

Časopis „Poslovne studije”, 2015, 13–14:

UDK 352.07: 32.019.5

Rad primljen: 19.03.2015.

DOI: 10.7251/POS1514431H

Rad odobren: 27.03.2015.

Pregledni rad

Hamidović, dr Nusret<sup>1</sup>

## UTICAJ KOMUNIKACIJE NA IMIDŽ LOKALNE SAMOUPRAVE U BIH

**Rezime:** *Lokalna samouprava u Bosni i Hercegovini predstavlja osnovni i najvažniji nivo vlasti. Na ovom nivou se susreću građani, preduzetnici, privrednici, javne institucije i ostali korisnici usluga koje je vlast u državi povjerila lokalnoj samoupravi, odnosno zaposlenicima i izabranim zvaničnicima lokalne samouprave. Na ovom nivou države se, najčešće, ostvaruju prava mnogih stejkholdera lokalne samouprave – općine i ovdje se dešava komunikacija između korisnika usluga općine i stranaka koji te usluge trebaju. Epistemološki posmatrano, komunikacija, kao složen proces, u organima uprave može biti verbalna i neverbalna po jednom načinu podjele ili direktna i indirektna komunikacija po drugom načinu. Najčešći oblik komunikacije u lokalnoj samoupravi predstavlja direktna komunikacija, iz koje proističe indirektna, odnosno pisana komunikacija – akt organa lokalne samouprave.*

*U ovom radu biće, pretežno, obrađena direktna komunikacija između zaposlenika – predstavnika lokalne samouprave i stranaka kao korisnika usluga i uticaj takve komunikacije na imidž lokalne samouprave.*

**Ključne riječi:** *komunikacija, lokalna samouprava, imidž.*

**JEL klasifikacija:** *R5, R590.*

<sup>1</sup> Doktor ekonomskih nauka, općina Sapna, 206. viteške brigade bb, nusko\_42@hotmail.com

## UVOD

Prvi susret čovjeka kao individue ili kao predstavnika neke organizacije sa vlasti događa se na lokalnom nivou. Svaki građanin, kada se rodi, roditelji treba da ga upišu u matičnu knjigu rođenih i tu počinje njegov prvi susret sa državom. Sve naredne radnje, bar je tako u BiH uređeno, koje su neophodne a koje pružaju institucije države, najčešće se odvijaju u općinama kao institucijama lokalne vlasti. Proces dolaska u općinu, susret sa eksterijerom objekta, zatim ulazak u objekat i razgledanje enterijera te neverbalni kontakt sa službenicima, a zatim i verbalno saopštavanje prvih informacija službenika i stranke naziva se komunikacijom.

Proces komunikacije je vrlo složen i kompliciran, čega smo svi svjedoci kada dođe do nesuglasice sa nekim sa kim razgovaramo, no najtužnija je u tom procesu činjenica da se podrazumijeva da svi znamo komunicirati. Sama činjenica da znamo govoriti, i da govorimo istim jezikom, nažalost, ne podrazumijeva činjenicu da znamo komunicirati.

Rad organa lokalne samouprave predstavlja složen proces pružanja usluga stejkholderima koji imaju veliki spektar potreba. Te svoje potrebe ostvaruju posredno ili neposredno u organu lokalne samouprave kroz različite vidove komunikacije. Pored komunikacije sa eksternim korisnicima usluga, postoji i složena interna komunikacija unutar same organizacije organa lokalne samouprave. Komunikacija, interna, eksterna i komunikacija sa neživim predmetima i radnim okruženjem lokalne infrastrukture institucije lokalne samouprave, odnosno radno okruženje zaposlenika u općini utiču na formiranje mišljenja o lokalnoj samoupravi. Formirano mišljenje korisnika usluga jedinice lokalne samouprave najčešće proizvodi marketinške aktivnosti vezane za općinu ili za zaposlenika u općini. Ove marketinške aktivnosti mogu proizvesti dobre ili pozitivne efekte po lokalnu zajednicu ili pak loše ili negativne efekte koji se odražavaju na ugled općine i njene organizacije, što se može nazvati imidžom općine.

Ovaj rad sagledava na koji način komunikacija zaposlenika organa uprave i interna komunikacija među zaposlenicima utiče na imidž lokalne samouprave. Imidž lokalne samouprave će biti veoma važan faktor u privlačenju korisnika usluga jedinice lokalne samouprave s obzirom na to

da su tendencije da se što više poslova može raditi i u privatnim ili drugim institucijama koje predstavljaju konkurenciju lokalnoj samoupravi (notari, ovlašteni geodeti...).

## 1. POJAM KOMUNIKACIJE

Komunikacija je proces razmjene informacija preko unaprijed utvrđenog sistema znakova i ona je proces slanja informacija sebi ili nekom drugom entitetu verbalnim ili neverbalnim putem. Komunikacija kao pojam može se definisati na više načina. „Komunikacija pretpostavlja način organizovanja, izbora i kretanja određene materije“ (Tomić 2000).

Informacija treba da bude pouzdana, provjerena, kontrolisana i dinamična te se proces protoka informacija sastoji u emisiji – slanju informacija, primanju i pravilnom dekodiranju sa povratnom reakcijom na nju. U procesu komunikacije postoje dvije strane – odašiljalac poruke i aktivni primalac poruke.

U lokalnoj samoupravi, komunikacija predstavlja proces pomoću kojeg rukovodioci organa lokalne samouprave ostvaruju menadžerske funkcije planiranja, organizovanja, vođenja, kontrole i koordinacije. Ovakav sistem komunikacije predstavlja sistem vertikalne komunikacije odozgo nadolje, odnosno od rukovodioca organa lokalne samouprave prema zaposlenicima direktno ili putem svojih neposrednih saradnika pomoćnika načelnika ili šefova organizacionih jedinica lokalne samouprave. Pored ovakve definicije, koja spada u internu komunikaciju unutar organa lokalne samouprave, najčešći oblik komunikacije se ostvaruje na relaciji službenik–stranka. Ovaj tip komunikacije predstavlja eksterni oblik interpersonalne komunikacije. Komunikacija unutar organa lokalne samouprave između zaposlenika ili interna komunikacija je veoma značajna za funkcionisanje sistema koordinacije koji direktno utiče na efikasnost pružanja usluga, a ova komunikacija, bar što se tiče organa lokalne samouprave u BiH, nije na nekom zavidnom nivou, iako je to uređeno zakonskom legislativom.

