

Komunikacija u procesu rada

1. Određenje komunikacije i njene vrste

Interpersonalni odnosi u svakodnevnom životu odvijaju se putem komunikacije. U najopštijem smislu komunikacija je prenos informacija i značenja od jedne do druge osobe. Komunikacija se ostvaruje posredstvom znakova. Kod ljudi se komunikacija najčešće i najuspešnije odvija putem verbalnih znakova, putem reči (Rot, 1982).

Kao što je efikasna komunikacija preduslov uspešnog funkcionisanja grupe, tako je i loša komunikacija verovatno jedan od najčešće navodenih uzroka interpersonalnih konflikata. Ljudi provode u proseku 70% budnog stanja komunicirajući – pišući, čitajući, govoreći, slušajući. Imajući to u vidu može se zaključiti da je jedan od najvećih inhibitora učinka grupe upravo izostanak uspešne komunikacije. Osim toga veštine dobre komunikacije su od izuzetne važnosti za profesionalni napredak. Komunikacija u grupi podrazumeva razmenu ideja, stavova, vrednosti, mišljenja i činjenica, reči stoje umesto stvari i događaja, umesto odnosa i ideja. Komunikacija, međutim, nije samo prenošenje značenja; preneto značenje se mora i ispravno razumeti (Rot, 2006).

Po sadržaju je moguće razlikovati tri kategorije komunikacije (Rot, 2006):

- a) Komunikacija u vezi sa obavljanjem tekućih poslova i zadataka
- b) Komunikacija o opštim pitanjima rada i organizacije rada grupe
- c) Komunikacije koje su izraz socijalno-emocionalnih potreba članova grupe.

Za uspešno funkcionisanje grupe važno je da se sve pomenute vrste komunikacije odvijaju neometano. Neophodno je da tekući zadaci budu jasno formulisani, shvaćeni i usklađeni, kao što je potrebno da se prati i registruje njihovo izvršavanje. Da bi se grupa održala i razvijala, moraju se znati i rešavati problemi koji postoje i tražiti i nalaziti nova i bolja rešenja za razna pitanja. Danas znamo da je za dobro obavljanje poslova i uspešno izvršavanje zadataka jednako važno i da članovi grupe kontaktiraju međusobno ne samo u vezi sa zadacima, već i da komunicirajući jedni sa drugima zadovoljavaju svoje emocionalne i socijalne potrebe, da izraze svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo. Postavljanje zadataka, njihovo povezivanje, uticaj vodstva i uopšte izvršavanje zadataka i realizovanje ciljeva grupe ostvaruje se putem komunikacije. Komunikacija je srž grupnih procesa, a dobro postavljena i održavana komunikacija suštinska je odlika uspešne organizacije. Svaka od ovih kategorija podjednako je bitna za skladno funkcionisanje grupe ili organizacije.

Za uspešno delovanje organizacije, koja je takođe i otvoren sistem, pored informisanja o onome što se odvija u organizaciji, potrebno je i dobro poznavanje svega što se zbiva u široj i užoj sredini sa kojom je ona povezana. Takođe je važno da organizacija informiše sredinu o svojoj aktivnosti i efektima te delatnosti.

Komunikacija je proces čiji su neizostavni delovi (Robbins & Judge, 2013):

- (1) Pošiljalac – onaj ko poruku šalje,
- (2) Kodiranje poruke znakovima i simbolima,
- (3) Poruka koja je produkt kodiranja a može biti tekstualna poruka, gest, facijalna ekspresija...,
- (4) Kanal komunikacije je medijum kojim se poruka šalje,
- (5) Dekodiranje je prevođenja znakova i simbola od strane primaoca u značenje poruk,
- (6) Primalac poruke je osoba kojoj je poruka upućena,
- (7) Šum predstavljaju sve prepreke u prijemu poruke, a mogu predstavljati probleme u percepciji, pretrpanost informacijama, semantičke poteškoće ili kulturološke razlike, i
- (8) Povratna informacija predstavlja svojevrsnu proveru i potvrdu uspešnosti prijema poruke i razumevanja njenog značenja od strane primaoca.

