

**PISANO
KOMUNICIRANJE I
IZRAŽAVANJE**

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

PISANJE RUTINSKIH I POZITIVNIH PORUKA

Sadržaj predavanja

Ciljevi učenja

Nakon što proučite ovo poglavlje, moći ćete:

- Primijeniti proces pisanja u tri koraka na rutinske i pozitivne poruke;
- Opisati učinkovitu strategiju pisanja rutinskih zahtjeva;
- Objasniti kako na ljubazan način zatražiti određenu akciju;
- Opisati strategiju pisanja rutinskih odgovora i pozitivnih poruka;
- Raspraviti o tome zašto je važno znati tko je odgovoran kada razmatrate prigovore i zahtjeve za nagodbom
- Opisati važnost poruka dobre volje i objasniti kako je moguće povećati njihovu učinkovitost

1. Rutinske i pozitivne poruke

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

Rutinske i pozitivne poruke gotovo uvijek koriste direktni pristup.

Korak 1: Planiranje rutinske ili pozitivne poruke

Iako planiranje rutinskih i pozitivnih poruka može trajati samo nekoliko minuta, četiri zadatka planiranja još uvijek vrijede.

Prvo, **analizirajte situaciju** i uvjerite se da je vaša svrha jasna te da o svojoj publici znate dovoljno da sastavite uspješnu poruku.

Drugo, **prikupite informacije** koje vaša publika mora znati.

Treće, **odaberite odgovarajući medij** za poruku, publiku i situaciju kojom se bavite.

Četvrto, **učinkovito organizirajte svoje informacije.**

Korak 2: Pisanje rutinske ili pozitivne poruke

- U svim se porukama morate **prilagoditi svojoj publici** tako da budete obazrivi prema njenim potrebama: Održite „ti” stav, budite pristojni, naglašavajte pozitivnosti i upotrebljavajte nepristran jezik. Da biste ojačali svoju vezu s publikom, **uspostavite kredibilitet i odražavajte imidž svoje kompanije**. Imajte na umu da, čak i ako obično koristite konverzacijski ton, neke poruke moraju biti formalnije od drugih. Konačno, koristite **jednostavan hrvatski pokušajte što više upotrebljavati aktivni oblik glagola**.
- Uz malo vježbe, moći ćete brzo sastavljati rutinske poruke. Vaša glavna ideja vjerojatno je već dobro definirana; samo budite sigurni da je se i pridržavate tako da ograničite svoje poruke.
- U većini slučajeva, vaši čitatelji će biti zainteresirani ili barem neutralni, stoga **obično možete primijeniti direktan pristup rutinskim i pozitivnim porukama**: započnite tako da jasno iznesete glavnu ideju, u sadržaj poruke uključite sve neophodne detalje, a zaključite srdačno.
- Imajte na umu da, iako je pisanje ovih poruka najmanje komplicirano, komuniciranje s ljudima iz drugih kultura može predstavljati izazov, osobito ako niste upoznati s relevantnim kulturološkim razlikama.

Korak 3: Dovršavanje rutinskih ili pozitivnih poruka

- Bez obzira koliko je vaša poruka kratka ili izravna, maksimalizirajte njezin učinak tako da odvojite dovoljno vremena za **reviziju, dizajniranje, korigiranje i distribuciju**.
- Prvo, **revidirajte** svoju poruku procjenom **sadržaja** i organizacije kako biste se uvjerali da ste rekli ono što ste željeli i na način na koji ste željeli. Revidirajte **čitljivost** svoje poruke. Uredite i neke dijelove ponovno napišite kako bi bila jezgrovita i jasna.
- Drugo, **dizajnirajte svoj dokument** tako odgovara vašem cilju i vašoj publici. Čak i jednostavnim porukama može koristiti pažljiv odabir fonta, promišljena upotreba bijelog prostora i druge dizajnerske odluke.
- Zatim, **korigirajte konačnu verziju** svoje poruke tražeći tipfelere, pogreške u pravopisu i tehnici, probleme s poravnanjem, lošu kvalitetu tiska itd.
- Konačno, **odaberite metodu distribucije** koja uravnotežuje trošak, praktičnost, vrijeme, sigurnost i privatnost.

Pomno planiranje može koristiti čak i jednostavnim rutinskim porukama.

Rutinske i pozitivne poruke najbolje se prenose upotrebom direktnog pristupa

Kod rutinskih zahtjeva i pozitivnih poruka:

- Započnite navođenjem zahtjeva ili glavne ideje
- U sadržaju navedite neophodne detalje
- Zaključite srdačnim zahtjevom za određenom akcijom

Rutinske i pozitivne poruke najbolje se prenose upotrebom direktnog pristupa. Google koristi ovaj blog kako bi korisnike AdWords sustava za oglašavanje putem tražilice obavještavao o prekidima radi održavanja i o drugim važnim vijestima:

https://developers.google.com/live/


Datoteka Uređivanje Prikaz Favoriti Alati Pomoć

Favoriti Predložena web-mjesta


Google Developers Live

Get involved →


Recently aired [\(View all\)](#)




November: Google Analytics Developer Update
Nov. 7, 2013, 10:00 a.m.



DevBytes: Android 4.4 Storage Access Framework: Provider
Nov. 7, 2013, 9:00 a.m.



Ludo Champenois - Google App Engine (French)
Nov. 7, 2013, 8:00 a.m.



Google Cloud Tour - Paris Keynote (French)
Nov. 7, 2013, 7:00 a.m.

Full calendar of shows

< > Nov 4 — 10 2013

today day week month

Mon 11/4	Tue 11/5	Wed 11/6	Thu 11/7	Fri 11/8	Sat 11/9	Sun 11/10
<p>6:00 pm DevBytes: Android 4.4 Immersive</p> <p>7:00 pm Root Access: Dos and Don'ts for attracting investors and co-founders to your startup</p> <p>8:00 pm Google Developers Weekly for November 4, 2013</p>	<p>6:00 pm DevBytes: Android 4.4 Transitions</p>	<p>6:00 pm DevBytes: Android 4.4 Closed</p> <p>7:00 pm YouTube Developers Live: Tips and tricks for rapid iteration with the Player API</p>	<p>4:00 pm Google Cloud Tour - Paris Keynote</p> <p>5:00 pm Ludo Champenois - Google</p> <p>6:00 pm DevBytes: Android 4.4 Storage Access Framework: Provider</p> <p>7:00 pm November: Google Analytics Developer Update</p>	<p>5:00 pm Google Cloud Developer Challenge: An overview of Google+ API</p> <p>6:00 pm DevBytes: Android 4.4 Storage Access Framework: Provider</p> <p>7:00 pm Root Access: What do investors look for in a founding team?</p>		

Google Terms of Service Privacy Policy Jobs Report a bug English

Internet | Zaštićeni način rada: uključen 100%

14:55

STVARANJE RUTINSKIH ZAHTJEVA

- **Pisanje zahtjeva** - za **informacijama, akcijom, proizvodima, nagodbama ili drugim stvarima** - rutinski je dio poslovanja.
- U većini slučajeva vaša će publika biti spremna da pristane, sve dok niste nerazumni ili ne tražite od ljudi da naprave nešto što se očekuje od vas.
- Primjenom **jasne strategije i prilagođavanjem pristupa svakoj situaciji**, moći ćete brzo sastaviti učinkovite zahtjeve.

Strategija za rutinske zahtjeve

Cilj učenja: Opisati učinkovitu strategiju pisanja rutinskih zahtjeva

Kao i svaka druga poslovna poruka, rutinski zahtjev ima tri dijela:

- uvod,
 - sadržaj i
 - zaključak.
- Koristeći direktan pristup, započnite s glavnom idejom, koja je zapravo jasna izjava o vašem zahtjevu.
 - U sadržaju poruke navedite detalje i opravdajte svoj zahtjev.
 - Konačno, zaključite traženjem određene akcije.

Navođenje svog zahtjeva na početku

Rutinske zahtjeve započnite tako da odmah navedete svoj inicijalni zahtjev; početak je mjesto gdje će se on isticati i dobiti najviše pozornosti. Naravno, prelaženje direktno na stvar ne bi se trebalo tumačiti kao dopuštenje da budete nagli i netaktni:

- **Obratite pozornost na ton.** Iako očekujete povoljan odgovor, ton vašeg prvotnog zahtjeva je važan. Umjesto da samo tražite akciju („Pošaljite mi najnoviji izvještaj o troškovima osoblja”), svoj zahtjev ublažite riječima kao što su *molim* ili *bio bih vam zahvalan*.
- **Pretpostavite da će vaša publika pristati.** Nestrpljiv zahtjev za brzom uslugom nije nužan. Općenito možete pretpostaviti da će vaši čitatelji pristati na vaš zahtjev kada jasno shvate razlog zašto ga postavljate.
- **Budite određeni.** Točno navedite što želite. Na primjer, ukoliko zahtijevate najnovije tržišne podatke od odjela za istraživanje, svakako navedite želite li sažetak od jedne stranice ili stotinu stranica neobrađenih podataka.

Pripazite da se vaš direktan pristup ne protumači kao nagao ili netaktnan.

Objašnjavanje i opravdavanje zahtjeva

- **U sadržaju svoje poruke objasnite svoj zahtjev.** Neka se objašnjenje tečno i logično nadovezuje na uvodne riječi. Ukoliko je to moguće, **spomenite kako bi ispunjavanje zahtjeva moglo koristiti čitatelju.** Na primjer, ako tražite pomoć u interpretiranju kompleksnih podataka o kontroli kvalitete, mogli biste istaknuti kako bi bolje razumijevanje problema u kontroli kvalitete poboljšalo zadovoljstvo kupaca i u konačnici dovelo do viših profita za cijelu kompaniju.
- Bilo da pišete formalno pismo ili jednostavnu trenutačnu poruku, **sadržaj svojeg zahtjeva možete iskoristiti kako biste naveli niz pitanja.** Ta lista pitanja pomaže u organizaciji poruke i publici pomaže da identificira informacije koje su vam potrebne.
- Imajte na umu nekoliko načela:
 - **Prvo postavite najvažnije pitanje.** Ako je vaša glavna briga trošak, mogli biste započeti pitanjem kao što je: „Koja je razlika u trošku prijevoza robe zrakom i kamionom?" Zatim biste mogli postaviti specifično, ali srodno pitanje o plaćanju prije roka.
 - **Postavljajte samo relevantna pitanja.** Kako biste ubrzali odgovor na svoj zahtjev, postavljajte samo ona pitanja koja su bitna za vas glavni zahtjev. Tako će odgovor stići ranije i bolje ćete iskoristiti vrijeme druge osobe.
 - **U svakom se pitanju bavite samo jednom temom.** Ako imate neobičan ili kompleksan zahtjev, razlomite ga na specifična, pojedinačna pitanja kako bi čitatelj mogao odvojeno odgovoriti na svako od njih. Nemojte čitatelja opteretiti dešifriranjem vašeg kompliciranog zahtjeva. Ovako ćete pokazati poštovanje prema vremenu svoje publike i dobit ćete točniji odgovor u manje vremena.