Kod definisanja i razumijevanja pojma komuniciranja postoje različite definicije i različita shvatanja pojma komunikacije. Iako se komunikacija proučava u naučnoj disciplini komunikologiji, ona nije zaobiđena od drugih

autora. Tako je Umberto Eko komunikaciju posmatrao kao vještinu koja se uči, vježba i usavršava, te koja u sebi ima elemente humanog, kvalitetnog, pa čak i estetskog, što govori o tome da komunikacija ima i umjetničkih odlika. Po njegovom mišljenju, vještina komuniciranja predstavlja aktivnost duha koja se vremenom i iskustvom mijenja, transformiše, preoblikuje. Ona je utkana u sve grane privrede, društvenog života i umjetnosti.

Sa psihološkog aspekta, komunikacija među ljudima ne zavisi od tehnologije nego od njihovih psiholoških motiva i situacije u kojoj se nalaze. Da bi se komunikacija mogla poboljšati, mora se prvo razumjeti zašto i kako se ona odvija. „Komunikacija je osnovni činilac ljudskog postojanja koji nas održava u neprekidnom kontaktu i dijalogu, kako sa našim okruženjem, tako i sa nama samim“ (Kos 2002).

Dakle, kako I. Kos kaže da je komunikacija i kontakt sa okruženjem, u organu lokalne samouprave, pored klasične podjele komunikacije na verbalnu i neverbalnu komunikaciju živih stvorenja, komunikaciju predstavlja i kontakt sa okruženjem. Postoje i određeni smjerovi komunikacije koji utiču na kvalitet pružanja usluga i na imidž lokalne samouprave, o čemu će biti riječi u dijelu rada koji će detaljno razraditi šemu i smjerove komunikacije u lokalnoj samoupravi.

### **1.1. Vrste komuniciranja**

Kroz komunikaciju potvrđujemo svoje bivstvovanje i postojanje. Većina teškoća i uspjeha koje doživljavamo nastaju iz načina na koji smo naučili da komuniciramo sa sobom. Način na koji komuniciramo sa sobom i sa drugima određuje naš kvalitet življenja. Način na koji razmišljamo utiče na način na koji osjećamo, a način na koji osjećamo utiče na naše opažanje sebe i okoline.

„Većina nas se ponaša spontano, ne obraćajući pažnju na način na koji prima poruke i reaguje na njih. Prosto znamo da nam je dobro i toplo, da smo zadovoljni i radosni; ili nas nije briga; ili smo pak povrijeđeni, napadnuti, ljuti i tužni“ (Kos 2002).

Komunikaciju u osnovi dijelimo na:

- a) verbalnu i
- b) neverbalnu.

### 1.1.1. Verbalna komunikacija

Jedan od osnovnih preduslova koji omogućavaju socijalnu interakciju jeste mogućnost komunikacije. Verbalna se komunikacija odnosi na stvarne riječi koje se koriste pri razgovoru. Smatra se da je osnovna funkcija jezika izvještavanje o idejama, događajima i stvarima koje nisu neposredno prisutne.

Verbalna komunikacija je komunikacija koja predstavlja vid komunikacije sa okolinom, gdje riječima saopštavamo činjenice i podatke. Verbalna i neverbalna komunikacija se, vrlo često, ne mogu razdvajati i najčešće kombinacijom ova dva oblika međusobno komuniciramo. Verbalna komunikacija je govorna ili pisana komunikacija u kojoj se koriste riječi. Sposobnost dobrog govora je stvar prirodne obdarenosti, ali je potrebno unapređivati kulturu izražavanja i graditi lični stil. Veoma je važno dobro poznavati metode usmenog izlaganja u poslovnom komuniciranju, jer ovakav vid iskaza predstavlja polaznu osnovu kako za kvalitetan prenos informacija, tako i za razvijanje poslovne saradnje.

U našem bosanskohercegovačkom okruženju veoma važna je izreka „nije važno šta, nego ko govori“, što jasno ukazuje na dominantnu ulogu rukovodioca u obraćanju posebno poslovnim partnerima. Informacija dobija ne samo na značaju, nego i posebnu dimenziju, ukoliko je tu informaciju dao prvi čovjek lokalne samouprave. Često rukovodioci organa lokalne samouprave nisu kompetentni da daju izjave, odnosno da govore o stručnim stvarima, ali za medije je veoma bitno da tu informaciju dobiju od načelnika. Njegovanje usmenog izlaganja kao temeljnog, osnova poslovnog komuniciranja jeste jedan od prioritarnih zadataka svakog rukovodioca organa samouprave, koji najčešće ima ulogu menadžera.

### 1.1.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je sve međuljudsko ponašanje osim izgovorenih riječi. Neverbalna komunikacija se događa i prilikom verbalnog komuniciranja. Bilo da je verbalna ili neverbalna, komunikacija se odvija pomoću znakova. Znaci su, uz neke uslove, što god bilo, ako za primaoca poruke imaju neka značenja, odnosno dekodiraju se u „značenje“.

Jasno je da će karakteristike primaoca, kao i socijalni kontekst determinirati značenje koje će on pridati nekom primljenom znaku. No kad je riječ o neverbalnom ponašanju, znakovi predstavljaju društvene norme koje se podrazumijevaju.

Da bi se ponašanje interpretiralo kao komunikativno, potrebna je prisutnost tri obilježja. To su pošiljalac, poruka i primalac, odnosno koder, kod i dekoder. To znači da u interakciji između dvoje ljudi, jedna osoba (koder) prenosi poruku (kod) koji zajednički razumiju oba učesnika, a tumači je druga osoba (dekodeoer).

Neverbalna komunikacija postoji hiljadama godina, ali sa proučavanjem se počelo tek negdje od 1960-ih, te je nje javnost postala svjesna 1978. godine, poslije objavljivanja knjige Alana Piza „Govor tijela“.

Kada je u pitanju izučavanje govora tijela na fakultetima, iz perioda prije dvadesetog vijeka, najuticajnije djelo je bila Darwinova studija izražavanja emocija kod čovjeka i životinje, objavljena 1872. godine.

Među poznatije istraživače u ovoj oblasti spadaju Albert Marebijan i antropolog Rej Berdvistel i njih možemo smatrati pionirima izučavanja neverbalne komunikacije. Oni su dali i prve rezultate istraživanja i odnose verbalne komunikacije licem u lice i komunikacije koja se odvija neverbalnim putem.

