd: Službeni glasnik.

- Codon, J. (1977) *Interpersonal Communication*, New York: Macmillian.
- Caplan, D. (1978) „On the Logic of Demonstratives“, *Journal of Philosophical Logic*, VIII, 81-98.
- Dej, L. A. (2004) *Etika u medijima: primeri i kontroverze*. Beograd: Mediacentar.
- Defo, D. (2010) *Ogled o poslovima*, Beograd: Službeni glasnik.
- Devitt, M. Sterelny (2002) *Jezik i stvarnost, uvod u filozofiju jezika*, Zagreb: Kruzak.
- Dibar, K. (2009) Razgovor sa Klodom Dibarom „Profesionalni identiteti: vreme za majstorije“ u *Identitet(i) Pojedinac, grupa, društvo*, pr. Katrin Halpern, Žan Klod Ruano-Borbalan, Beograd: Clio, 169-178.
- Dumein, D. (2007) *Pisana poslovna komunikacija: ekspertska rešenja za poslovne izazove*. Beograd: Data Status.
- Everett, W. J. (1986) 'OIKOS: *Convergence in Business Ethics*, 5, 85-91.
- Frankena, William (1973) *Ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- French, J. R. P., Caplan R. D. (1973) „Organizational Stress and Individual Strain“, u: A. J. Marrov (ed.) *The Failure of Success*, New York: AMACON, 30-66.
- French, J. R. P. (1982) „Crowds and Corporations“, *American Philosophical Quarterly*, 19, 271-281.
- Fink, E. (1972) „Moda –zavodnica“, *Nova filozofija umjetnosti*, pr. Danilo Pejović, Zagreb: Nakladni zavod Zagreb, 525-549.
- Fisk, Dž. (2001) *Popularna kultura*, Beograd: Clio.
- Frege, G. (1992) „O smislu i nominatumu“, pr. A. Pavković, Ž. Lazović. *Ogledi o jeziku i značenju*, Beograd: Filozofsko društvo Srbije, 35–49.
- Gardner, H. (2011.) *Frames of Mind - The theory of Multiple Intelligences*, New York: Basic Books.
- Goleman, D. Bojancis, R. Maki, E. (2006) *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Novi Sad: Asee Books.
- Grice, P. (1975) „Utterer’s meaning and intentions“, *Philosophical Review* 78, 147-177.
- Goodpaster, K. E., Mathews J. B. (1982) „Can a Corporation Have a Conscience?“ *Harvard Business Review*, 60, (1)132-141.
- Glass, N. (1998) *Management Masterclass - A Practical Guide to New Realities of Business*, Nicholas Brealey Publishing, London.

- Gouran, D. S. (1982) *Making Decisions in group: choices and consequences*, Scott Foresman.
- Hall, Edvard T. (1966) *The Hidden Dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
- Hit, Č., Hit, D. (2015) *Veština odlučivanja. Postati odlučniji*. Novi Sad: Psihopolis Institut.
- Hofman, V. M (2004) „Šta je neophodno za postizanje visoke moralnosti korporacije?“ u: *Poslovna etika*, pr. Dramond, DŽ. Bein, B. Beograd: Clio, 59-75.
- Israel, M. (2006) „Saying Less and Meaning Less“, *Drawing the Boundaries of Meaning, Non Gricean Studies in Honor of Laurence R. Horn*, 137-157.
- Jevtić, M. (2017) *Liderstvo u promenama*, Beograd: Zadužbina Andrejević.
- Johannesen, R. L., Valde, K.S., Whedbee, K.E. (2008) *Ethics in Human Communication*, sixth edition, Illinois: Waveland Press Inc.
- Jovanović, Z. (2012) *U vrtovima dodira*, Niš: Filozofski fakultet.
- Jovanović, Z. Stojanović, I. (2015) „Etička komunikacija: iskrena komunikacija?“ *Nauka i sloboda*, knjiga 9, tom 2/1, Filozofske nauke, Istočno Sarajevo Pale: Filozofski fakultet, 529-539.
- Jovanović, Z. Stojanović Prelević, I. (2014) „Marginalizacija etike u jeziku medija: manipulacija versus etika“, *Jezik, književnost, marginalizacija*, Niš: Filozofski fakultet, 95-105.
- Kamijeri, K. (2009) „Kulture i strategije, iii hiljadu načina prilagođavanja“ u *Identitet(i) Pojedinač, grupa, društvo*, pr. Katrin Halpern, Žan Klod Ruano-Borbalan, Beograd: Clio, 105-113.
- Kjerkegor, S. (1979) *ILI-ILI*, Sarajevo: IRO Veselin Masleša.
- Knežević, A. N. (2004) *A što s maslinom? Pravila ponašanja i govor tijela*. Zagreb, Mozaik knjiga.
- Kress, G. (2009) „Assessment in the perspective of a social semiotic theory of multimodal teaching and learning“. U: Wyatt. Smith, C. M. and Cummings, J. J. (Eds.) *Educational Assessment in the 21st Century*. Springer.
- Kripke, S. (2004) „Identitet i nužnost“ u: *Ogledi o jeziku i značenju*, pr. A. Pavković, Ž. Lazović, Beograd: Filozofsko društvo, 61-81.
- Kotler, P. (1972) „A Generic Concept of Marketing“, *Journal of Marketing*, 36: 46-54.