Redosljed kreiranja učinkovite poruke putem e-mail adrese

PLANIRAJTE	PIŠITE	DOVRŠITE
<p><u>Analizirajte situaciju:</u></p> <p>Potvrdite da je svrha traženje informacija od kompanijinih menadžera.</p> <p><u>Skupite informacije:</u></p> <p>Prikupite točne i potpune informacije o prijetnjama lokalne konkurencije.</p> <p><u>Odaberite odgovarajući medij:</u></p> <p>Za ovu internu komunikaciju odaberite e-mail koji vam omogućava da priložite Word dokument za prikupljanje informacija.</p> <p><u>Organizirajte informaciju:</u></p> <p>Pojasnite da je glavna ideja prikupljanje informacija koje će dovesti do bolje konkurentne strategije, što će zauzvrat pomoći raznim područnim menadžerima.</p>	<p><u>Prilagodite se svojoj publici:</u></p> <p>Budite osjetljivi prema potrebama svoje publike korištenjem "ti" stava, pristojnim ophođenjem, naglašavanjem pozitivnosti i upotrebom nepristranog jezika.</p> <p><u>Sastavite poruku:</u></p> <p>Zadržite konverzacijski stil koji je ipak poslovan te upotrebljavajte jednostavan jezik i odgovarajući ton.</p>	<p><u>Revidirajte poruku:</u></p> <p>Procijenite sadržaj i provjerite čitljivost; izbjegavajte nepotrebne detalje.</p> <p><u>Stvorite poruku:</u></p> <p>Jednostavan e-mail format sav je dizajn koji ova poruka treba.</p> <p><u>Korigirajte poruku:</u></p> <p>Pregledajte poruku kako biste otkrili pogreške u formatiranju, pravopisu i tehnicima.</p> <p><u>Distribuirajte poruku:</u></p> <p>Dostavite poruku korištenjem e-mail sustava kompanije.</p>

Zahtjevi za preporuke

- U kompleksnijem zahtjevu bi se, osim većeg broja detalja, moglo navesti i na koji će način odgovaranje koristiti čitatelju.
- **Potreba za raspitivanjem o ljudima** često se pojavljuje u poslovanju. Na primjer, prije produživanja kredita ili dodjeljivanja ugovora, poslova, unapređenja ili stipendija, kompanije često od ljudi traže da dostave preporuke. Traže da kandidati navedu ljude koji će moći garantirati za njihove sposobnosti, vještine, integritet, karakter i prikladnost za posao. Prije no što navedete nečije ime kao referencu, zatražite dopuštenje od te osobe. Neki ljudi ne žele da koristite njihovo ime, možda zbog toga što ne znaju dovoljno o vama, ne vole pisati pisma ili zato što njihovi poslodavci imaju politiku da ne daju preporuke.
- S obzirom na to da su zahtjevi za preporukama rutinski, svoj upit možete organizirati upotrebom izravnog pristupa. Započnite poruku jasnim navođenjem **razloga za preporuku** (ako nije za posao, svakako jasno objasnite za što jest) i **molbom čitatelju da napiše pismo**. Ukoliko s tom osobom niste kontaktirali dulje vrijeme, iskoristite uvod kako biste čitatelja podsjetili na odnos koji ste imali, razdoblje u kojem ste bili u odnosu i bilo kakve posebne događaje koji bi čitatelja mogli podsjetiti na vaše dobre strane. Ukoliko ste značajno napredovali od vašeg zadnjeg kontakta, razmislite o uključivanju ažuriranog životopisa.
- **Završite svoju poruku izrazom zahvale i punim imenom i adresom osobe kojoj bi pismo trebalo poslati**. Kada tražite trenutačnu preporuku, trebali biste spomenuti i rok. Da biste olakšali primatelju, uvijek priložite omotnicu s već nalijepljenom markicom i napisanom adresom.

Uvijek zatražite dopuštenje prije no što upotrijebite nečije ime kao referencu.

Ukoliko neko vrijeme niste bili u kontaktu s potencijalnom referentnom osobom, osvježite njezino pamćenje.

Redosljed kreiranja učinkovite poruke putem pisma

PLANIRAJTE	PIŠITE	DOVRŠITE
<p><u>Analizirajte situaciju:</u> Provjerite da je cilj zahtjev za pismom preporuke od fakultetskog profesora.</p> <p><u>Skupite informacije:</u> Prikupite informacije o kolegijima i datumima kako biste čitatelju pomogli da vas se prisjeti i kako biste razjasnili kakav posao tražite.</p> <p><u>Odaberite odgovarajući medij:</u> Format pisma daje poruci prikladnu dozu formalnosti, iako mnogi profesori preferiraju da ih se kontaktira e-mailom.</p> <p><u>Organizirajte informaciju:</u> Ovakve su poruke česte i očekivane, stoga je prikladan direktan pristup.</p>	<p><u>Prilagodite se svojoj publici:</u> Budite osjetljivi prema potrebama vaše publike korištenjem „ti” stava, pristojnim ophođenjem, naglašavanjem pozitivnosti i upotrebom nepristranog jezika.</p> <p><u>Sastavite poruku:</u> Stil je pristojan i poslovan, a ipak se koristi jednostavan hrvatski jezik i prikladan ton.</p>	<p><u>Revidirajte poruku:</u> Procijenite sadržaj i provjerite čitljivost; izbjegavajte nepotrebne detalje.</p> <p><u>Stvorite poruku:</u> Jednostavan format pisma sav je dizajn koji poruka treba.</p> <p><u>Korigirajte poruku:</u> Pregledajte poruku kako biste otkrili pogreške u formatiranju, pravopisu i tehnici.</p> <p><u>Distribuirajte poruku:</u> Poruku dostavite putem pošte ili e-maila ako imate profesorovu e-mail adresu.</p>

Primjer. Učinkovito pismo u kojem se traži preporuka

- Pri traženju preporuke od bivšeg profesora autorica koristi direktan pristup.
- Primijetite kako se ona trudi da podsjeti profesora jer je kolegij slušala prije godinu i pol dana.
- Također navodi datum do kojega je potrebno poslati pismo i ukazuje na priloženu markiranu i adresiranu omotnicu:

1811 Ashport Drive
Tate Springs, TN 38101
14. listopada 2021.

Primjer

Profesor Lyndon Kenton
School of Business
University of Tennessee, Knoxville
Knoxville, TN 37916

Dragi profesore Kenton,

Nedavno sam bila na razgovoru za posao u Strategic Investments te su me pozvali na drugi intervju za njihov Program obuke analitičara. Zatražili su najmanje jednu preporuku od profesora, a ja sam se odmah sjetila vas. Možete li mi vi napisati pismo preporuke? **(Započinje navođenjem svrhe pisma i zahtjeva; pretpostavlja da će čitatelj htjeti udovoljiti zahtjevu)**

Možda se sjećate, u zimskom semestru 2019. godine slušala sam vaš kolegij BUS 485, Financijska analiza. Uživala sam u kolegiju i položila ga s odličnom ocjenom. Profesore Kenton, vaši komentari o postizanju uvjerljivosti i telefoniranju kupcima potaknuli su moj interes za dodatna istraživanja izvan propisanog sadržaja kolegija. U stvari, vaš kolegij mi je pomogao da odlučim o svojoj budućnosti i postanjem financijska analitičarka. **(Informacije kojima se čitatelja podsjeća na bivšu studenticu nalaze se blizu početka pisma)**

U priloženom životopisu navodi se moje relevantno radno iskustvo i volonterske aktivnosti. Također bih željela nadodati da sam vodila obiteljsko financijsko planiranje otkada je moj otac preminuo prije nekoliko godina. Iako sam u početku učila kroz pokušaje i pogreške, s vremenom sam sve više primjenjivala svoje poslovno obrazovanje u odabiru dionica i obveznica. Vjerujem da mi ova praksa daje prednost pred ostalim kandidatima koji se prijavljuju za isti posao. **(U sadržaju se referira na životopis i iskustvo koje bi kandidatkinju moglo izdvojiti od konkurencije)**

Pismo preporuke biste do 30. listopada trebali poslati gosp. Blackmanu u Odjelu za ljudske resurse. **(Navodi krajnji rok za odgovor i informacije o osobi koja očekuje preporuku)** Da bih vam olakšala, priložila sam adresiranu i markiranu omotnicu. **(Ukazuje na adresiranu i markiranu omotnicu kako bi se potaknuo pravovremen odgovor)**

Cijenim vaše vrijeme i trud koji su potrebni za pisanje ovog pisma. Bit će sjajno, što ću napokon moći svoje znanje iskoristiti u poslu te ću vas obavještavati o svom napredovanju.

Srdačno,
Joanne Tucker
Joanne Tucker

Prilozi:

1.-----

2.-----

Uobičajeni rutinski zahtjevi

Mnoge rutinske poruke koje ćete pisati vjerojatno će spadati u nekoliko glavnih kategorija:

- **traženje informacija i akcije,**
- **traženje preporuka te**
- **pisanje prigovora i**
- **traženje nagodbi.**

Traženje informacija i akcije

- Kada morate nešto saznati, dobiti nečije mišljenje ili zatražiti jednostavnu akciju, obično morate samo pitati. U biti, jednostavni zahtjevi navode:
 - Što želite znati ili što želite da čitatelj napravi
 - Zašto postavljate zahtjev
 - Zašto je u interesu čitatelja da vam pomogne
- Ukoliko je vaš čitatelj u mogućnosti da učini ono što želite, takav izravan zahtjev biva brzo ispunjen.
- **Koristite direktan pristup tako da započnete s jasnim navođenjem svojih razloga za pisanje. U sadržaju, pružite sva potrebna objašnjenja kojima opravdavate svoj zahtjev. Zatim zaključite specifičnim opisom svojih očekivanja i navođenjem rokova ukoliko je to prikladno.** U nekim situacijama, čitatelji možda neće biti voljni odgovoriti osim ako ne vide svoju korist od zahtjeva, stoga svakako uključite ovu informaciju u svoje objašnjenje. U komunikaciji o rutinskom pitanju s nekim u vašoj kompaniji možete pretpostaviti postojanje zajedničkog iskustva.
- Suprotno internim zahtjevima, oni zahtjevi koji se šalju ljudima izvan organizacije obično imaju službeniji ton, kao što je to u sljedećem primjeru:

Primjer

Dragi Bioverse,

Molimo da u skladu s napomenom na vašoj web stranici, dostavite dodatne informacije o prilikama za distribuciju svoje linije proizvoda Healthy Ponds. (Postavlja općenit zahtjev na ljubazan način (bez upitnika))

Enviro Domestic je tvrtka stara dvadeset godina s čvrsto utemeljenim dizajnom, maloprodajom i uslugama na području Oklahoma Cityja te smatramo da bi se vaši proizvodi biološkog obnavljanja okoliša dobro uklapali u našu ponudu.

Osobito bismo vam bili zahvalni kad biste odgovorili na sljedeća pitanja (Točno specificira ono što pošiljatelj želi znati kako bi primatelju pomogao kod odgovora):

1. Nudite li ekskluzivne ugovore za regionalnu distribuciju?
2. Nudite li obuku u tvornici za specijaliste prodaje i pružanja usluga?
3. Planirate li širenje s bioremedijacije vode na proizvode za druga područja?

Molimo da nam se javite prije 15. veljače (Završava ljubaznim zahtjevom i određuje rok za odgovor)

Srdačan pozdrav,

kontakt podaci

U jednostavnim i izravnim zahtjevima
za informacijom ili akcijom koristite
izravan pristup

Učinkovita poruka kojom se zahtijeva akcija

- U svom e-mail zahtjevu područnim menadžerima diljem zemlje, Helena Perić od njih traži da ispune priloženi formular za prikupljanje informacija.
- Iako zahtjev nije neuobičajen, a odgovaranje na njega menadžerova je dužnost, Helena njihovu pomoć traži na pristojan način te ističe koristi od odgovora.

Primjer

- Predmet: Analiza konkurentskih prijetnji

Pozdrav svima,

Na prošlotjednom sastanku na terenu Ivan me zamolio da unutar cijele kompanije koordiniram projekt analize konkurentskih prijetnji. [Kako bismo osmislili sveobuhvatan strateški odgovor koji uzima u obzir varijacije specifičnosti na lokalnim tržištima, trebaju nam vaši pojedinačni uvidi i savjeti.](#) (Odmah prelazi na bit poruke)

Da bismo vam olakšali napore i osigurali konzistentne podatke u svim regijama, priložila sam obrazac u kojem se navode sva ključna pitanja na koja bismo željeli vaše odgovore. Shvaćam da za ovo trebate odvojiti nekoliko sati, ali rezultat će biti kompletan pregled našeg konkurentnog položaja u čitavoj zemlji. [Na temelju ovih informacija moći ćemo sastaviti plan za sljedeću fiskalnu godinu koji će ograničene resurse koristiti na najbolji mogući način, a bit će prilagođen lokalnim potrebama.](#) (Priznaje da će za ispunjavanje zahtjeva biti potreban određeni trud, ali rezultati će koristiti svima)

[Molim da mi pošaljete svoje odgovore e-mailom do 8. studenog kako bih imala dovoljno vremena da ih organiziram prije sastanka odbora koji će se održati 13. studenog.](#) Hvala vam na vašoj pomoći i pravovremenom ispunjavanju obrasca za ovaj važan projekt. (Navodi jasan i smislen rok, a zatim završava na srdačan način)

Helena

Helene Perić

Direktorica, Odjel za strategiju

Ilica 33

10000 Zagreb

HR

tel: 01/232 232

fax:01/233 232

www.earjyred,cgm

Zahtijevanje specifičnih akcija u srdačnom zaključku

Cilj učenja: Objasniti kako na ljubazan način zatražiti određenu akciju

Zaključite svoju poruku s tri bitna elementa:

(1) specifičan zahtjev,

(2) informacija o vašem kontaktu tj. načinu na koji je moguće doći do vas (ukoliko to nije očito) i


(3) izraz zahvale ili dobre volje.