„Albert Marebijan napravio je neka otkrića u držanju. Opušten stav pri susretu, na primjer, signaliziran je asimetričnim stavom ruku i nogu, naginjanjem na stranu, labavim šakama i naginjanjem cijelog tijela unazad. Ovaj položaj se često koristi kada osoba smatra drugu prisutnu osobu sebi jednakom ili ispod svog nivoa. Manje opušteni položaji koriste se kada se osobi ne dopadaju ostali prisutni“ (Veinrajt 2001).

Kad „emitovanje raspoloženja“ postaje svjesno, ono se može kontrolisati. Razlika između verbalne i neverbalne komunikacije načinjena je jer se misli da svaka od njih ispunjava različite funkcije. Verbalna komunikacija, u formi jezika, bolja je za prenošenje logičkih ili apstraktnih ideja.

Neverbalna komunikacija vrši tri funkcije:

- regulisanje mehanizma socijalne interakcije,
- izražavanje stavova i
- izražavanje emocionalnih stanja.

„Većina osnovnih komunikacijskih signala ista je širom svijeta. Kad su srećni, ljudi se osmjehuju; kad su tužni ili ljuti, mršte se ili mrgode. Klimanje glavom se gotovo univerzalno koristi sa značenjem „da“ (potvrdnim). Izgleda da je posrijedi vid obaranja pogleda i urođeni gest, budući da ga koriste i ljudi koji su rođeni slijepi. Odmahivanje glavom lijevo-desno, sa značenjem „ne“ (negativnim), takođe je univerzalan i, kako izgleda, gest koji se uči u najranijem djetinjstvu. Kada se beba dovoljno nasisala, počinje da vrti glavom lijevo-desno da bi odbila bradavicu ili cuclu. Kad je dovoljno jelo, malo dijete odmahuje glavom lijevo-desno da bi zaustavilo sve naredne pokušaje da mu ubace kašiku u usta, a na taj način brzo nauči da gest odmahivanja glavom upotrebljava da bi pokazalo neslaganje ili negativan stav“ (Piz and Piz 2005).

Univerzalan gest, u svim kulturama, jeste slijeganje ramenima koje služi da pokaže da osoba ne zna ili ne razumije šta joj govore. Ovaj višestruki gest ima tri glavna dijela:

- izložene dlanove koji pokazuju da se ništa ne skriva u rukama,
- podignuta ramena koja štite grlo od napada i
- podignute obrve, koje predstavljaju univerzalan pozdrav koji signalizuje potčinjenost.

## 2. IMIDŽ LOKALNE SAMOUPRAVE

Imidž lokalne samouprave predstavlja skup utisaka koje je javnost stekla, a posljedica je doživljenog, a ne stvarnog kvaliteta neke općine. „O imidžu grada, koji je za osnovu imao zemljopisnu analizu i vizuelna realna obilježja grada, datiraju prvi pisani radovi u SAD-u od 1959. godine“ (Franjić and Pa-liaga 2009). Ovdje grad posmatramo kao jedinicu lokalne samouprave, jer se lokalna samouprava provodi u općinama i gradovima Bosne i Hercegovine. Imidž predstavlja pojednostavljenu, pojašnjenu i prosuđenu sliku koja nastaje ljudskim opažanjem, doživljajem, razmišljanjem i iskustvom. Imidž lokalne samouprave je slika oblikovana na osnovu osjećanja koja se steknu, na osnovu stvarnih učinaka lokalne samouprave, odnosno njenih pojedinačnih učinaka u sferi pružanja usluga i načinu komunikacije sa stakeholderima. Stvaranje imidža je povezano sa subjektivnim stavovima građana i posjetilaca, kao i ostalih interesnih grupa, prema obilježjima, vizuelnim elementima, prepoznatljivosti i aktivnostima općine na svim područjima djelovanja, od privrednog, kulturnog, pa sve do političkog djelovanja. Uz to, imidž je povezan i sa svim viđenjima ukupnih međuljudskih odnosa u općini koji nastaju u svakodnevnoj razmjeni dobara, iskustava, osjećaja i razmišljanja u najširem smislu.

Imidž, takođe, predstavlja i sliku koju čine zaposlenici organa uprave, njihov fizički izgled, način oblačenja, komunikacija sa strankama i međusobna komunikacija.

Definicija imidža lokalne samouprave se ne može napisati i reći da je to tako, kako bi matematičari kazali da je ta definicija aksiom. Međutim, imidž lokalne samouprave može se definisati kao ukupna slika koju građani steknu o organizaciji općine, enterijeru i eksterijeru objekta, komunikaciji sa zaposlenicima, internoj komunikaciji zaposlenika općine i kvalitetom i kvantitetom usluga koje im se mogu efikasno pružiti.

## 3. LOKALNA SAMOUPRAVA U BOSNI I HERCEGOVINI

Lokalna samouprava predstavlja poseban sistem upravljanja lokalnom zajednicom i konstituisana je na jednom dijelu neke državne teritorije koja ima pravo i sposobnost lokalnih vlasti da u okviru zakona i ustava upravlja



i odlučuje o određenim javnim poslovima u skladu s interesima lokalnog stanovništva. Budući da je samouprava u lokalnim zajednicama pravo građana koje je često garantovano ustavom određene države, za tu državu to predstavlja obavezu da stvori uslove za nesmetano funkcionisanje lokalne zajednice. Suština lokalne samouprave je, dakle, u zadovoljavanju interesa lokalnog stanovništva. Na izvjestan način, lokalna samouprava predstavlja veći stepen demokratičnosti u pogledu upravljanja javnim ovlaštenjima. Takođe, saradnja lokalnog civilnog društva i političkih institucija predstavlja značajan preduslov demokratskog razvoja lokalne zajednice (Google 2015).

U ustavu Bosne i Hercegovine se ne pominje institut lokalne samouprave, te je on kao takav oblik teritorijalno-političke zajednice direktno ne poznaje. Izuzetak čini Brčko Distrikt, koji djeluje kao jedinica lokalne samouprave, prema članu 6/4 Ustava BiH.

Stoga je lokalna samouprava, pored Brčko Distrikta, uključena u ustave Federacije BiH i u Ustav Republike Srpske.