- Kovescs Z., *Metaphor, A practical Introduction*, NEW York: Oxford university Press.
- Kolber, F. (2010) *Marketing u kulturi i umetnosti*, Beograd: Clio.
- Littlejohn, S.W. Jabusch, D. M. Persuasive Transaction (Glenview, IL.: Scot Foresman, 1987) str.12-22. „Communication Competence: Model and Application“, *Journal of Applied Communication Research*, 10 (1982) 29-37.
- Lazović, Ž. (1992) „Predgovor“ *Ogledi o jeziku i značenju*, pr. A. Pavković, Ž. Lazović, Beograd: Filozofsko društvo Srbije, 7-19.
- Lakoff, G. (1990) *Talking Power: The Politics of Language in Our Lives*. New York:
- Basic Books.
- Lakof, G., Johnson, M. (1980) *Metaphors We live by*, Chicago: Chicago University Press.
- Le Bon, G. (2014) *Mišljenja i verovanja*, Beograd: Algoritam.
- Leech, J. (1983) *Principles of Pragmatics*. London: Longman Group Limited.
- Lehman, C. M., DuFrene, D. D. (2015) *Poslovna komunikacija*, Beograd: Datastatus.
- Lipovetsky, Gilles (1994). *The Empire of Fashion. Dressing Modern Democracy*. Princeton Nj. Princeton University Press.
- Lukić, R. (1982) „Pojam prava“, *Zbornik za teoriju prava*, SANU, II, BG, 27-31.
- Lippmann, W. (1922) *Public opinion*. New York: Harcourt, Brace, Jovanovitch.
- Lok, Dž. (2002) *Dve rasprave o vladi*, Beograd: Utopija.
- Makintajer, A. (2006) *Traganje za vrlinom*, Beograd: Plato.
- Meljnik, G. S. (1996) *Mass Media: Психологические процессли еффетљи*, Sankt Peterburg.
- Mil, Dž. S. (1988) *O slobodi*, Beograd: Filip Višnjić.
- Milovanović, S., Lukinović, M. (2017) *Nacionalno brendiranje*, Beograd: Službeni glasnik.
- Miljević, M. (2010) *Poslovna etika i komuniciranje*. četvrto izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Mihailović, D. (2003) „Stres u organizaciji“, *Tourism and hospitality menagement*, Vol. 9, br. 1, 113-130.