Kada od čitatelja tražite obavljanje specifične akcije, navedite rok u kojem trebate njihov odgovor, ukoliko je to prikladno (na primjer, „Molimo pošaljite izračune do 5. svibnja kako bih vam mogao prije konferencije, koja će se održati 20. svibnja, dostaviti rezultate o prvom kvartalu.“). Osim toga, navođenjem svojeg telefonskog broja, e-mail adrese, uredovnih sati i drugih kontaktnih informacija, pomažete svojim čitateljima da jednostavno odgovore.

Završite svoju poruku iskrenim izražavanjem srdačnosti i zahvale. Međutim, nemojte „unaprijed“ zahvaljivati čitatelju na suradnji. Ako čitateljev odgovor opravdava zahvalu, pošaljite je nakon što ste primili odgovor.

Korištenje liste pomaže čitatelju da se snađe u raznim pitanjima koja se navode u zahtjevu.

KONTROLNA LISTA: Pisanje rutinskih zahtjeva



KONTROLNA LISTA: Pisanje rutinskih zahtjeva

Navedite svoj zahtjev na početku.

Pišite pristojnim, neopterećenim i osobnim tonom.

Koristite direktan pristup jer će vaša publika vjerojatno povoljno odgovoriti na vas zahtjev.

Budite specifični i precizni u svome zahtjevu.

Objasnite i opravdajte svoj zahtjev.

Opravdajte zahtjev ili objasnite njegovu važnost.

Objasnite potencijalne koristi od odgovora.

Prvo postavite najvažnija pitanja.

Kompleksne zahtjeve razlomite na pojedinačna pitanja od kojih je svako ograničeno na jednu temu.

Zahtijevajte specifične akcije u srdačnom zaključku.

Olakšajte odgovaranje tako da uključite svoje kontaktne informacije.

Izrazite svoju zahvalnost.

Jasno navedite bilo kakve važne rokove za zahtjev.

Neučinkovita i učinkovita verzija zahtjeva

- Primijetite razliku u tonu i informacijskom sadržaju koja postoji u ove dvije verzije. **Neučinkovita verzija je emocionalna i neprofesionalna, dok učinkovita verzija komunicira jasno i mirno:**

Neučinkovita verzija zahtjeva

Tek se tri mjeseca nalazimo na svojoj sadašnjoj lokaciji, ali ne razumijemo zašto je prosinački račun za komunalne usluge iznosio 815,00 USD, dok je siječanjski iznosio 817,50 USD. Tvrtke koje se nalaze pored nas i čiji uredi su poput naših, prosječno plaćaju samo 543,50 USD i 545,67 USD za isto razdoblje. Svi mi imamo sličnu kompjutorsku i uredsku opremu, stoga mora da nešto nije u redu. **(Puno emocija i detalja u uvodu)**

Male tvrtke su bespomoćne protiv velikih komunalnih poduzeća. Kako mi možemo znati da vi niste krivo očiteli mjerač ili da niste jednostavno dodali račun za studeni našem računu za prosinac? Želimo da netko smjesta ovo provjeri. Ne možemo si priuštiti plaćanje ovako velikih računa. **(Koristi ofanzivan ton i okrivljava osobu koja je očitovala mjerače)**

Ovo je prvi puta da se žalimo zbog nečega i nadam se kako ćete se složiti da zaslužujemo više. **(Završava nebitnom informacijom i slabom obranom)**

Srdačno,

Laura Covington

Vlasnica

Primjer. Učinkovita verzija zahtjeva

Učinkovita verzija zahtjeva

Dragi predstavnice službe za korisnike,

Usporedba naših komunalnih računa s računima tvrtki u našem susjedstvu sugerira kako mjerač u našoj trgovini možda nije točan. Molimo pošaljite tehničara da provjeri. **(U uvodu jasno i mirno navodi problem)**

European Connection nalazi se na svojoj sadašnjoj lokaciji od 1. prosinca, skoro tri mjeseca. Naš mjesečni račun je skoro dvostruko veći od računa susjednih tvrtki u istoj zgradi, a ipak svi imamo slične izloge i opremu. **(U sadržaju navodi detalje kako bi čitatelj mogao razumjeti zašto Covington smatra da postoji problem)** U prosincu smo platili 815,00 USD, a u siječnju 817,50 USD. U usporedbi s time, najviši računi koje su susjedne tvrtke platile za ova dva mjeseca iznosili su 543,50 i 545,67 USD. **(Detalje iznosi jasno, jezgrovito i potpuno)**

Ukoliko bi vaš analitičar posjetio trgovinu, mogao bi napraviti analizu našeg utroška energije. Svjesni smo da ovu uslugu redovno pružate svojim kupcima. Bili bismo vam zahvalni kad biste nam se javili ovaj tjedan. Do mene možete doprijeti tijekom uredovnih sati na broj (805) 979-7727. **(U završetku zahtjeva specifičnu akciju i navodi kontaktne informacije kako bi olakšala odgovaranje)** Veselim se vašem pozivu.

Srdačno,

Laura Covington

Vlasnica

Pisanje prigovora i traženje nagodbe

- **Ukoliko ste nezadovoljni proizvodom ili uslugom neke kompanije, možete razmisliti o pisanju prigovora (formalne žalbe) ili zahtijevati nagodbu (rješavanje prigovora).** U svakom slučaju, važno je zadržati **profesionalan ton u komunikaciji**, bez obzira koliko ljuti ili frustrirani bili. Zadržavanje mirnoće pomoći će vam u bržem rješavanju situacije.
- U većini slučajeva, a osobito u svojoj prvoj poruci, pretpostavite da će doći do poštene nagodbe i **koristite izravan pristup**. **Započnite s izravnim navođenjem problema. U sadržaju navedite potpuno i konkretno objašnjenje detalja; pružite sve informacije koje su potrebne drugoj strani kako bi ona potvrdila vaš prigovor. U zaključku, pristojno zatražite konkretnu akciju ili izrazite iskrenu želju da se pronađe rješenje.** Ukoliko je to prikladno sugerirajte kako će se poslovni odnos nastaviti ako se problem riješi na zadovoljavajući način. Budite spremni da potkrijepite svoj prigovor dostavnicom, računima, otkazanim čekovima, datiranom korespondencijom ili bilo kakvim drugim relevantnim dokumentima. Pošaljite kopije, a zadržite originale svojih dokumenata.
- Ukoliko je način rješavanja situacije očit, **svojem čitatelju recite što točno očekujete od kompanije**, primjerice zamjenjivanje krivo dostavljene robe ili vraćanje novca ukoliko odgovarajuće robe nema na zalihi. U nekim slučajevima, mogli biste zatražiti da čitatelj riješi problem. Međutim, ukoliko niste sigurni koja je prava narav problema, mogli biste od kompanije zatražiti procjenu i savjet o načinu na koji se situacija može popraviti. **Navedite i svoje kontaktne informacije kako bi kompanija mogla situaciju raspraviti s vama ukoliko je to nužno.**

Racionalan, jasan i pristojan pristup najbolji je način za stvaranje rutinskih zahtjeva.

Strategija za rutinske odgovore

Cilj učenja: Opisati strategiju pisanja rutinskih odgovora i pozitivnih poruka

Tijekom svoje karijere postavljat ćete brojne zahtjeve za informacijama i akcijom, ali ćete jednako tako i odgovarati na zahtjeve i slat ćete brojne pozitivne poruke. U ovim porukama imate nekoliko ciljeva: prenijeti informaciju ili dobru vijest, odgovoriti na sva pitanja, pružiti sve tražene detalje te na čitatelja ostaviti dobar dojam o vama i vašoj kompaniji.

Strategije za rutinske odgovore i pozitivne poruke

- Kao i zahtjevi, rutinski odgovori i pozitivne poruke **imaju uvod, sadržaj i zaključak.**
- S obzirom na to da će čitatelji biti zainteresirani za ono što imate za reći, obično možete upotrebljavati **izravan pristup.**
- **Svoju glavnu ideju (pozitivan odgovor ili dobre vijesti) smjestite u uvod, sadržaj iskoristite za objašnjenje svih relevantnih detalja, a završite srdačno** - možda isticanjem koristi za čitatelje.

Započnite glavnom idejom

- Kada rutinske i pozitivne poruke započnete glavnom idejom ili dobrom vijesti, pripremate svoju publiku za detalje koji slijede. Neka vaš uvod svakako bude jasan i jezgrovit. Iako sljedeće uvodne izjave iznose istu tezu, jedna je pretrpana nepotrebnim informacijama koje stavljaju u drugi plan, a druga je sažeta i precizna:

UMJESTO OVOGA	PIŠITE OVO
Zadovoljstvo mi je obavijestiti vas da smo nakon pažljivog razmatranja velikog broja različitih i talentiranih kandidata, od kojih je svaki napravio temeljit posao analize potreba za obukom u Trask Horton Pharmaceuticals, odabrali vašu ponudu.	Trask Horton Pharmaceuticals prihvatio je vašu ponudu za obučavanje prodajnog osoblja o javnim govorima i prezentacijama.

Za pozitivne poruke upotrebljavajte izravan pristup.
Pripremite svoju publiku za detalje koji slijede tako da pozitivne poruke započnete glavnom idejom ili dobrim vijestima.

- Jasan uvod ćete najbolje napisati ukoliko imate jasnu ideju o onome što želite reći. Prije no što napišete i jednu riječ na papir, zapitajte se: „Koja je poruka najvažnija za publiku?“

Pružite nužne detalje i objašnjenja

- **Upotrijebite sadržaj da biste u potpunosti objasnili svoju tezu i da publika ne bi bila zbunjena ili sumnjičava prema značenju poruke.** Tijekom navođenja detalja, **održite ton podrške koji ste uspostavili u uvodu.** Taj je ton jednostavno održati kada je poruka u cijelosti pozitivna, kao što je slučaj sa sljedećim primjerom:
- *Impresionirali su nas vaše obrazovanje i pripremački staž te vjerujemo da biste bili vrijedan novi član u Green Valley Properties. Kao što je napomenuto u razgovoru za posao, vaša će plaća iznositi 4 300,00 dolara na mjesec, plus doprinosi. Molimo vas da se u 8:00 sati u ponedjeljak, 21. ožujka, sastanete s upraviteljicom za doprinose Paulom Sanchez. Ona će vam pomoći sa svom papirologijom koja je nužna da bismo prilagodili naše doprinose vašoj obiteljskoj situaciji. Ona će također organizirati i razne orijentacijske aktivnosti koje će vam pomoći u privikavanju na našu kompaniju.*
- Međutim, ukoliko vaša poruka sadrži i blago razočaravajuće informacije, negativne dijelove poruke stavite u najpovoljniji mogući kontekst:

UMJESTO OVOGA	PIŠITE OVO
Ne, više ne držimo liniju pulovera Sportsgirl.	Nova linija Olympic zamijenila je pulovere Sportsgirl o kojima ste se raspravljali. Olympic nudi veći izbor boja i veličina te moderniji izgled.

Potražite načine da negativne informacije predstavite u pozitivnom kontekstu.

KONTROLNA LISTA: Pisanje rutinskih odgovora i pozitivnih poruka

Započnite s glavnom idejom.

Budite jasni i jezgroviti.

Identificirajte najvažniju poruku prije no što počnete pisati.

Pružite nužne detalje i objašnjenja.

U potpunosti objasnite svoju tezu kako biste otklonili bilo kakvu zabunu ili sumnju.

U čitavoj poruci održite ton potpore.

Negativne izjave uklopite u pozitivan kontekst ili ih izbalansirajte s pozitivnim alternativama.

Pozitivno govorite o klijentovim odlukama.

Završite ljubazno.

Neka vaši čitatelji znaju da vam je važna njihova dobrobit.

Ukoliko je potrebna dodatna akcija, objasnite čitateljima što da sljedeće naprave i ohrabrite ih da brzo reagiraju.

(U ovom primjeru, potpuniji opis je manje negativan te naglašava kako promjena može koristiti primatelju. Međutim, pripazite: negativne informacije u ovakvom tipu poruke možete upotrebljavati samo ako ste uvjereni da će publika pozitivno reagirati. U suprotnom, koristite neizravan pristup.)

KONTROLNA LISTA:
Pisanje rutinskih
odgovora i
pozitivnih poruka

Završavanje srdačnim zaključkom

- Ukoliko vaši čitatelji dobiju dojam da se brinete o onome što je najbolje za njih, vaša poruka će vjerojatno biti uspješna.
- Ovaj cilj možete postići ili **isticanjem koristi za publiku ili iskazivanjem uvažavanja i dobronamjernosti.**
- Ako je potrebna dodatna akcija, jasno navedite tko će što učiniti.