U Federaciji Bosne i Hercegovine, Zakonom o principima lokalne samouprave u FBiH, rečeno je da građani imaju pravo na neposredno učešće u procesu donošenja odluka u lokalnim zajednicama, a zakon detaljno navodi i modalitet njihovog učešća. Prema ovom zakonu, lokalna samouprava se organizuje i ostvaruje u općinama i gradovima kao jedinicama lokalne samouprave, a izvršavaju je organi jedinice lokalne samouprave i građani, u skladu sa Ustavom i zakonom i statutom jedinice lokalne samouprave. Zakon sadrži i posebnu odredbu o „mjesnim samoupravama“ koje se smatraju jedinicama lokalne samouprave, a ostvaruju se u mjesnim zajednicama kao obaveznom obliku mjesne samouprave. Ovo znači da Zakon obavezuje na osnivanje mjesnih zajednica kao jedinica za komunikaciju i saradnju građana s lokalnim vlastima, odnosno političkim predstavnicima.

Zakon o lokalnoj samoupravi Republike Srpske obavezuje općine i gradove da usvoje mehanizme koji će građanima omogućiti učešće u donošenju odluka, navodeći da se kao načini uključenja građana mogu koristiti svi načini koji nisu u suprotnosti sa drugim zakonima. Tako Zakon kao sredstva učešća navodi referendume, građanske inicijative, mjesne zajednice, panele građana i dane gradonačelnika.

Ovim zasebnim entitetskim zakonima se ne završava proces parcijalizacije u sistemu lokalne samouprave, jer svaki kanton u FBiH ima svoj zakon o lokalnoj samoupravi (ukupno 10 kantonalnih zakona), a pored toga i općinske statute. Kako u Republici Srpskoj nema kantona, ne postoje ni regionalni zakoni o lokalnoj samoupravi već se općine smatraju najvišom jedinicom lokalne samouprave (Google 2015).

### **3.1. Poslovna komunikacija u organu lokalne samouprave**

Poslovna komunikacija između zaposlenih u organima lokalne samouprave je ono što korisnici usluga prvo primijete. S obzirom na to da su jedinice lokalne samouprave istinska, prva neposredna vlast koja predstavlja servis građanima, preduzetnicima, privrednicima i ostalim korisnicima usluga, preslikanim modelom iz razvijenih evropskih lokalnih samouprava u uspostavljenim centrima za pružanje usluga, zaposlenici u jednoj zajedničkoj prostoriji imaju svoje radne stolove i stolice koji se nalaze odvojeni fizičkom pregradom, najčešće su te pregrade radni stolovi na kojima su nadograđena stakla koja razdvajaju zaposlenike i korisnike usluga.

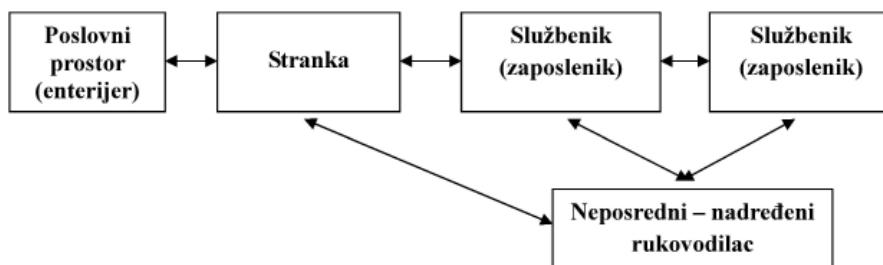
Takva radna mjesta su poznatija kod korisnika usluga pod nazivom „šalteri“.

Atmosfera koja vlada među zaposlenima unutar centra za pružanje usluga je ono što korisnici usluga prvo osjete kada uđu u objekat općine. Imidž (slika) općine predstavlja komunikacija samog prostora centra za pružanje usluga sa građanima – korisnicima usluga, zatim raspored službenika, njihova neverbalna komunikacija sa korisnicima usluga i sadržaji koje nudi jedinica lokalne samouprave u toj prostoriji. Ukoliko to nije na odgovarajućem nivou, sva ulaganja u popravljavanje imidža preko nadređenih službenicima u centru za pružanje usluga građanima su beskorisna.

Verbalna komunikacija zaposlenika sa korisnicima usluga veoma malo utiče na imidž lokalne samouprave, ona ga može malo popraviti, ako je verbalna komunikacija zaposlenih usklađena sa finim ponašanjem i lijepim izgledom zaposlenika kao neverbalnim oblikom komunikacije ili pokvariti ako ova dva tipa komunikacije nisu usklađena ili ako zaposlenici u nekim segmentima nemaju kompetencije za određenu vrstu posla i ne odgovaraju neposrednoj interpersonalnoj komunikativnoj grupi zaposlenika koji

moraju biti educirani za ovakvu vrstu neposrednog susreta zaposlenika i korisnika usluge.

Kod stvaranja imidža u poslovnoj komunikaciji u lokalnoj samoupravi bitni su sljedeći tipovi komunikacije: komunikacija korisnik usluga – poslovni prostor jedinice lokalne samouprave, komunikacija zaposlenik – korisnik usluga, komunikacija između zaposlenika organa lokalne samouprave i komunikacija zaposlenika i rukovodilaca.



Dijagram 1. Tipovi komunikacije koji utiču na imidž lokalne samouprave

### 3.1.1. Komunikacija korisnik usluga – poslovni prostor jedinice lokalne samouprave

Poslovna prostorija u kojoj se vrše usluge građanima ili, kako se još naziva, centar za pružanje usluga, predstavlja mjesto prve komunikacije korisnika usluga i lokalne samouprave. Prvi kontakt korisnika usluga sa prostorom predstavlja ulazak u prostor, njegovo razgledanje, uočavanje zanimljivih detalja, posmatranje rasporeda zaposlenika i neverbalna, a zatim i verbalna komunikacija sa njima pozdravljanjem i saopštavanjem poruke službeniku kao dekeru kojim poslom se on našao na ovom mjestu.

Pojam komunikacije živog bića – korisnika usluga (čovjeka) sa neživim, vjerovatno do sada u naučnoj literaturi nije svrstavan u komunikaciju, ali uistinu, čovjek komunicira sa prirodom i sa okolinom. Centar za pružanje usluga građanima, neverbalnom komunikacijom, nepisanom ili pisanom, saopštava korisniku usluga kuda treba ući u prostoriju, da li treba gurnuti ili povući vrata da bi ih otvorio i ušao u prostoriju, kome treba da se obrati

za uslugu kada uđe, zatim utiče na njegovo psihološko stanje koje uzrokuje njegov način osjećaja u tom prostoru. Čovjek – korisnik usluga, može biti impresioniran enterijerom prostorije, rasporedom šaltera i zaposlenika, jednostavno može imati prijatan osjećaj koji utiče na njegovu impresiju, što u njegovoj glavi stvara imidž o kompletnoj instituciji općine.