- Miščević, N. (2003) *Filozofija jezika*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
- Nikolić, D. (2010) *Medijsko pravo*, Beograd: Službeni glasnik.
- Nikolić, Lj., Mojašević, A. (2015) *Ekonomija za pravnike*, Niš: Medivest.
- Nojbauer, H. J. (2010) *Fama istorija glasina*, Beograd: Clio
- Ostin, Dž. (1994) *Kako delovati rečima?* Novi Sad: Matica srpska.
- Pavić, Ž. (2011) *Etika i poslovne komunikacije*. Beograd: Singidunum.
- Patterson, P., Wilkins, L. (1991) *Media Ethics Issues and Cases*, Madison, Wisconsin, Dubuque, Iowa, Brown & Benchmark.
- Prelević, D. (2013) "Dvodimenzionalna semantika i neofregeovsko razrešenje Fregeove zagonetke" *Beogradsko-Riječki zbornik*, Beograd: Filozofski fakultet, 11-35.
- Reccanati, F. (1987) *Meaning and Force, the Pragmatics of Performative Utterances*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Radović, V. Stojanović Prelević, I. (2015) „Mesto istine u utilitarizmu – reklamiranje i odnosi s javnošću“, *Državnost, demokratizacija i kultura mira*, Zbornik radova, Niš, Filozofski fakultet, 297-313.
- Radosavljević, D., Matijević, N. (2011) „Neuplitanje vlasti u delovanje pojedinca - Mil o državi“, *CIVITAS* br. 2, MMXI, 93-105.
- Roganović, M. (2004) „Nastanak, razvoj i suzbijanje glasina“u: *Etika javne reči u medijima i politici*, Beograd: Centar za liberalno demokratske studije, 195-204.
- Robert Rosenhtal (1990) „Priroda skladnog odnosa i njegovi neverbalni korelati“, *Psychological Inquiry*, 1, br. 4, 285-295.
- Rot, N. (1994) *Osnovi socijalne psihologije*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Rot, N. (1982) *Znakovi i značenja, verbalna i neverbalna komunikacija*, Beograd: Nolit.
- Salovey, P., Mayer, J. D (1990) „Emotional Intelligence“*Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Slavujević, Z. (2002) *Politički marketing*. Beograd: Fakultet političkih nauka.
- Shaw, William H. (1991) *Business Ethics*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Searle, J. (2007) „Grice on Meaning: 50 Years Later“, *Teorema*, XXVI/2, 9-18.
- Serl, Dž. (1991) *Govorni činovi*. Beograd: Nolit.
- Sperber, D., Wilson, D. (1995) *Theory of Relevance: Communication and Cognition*. Oxford: Blackwell.

- II- (2002) „Truthfulness and Relevance“, *Mind*, Vol. 111, br. 443, 583-632.
- Snojenbos, M., Hamber, Dž. (2005) „Najveća sreća za najveći broj ljudi“, *Utilitarizam i poslovna etika*. Pančevo: Mali Nemo, 101-122.
- Stojanović Prelević, I. (2011) „On Communicative Intention and Saying/ Implicating Distinction“ *Facta Universitatis, Linguistic and Literature*, Vol. 9, Niš: University of Niš, 107-115.
- Stojanović Prelević, I. (2017) „Shvatanje metafore u teoriji sličnosti i teoriji semantičke inetrakcije“, *Philologia Mediana*, 9, Niš: Filozofski fakultet, 371-383.
- Stojanović Prelević, I. (2010) „Da li je za razumevanje govornih činova neophodno prepoznavanje komunikacijske namere“ *Jezik, književnost, promene*, Niš: Filozofski fakultet. 384-394.
- Stojanović Prelević (2013) „Uloga semantičkog i pragmatičkog značenja izricanja u teoriji komunikacije“, *Beogradsko-riječki susreti*, Beograd: Filozofski fakultet, 93-104.
- Stojanović Prelević, I., Radović, V., Cvetanović, I. (2014) „Znanje u informatičkom društvu: mogu li organizacije da imaju znanje“, *Teme* 2, Niš: Univerzitet u Nišu, 805-825.
- Stid, E., Vorel, D., Stid, G. (2001) „Integrativni model za razumevanje i sprovođenje etičnog ponašanja u poslovnim organizacijama“, *Poslovna etika*, Beograd: Clio.
- Stefanović, S. (2013). *Upotreba multimodalnih resursa u prikazu Evropske unije u medijima sa engleskog i srpskog govornog područja: kritička analiza diskursa*, disertacija odbranjena na Filološko-umetničkom fakultetu u Kragujevcu.
- Solomon, R. S. (2004) „Poslovna etika“ *Uvod, u etiku*, pr. Peter Singer, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Novi Sad, Sremski Karlovci, 508-524.
- Svensen, Laš. Fr. H. (2005) *Filozofija mode*, Beograd: Čigoja.
- Tesser, A. (1988)“Toward a Self-Evaluation Maintenance Model of Social Behavior“, L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*, XXI, New York: Academic Press.
- Todorović, A. (1980) *Sociologija mode*, Niš: Gradina.
- Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Podgorica: CID
- Vafai, G. (2006) „Etika rada u islamu“, *Islam i poslovna etika*, Pančevo: Mali Nemo, 101-105.
- Valić, N. (2012) „Internetska medijska prezentacija siromaštva sa

stanovišta Grajsovog ‘principa kooperativnosti’ i Ličovog ‘principa učitivosti’“, *Godišnjak Filozofskog fakulteta u Novom Sadu*, XXXVII, Novi Sad: Filozofski fakultet, 251-267.