Uobičajeni primjeri rutinskih odgovora i pozitivnih poruka

Većina rutinskih i pozitivnih poruka spada u šest glavnih kategorija:

1. odgovori na zahtjeve za informacijama i akcijom,
2. prihvaćanje prigovora i zahtjeva za nagodbom,
3. preporuke,
4. informativne poruke,
5. najave dobrih vijesti i
6. poruke dobre volje.

Odgovaranje na zahtjeve za informacijom i akcijom

- **Svi poslovnjaci s vremena na vrijeme odgovaraju na zahtjeve za informacijom i akcijom.** Ukoliko je odgovor na zahtjev jednostavno „da“ ili neka druga izravna informacija, prikladan je izravan pristup. Brz, pristojan i temeljit odgovor pozitivno će utjecati na mišljenje koje ljudi imaju o vama i organizaciji koju predstavljate.
- **Da bi brzo i konzistentno odgovarale na učestale zahtjeve, kompanije razvijaju odgovore-obrasce koji se mogu brzo prilagoditi po potrebi.** Ove unaprijed pripremljene poruke mogu biti tiskani obrasci, dokumenti za tekstualne procesore, e-mail predlošci ili blokovi teksta koji se prilikom trenutalnog dopisivanja jednim klikom miša mogu jednostavno ubaciti u polje za odgovor.

Kada odgovarate na zahtjev, a postoji mogućnost potencijalne prodaje, imate tri cilja:

- (1) odgovoriti na upit i na sva pitanja,**
- (2) na čitatelja ostaviti dobar dojam o vama i vašoj kompaniji, i**
- (3) ohrabriti buduću prodaju.**

- Sljedeća poruka postiže sva tri cilja:

Primjer. Učinkovit IM odgovor na zahtjev za informacijom

U područjima poput službe za korisnike i tehničke podrške, tipična IM komunikacija odvija se brzo i ljubazno. Agentica (Janice) brzo rješava problem, a klijent stječe dobar dojam o kompaniji:

Janice: Pozdrav, ovdje Janice. Kako vam mogu pomoći?

Walt Stanton: Pozdrav, Janice. Trebao bi mi primjerak vašeg vodiča za odabir proizvoda, ali ga iz nekog razloga ne mogu preuzeti s vaše web stranice.

Janice: Žao mi zbog vaših problema. Mogu vam poslati elektronički primjerak e-mailom, a ukoliko vam više odgovara, mogu poslati tiskani primjerak.

Walt Stanton: Zapravo bi mi dobro došao tiskani primjerak.

Janice: Izvrsno. Vidim da već imamo vašu poštansku adresu. Poslat ću vam ga danas. Hvala vam što ste posjetili nasu stranicu i nadamo se da ćete nam se ponovno javiti.

Walt Stanton: Itekako. Hvala na pomoći.

Temeljni nedostaci „stranica za prigovore“

Ove web stranice mogu povremeno pružiti odgovore, a pate od nekoliko temeljnih nedostataka.

- Prvo, one su **nasumično raspršene diljem weba**, stoga mnogi klijenti nisu u potpunosti sigurni gdje bi trebali tražiti pomoć.
- Drugo, **pravi stručnjaci iz pravih kompanija često nisu uključeni**, što znači da se korisnici često moraju osloniti jedni na druge - a to ponekad funkcionira, a ponekad i ne.
- Treće, čak i kompanije koje poduzimaju velike napore da zadovolje svoje klijente znaju da **svi mogu imati koristi od mjesta na kojima klijenti mogu razmjenjivati ideje**, učiti jedni od drugih i kontinuirano razmjenjivati informacije.
- Četvrto, kompanije često spoznaju da **različiti klijenti imaju ista rutinska pitanja**, ali komuniciranje sa svakim klijentom pojedinačno može zahtijevati puno novca i vremena.

KONTROLNA LISTA: Pisanje rutinskih odgovora i pozitivnih poruka



- Koristite neizravan pristup jer se čitatelj nada i očekuje pozitivan odgovor.
- Pokažite svoje puno razumijevanje prirode prigovora.
- Objasnite zašto odbijate zahtjev, bez skrivanja iza politike kompanije. Pružite točne i činjenične podatke o transakciji.
- Istaknite način na koji su se stvari trebale obavljati umjesto da raspravljate o čitateljevoj nemarnosti.
- Izbjegavajte bilo kakvu mogućnost klevete.
- Izbjegavajte iznošenje osobnih stajališta.
- Završite prijateljskom, pozitivnom i korisnom izjavom.
- Olakšajte čitateljima obavljanje bilo kakvih aktivnosti koje ste predložili.

(Zapamtite da ništa pozitivno ne može nastati iz neprijateljstva prema kupcu, čak i ako je kupac verbalno napadao vas ili vaše kolege. Odbacite prigovor ili zahtjev za nagodbom na prijateljski način i nastavite sa sljedećim izazovom.)

PISANJE NEGATIVNIH PORUKA

Sadržaj predavanja

Ciljevi učenja

Nakon što proučite ovo poglavlje, moći ćete:

- Primijeniti proces pisanja u tri koraka na negativne poruke
- Objasniti razliku izravnog i neizravnog pristupa negativnim porukama, kao i prikladnu primjenu svakog od ovih pristupa
- Identificirati rizike korištenja neizravnog pristupa i objasniti kako izbjeći te probleme
- Objasniti važnost zadržavanja visokih etičkih i poslovnih standarda prilikom dostavljanja negativnih poruka
- Objasniti ulogu komunikacije u kriznom menadžmentu
- Navesti tri smjernice za dostavljanje negativnih vijesti kandidatima za posao i kratko objasniti svaku od njih

Primjer. Pogled izbliza na komunikaciju u KPMG-u

www.us.kpmg.com

- *Kada se računovodstvena kompanija KPMG javno ispričala za ilegalne djelatnosti nekih svojih partnera, priznanje krivice kompaniju je spasilo od potencijalno katastrofalnih kaznenih optužbi, ali je također bilo štetno zbog brojnih tužbi klijenata kompanije.*
- **Trebaju li se tvrtke ispričati kada naprave pogrešku?** Prema tradicionalnom stajalištu ne bi trebale jer bi time priznale krivnju, a to bi se moglo iskoristiti protiv njih u tužbama. **Prema suvremenijem načinu razmišljanja, isprika nije rizična kako se to prije smatralo, a sudovi su obično blaži prema kompanijama koje izraze žaljenje nakon počinjenih pogrešaka.**
- Velika računovodstvena kompanija KPMG suočila se s takvom situacijom kada je Služba za internu reviziju (engl. *Revenue Service*) donijela presudu o nezakonitosti određenih poreznih utočišta (investicije čiji je jedini cilj smanjivanje poreznog opterećenja) koje je kompanija preporučivala nekim svojim bogatijim klijentima. Nedugo zatim, KPMG se našao pod kaznenom istragom te se suočio s brojnim tužbama svojih klijenata koji su kompaniju optuživali kako ih je ona poticala na kršenje zakona. Samo nekoliko godina prije toga, KPMG-ov konkurent Arthur Andersen osuđen je pod kaznenom optužbom drugog tipa te je optužba rezultirala bankrotom kompanije, a 850 ljudi je ostalo bez posla.
- KPMG se suočio s klasičnom dvojbom. Ukoliko se ispriča kako bi izbjegao kaznenu optužbu, to može izgledati kao priznanje krivnje koje se potom može iskoristiti protiv kompanije u svim ostalim građanskim tužbama.
- Budući da je kompanija odlučila da je rizik potencijalne kaznene optužbe veći od rizika isprike, izdala je sljedeću izjavu: „KPMG preuzima punu odgovornost za protuzakonito postupanje bivših KPMG-ovih partnera... i duboko žalimo što se to ikada dogodilo." Izgleda da je **isprika pomogla jer je kompanija izbjegla kaznenu optužnicu i pristala na plaćanje kazne od gotovo pola milijarde dolara te se povukla iz poslova s poreznim utočištima.** Više od desetak zaposlenika suočeno je s kaznenim optužnicama koje su i dalje nerazriješene; inicijalne presude su naknadno odbačene, ali savezna vlada nastoji ponovno otvoriti slučaj.
- Odvjetnici koji su zastupali KPMG-ove klijente zadovoljno su dočekali priznanje krivnje od strane kompanije. „To je zapanjujuće. Očito je da nam puno pomaže", izjavio je jedan od njih. Optimizam je bio opravdan jer je kompanija kasnije bila prisiljena većini svojih klijenata s poreznim utočištima isplatiti više od 150 milijuna dolara, a tužbe preostalih klijenata vjerojatno će se otegnuti još godinama.

2. Negativne poruke

Negativne situacije mogu testirati vašu sposobnost samokontrole i vaše osobine poslovnog ponašanja.

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

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

Pisanje negativnih poruka upotrebom procesa u 3 koraka

- Pet ciljeva negativnih poruka:
 1. Iznesite lošu vijest
 2. Osigurajte prihvaćanje loše vijesti
 3. Zadržite dobre odnose sa čitateljem
 4. Održite dobar imidž svoje organizacije
 5. Ukoliko je to prikladno, smanjite ili eliminirajte potrebu za budućom korespondencijom

• Mala je vjerojatnost da ćete ikada morati napisati poruku poput KPMG-ove, ali prenošenje drugih negativnih poruka životna je činjenica s kojom se suočavaju mnogi poslovni ljudi. Te poruke mogu uključivati odbijanje kandidata za posao, obavještanje kupaca o kašnjenju pošiljke i odbijanje pozivnica za održavanje govora.

• **Kada morate poslati negativnu poruku, imate pet ciljeva:**

- (1) **prenijeti lošu vijest,**
- (2) **potaknuti prihvaćanje loše vijesti,**
- (3) **zadržati što bolje odnose s publikom,**
- (4) **održati dobar imidž svoje organizacije i**
- (5) **ukoliko je to prikladno, smanjiti ili eliminirati potrebu za budućom korespondencijom o tom predmetu** (međutim, u nekim ćete slučajevima željeti potaknuti raspravu).

Očito je ovih pet ciljeva mnogo za jednu poruku. Međutim, ukoliko naučite neke jednostavne tehnike i slijedite proces u tri koraka, moći ćete sastaviti negativne poruke koje smanjuju stres svima koji su uključeni i koje povećavaju učinkovitost vaše komunikacije.

Korak 1: Planiranje negativne poruke

Prilikom planiranja negativne poruke **ne možete izbjeći činjenicu da vaša publika ne želi ono što vi imate za reći**. Kako biste u što manjoj mjeri naškodili poslovnom odnosu i pritom ohrabрили prihvaćanje vaše poruke, **pažljivo analizirajte situaciju kako biste bolje razumjeli kontekst u kojem će primatelj obraditi vašu poruku**.

Svakako temeljito provjerite svoj cilj - bilo da je on izravan (kao **odbijanje kandidata za posao**) ili kompliciran (kao što je pisanje **negativne ocjene poslovnih rezultata**, čime zaposleniku dajete povratnu informaciju o njegovom dosadašnjem radu, ali mu također pomažete u budućnosti popraviti svoj rad).

Slično tome, **profil vaše publike** može biti jednostavan i očit nekim situacijama (kao što je **odbijanje zahtjeva za kreditom**) i mnogo kompleksniji u drugim (kao što je **obavješćavanje poslovnog partnera da ste odlučili raskinuti partnerstvo**). Ukoliko ste razjasnili svrhu i potrebe svoje publike, identificirajte i skupite informacije koje su publici potrebne kako bi razumjela i prihvatila vašu poruku. Ponekad primatelji mogu negativne poruke shvatiti vrlo osobno, a u mnogim slučajevima oni imaju pravo na detaljno objašnjenje vašeg odgovora.

Odabir odgovarajućeg medija je ključan. **Stručnjaci savjetuju da se loše vijesti osobno priopće zaposlenicima kad god je to moguće kako bi se iskazalo poštovanje prema njima i kako bi im se pružila prilika da postave pitanja**. Naravno, dostavljanje loših vijesti nikada jednostavno, a čini se da sve veći broj menadžera upotrebljava e-mail i druge elektroničke medije za dostavljanje negativnih poruka svojim zaposlenicima.

Definiranje glavne ideje u negativnoj poruci često je mnogo kompliciranije od pukog odgovaranja s ne. Na primjer, **ukoliko morate odgovoriti vrijednoj zaposlenici koja je zatražila povišicu, vaša poruka bi mogla reći više od običnog ne i objasniti joj kako može unaprijediti svoj radni učinak pametnijim radom, a ne samo vrednijim radom**.