Ukoliko je prilaz centru za pružanje usluga nepristupačan, nema informacije na vratima da li ih treba gurnuti ili povući ili se pak vrata vrlo teško otvaraju, prvi utisak korisnika usluga neće biti dobar, te će imidž općine, u njegovim očima, biti na niskom nivou. Pored ovih negativnosti koje se dogode prije ulaska u prostoriju, negativan utisak, odnosno impresiju, daje i neuređenost prostorije, njena nedovoljna veličina, zgusnuta radna mjesta, odnosno zaposlenici, zagušljivost usljed pušenja, nedovoljna svjetlost, stari kancelarijski namještaj, neokrečeni zidovi, hladnoća, vlaga u prostoriji, sve to u neverbalnoj komunikaciji korisnika usluga sa prostorom centra za pružanje usluga ili kancelarijom kao radnim prostorom službenika, stvara animozitet, nelagodu i želju da se taj i takav prostor napusti što prije.

Sve ove poruke, bilo da su dobre ili loše, nisu poslate od živog kodera (osobe), nego od neživog kodera (prostora), a korisnik usluge je tačno dekodirao poruku, bilo da je ona dobra ili loša, formirao svoj stav o njoj i spreman je da prenese svoja zapažanja drugim osobama. Korisnik usluga je promotor općine i općinskog imidža, te je stoga veoma važno urediti i opremiti poslovni prostor radi stvaranja boljih uslova za rad zaposlenika. Bolji uslovi zaposlenika stvaraju povoljniji poslovni ambijent tako da korisnici usluga budu zadovoljniji i žele ponovo doći i prenijeti svoja iskustva i zapažanja, što općini omogućava besplatnu reklamu.

### 3.1.2. Komunikacija sa strankama

Komunikacija između korisnika usluga i zaposlenika takođe igra veoma važnu ulogu u stvaranju imidža lokalne samouprave. Pored korisnika lokalne samouprave sa prostora općine, korisnici usluga su još i građani, preduzetnici, privrednici iz drugih općina Bosne i Hercegovine i drugih država nastalih raspadom bivše države. Pored ovih korisnika, općine u BiH imaju i veliki broj interno raseljenih osoba u BiH i zemljama nastalim

raspadom bivše države, kao i znatan broj stanovnika općine zaposlenih u zemljama Evropske unije, koji veoma često trebaju usluge u jedinicama lokalne samouprave. Ti korisnici usluga su dobri ili loši promotori općine, u zavisnosti od toga kakav dojam steknu ostvarivanjem svojih prava prilikom susreta sa zaposlenicima općine.

Ovakvu vrstu komunikacije nazivamo komunikacija sa strankama, i ovaj termin će se koristiti u ovom radu radi lakšeg razumijevanja i manjeg opterećenja teksta izrazima korisnik usluga i zaposlenik.

U priručniku Vlade Republike Crne Gore „**Vještine komunikacije sa strankama**” iz 2006. godine, definisane su podjele komunikacije koje mogu biti po više osnova:

**a) po načinu**, komunikacije mogu biti:

- neposredno, uz prisustvo stranke;
- preko posrednika – zastupnika;

**b) po organizaciji**, komunikacije mogu biti:

- neposredno – lični kontakt;
- preko telefona;
- poštom, e-mailom, PTT-om i sl.;

**c) po mjestu**, komunikacije mogu biti:

- u kancelariji ili sali organa lokalne samouprave;
- u sjedištu stranke;
- na neutralnom mjestu;

**d) po sadržaju**, komunikacije mogu biti:

- usmjerene na rješavanje ličnih pitanja stranaka;
- usmjerene na rješavanje opštih stvari ili projekata.

Bitno je navesti činjenicu da, bez obzira na to o kojoj vrsti komunikacije se radi, za sve njih je zajedničko učešće stranke, s jedne strane, i službenika lokalne samouprave, s druge strane.

Da bi komunikacija bila uspješna, potrebno je da ista ima sljedeću strukturu:

- uvodna faza,
- faza informisanja,
- faza argumentovanja i prezentacije,
- faza cilja (Ćetković i Stevanović 2006).

Pored ove podjele, bitno je reći da na imidž utiče podjela po mjestu komunikacije, pogotovo ako se radi o kancelarijama ili centru za pružanje usluga građanima. O mjestu komunikacije smo razmatrali nešto drugačije nego što to literatura kaže, uvodeći pojam komunikacije korisnika usluga sa poslovnim prostorom jedinice lokalne samouprave.

Komunikacija stranka–službenik neposredno – lični kontakt u centru za pružanje usluga ili u kancelarijama jedinice lokalne samouprave ima dva veoma bitna aspekta za imidž općine, i to:

- a) posjeta prostoru i komunikacija sa njim po onoj „jedan pogled više vrijedi od hiljadu riječi“, i
- b) prvi neposredni kontakt sa službenikom kroz dva vida komunikacije: verbalni i neverbalni.

Posjeta ili ulazak stranke u prostor gdje se pružaju usluge građanima, bilo da se radi o salama – centrima za pružanje usluga građanima ili prijem u „pozadinske“ kancelarije kod „šefova“ ostavlja utisak na stranku koji ona, svjesno ili nesvjesno, zadržava u svojoj memoriji. Povlačenje slike prostora percipirane i memorisane od strane stranke i korištenje iste u marketinške svrhe, najčešće se događa kada komuniciraju stranke međusobno i pružaju jedna drugoj informaciju o lokalnoj samoupravi i usluzi koju su dobili. Nažalost, duže se pamte ružnije slike i lakše se prezentiraju od onih ljepših, ali one su, bar što se tiče lokalnih samouprava u BiH, sve rjeđe, jer vlasti na lokalnom nivou teže uređenju prostora u kojem rade zaposlenici lokalne samouprave, unapređenju pružanja usluga praćenjem razvoja i primjene informaciono-komunikacionih tehnologija i softverskih rješenja.

Što se tiče ljudskih potencijala u lokalnoj samoupravi, čine se napori da znanje prati razvoj i primjenu novih tehnologija, te se stoga vrše razne

edukacije zaposlenika, ali one nisu organizovane na adekvatan način. Ovdje se edukacije svode, najčešće, na jednodnevne auditorne seminare, gdje se ne stiču znanja i ne dobijaju kompetencije za određenu vrstu posla, nego se nude informacije o unapređenjima i primjeni određenih tehnoloških napredaka ili određenih promjena i primjena zakonskih rješenja.