Veinrajt, G. (2001) *Govor tela*. Beograd: Alnari&Puna kuća.

Velasquez, M. (1983) „Why Corporations Are Not Morally Responsible for Anything they Do?“ *Busines and Professional Ethics Journal* 2, Spring,1.

Wilson, D., Sperber, D. (2002) „Truthfullness and Relevance“. *Mind*. Vol. 111, br. 443, Oxford: Oxford University Press, 583-632.

Wood, J. T. (1994) *Who Cares? Women, Care and Culture*. Carbondale: Southern Illinois, UP.

Žitinski, M. (2010) *Kultura poslovnog komuniciranja*, Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.

Vebografija

Bach, K. 1.8. 2012. „Why speaker intentions are n’t part of the context?“, Userwww.sfsu.edu/~kbach/Bach.Intention&Context.pdf, Posećeno: 1.5. 2018.

Claessens, R.J. (2011) „Brendiranje i korporativna kultura“, *Bankarstvo*, 7-8, 104-121. www.ubs-asb.com/Portals/0/casopis2011/2011/7_8/UBS-Bankarstvo-07-08-2011-Claessens-pdf. Posećeno: 20.3. 2017.

Dulić, Ž. 30. 7. 2010. „Kodeks za daleke zemlje. Kodeks ponašanja i oblačenja u zemljama Afrike, Azije i Bliskog istoka“, *Večernje novosti* onlajn, <http://www.novosti.rs/vesti/turizam.90.html:298111-Kodeks-za-daleke-zemlje>, Posećeno: 20. 9. 2018.

“Boje u poslovnom svetu” <http://ba.n1info.com/a41823/Lifestyle/Boje-u-poslovnom-svijetu.html>. Posećeno: 1.3.2018.

(edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/globalizacija-i-menadzment-u-globalnom-okruzenju).

Ibe_briefing_6_bussines_ethics_for_smes.pdf *Business Ethics for Smess*, 2007, Issue 6, Institute of Business Ethics, <https://www.greenbiz.com/sites/./BusinessEthicsforSMEs>. Posećeno 20.12. 2017.

“A Framework for Ethical Decision Making” 1.7.2015. www.scu.edu./SCU/Centers/Ethics/practicing/decision/framework.html Posećeno 20.12. 2017.