Smjernice za planiranje negativne poruke:

Analiziranje, istraživanje i prilagodba pomažu vam da izbjegnute osude svojih čitatelja.

Pažljivo odaberite medij kada pripremate negativne poruke.

Odgovarajuća organizacija pomaže vašim čitateljima da prihvate negativne vijesti.

Korak 2: Pisanje negativne poruke

- Kada negativnu vijest prilagođavate svojoj publici, obratite pozornost na **učinkovitost i diplomaciju**. S obzirom da vaša publika ne želi čuti lošu vijest ili vam se možda snažno protivi, poruke koje su percipirane kao nejasne ili neljubazne uvećat će stres publike.
- Ukoliko još nemate uspostavljen **kredibilitet** kod svoje publike, navedite svoje kvalifikacije za donošenje sporne izjave. Primatelji negativne poruke koji smatraju da nemate kredibiliteta vjerojatno će osporavati vašu odluku ili odbaciti vašu poruku. Kao i uvijek, najvažnije vam je odražavanje i zaštita imidža kompanije; ukoliko niste oprezni, mogli biste izgubiti kontrolu nad negativnom porukom i tako potaknuti negativnu predodžbu o kompaniji.
- Kada upotrebljavate jezik koji izražava poštovanje i kada izbjegavate optužujući ton, **štitite ponos svoje publike**. Ova vrsta uljudne komunikacije uvijek je važna, a osobito kod negativnih poruka. Štoviše, razočaranje možete ublažiti upotrebom pozitivnih riječi umjesto negativnih i kontraproduktivnih.

Odabir pozitivnih riječi

PRIMJERI NEGATIVNIH IZRAZA	POZITIVNE ALTERNATIVE
Vaš zahtjev <i>nema nikakvog smisla</i> .	Molimo razjasnite svoj zahtjev.
Šteta <i>se neće</i> popraviti narednih tjedana dana.	Artikl će se popraviti sljedeći tjedan.
Iako <i>nije naša krivica, nemoguće je izbjeći kašnjenje</i> vaše narudžbe.	Obradit ćemo vašu narudžbu čim dobijemo pošiljku aluminijske od našeg dobavljača koju očekujemo unutar sljedećih 10 dana.
Očito ste <i>nezadovoljni</i> .	Shvaćamo da proizvod nije ispunio vaše očekivanja.
<i>Šokiralo</i> me kad sam shvatio da ste <i>nezadovoljni</i> .	Hvala vam što ste podijelili svoja zapažanja o kupnji.
<i>Nažalost</i> , nismo ga primili.	Artikl još nije stigao.
Priložena izjava je <i>pogrešna</i> .	Molimo provjerite priloženu izjavu i dostavite ispravan primjerak.

Korak 3: Dovršavanje negativnih poruka

- Prilikom dovršavanja poruke trebate biti **osobito pažljivi prema detaljima**.
- Revidirajte sadržaj kako biste se uvjerali da je **sve jasno, kompletno i jezgrovito** - i imajte na umu da čitatelji vaših negativnih poruka preuveličavaju čak i najmanje pogreške.
- Sastavite **čist i profesionalan dokument** te pažljivo korigirajte kako biste uklonili pogreške.
- Konačno, uvjerite se da su **vaše poruke dostavljene brzo i uspješno**; čekanje na lošu vijest je teško, a i pomisao na mogući gubitak poruke otežava situaciju.

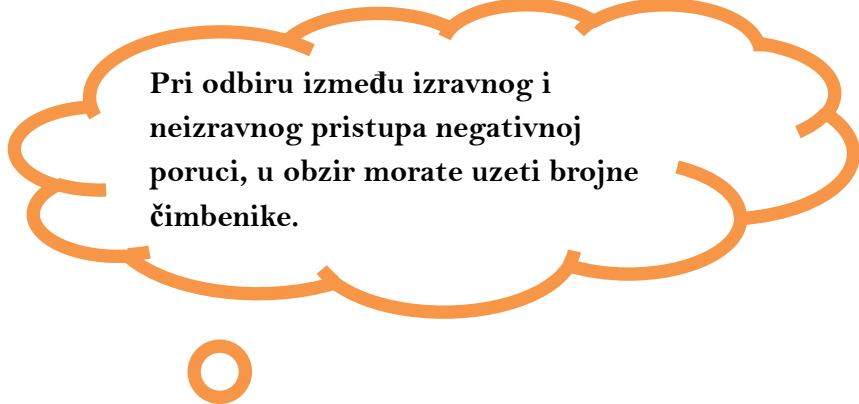
RAZVIJANJE NEGATIVNIH PORUKA

Cilj učenja: Objasniti razliku između izravnog i neizravnog pristupa negativnim porukama, kao i prikladnu primjenu svakog od ovih pristupa.

Dok primjenjujete proces pisanja u tri koraka na negativne poruke, imajte na umu tri važna aspekta.

1. Prvo, prije no što organizirate glavne teze svoje poruke, **odredite je li bolje upotrebljavati izravan ili neizravan pristup.**
2. Drugo, prije sastavljanja poruke **budite svjesni razlika među kulturama**, kao i **razlika između interne i eksterne publike.**
3. Treće, u duhu usmjerenosti na publiku, svakako **održite visoke etičke standarde.**

Odabir najboljeg pristupa



Pri odabiru između izravnog i neizravnog pristupa negativnoj poruci, u obzir morate uzeti brojne čimbenike.

Da biste odabrali najbolji pristup negativnoj poslovnoj poruci

- izravan ili neizravan - odgovorite na sljedeća pitanja:

- **Hoće li loša vijest šokirati primatelja?** Izravan pristup prikladan je za situacije u kojima ljudi znaju da postoji mogućnost primanja loše vijesti. Međutim, **ukoliko bi loša vijest mogla šokirati čitatelje, koristite neizravan pristup kako biste ih pripremili na šok.**
- **Preferira li publika kratke poruke koje odmah prelaze na stvar?** Na primjer, **ako znate da vaš šef preferira kratke poruke koje odmah prelaze na bit, upotrijebite izravan pristup.**
- **Koliko je publici važna vijest?** U minornim ili rutinskim situacijama, gotovo je uvijek bolji izravan pristup. Međutim, **ako je situacija emocionalno važna publici ili su posljedice značajne, neizravan pristup je prikladniji.**
- **Morate li održati blizak radni odnos s publikom?** **Neizravan pristup olakšava ublažavanje loše vijesti i stoga predstavlja bolji izbor kada trebate očuvati dobar odnos.**

- **Morate li privući pozornost publike?** Ukoliko netko nije odgovorio na nekoliko neizravnih poruka, izravan pristup vam može pomoći da privučete njegovu pozornost. U nekim situacijama nemate drugog izbora osim da zaposlenika ili neku drugu osobu suočite sa snažnom porukom, a izravan pristup je pogodniji za ove neugodne situacije. U suprotnom slučaju, ako su čitatelji navikli da od vas primaju rutinske poruke koje nisu hitne, a vi ste suočeni s teškom situacijom koja zahtijeva njihovu trenutačnu pozornost, direktan pristup je bolji. Na primjer, kao većina drugih zajmodavaca, lider hipotekarnih zajmova Countrywide (sada dio Bank of America) svojim klijentima šalje mnoštvo rutinskih i promotivnih poruka - od kojih se mnoge nesumnjivo zanemare i nitko ih ne čita. Međutim, nakon što je zaposlenik ilegalno prodao vrlo osjetljive osobne informacije koje su klijente izložile potencijalnoj krađi identiteta, kompanija je u svojim pismima oštećenim klijentima koristila izravan pristup. Pismo je u prvoj rečenici izvijestilo o krađi identiteta, a zatim je precizno navelo točan tip informacija koje su bile ukradene. Svatko tko je samo usputno pogledao pismo mogao je vidjeti da to nije rutinska poruka.
- **Koji je preferirani stil vaše organizacije?** Kompanije često imaju specifičan komunikacijski stil koji može varirati od netaktičnog i izravnog do nježnog i neizravnog. Međutim, **ukoliko tada primijenite neočekivan stil, to bi moglo biti učinkovito sredstvo za dramatično privlačenje pažnje publike.**

Bez obzira koji stil koristili za neku poruku, ne ispuštajte iz vida svoju svrhu i svoju publiku. Osjetljiv i osoban ton može više značiti vašoj publici nego način na koji je vaša poruka organizirana.

Odabir izravnog i neizravnog pristupa negativnim porukama

- *Pažljivo analizirajte situaciju prije no što odaberete pristup negativnoj poruci.*

IZRAVAN PRISTUP	NEIZRAVAN PRISTUP
Potrebna je čvrstoća.	Publika će biti nezadovoljna.
Loše vijesti neće šokirati čitatelja.	Publika je emocionalna uključena.
Riječ je o rutinskoj ili minornoj situaciji.	
Publika želi prvo čuti loše vijesti.	
LOŠA VIJEST	UBLAŽIVAČ (emocionalno ili sl. pojašnjenje)
RAZLOZI	RAZLOZI
POZITIVAN ZAVRŠETAK	LOŠA VIJEST
	POZITIVAN ZAVRŠETAK

Učinkovita upotreba direktnog pristupa

Koristite izravan pristup kada će vaš negativan odgovor ili informacija imati minimalan osoban učinak

Negativna poruka koja upotrebljava izravan pristup započinje s lošom viješću, nastavlja s izlaganjem razloga nastanka određene situacije ili objašnjenjem odluke i završava s pozitivnom izjavom čija je svrha održavanje dobrog odnosa s publikom. Ovisno o okolnostima, poruka bi također mogla ponuditi alternative ili plan djelovanja kojim će se sporna situacija popraviti. Zapoinjanje lošom viješću može imati dvije prednosti: (1) poruka može biti kraća i (2) publici se omogućava brže shvaćanje glavne ideje.

- **Započinjanje jasnim navođenjem loše vijesti** - Bez obzira kakva je vijest, odvažite se i izrecite je. Međutim, čak i ako je vijest katastrofalna, zadržite miran profesionalan ton koji se fokusira na vijest, a ne na promašaje pojedinaca i ostale osobne čimbenike. Također, ukoliko je to bitno, podsjetite čitatelja na razloge iz kojih pišete.
- **Pružanje razloga i dodatnih informacija** - U većini slučajeva, nakon izravnog početka objašnjava se zašto je vijest negativna. Opseg vašeg objašnjenja ovisi o prirodi vijesti vašem odnosu s čitateljem. Na primjer, ukoliko želite očuvati dugotrajan odnos s važnim klijentom, detaljno objašnjenje koje takva poruka podrazumijeva moglo bi predstavljati isplativ napor.

Međutim, susrest ćete se sa situacijama u kojima detaljno objašnjenje loše vijesti niti nije prikladno niti ikome pomaže. To vrijedi za situacije u kojima su razlozi povjerljive prirode, pretjerano komplicirani ili nebitni za čitatelja. Da biste sačuvali srdačan odnos s čitateljem, možda trebate objasniti zbog čega ne možete pružiti informaciju.

- **Završavanje pozitivnom izjavom** - Nakon što ste objasnili negativnu vijest, završite poruku na pozitivan, ali iskren i uljudan način. Razmislite o tome da svojim čitateljima ponudite alternativno rješenje ako možete. Ovisno o situaciji, mogli biste objasniti kako vi i vaša organizacija planirate odgovoriti na loše vijesti.

Trebate li se ispričati kada prenosite lošu vijest?

Teško je precizno odrediti pojam isprike. Nekim ljudima on jednostavno znači izražavanje suosjećanja u vezi s nečim lošim što se dogodilo drugoj osobi. Druga krajnost podrazumijeva priznavanje krivice i preuzimanje odgovornosti za nadoknadu štete ili iskupljenje zbog pogreške.


Neki stručnjaci savjetuju da se kompanija nikada ne bi trebala ispričavati, čak i kada zna da je napravila pogrešku. Pogreška bi se u tom slučaju mogla interpretirati kao priznanje krivnje koje bi se u pravnoj tužbi moglo iskoristiti protiv kompanije. S ovom se dilemom suočio KPMG prilikom odlučivanja o svojoj reakciji na ilegalne aktivnosti koje je počinilo nekoliko njegovih zaposlenika. Međutim, **zakoni u nekoliko saveznih država (SAD-e) eksplicitno sprečavaju upotrebu isprika u dokazivanju pravne odgovornosti.** Ustvari, suci, porote i tužitelji obično su blaži prema kompanijama koje se ispričaju oštećenim strankama; štoviše, isprika može pomoći u popravljaju reputacije kompanije. Nedavno su neki tužitelji počeli vršiti pritisak na rukovoditelje da u sklopu nagodbe u kaznenoj parnici javno priznaju krivnju i ispričaju se - suprotno uobičajenoj praksi plaćanja kazne i odbijanja da se prizna bilo kakav prijestup.