Zaposlenici vrlo često imaju veliki broj različitih informacija o istoj oblasti koje im nude viši nivoi vlasti, odnosno njihova ministarstva, konsultantske kuće i nevladin sektor koji projekte edukacije dobijaju od međunarodnog vladinog i nevladinog sektora. Različite informacije o istom poslu kod zaposlenika stvaraju opterećenje i konfuziju koja se odražava na stranke u direktnom kontaktu.

Neposredni kontakt zaposlenika i stranke predstavlja pečat slike o organu lokalne samouprave. Edukovani i komunikativni zaposlenici, zaposlenici koji lijepo izgledaju i dijele osmijehe, ali ne sarkastične, upravljaju emocijama stranke neverbalnim komuniciranjem, a kroz odmjeren i učtiv način verbalne komunikacije, sa jasno utvrđenim ciljem da se stranci pomogne u rješavanju njene potrebe, ako je to zakonski moguće, slika lokalne samouprave se uvijekovječuje i stavlja u moždani album stranke. Slika stvorena na ovakav način predstavlja pojam koji se zove imidž.

Imidž (engl. „image“: slika, lik) jeste ukupnost vanjskoga dojma koji neko – izgledom, odijevanjem, ponašanjem – ostavlja, ili nastoji ostaviti.

Imidž o lokalnoj samoupravi je percepcija koju ljudi imaju o vanjskim, vidljivim osobinama lokalne samouprave, izgleda i ponašanja njenih zaposlenika i funkcionera, te izgleda enterijera i eksterijera objekta lokalne samouprave.

Kao što ljudi pokazuju svoju osobnost kroz odjeću koju nose, auto koji voze, radno mjesto, časopise koje čitaju, tako i općina pokazuje osobnost kroz prostor i opremu, usluge koje pruža stejholderima, načine na koje postupa sa zaposlenima, prezentacijom institucije i poslova koje radi, odnosno usluga koje pruža putem portala općine i drugih elektronskih i štampanih medija, cjelokupnim vizuelnim izgledom i znakovima na zgradi, kao i vozilima općine. Najpoznatija definicija kaže da je imidž organizacije „rezultat međusobnog uticaja svih iskustava, dojmova, uvjerenja, osjećaja i znanja ljudi o organizaciji“ (Google 2015).

U skladu sa naprijed navedenom definicijom imidža, ista se može primijeniti i na općine te bi ona glasila: „Imidž općine je rezultat međusobnog uticaja svih iskustava, dojmova, uvjerenja, osjećaja i znanja ljudi o toj lokalnoj samoupravi – općini.“

Interpersonalna komunikacija stranke i zaposlenika može uticati na stvaranje loše slike o općini. Kako edukovan, komunikativan i prijatan zaposlenik ostavlja upečatljiv dojam kod stranke, tako, odnosno još više lošu sliku o općini stvaraju službenici koji su needukovani, mrzovoljni, loše odjeveni, nepočestljivi, pa još uz to nemaju dobru verbalnu komunikacionu kulturu.

Veoma važan segment, a koji se rijetko primjenjuje u organima lokalne samouprave u BiH, ili se primjenjuje bez epistemološkog znanja, predstavlja segment upravljanja ljudskim resursima u općini. Upravljanjem ljudskim potencijalima, na korišćenju iskustava iz uslužnih djelatnosti u trgovinskoj i u ugostiteljskoj djelatnosti, te djelatnosti putničkih agencija i privatnih obrazovnih ustanova, kao i iskustvima iz razvijenih zemalja Evropske unije izbjegli bi se ili u znatnoj mjeri umanjili negativni dojmovi o lokalnoj samoupravi. Korišćenjem upravljanja ljudskim potencijalima, tačno bi se odredile osobe koje mogu raditi sa strankama i one osobe – zaposlenici koji svojim izgledom i ponašanjem na poslu treba da budu na pozicijama koje nemaju dodira sa strankama pa čak ni sa kolegama zaposlenicima jer svojim negativnostima utiču na interpersonalnu komunikaciju unutar organa lokalne samouprave.

### 3.1.3. Komunikacija između zaposlenika u organima lokalne samouprave – interna komunikacija

Uspješnost organizacije direktno je povezana s kvalitetom komunikacije unutar organizacije. Gotovo da nema organizacije koja ne navodi komunikaciju kao jedan od izazova s kojima se susreće u svakodnevnom radu. Šta se tačno podrazumijeva pod pojmom „komunikacija“? Radi li se o „kulturnom komuniciranju“ među uposlenicima ili se pod komunikacijom smatraju upravo oni pojmovi koji su bitni za uspješnost cijele organizacije? Da bi organizacija postigla kompetitivnu prednost u odnosu na konkurenciju, izuzetno je važna ne samo kvalitetna komunikacija između uposlenika



istog, ali i različitog hijerarhijskog nivoa, već i brzina komunikacije unutar cijele organizacije. Interna komunikacija je komunikacija između ljudi koji zajedno čine organizaciju, ili između odjela jedne organizacije ili između uprave i članstva. U mnogim zemljama, interna komunikacija se danas smatra jednom od najvažnijih sredstava za vođenje organizacije (Isić 2009).

Tipovi interne komunikacije:

1. informativna – prenošenje informacija što je moguće tačnije;
2. direktivna – od direktne supervizije do nametnutih uputa;
3. interaktivna – usmjerena ka kreiranju javne podrške ili doprinošenju većoj količini znanja za određeno rješenje;
4. indirektna – uprava organizacije želi ubrzati promjene u vlastitoj organizaciji korištenjem sredstava komunikacije.

Interna komunikacija u lokalnoj samoupravi se može odvijati u više smjerala:

- horizontalni smjer – komunikacija na istom nivou u organizaciji između članova različitih odjela ili saradnika u odjelu;
- vertikalna komunikacija – odozgo prema dolje – predstavlja, najčešće, davanje uputstva i zadataka za rad;
- vertikalna komunikacija – odozdo prema gore – predstavlja davanje prijedloga za poboljšanje radnih procesa i organizacije segmenta organa lokalne uprave radi boljeg funkcionisanja i efikasnijeg rada.