REGISTAR IMENA

A

Aristotel 12, 85, 86, 88, 96, 105,
106

Arnet, R.C. 89

B

Babić, J. 95, 97, 99, 115

Barthes, R. 32

Bernajz, E. 116

Brenkert, Dž. 116

D

Dej, L.A. 108, 106, 108

Devitt, M. 18

DuFrene D.D. 12, 14, 45, 46, 47, 51,
52, 54, 56, 73, 82

F

Frege, G. 21,

H

Hofman, V.M. 103, 102

G

Grajs, P. 63, 28, 27, 25, 24,

Goleman, D. 58, 59, 61, 62, 79

J

Jovanović, Z. 110, 87, 63, 16, 13

K

Kjerkegor, S. 36, 35

Kotler, P. 114

Kolber, F. 114

L

Le Bon G. 32

Lehman, C. 12, 14, 45, 46, 47, 51,
52, 54, 56, 73, 82

Lipovetski, Ž. 36

Lippmann, W. 26

Lok, Dž. 107, 108

M

Makintajer, A. 86

Mil, Dž. S. 107, 108, 111, 112

Miščević, N. 17

N

Nojbauer, H. J. 15, 16

O

Ostin, Dž. L. 18, 19

R

Radović, V. 50, 111, 115

Rot, N. 13, 15

S

Serl, Dž. 18, 19, 20, 24, 25, 26, 27

Sperber, D. 12, 16, 24, 28

Stid, E. 97

Solomon, R.S. 95, 96, 98

Svensen, L. 33, 35, 37

T

Todorović, A. 31, 32, 34, 35

V

Vlahović, S. 56, 58

W

Willson, D. 12, 16, 24, 28

Wood, J.T. 88

Ž

Žitinski, M. 29, 31, 54, 55, 56, 62,
78, 87

REGISTAR POJMOVA

A

Autonomija 104, 106, 107

B

Bonton 38, 40, 41, 46, 80, 81, 82, 83

D

Deontologija 113

E

Etika 85, 86, 87,

Etika komunikacije 85, 86, 87

Etika poslovne komunikacije 87

Emocionalna inteligencija 59, 60,

K

Komunikacija 12, 13, 14

Komunikacijska namera 24, 27, 28,
29

Konferencija 74

Komunikacijski kontekst 29, 30

L

Lider 56, 57, 58, 59, 62

Lična etika 88

M

Marketing 114, 116, 117

O

Odgovornost 91, 92, 92

P

Panel 73, 74

Poslovna etika 95, 97, 98,

Profesionalna etika 97

Pisana komunikacija 65

Poverenje 109

S

Sastanci 76, 77

Stres 78, 79, 80

Sloboda 107, 108, 114

T

Tim 55, 57

U

Uspešna komunikacija 24, 55

Utilitarizam 109, 111, 112

Z

Zlatna sredina 15, 105

Zlatno pravilo 105, 106

IZVODI IZ RECENZIJA

RECENZIJA: Monografije Poslovna komunikacija i etika, autorice dr Ivane Stojanović – Prelević.

Autorica svoju monografiju otpočinje citatom Danijela Defoa (Daniel Defoe) u kome francuski filozof i pisac na duhovit, ali i prekoran, način prikazuje osobine ljudskog roda. Naravno, ovakav početak dovoljno ilustrativno ukazuje na to kako autorica u svojoj monografiji pristupa obrađivanom fenomenu. Naime, ona već na samom početku razmatra mogućnosti poslovne komunikacije sa stanovišta istine, iskrenosti i, kako sama kaže, fer odnosa. Ako se pod istinom podrazumeva celina nečega, onda bi predmet objektivne istine morao da se sagledava sa svih strana, a ako se pod iskrenošću podrazumeva subjektivni doživljaj nečega onda se u predmet iskrenosti učitavaju subjektivna stanja, empirije, želje i verovanja. To bi značilo da bi fer komunikacija morala da ekvilibrira između ova dva prividno slična, a suštinski različita odnosa prema stvarnosti. Drugim rečima, fer komunikacija, kao najoptimalniji modus poslovne komunikacije, morala bi da zauzme ekvidistancu između ova dva, važna odnosa prema realitetu. A sve zbog toga, kako autorica navodi, što: “Različitost ljudi (u karakterima, ličnostima, statusu) je jedan od razloga što među zaposlenima vlada nepoverenje, i retko se govori istina. Zato ljudi često koriste učtivu i formalnu komunikaciju, kako bi izbegli eventualne nesporazume i probleme.” (Stojanović – Prelević, str. 14)

Međutim, nesporazumi i problemi u komunikaciji ne nastaju samo zato što njeni sudeonici nastupaju sa različitim intencijama, već i zbog toga što su različiti njihovi kodni sistemi. Naravno, kazivanje o poreklu ovakve različitosti zauzelo bi znatan deo prostora, pa je shodno tome, a i obrađivanoj temi, primerenije ukazati, kako to i autorica čini, na različita tumačenja samog značenja (str. 17-23). I sama polivalentnog ishodišta, njih je moguće identifikovati prema praslikama, tradiciji, ličnim iskustvima, željama, dopadanju... A kako je (raz)mišljanje (ukrštanje sopstvenih misaonih puteva) po svojoj prirodi naporno, većina ljudi je sklona prosuđivanju. Njega je moguće

slikovito predstaviti kao proces prosejavanja već postojećeg kontingenta sopstvenih iskustava i znanja. Dakle, prosuđivnje bi moglo da se sagledava kao vertikalni proces dedukcije, dok je razmišljanje moguće posmatrati kao horizontalni proces indukcije. Međutim, kako je prosuđivanje često zavisno od tradicije i autoriteta, i s obzirom na to da pokazuje manjkavost samosagledavanja i kritičnosti, veoma se lako preobrati u presuđivanje.

... Najzad, ovu mnografiju bi trebalo posmatrati kao segment, ili predložak, daleko kompleksnijim raspravama iz ove, inače, veoma bogate i dinamične oblasti društvene egzistencije. Pisana strukturalistički, ona je simbioza znanja i informacija iz komunikologije, filozofije, psihologije, sociologije, metodike, marketinga i poslovne etike, a krećući se neprestano na razmeđu teorijskih sižea pomenutih naučnih disciplina i praktičnih uputstava, obogaćena raznovrsnom i relevantnom literaturom, preporučuje se kao korisno štivo studentima, kao i svima onima željnim ovakvih znanja.