Najbolji općenit savjet u slučaju ozbiljne pogreške ili nesreće je trenutačno i iskreno izražavanje žaljenja te nuđenje pomoći ukoliko je to prikladno, bez priznavanja krivnje; zatim je potrebno potražiti savjet pravne službe prije bilo kakvih daljnjih objašnjenja. Kao što je pokazalo jedno istraživanje, „rizik koji podrazumijeva isprika je nizak, dok je potencijalna korist velika.”

Bez obzira koliko je situacija trivijalna ili pak ozbiljna, ukoliko se ispričate, učinite to iskreno. Nemojte reći da vam je žao „ako ste uvrijedili nekoga” onim što ste napravili – takva izjava implicira da vam uopće nije žao te da je druga strana sama kriva ako se uvrijedila. **Štoviše, ukoliko je to prikladno, objasnite koje ćete korake poduzeti kako biste takve pogreške spriječili u budućnosti.**

**Primjer.
Trebate li se
ispričati
kada
prenosite
lošu vijest?**

Iako su korporativna priznanja u zadnje vrijeme postala uobičajenija, svjetska kriza na tržištima poslovnih i potrošačkih kredita koja je počela 2008. mogla bi signalizirati novu fazu u strategijama prilikom ispričavanja. Nakon što je neuspjeh riskantnih investicijskih strategija doveo do korporativnih gubitaka koji se broje u milijardama dolara, masovnim otpuštanjima, kolapsom nekih od najvećih bankarskih kompanija u zemlji i velike štete cjelokupnoj ekonomiji, nedostatak javne isprike naljutio je potrošače, kao i rukovoditelje u drugim kompanijama. Produbljivanjem krize i pojavom neizbježnih sudskih tužbi upitno je hoće li netko od glavnih menadžera iz kompanija koje se nalaze usred oluje ustati i ispričati se.



Primjer. Trebate li se ispričati kada prenosite lošu vijest?

Nakon eksplozije u kojoj je jedan zaposlenik poginuo i koja je zabrinula lokalno stanovništvo zbog potencijalnog ispuštanja toksičnih kemikalija, Bayer CropScienceov upravitelj postrojenja Nick Crosby je izjavio: „Iskreno nam je žao zbog ozbiljnih problema koji su nastali nakon incidenta u našem objektu... Razumijemo nezadovoljstvo zajednice zbog ovog incidenta.” Također se ispričao ljudima koji žive u blizini pogona u Institutu (Zapadna Virginia) jer im se nije objasnilo kako ne postoji opasnost od toksičnih ispuštanja: „Te smo večeri mogli, i trebali, puno bolje komunicirati sa zajednicom.”

Negativna poruka koja koristi izravan pristup

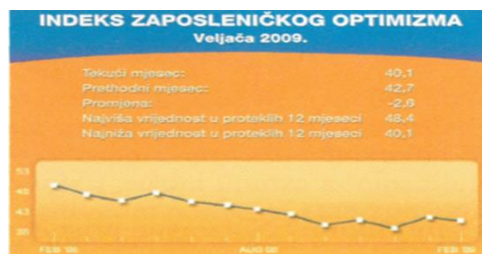
Spherion Corporation, kompanija za regrutiranje i zapošljavanje sa sjedištem u Fort Lauderdaleu (Florida), provodi mjesečna istraživanja američke radne snage. U svojoj objavi pada zaposleničkog optimizma kompanija je upotrijebila izravan pristup.

Kontakt za medije: Kip Havel

(800) 422-3819

kiphavel@spherion.com

Indeks zaposleničkog optimizma u veljači je pao za 2,6 boda (Započinje informativnim naslovom koji jasno navodi lošu vijest)



-2,6



(Grafički naglašava ključnu tezu i stvari stavlja u određeni kontekst)

Fort Lauderdale, Florida, ožujak 2013. - Spherion indeks zaposleničkog optimizma smanjio se za 2,6 boda i u veljači je došao na razinu od 40,1. Indeks mjeri vjeru zaposlenika u mogućnost zapošljavanja i optimističnost prema ekonomskom okruženju. Pad pokazuje kako se smanjio broj zaposlenika koji imaju vjeru u svoje sposobnosti pronalaženja posla, kao i broj zaposlenika koji pokazuju optimizam prema uspješnom nastavku poslovanja svojih poslodavaca. (Proširuje početnu objavu, ali pritom koristi miran i profesionalan ton)

„Učinak ekonomske situacije je nesumnjivo dalekosežan”, rekao je Roy Krause, predsjednik i glavni izvršni rukovoditelj Spherion Corporation. „Zbog konstantnih otpuštanja, bankrota poduzeća i razočaravajućih rezultata glavnih trgovaca, pad povjerenja koji pokazuje naš indeks nije nikakvo iznenađenje. Ustvari, indeks optimističnosti odbora u veljači je pao na najnižu razinu od 1967. godine. Sve dok ne nastupi stabilizacija propadanja poduzeća, otkaza i drugih ključnih ekonomskih indikatora, vjerojatno će ukupno povjerenje Amerikanaca biti nisko. Uza sve to, povećana regulativna aktivnost vjerojatno će pogoditi tvrtke diljem zemlje te predviđam da će porasti potreba za sposobnim računovođama i odvjetnicima. Osim toga, kako se nova vlada fokusira na zdravstvo, energetiku, tehnologiju i obrazovanje, kompanijama će trebati velika pomoć kako bi popunile ove važne položaje. (Negativnu vijest uravnotežuje s korisnim i optimističnim predviđanjima potencijalnih prilika)



Količina detalja koje ćete pružiti ovisi o vašem odnosu s publikom.

Kontroliranje glasina u okruženju društvenih medija

Uza sve prednosti koje su donijeli poslovanju, društveni mediji i druge komunikacijske tehnologije stvorili su novi veliki izazov: odgovaranje na online glasine i napade na reputaciju kompanije. Razočarani kupci sada mogu komunicirati putem blogova, stranica za društveno umrežavanje i društvenu trgovinu (engl. *social commerce*), stranica za propagiranje kao što je www.walmartwatch.com, stranica za općenite prigovore poput www.planetfeedback.com i stranica posvećenih određenim kompanijama kao što je www.verizonpathetic.com.

S pozitivne strane, potrošači koji smatraju da se prema njima nepravedno postupa mogu javnu izloženost iskoristiti kao sredstvo utjecaja. Mnoge kompanije također cijene povratne informacije s ovih stranica te čak kupuju sažetke o prigovorima kako bi mogle unaprijediti proizvode i usluge. Međutim, lažne glasine i neutemeljene kritike mogu obići svijet u nekoliko minuta. McDonald's, Coca-Cola, Pepsi i Snapple samo su neke od marki kojima su netočne informacije naškodile.

Kontroliranje glasina je teško, ali možete djelomično spriječiti njihovo širenje poduzimanjem pet koraka.

5 koraka kontroliranja glasina u okruženju društvenih medija

1. Prvo, **pratite blogove i druge online izvore** kako biste pronašli negativne poruke i na njih odgovorili.
2. Drugo, **odlučite opravdava li svaka glasina ili prigovor službeni javni odgovor**. Ukoliko se glasina još nije proširila, privatno odgovaranje malom broju ljudi moglo bi biti djelotvornije od objavljivanja javnog odgovora - što bi čak moglo i potaknuti širenje glasina do veće publike. Također, neki slučajevi dezinformacija mogli bi biti toliko blagi ili nejasni da bi suočavanje s njima moglo uzrokovati više problema nego ih riješiti. U takvim slučajevima, najbolje je rješenje ignoriranje glasine, ali i odašiljanje pozitivne informacije koja izravno proturječi glasini.
3. Treće, **ako odlučite da glasina zahtijeva izravnu strategiju, odgovorite brzo s jasnom informacijom**. Neke kompanije postavljaju posebne web stranice, kao što je www.walmartfacts.com, na kojima odgovaraju na kritike javnosti.
4. Četvrto, **na glasine odgovarajte tamo gdje se one pojave**, čak i ako to znači kopanje po e-mail porukama kako biste osobno odgovorili svakome tko je prosljedio poruku.
5. Peto, **iskoristite pomoć vladinih agencija** kao što je Center for Disease Control and Prevention (www.cdc.gov) i stranica za raskrinkavanje poput Snopes.com (www.snopes.com).

Što god napravili, nemojte gurati glavu u pijesak i pretpostavljati da dobru reputaciju ne treba čuvati i braniti. Sada se čuje svačiji glas, a neki od tih glasova ne žele igrati pravilima etične komunikacije.

PRIMJENE U KARIJERI

- Legitimna žalba na jedan od vaših proizvoda koja je objavljena na stranici PlanetFeedback.com također sadrži i izjavu kako vaša kompanija „ne mari za svoje klijente”. Kako biste trebali odgovoriti?
- Nekoliko blogera širi netočne informacije o vašoj kompaniji, ali problem se nije proširio - još. Trebate li se odmah baciti na problem i obznaniti svijetu kako je glasina pogrešna, iako ju je većina ljudi uopće nije čula? Objasnite svoj odgovor.

Iako ne možete predvidjeti ove događaje, možete se pripremiti na njih. Analiza korporativnih kriza u proteklih nekoliko desetljeća otkriva kako na dugi rok puno bolje prolaze one kompanije koje reagiraju brzo s informacijama koje su potrebne ljudima od onih kompanija koje se skrivaju ili objavljuju nekonzistentne i netočne informacije.

Ključ je uspješne komunikacije tijekom krize posjedovanje **Plana za upravljanje krizama**. Osim što definira operativne procedure odgovaranja na krizu, plan opisuje i komunikacijske zadatke i odgovornosti, koje mogu uključivati sve, od medijskih kontakata do predložaka za medijske objave. **Plan bi trebao pažljivo navesti ljude koji su ovlaštene da govore u ime kompanije, kontaktne informacije svih ključnih rukovoditelja i popis medijskih kanala i tehnologija koje će se koristiti u širenju informacija.** Mnoge kompanije sada idu i korak dalje tako da redovno testiraju kriznu komunikaciju u realističnim vježbama koje traju čitav dan ili dulje.

Predviđanje i planiranje ključni su
za uspješnu komunikaciju tijekom krize.

Slanje negativnih vijesti o organizaciji

- Kao menadžeri, možda ćete morati davati negativne obavijesti o određenim aspektima svojih proizvoda, usluga ili operacija.
- Kod većine ovih izazova morat ćete reagirati ovisno karakteristikama svakog posebnog slučaja, ali općeniti savjeti koji se ovdje navode vrijede za sve situacije.
- Svi ovi slučajevi razlikuju se po jednoj ključnoj stvari, odnosno po tome imate li vremena za planiranje ili ne.
- Tvrtke moraju prenijeti čitav niz negativnih poruka koje se tiču njihovog trenutnog djelovanja. Dok planirate te poruke, dodatnu pozornost posvetite tome da uzmete u obzir svu svoju publiku, kao i njihove jedinstvene potrebe. Imajte na umu da značajan negativan događaj poput zatvaranja postrojenja može u mnogim kompanijama utjecati na stotine ili tisuće ljudi. Zaposlenici moraju pronaći nove poslove, naučiti nove vještine ili možda dobiti hitnu financijsku pomoć. Školski okruzi možda će morati prilagoditi svoje proračune i broj osoblja ukoliko mnogi od vaših zaposlenika planiraju selidbu ili potragu za novim poslovima. Vaši kupci moraju pronaći nove dobavljače. Vaši dobavljači sami moraju pronaći nove kupce. Vladine agencije možda će se morati prilagoditi novom smanjenju prihoda od poreza, kao i porastu ljudi koji traže naknade za nezaposlenost.