Interna komunikacija organizacije lokalne samouprave zavisi od: veličine i strukture organizacije; specijalizacija radnih zadataka; različitih ciljeva pojedinih dijelova organizacije; hijerarhijskog odnosa između zaposlenih – individualni konflikti, emocije i komunikacijske (ne)spretnosti, te: nerazumljivo prenesene poruke – terminološki problemi; sudaranje više različitih ideja – nefokusirano mišljenje; previše informacija (preopterećenost, zatrpavanje); nedostatak informacija; nerazumijevanje ili pogrešno razumijevanje poruke; nepoznavanje saradnika; buka, ometanje; odsutnost, dekoncentrisanost; namjerna dezinformacija; prećutkivanje, zataškavanje nesporazuma.

Pored navedenih oblika i pravaca komunikacije, u organizaciji postoji i interpersonalna komunikacija koja direktno utiče na imidž organizacije. Interpersonalna ili lična komunikacija između zaposlenika, u svim pravcima, podrazumijeva oblike komunikacije verbalnog i neverbalnog karaktera, gdje protok informacija zavisi od međusobnog, ličnog odnosa zaposlenika. Vrlo često sukobi na relaciji zaposlenik–zaposlenik dovode do negativnog imidža lokalne samouprave iz razloga što stranke takve relacije vrlo brzo uoče ili dobiju od jednog od zaposlenika njegov stav o sukobu sa radnim kolegom.

Pored sukoba između zaposlenika, postoje i netrpeljivosti i nesuglasice po vertikalnoj liniji, sukob na relaciji nadređenog i njegovog ili njegovih saradnika. Ovakav vid komunikacije ili, bolje rečeno, usiljene poslovne komunikacije šteti ugledu organizacije i stvara lošu sliku – imidž organizacije.

Komunikacija zaposlenik–zaposlenik i nadređeni i njegovi saradnici može biti korektna i relaksirajuća, što i jednima i drugima stvara osjećaj lakoće obavljanja poslova. Ovakav odnos između zaposlenih, u svim pravcima, ne formalizira komunikaciju nego je svodi na komunikativni ples lakih koraka gdje se svi poslovi obavljaju na začuđujuće lagan način tako da stranke budu zadovoljnije pruženim uslugama i lakše komuniciraju sa osobama od kojih trebaju uslugu. Ovakav vid komunikacije pozitivno utiče na psihologiju stranke, te se ona, najčešće, poistovjećuje sa pozitivitetom zaposlenih i reflektuje taj pozitivitet na okolinu, odnosno svoje poznanike i prijatelje koji su stranke ili potencijalne stranke lokalne samouprave. Takve stranke postaju promotori pozitivnosti u radu lokalne samouprave i promotori dobrog imidža općine.

#### 3.1.4. Komunikacija zaposlenika i rukovodilaca u organu lokalne samouprave

Efikasna komunikacija, informacija i odluka je ključna komponenta za odnose između rukovodstva i zaposlenika u nekoj organizaciji. Organizacija ne može dobro funkcionisati ako nadređeni ne objasni dobro što traži od radnika. Za nadređene i rukovodioce u organu lokalne samouprave je, zapravo, najvažnije da znaju dobro komunicirati i sporazumijevati se s

radnicima. Većina problema u rukovodstvu dolaze zbog nedostatka pravilne komunikacije. Šanse lošeg sporazumijevanja i krivog predstavljanja stvari mogu se svesti na minimum s pravim sistemom komunikacije.

Komunikacija je osnovno sredstvo za motivaciju, koja može poboljšati moral zaposlenika u lokalnoj samoupravi. Neodgovarajuća komunikacija među zaposlenicima ili među njima i šefovima u lokalnoj samoupravi, odnosno bilo kojoj organizaciji, jeste glavni uzrok konflikta i niskog morala u toj organizaciji i ona direktno utiče na sliku organizacije, odnosno lokalne samouprave. Efikasnom komunikacijom mogu se održavati dobri odnosi u općini, i isto tako, lakše potaknuti zaposlenike da sami daju ideje kako da se poboljša međusobna komunikacija radi efikasnijeg načina pružanja usluga i stvaranje realne i bolje slike o odnosima na relaciji šef–zaposlenik.

Kroz komunikaciju sa nadređenim rukovodiocem može se davati usmeni izvještaj o radu, komentarisati određeni problem na koji se nailazi u radu, zatim davati prijedloge kako da se otklone takvi problemi. U lokalnoj samoupravi bi trebalo da postoje unaprijed osmišljene procedure brze, efikasne i direktne komunikacije zaposlenika i šefova, kako bi se izbjeglo nezadovoljstvo stranaka radi čekanja na pružanje usluge. Nesporazumi i prenošenje krivih informacija preko drugih osoba uspostavlja loš odnos između zaposlenika u općini, jer na svaku informaciju prenosilac iste dodaje neke detalje te se informacija krivi i ako ima više posrednika, kada dođe do dekodera, ona promijeni suštinu i biva pogrešno interpretirana i dekodirana.

Komunikacija između zaposlenika i rukovodilaca u organu lokalne samouprave može biti verbalna ili pisana. U verbalnoj, neposrednoj komunikaciji, slušaoci, primaoci informacije dobijaju informaciju ne samo izgovaranjem riječi nego i govora tijela iz kojeg se može uočiti na koji način se ta informacija saopštava, odnosno da li je osoba koja saopštava informaciju – koder dobronamjerna, raspoložena ili je ljuta ili sarkastična. U pisanoj poruci toga nema, pa je veoma važno da ona bude jasna, koncizna i ispravna, kako bi se izbjeglo krivo tumačenje te poruke. Pisana informacija je stalna i može ostati za buduće korištenje, isto tako zaposlenicima daje priliku da je i sami komentarišu direktno verbalnim saopštavanjem komentara na pisanu informaciju.

Veoma često u komunikaciji, pa i u komunikaciji zaposlenika i rukovodilaca u organu lokalne samouprave dolazi do prilagođavanja osoba koje međusobno komuniciraju. „Rezultat prilagođavanja svog jezika osobi sa kojom razgovarate ima dva sloja. Prvo, osoba počinje da se osjeća opuštenije pored vas i vjerovatno će početi da vam vjeruje. Drugo, vi stvarate atmosferu u kojoj ima manje vjerovatnoće da će doći do pogrešne komunikacije. Ovo se dešava stoga što ne ostavljate mjesta kontraindikacijama između onoga što ste rekli ili pitali i unutrašnjeg doživljaja – modela svijeta – osobe sa kojom razgovarate. Pored toga, pošto vas osoba doživljava ‘sličnim’ sebi, utoliko joj je lakše da joj se ‘svidite’“ (Luis and Pjucklin 2005).