Prof. dr Zoran Jovanović,
Univerzitet u Nišu

Ivana Stojanović Prelević je napisala lepu i to, posebno treba istaći, sadržajno bogatu knjigu na preseku između komunikologije, poslovne etike i, takođe, filozofije jezika. Knjigu koju je zadovoljstvo čitati. Imajući solidno filozofsko obrazovanje ona ga je iskoristila da obezbedi kvalitet teksta knjige dobrim argumentima. Knjiga će svakako biti značajan doprinos našoj, inače oskudnoj, literaturi iz poslovne etike, u koju se, u širem smislu može ubrojati i etika komunikacije (mada je komunikacija širi pojam i ima mnogo drugih aspekata koji nisu striktno poslovni: to su politička, vojna, ljubavna, komšijska, dečja, i mnoge druge forme komunikacije, sve odreda vredne izučavanja).

Nema potrebe da navodim pojedine stavke razuđenog a ipak fokusiranog teksta ove knjige, bogatstvo tih stavki se vidi već u Sadržaju. Navešću samo, kratko, nekoliko njenih vrlina. Prvo, preciznost. Dajem sebi za pravo da pretpostavim da je to delom i zbog kvalitetnog obrazovanja iz filozofije koje je Ivana Stojanović Prelević dobila stu-

dirajući na Odeljenju za filozofiju beogradskog Filozofskog fakulteta. Drugo, kompletnost, zaokruženost teme koja se obrađuje. To knjigu čini celinom, i čini je završenom. Sigurno mnoge od tih tema treba da se dalje analaiziraju i izučavaju, ali je u proporcionalnom smislu sadržaj teksta veoma dobro odmeren. Treće, jezik. Knjiga je pisana lepim jezikom, bez nazgrapnih jezičkih konstrukcija i sa elegancijom. Ona je relevantna za stručnjake ali je dostupna i laicima a to je velika vrlina koju nije lako postići. Četvrto, kratkoća. Relativno mali obim knjige će je učiniti samo još atraktivnijom. Pretpostavljam da će knjiga služiti i kao udžbenik na nekim studijskim programima. I tu je njen obim vrlina-neće biti delova za preskakanje. Sve u svemu, radi se o knjizi koja zaslužuje ne samo preporuku nego i pohvalu. Peto, treba istaći obimnu literaturu kojom se na zorno očigledan način suvereno vlada kroz ceo tekst knjige.

Prof. dr Jovan Babić,
Univerzitet u Beogradu

Knjiga je prva knjiga ove vrste kod nas, i uspešno kombinira poznavanje poslovne komunikacije sa izvrsnim poznavanjem jezične-i-govorne pragmatike. Ova uspešna kombinacija je glavna novost knjige, i njezin originalni doprinos.

Ova je recenzija vrlo pozitivna, i naglašava da knjiga predstavlja značajni originalni doprinos. Bit će korisna prvenstveno onima koji se bave poslovnom komunikacijom, od studenata ekonomije do biznismena. No ona bi mogla zanimati sve koje jezik zanima iz praktične perspektive, one kojom se bavi pragmatika. Profesori i studenti koji se susreću s lingvističkim temama, bilo u studiju lingvistike, bilo pojedinih jezika, ovdje mogu uočiti kako se općenite istine o jeziku mogu primjeniti u praksi, i kako ta praksa povezuje pitanja efikasnosti, etike i društvenih odnosa.

Prof. Dr. Nenad Mišćević,
Filozofska fakulteta u Mariboru

Zahvaljujem recenzentima na sugestijama i pohvalama.
Posebno sam zahvalna na podršci koju mi pružaju roditelji i suprug.
Takođe, neizmernu zahvalnost dugujem svojim sestričinama
Tijani i Kristini.

Ivana Lj. Stojanović Prelević
POSLOVNA KOMUNIKACIJA I ETIKA

Izdavač
FILOZOFSKI FAKULTET
UNIVERZITETA U NIŠU

Za izdavača
Prof. dr Natalija Jovanović, dekan

Lektor
Sonja Šoć

Korice
Darko Jovanović

Prelom
Milan D. Ranđelović

Format
17 x 24 cm

Štampa
SVEN Niš

Tiraž
200

Niš 2018.

ISBN 978-86-7379-492-1

CIP