Komuniciranje u normalnim okolnostima

- Prilikom objavljivanja negativnih vijesti, slijedite ove smjernice:
 - **Svoj pristup prilagodite situaciji.** Blagi porast cijena neće šokirati većinu kupaca. Stoga je izravan pristup prikladan. Međutim, otkazivanje proizvoda na koji ljudi računaju druga je stvar, stoga bi prikladniji bio neizravan pristup kod kojeg polagano gradite vijest.
 - **Razmotrite specifične potrebe svake grupe.** Kao što prikazuje primjer zatvaranja postrojenja, različiti ljudi imaju različite informacijske potrebe.
 - **Svakoj publici dajte dovoljno vremena da reagira.** Na primjer, zaposlenicima, osobito vrlo stručnim profesionalcima i menadžerima, ponekad treba i do šest mjeseci da pronađu nove poslove.
 - **Dajte sebi dovoljno vremena za planiranje i odgovaranje.** Velika je vjerojatnost da ćete biti obasuti prigovorima, pitanjima ili povratima proizvoda nakon što objavite svoju vijest, stoga svakako pripremite odgovore i dodatne naknadne informacije.
 - **Potražite pozitivne aspekte, ali nemojte gajiti lažni optimizam.** Ako ukidanje rijetko korištenog zaposleničkog doprinosa znači da će zaposlenici uštedjeti novac, tada svakako promovirajte ovaj pozitivan aspekt. S druge strane, kada otpustite 10 000 ljudi, ne dajete im „priliku da istraže nove horizonte“. To je traumatičan događaj koji i još godinama može imati utjecaj na zaposlenike, njihove obitelji i zajednice. Možda najbolje što tada možete učiniti jest to da ljudima zahvalite na njihovoj dosadašnjoj potpori i zaželite im sreću u budućnosti.
 - **Kad god je to moguće, minimalizirajte element iznenađenja.** Ovaj korak može od vas zahtijevati jaku sposobnost prosudbe, kao i svijest o eventualnim nadležnim zakonima. Općenito, ako prepoznate da postojeći trendovi idu u smjeru negativnih rezultata u skoroj budućnosti, često je najbolje o tome unaprijed obavijestiti publiku.
 - **Potražite savjet stručnjaka kada niste sigurni.** Mnoge značajne negativne obavijesti sadrže važne tehničke, financijske ili pravne elemente koji zahtijevaju stručnost odvjetnika, računovođa ili drugih specijalista.
- I negativnim situacijama provjerit će se vaše sposobnosti komunikatora i vođe. Ljudi koji će doći k vama i reći: „U redu, loše stoje stvari, što ćemo sada napraviti?“ Inspirativni vođe ohrabruju ljude oko sebe i pokušavaju takve negativne situacije iskoristiti kao šanse da preoblikuju ili ožive organizaciju.

- Negativne organizacijske poruke eksternoj publici mogu zahtijevati opsežno planiranje.
- Ljudima dajte što možete više vremena da reagiraju na negativne organizacijske vijesti.

Krizno komuniciranje

- Cilj učenja: *Objasniti ulogu komunikacije u kriznom menadžmentu*
- Neke od najkritičnijih situacija poslovnih komunikacija nastupaju u vremenima krize, a one mogu uključivati tvorničke nesreće, zločine ili skandale u koje su upleteni zaposlenici kompanije, situacije s taocima, terorističke napade, krađu informacija, incidente s falsificiranjem proizvoda i financijske katastrofe.
- Tijekom krize će kupci, zaposlenici, lokalne zajednice i drugi tražiti informacije.
- Osim toga, glasine se mogu neočekivano proširiti i izmaknuti kontroli.
- Također možete očekivati i brzu pojavu novinara te brojne upite upućene bilo kome koga mogu pronaći.

Kako komunicirati tijekom krize

ŠTO ČINITI	ŠTO NE ČINITI
<ul style="list-style-type: none">➤ Unaprijed se pripremite za nevolje identificiranjem potencijalnih problema, imenovanjem i obučavanjem tima zaduženog za odgovaranje na situaciju te pripremanjem i testiranjem plana za upravljanje krizom.➤ Uključite visoke menadžere čim se kriza pojavi.➤ Osnujte informativne centre za predstavnike kompanije i medije. Centre opremite telefonima, kompjutorima i drugim elektroničkim alatima za pripremanje objava za medije i online ažuriranje. U informativnom centru poduzmite sljedeće korake:➤ Često ažurirajte vijesti i postavite uvježbano osoblje da konstantno odgovara na pitanja.➤ Medijima dostavite cjelovite pakete informacija što je prije moguće.➤ Spriječite proturječne izjave i omogućite kontinuitet imenovanjem jedne osobe koja je unaprijed obučena da govori u ime kompanije.➤ Recite recepcionarima i drugim zaposlenicima da sve medijske pozive preusmjeravaju imenovanom glasnogovorniku u informacijskom centru.➤ Nove informacije objavljujte putem članaka na blogu, ažuriranjem mikroblogova, putem tekstualnih poruka i drugih odgovarajućih alata.➤ Ispričajte čitavu priču - otvoreno, potpuno i pošteno. Ukoliko ste vi krivi, ispričajte se.➤ Pokažite zabrinutost kompanije svojim izjavama i postupcima.	<ul style="list-style-type: none">➤ Nemojte nikoga kriviti ni za što.➤ Nemojte špekulirati u javnosti.➤ Nemojte odbijati odgovoriti na pitanja.➤ Nemojte puštati informacije koje će ugroziti bilo čije pravo na privatnost.➤ Nemojte krizu koristiti kako biste promovirali proizvode i usluge.➤ Nemojte favorizirati niti jedan medij.

Postupanje s lošim vijestima o transakcijama

Loše vijesti o transakcijama, prodaji i distribuciji proizvoda i usluga uvijek su nepoželjne i obično neočekivane.

Ovakve poruke imaju tri cilja:

- (1) izmijeniti očekivanja klijenta,
- (2) objasniti način na koji planirate riješiti situaciju i
- (3) popraviti štetu koja je naškodila poslovnom odnosu.

Konkretan sadržaj i ton svake poruke može značajno varirati, ovisno o prirodi transakcije i vašem odnosu s klijentom. Obavješćavanje određenog klijenta da će njegov pulover stići tjedan dana kasnije no što je to obećano mnogo je jednostavniji zadatak nego objašnjavanje Toyoti da će 30 000 transmisijskih dijelova stići tjedan dana kasnije, osobito kada znate da će kompanija biti prisiljena staviti na čekanje svoj milijune dolara vrijedan proizvodni pogon.

Postupanje s lošim vijestima o transakcijama

Ako niste napravili ništa konkretno čime biste potaknuli kupčeva očekivanja – kao što je obećavanje isporuke unutar 24 sata - tada poruka mora samo informirati kupca o situaciji, uz slab ili nikakav naglasak na isprici. Ipak, imajte na umu da su se u ovo doba online narudžbi i ekspresnih dostava kupci naviknuli na trenutačno ispunjavanje gotovo svake transakcije, čak i ako niste ništa obećali.

I ukoliko ipak jeste utjecali na kupčeva očekivanja i sada ste spoznali da ih ne možete ispuniti, vaš zadatak je nešto kompliciraniji. Osim što ćete morati postaviti nova očekivanja i objasniti način na koji ćete riješiti problem, možda ćete morati uključiti i elemente isprike. Opseg isprike ovisi o veličini pogreške. Kupcu koji je naručio pulover vjerojatno će biti dovoljna jednostavna isprika i jasna izjava o trenutku dostavljanja pulovera. Za veće transakcije među poduzećima, kupac će možda željeti i objašnjenje onoga što je pošlo krivo kako bi odredio hoćete li ispunjavati svoja obećanja u budućnosti.

Kako bi ispravile štetu koja je nanijeta odnosu i ohrabrile ponovno poslovanje, mnoge kompanije nude sniženja na buduće kupovine, besplatnu robu ili neku drugu pogodnost. Čak i malo truda može puno napraviti u vraćanju kupčeva povjerenja u vašu kompaniju. Međutim, nemate uvijek izbora. Ugovori o kupnji među poduzećima često uključuju klauzule o ispunjavanju obaveze vezane uz prava kupca da dobije sniženja ili druge naknade u slučaju kašnjenja pošiljke.

Ako niste uspjeli ispuniti kupčeva očekivanja koja ste vi sami zadali, razmislite o uključivanju elementa isprike.

Neke negativne poruke o transakcijama za sobom povlače značajne financijske i pravne posljedice.

KONTROLNA LISTA: Postupanje s lošim vijestima o transakcijama

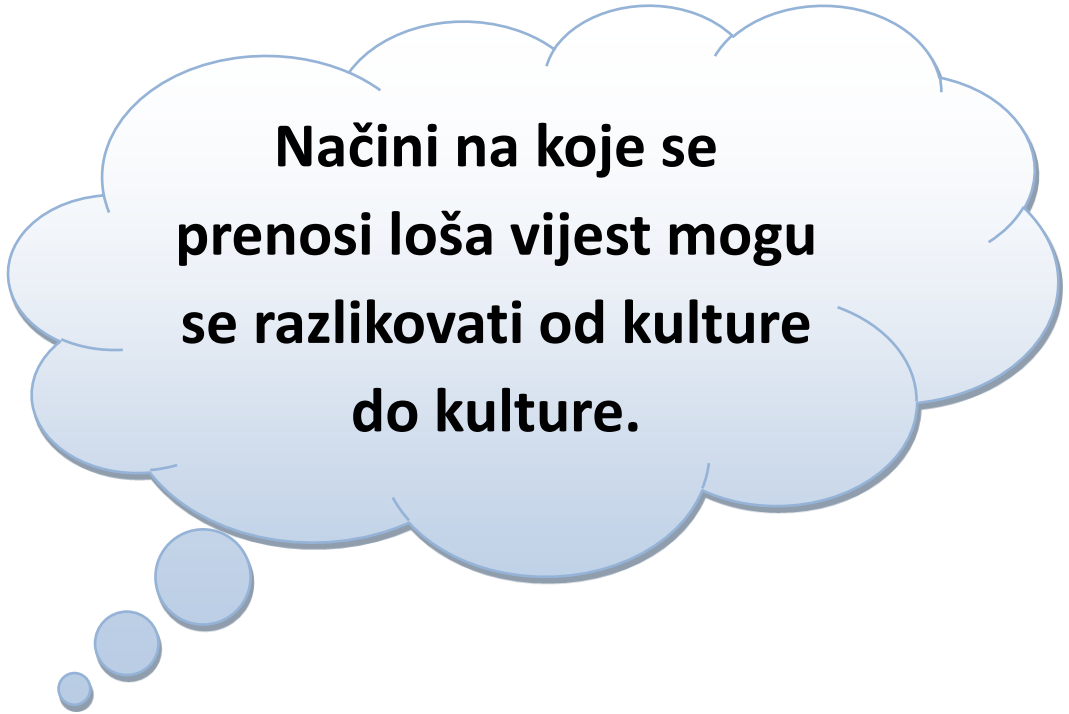
KONTROLNA LISTA: Postupanje s lošim vijestima o transakcijama

- Izmijenite kupčeva očekivanja u vezi s transakcijom.
- Objasnite što se dogodilo i zašto, ukoliko je to prikladno.
- Objasnite kako ćete riješiti situaciju.
- Popravite bilo kakvu štetu nanijetu poslovnom odnosu, možda nuđenjem budućih sniženja, besplatne robe ili neke druge pogodnosti.
- Ponudite profesionalan i poslovan izraz isprike ako je vaša organizacija napravila pogrešku.



Prilagođavanje publici

- S obzirom na to da će loša vijest razočarati vašu publiku, bitno je da vaša poruka ostane usmjerena na publiku i da bude obazriva prema njezinim potrebama.
- U sklopu ovog nastojanja, možda ćete trebati svoju poruku prilagoditi kulturnim razlikama ili razlikama između interne i eksterne publike.



**Načini na koje se
prenosi loša vijest mogu
se razlikovati od kulture
do kulture.**

Kulturne razlike

- Lošu vijest nitko ne želi čuti niti na jednom jeziku, ali običaji kojima se ona prenosi mogu se značajno razlikovati od kulture do kulture.
- Na primjer, francuska poslovna pisma tradicionalno su službena i orijentirana na pisca, a često uopće ne spominju potrebe čitatelja kao ni ono što mu može koristiti. Štoviše, kada je vijest loša, francuski pisci često koriste izravan pristup. Započinju navođenjem problema ili spominjanjem prijašnje korespondencije, a zatim jasno navode lošu vijest. Iako ne spominju potrebe publike, često se ispričavaju i izražavaju žaljenje zbog problema.
- Suprotno tome, japanska pisma tradicionalno započinju komentarima sezone, poslovnog uspjeha ili zdravlja. Kada je vijest loša, ove uvodne formalnosti služe kao ublaživač. Slijede objašnjenja i isprike, a potom loša vijest ili odbijanje. Japanski pisci brinu za osjećaje svojih čitatelja tako da lošu vijest izražavaju višeznačno. Zapadni čitatelji mogli bi krivo interpretirati ovaj nejasan jezik kao prihvaćanje umjesto kao odbijanje.
- Kad god komunicirate s drugim kulturama, koristite ton, organizaciju i ostale kulturne specifičnosti koje vaša publika očekuje. Samo tako možete izbjeći neprikladan ili čak i uvredljiv pristup koji može ugroziti vaš poslovni odnos.