Posmatrajući spoznaje autora citiranog, može se zaključiti da rukovodioci, odnosno šefovi u organu lokalne samouprave, prilagođavajući se u komunikaciji sa svojim saradnikom na nižem ili istom nivou, može doprinijeti kvalitetnijoj komunikaciji i stvaranju dobre radne atmosfere. Način komunikacije i međusobnog prilagođavanja zaposlenih u organu lokalne samouprave ima psihološki aspekt koji dovodi do lakše komunikacija na relaciji šef – radnik, te vrlo često, radnici prihvataju šefa kao dobrog jer im se njegov način prilagodljive komunikacije sviđa, pa mu se i šef počinje sviđati.

Opuštena atmosfera i dobra komunikacija, na relaciji službenik–šef, odnosno šef–službenik, prerasta u svakodnevni oblik međusobne saradnje, što u očima stranke stvara bolju sliku o lokalnoj samoupravi. Službenici, pri takvoj opuštenoj komunikaciji, imaju manje stresova na poslu te im dolazak na posao ne pada teško. U situaciji kada nema prilagođavanja i kada je šef „glavni“ i on „sve zna“ i za „sve se mora pitati“, službenici imaju psihološki pritisak u svakom poslu koji obavljaju, te su veoma često napeti, doživljavaju stresove i u prisustvu nadređenog i u njegovom odsustvu u međusobnoj komunikaciji službenika – zaposlenika, te nerado dolaze na posao. Potišten i neraspoložen službenik prenosi negativnu energiju na stranku u njihovoj međusobnoj komunikaciji, te se na taj način imidž lokalne samouprave urušava. Informacija o takvom stanju u općini se veoma brzo širi tako da i stranke dolaze u općinu samo ako „moraju“, a ne radi dobijanja informacija koje im mogu biti korisne za njihov status i poželjnost življenja u toj općini. Isto se događa i sa preduzetnicima i

privrednicima, te općine koje imaju ovakav način interne i eksterne komunikacije odbijaju investitore i preduzetnike. Posljedica toga je slab privredni razvoj, iseljavanje stanovništva u susjedne općine ili u zemlje okruženja, odnosno zemlje Evropske unije.

## ZAKLJUČAK

Svaka organizacija, pa i lokalna samouprava, odnosno općina, predstavlja sistem koji u svom poslovanju mora imati komunikaciju kao oblik poslovanja. Komunikacija ima više podjela, ali je ovaj rad posebnu pažnju posvetio komunikaciji zaposlenika općine i stranaka – korisnika usluga lokalne samouprave.

Općina u svom poslovanju predstavlja, između ostalog, i servis građanima, privrednicima, preduzetnicima i ostalim stejkholderima, te u svom poslovanju, kod različitih korisnika, stiže i različite slike koje mogu biti ljepše i one manje lijepe. Lijepa slika općine se naziva imidžom općine. Imidž općine zavisi od više različitih faktora, kao što su: vanjski izgled zgrade općine i okolno uređenje, enterijer općine – radno mjesto zaposlenika koji direktno, u svom radnom prostoru, komunicira sa strankom, zatim od voznog parka organa lokalne samouprave, opreme koju koriste zaposlenici. Najvažniju sliku općine čine njeni zaposlenici.

Da li je zaista važno ko radi sa strankama?

Pravu sliku odnosno imidž općine stranka stiže u neposrednoj komunikaciji sa zaposlenikom. Stoga je veoma važno, kroz upravljanje ljudskim resursima, u općini sagledati koji zaposlenik radi na kojem radnom mjestu. Zaposlenike koji nemaju urođene navike i one koji nisu spremni prihvatati promjene u komunikacionoj edukaciji treba odvojiti od rada sa strankama. Stranka voli osobe, odnosno službenike koji su komunikativni, nasmijani, susretljivi, humoristični i na kraju edukovani za pružanje usluga zbog kojih „sjede“ na tom radnom mjestu. Takvi zaposlenici stvaraju dobru sliku općine, dok zaposlenici koji su negdje „visoko“, oni koji su nepristupačni, drski, sarkastični, negostoljubivi, odnosno zaposlenici koji postoje u organu lokalne samouprave samo radi sebe, takvi zaposlenici šalju vrlo ružnu sliku o općini.

Imidž se teško stiče, te je stoga veoma važno raditi na tome da on traje. Trajati može samo ako se vodi ispravna politika ljudskih potencijala i prati zadovoljstvo korisnika usluga općine. Da bi imidž općine trajao, zaposlenici se moraju educirati iz svih oblasti, a nezaobilazna je godišnja edukacija iz komunikacije.

## LITERATURA

1. Byron, Luis i Pucelic, Frank. 1982. *Magic Demystified*. Beograd: IP „Esohterija“.
2. Četković, Jasmina i Begu, Bego i Stevanović, Veljko. 2006. *Vještine komunikacije*. Podgorica: Vlada Crne Gore – Uprava za kadrove.
3. Franjić, Zoran i Paliaga, Marko. 2009. Influence of urban marketing and city branding on the development of local economy in units of local self-government in the Republic of Croatia. Macau SAR. Institute For Tourism Studies.
4. Google. 2015. „Mjerenje imidža“. Pristupljeno mart, 10.  
<http://www.spem.si/hrv/Aktivnosti/Istrazivanja/Mjerenje-imidza/>
5. Google. 2015. Lokalna samouprava u BiH. Pristupljeno mart, 12.  
[www.ndcsarajevo.org/.../lokalna-samouprava](http://www.ndcsarajevo.org/.../lokalna-samouprava)).
6. Piz, Alan i Piz, Barbara. 2005. *Definitivni vodič kroz govor tijela*. Beograd: Mono & Manana press.
7. Tomić, Zoran. 2000. *Izborni marketing*. Mostar: Sveučilište u Mostaru – Centar za studije novinarstva.
8. Tripović, Sandra. 2005. *Stranim tvrtkama Beograd privlačniji od Zagreba i Ljubljane*. Zagreb: Poslovni dnevnik.
9. Uma, Isić. 2009. „Upravljanje lokalnom zajednicom (menadžerske vještine)“. *Upravljanje lokalnom samoupravom*. 25–73. Savez općina i gradova FBiH.
10. Veinrajt, Gordon. 2001. *Govor tijela*. Beograd: Alnari & Puna kuća.