Usporedba interne i eksterne publike

U usporedbi s eksternom publikom, interna publika često očekuje više detalja u negativnim porukama.

Možda ćete morati prilagoditi sadržaj negativnih poruka različitim članovima eksterne publike.

- **Interna publika često od negativnih poruka ima drugačija očekivanja nego eksterna publika.** U nekim slučajevima ove dvije grupe mogu vijesti interpretirati na različit ili čak suprotan način. **Na primjer, zaposlenici će negativno reagirati na vijesti o najavljenom otpuštanju, ali dioničari kompanije mogli bi istu vijest radosno dočekati kao dokaz da menadžment pokušava kontrolirati troškove.** Osim toga, ukoliko se negativna poruka, poput vijesti o otpuštanju, šalje internoj i eksternoj publici, zaposlenici će očekivati više detalja, kao i da se njih obavijesti prije nego javnost.
- **Negativne poruke eksternoj publici zahtijevaju da se dodatna pozornost posveti šarolikom sastavu publike i brizi za povjerljivost internih informacija.** Jedna bi poruka mogla imati pet-šest primatelja od kojih svi imaju različita mišljenja i planove. Možda nećete biti u mogućnosti da stvari objasnite onoliko detaljno koliko bi to neki od primatelja željeli ukoliko to podrazumijeva otkrivanje povjerljivih informacija poput budućih planova o proizvodnji.

Odbijanje zahtjeva za zaposleničkim referencama

- Kada odbijate potencijalne poslodavce koji su zatražili informacije o prijašnjim zaposlenicima, vaša poruka može biti kratka i direktna:

Naš odjel za ljudske resurse ovlastio me da potvrdim kako je Yolanda Johnson dvije godine radila za Tandy Inc., od lipnja 2015. do srpnja 2017. (Implicira kako politika kompanije zabranjuje objavljivanje bilo kakvih dodatnih informacija, ali ipak navodi one informacije koje su dostupne)

Puno sreće s intervjuiranjem zaposlenika. (Završava pozitivnom izjavom)

Odbijanje zahtjeva za pismima preporuke

Odbijanje kandidatovog direktnog zahtjeva za pismom preporuke je druga stvar. Svako odbijanje suradnje može se protumačiti kao osobna uvreda i prijetnja kandidatovoj budućnosti. Diplomacija i priprema pomažu čitateljima da prihvate vaše odbijanje:

Zahvaljujem na informaciji o vašoj poslovnoj prilici u Coca-Coli. Pripravnički staž koji ste tamo obavili i magisterij iz poslovne administracije oko kojega ste se toliko trudili omogućit će vam izvrsnu poziciju za dobivanje posla u marketingu. (Upotrebljava neizravan pristup jer druga strana vjerojatno očekuje pozitivan odgovor)

Iako PepsiCo ne šalje službene preporuke, svakako mogu Coca-Coli poslati potvrdu o razdoblju vašeg zaposlenja ovdje. (Izjavljuje kako pisac ne može pristati na zahtjev, ali pritom ne okrivljuje eksplicitno „politiku“) A ukoliko o tome već niste prije razmišljali, svakako pitajte nekoliko vaših profesora da napišu procjene vaših marketinških vještina. (Nudi ispunjavanje zahtjeva u najvećoj mogućoj mjeri i predlaže alternativu)

Puno sreće u vašoj daljnjoj karijeri. (Završava pozitivnom izjavom)

- Ova poruka na taktičan način izbjegava povređivanje zaposlenikovih osjećaja jer navodi pozitivan komentar o čitateljevim nedavnim aktivnostima, implicira odbijanje, predlaže alternativu i upotrebljava pristojan završetak.

Slanje negativnih poruka o zapošljavanju

- Većina menadžera mora s vremena na vrijeme prenijeti vijesti o pojedinačnim zaposlenicima.
- Primatelji su emocionalno više uključeni u vašu poruku, stoga se obično preporuča **upotreba neizravnog pristupa.**
- Osim toga, posvetite pozornost odabiru medija za ove poruke. Na primjer, **e-mail drugi pisani oblici omogućavaju vam kontrolu nad porukom i izbjegavanje osobnih konfrontacija, ali razgovorima jedan na jedan pokazujete veću osjetljivost i olakšavate pitanja odgovore.**

Kontrolna lista: Pisanje negativnih poruka o zapošljavanju

A. Odbijanje zahtjeva za zaposleničkim referencama i pismima preporuke

- Nemojte osjećati obavezu da napišete pismo preporuke ako vam to nije ugodno.
- Koristite diplomatski pristup kako biste u što manjoj mjeri povrijedili osjećaje zaposlenika.
- Pohvalite postignuća osobe kojoj pišete.
- Predložite alternative ako su dostupne.

B. Odbijanje kandidata za posao

- Ako možete, odgovorite na sve molbe, čak i ako upotrebljavate poruku-obrazac kako biste potvrdili primitak.
- Ukoliko koristite izravan pristup, pripazite da ne zvučite bezobzirno ili hladno.
- Ukoliko koristite neizravan pristup, nemojte zavaravati čitatelja u ublaživaču ili odgađati lošu vijest više od jedne ili dvije rečenice.
- Jasno navedite zašto je kandidat odbijen.
- Ako je moguće, predložite alternative.

C. Davanje negativnih ocjena radnog učinka

- Zadržite objektivan i nepristran ton.
- Izbjegavajte predrasude u jeziku.
- Usredotočite se na rješenje problema.
- Svakako dokumentirajte negativne povratne informacije i podijelite ih sa zaposlenikom.
- Nemojte izbjegavati konfrontacije tako što ćete negativne povratne informacije zadržati za sebe.
- Od zaposlenika zatražite da preuzme obavezu da poradi na sebi.

D. Otkazivanje radnog odnosa

- Točno navedite svoje razloge i potvrdite da su oni objektivno provjerljivi.
- Izbjegavajte izjave koje bi vašu kompaniju mogle izložiti neopravdanoj tužbi zbog otkaza.
- Konzultirajte odvjetnike kompanije kako biste razjasnili sve uvjete raskida radnog odnosa.
- Neka uvjeti raskida odnosa budu što pozitivniji.

Zadržavanje visokih profesionalnih i etičkih standarda

- Cilj učenja: *Objasniti važnost zadržavanja visokih etičkih i poslovnih standarda prilikom dostavljanja negativnih poruka*
- Naravno, sve poslovne poruke zahtijevaju visoku razinu profesionalnog i etičkog ponašanja, ali ovi aspekti su osobito važni kada dostavljate loše vijesti - iz nekoliko razloga.
 1. **Prvo, brojni zakoni i regulative određuju sadržaj i način dostavljanja mnogih poslovnih poruka s potencijalno negativnim sadržajem,** kao što je objavljivanje financijskih informacija javne kompanije.
 2. **Drugo, negativne poruke mogu imati značajan negativan učinak na živote njihovih primatelja.** Čak i ako je vijest prenijeta legalno i savjesno, **etičnost nalaže da se ovim situacijama pristupi pažljivo i osjetljivo.**
 3. **Treće, emocije se često uzburkaju kada se radi o negativnim porukama, kako za pošiljatelja, tako i za primatelja.** Pošiljatelji trebaju kontrolirati svoje emocije, ali također moraju imati u vidu i emocionalno stanje svoje publike.

Slanje negativnih poruka - kao i njihovo primanje - često vodi odgađanju, omalovažavanju i iskrivljavanju loše vijesti. Međutim, takvo postupanje moglo bi biti neetično, čak i nezakonito. Posljednjih su godina dioničari, potrošači, zaposlenici i vladini dužnosnici tužili mnoge kompanije zbog navodnog zadržavanja ili odgađanja negativnih informacija o financijskom stanju kompanije, opasnostima za okoliš i sigurnosti proizvoda. U mnogima od ovih slučajeva problem je bila spora, nepotpuna i netočna komunikacija između kompanije i eksternih zainteresiranih strana. U drugim slučajevima, problem je nastao iz nespremnosti da se pošalju ili prime negativne vijesti unutar organizacije.

Zviždanje

Za učinkovito dijeljenje loših vijesti potreban je angažman svih u organizaciji.

- Zaposlenici koji uoče neetično ili nezakonito ponašanje u svojim kompanijama, a nisu u mogućnosti riješiti problem uobičajenim kanalima, možda nemaju druge opcije nego da postanu **zviždači** - ljudi koji svoje sumnje obznanjuju putem etičkih vrućih linija kompanije ili čak objavljivanjem u medijima, ako nema nikakvih drugih mogućnosti.
- Odluka da se „izda” vlastiti poslodavac rijetko je kada jednostavna i bez posljedica; u nedavnom je istraživanju više od 80% zviždača izjavilo da su zbog izražavanja svojih sumnji bili na neki način kažnjeni. Iako se za zviždače ponekad govori kako su „izdali” svoje kolege ili menadžere, **zviždanje ima važnu ulogu.**
- Prema stručnjaku za međunarodno poslovanje Alexu MacBeathu, „**zviždanje** može biti nezamjenjiv način da se menadžment obavijesti o lošim poslovnim praksama na radnom mjestu. **Zviždanje** je često jedini način da se menadžerima skrene pozornost na probleme kao što su kršenje pravila, protuzakonite aktivnosti, zataškavanja i prevare prije nego što nastane značajnija šteta.”
- Mnoge kompanije koje su prepoznale vrijednost ove povratne informacije sada imaju službene mehanizme za obavještanje koji zaposlenicima pružaju način da menadžmentu prenesu svoje etičke i pravne sumnje.

KONTROLNA LISTA: Stvaranje negativnih poruka

1. Odaberite bolji pristup

- Odaberite izravan pristup kada je publika svjesna mogućnosti loše vijesti, kada čitatelj nije emotivno vezan uz poruku, kada znate da će čitatelj prvo željeti čuti lošu vijest, kada znate da je nužno pokazati čvrstoću i kada želite obeshrabriti odgovor.
- Odaberite neizravan pristup kada će vijest vjerojatno iznenaditi ili šokirati čitatelje, kada je vaša publika emotivno vrlo vezana za ishod i kada želite održati dobre odnose s publikom.

2. Kod neizravnog pristupa, započnite djelotvornim ublaživačem.

- Uspostavite zajednički teren s publikom.
- Potvrdite zahtjev, ukoliko odgovarate na zahtjev.
- Nemojte trivijalizirati čitateljeve probleme.
- Nemojte čitatelja navoditi da misli kako će vijest biti pozitivna.

3. Navedite razloge i dodatne informacije.

- Objasnite zašto je vijest negativna.
- Količinu detalja prilagodite situaciji i publici.
- Izbjegavajte objašnjenja kada su razlozi povjerljivi, i to komplicirani ili nevažni za čitatelja.
- Ukoliko je to prikladno, navedite način na koji planirate ispraviti situaciju ili odgovoriti na negativnu vijest.
- Potražite savjet pravnika kompanije ako niste sigurni što biste trebali reći.

4. Jasno navedite lošu vijest.

- Što pristojnije navedite lošu vijest i taktično upotrebljavajte riječi.
- Da biste zaštitili osjećaje čitatelja, smanjite naglašenost loše vijesti minimaliziranjem prostora koji ćete joj posvetiti, smještanjem u podređeni položaj ili ugrađivanjem u sredinu odlomka.
- Ako postoji vjerojatnost da se uslijed izmijenjenih okolnosti vaš odgovor u budućnosti promijeni, objasnite to čitatelju.
- Naglasite ono ste učinili i što možete učiniti, a ne ono što ne možete ili ne želite.

5. Završite pozitivnom izjavom.

- Izrazite najbolje želje, ali nemojte pritom biti površno pozitivni.
- Predložite akcije koje čitatelj može poduzeti, ukoliko je to prikladno, i poduprite ih neophodnim informacijama.
- Ohrabrite buduću komunikaciju samo ako ste spremni na dodatnu diskusiju o predmetu.
- Zadržite pozitivnu perspektivu na budućnost.

Ponovimo: Opći shematski prikaz procesa pisanja poruka:

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

Literatura

Obvezna literatura:

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

Preporučena literatura:

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

Dodatna literatura:

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