Kanali komunikacije mogu biti formalni i neformalni. Formalni kanali komunikacije utvrđeni su organizacionom strukturom i pravilima, i njima se prenose poruke od značaja za profesionalne aktivnosti zaposlenih, i ustrojeni su hijerarhijskom strukturom organizacije. Neformalni kanali su manje postojani nego formalni, informacije koje teku neformalnim kanalima mogu biti istinite, ali najčešće su delimično istinite ili neistinite, i najčešće su nepotpune. Pozitivne strane neformalne komunikacije su zadovoljavanje socijalno-emocionalnih potrebe članova grupe, smanjenje frustracije i postizanje društvenog priznanja, te obogaćuje informacijama formalnu komunikaciju. Komunikacija neformalnim kanalima odvija se spontano i stvar je ličnog izbora pojedinaca (Bojanović, 2004).

Kada je reč o komunikacionoj strukturi organizacije dva bitna elementa, koja se javljaju povezano, jesu pravac i sadržaj komunikacije.

Prema pravcu komunikacija u organizaciji deli se na vertikalnu i horizontalnu komunikaciju (Rot, 2006).

- I. Vertikalna komunikacija se po sadržaju odnosi na zadatke i ciljeve organizacije. Možemo razlikovati dve podvrste vertikalne komunikacije – silaznu i uzlaznu.

Vertikalna komunikacija najčešće je usmerena od rukovodećih centara ka periferiji koja izvršava poslove, to je silazna vertikalna komunikacija. Sadržaj

komunikacije „prema dole“ je uglavnom upućivanje poruka koje imaju za cilj što potpunije ostvarivanje ciljeva organizacije i što uspješnije izvršavanje raznih neposrednih zadataka. Analizirajući sadržaj ove vrste komunikacije, autori Kac i Kan (Katz i Kahn, 1966, prema Rot, 2006)) razlikuje pet kategorija vertikalne komunikacije „prema dole“:

- naređenja i uputstva kako ih treba izvršiti (Mnogi ovaj smer i sadržaj komunikacije smatraju najvažnijim u organizaciji. Nalozi koji se daju mogu biti bez obrazloženja, ili mogu biti praćeni obrazloženjem, a ovaj drugi tip davanja naloga se pokazao efikasnijim)
- objašnjenja o smislu pojedinih zadataka (Ovde spadaju obaveštenja i objašnjenja o smislu i vrednosti poslova koje članovi organizacije obavljaju. Često se ovom vidu komunikacije ne poklanja dovoljno pažnje)
- saopštenja o dužnostima i pravima (To su informacije o pravilima življenja i ponašanja u organizaciji. Podrazumeva da se zahteva određeni odnos prema radu i prema drugima koji rade, informisanje o nagradama i sankcijama, kao i uslovima i načinima njihove primene)
- reagovanje na učinak onih kojima su zadaci dati (Ovaj vid informisanja se takođe često zanemaruje zbog bojazni da bi se zaposleni u organizaciji mogli osetiti kao da su pod konstantnim nadzorom i da rukovodilac nema poverenja u njih, kao i iz bojazni da bi se pohvalama narušila nečija efikasnost) i
- ukazivanje na značaj osnovnih ciljeva organizacije (Cilj je da se što potpunije usvoje opšti ciljevi organizacije, koji bi zatim trebalo da deluju kao trajni podsticaj članovima organizacije u smislu važnosti njihove aktivnosti koje u organizaciji obavljaju i njen značaj za širu društvenu zajednicu).

Druga podvrsta vertikalne komunikacije je uzlazna ili komunikacija „prema gore“. Uzlazna komunikacija teče od zaposlenih ka višim nivoima organizacije, rukovodiocima i menadžerima. Ovaj vid komunikacije služi da se viši nivoi organizacije informišu o progresu ka ostvarivanju zadatih ciljeva i da se eventualno ukaže na postojeće probleme. Na taj način rukovodioci bivaju informisani o tome kako se zaposleni osećaju u vezi sa poslom, kolegama i organizacijom uopšte.

Kako bi se izbeglo da rukovodioci budu preplavljeni informacijama važno je odrediti mesto za ovu vrstu komunikacije, držati se glavnih ideja a ne raspravljati o detaljima, biti proaktivan tj. predlagati kako se određene ideje mogu sprovesti i šta su naša krajnja očekivanja.

- II. Horizontalna komunikacija odvija se među članovima iste radne grupe, među članovima radne grupe istog nivoa. Horizontalna komunikacija štedi vreme i olakšava koordinaciju aktivnosti u organizaciji.

Prema formi poruka možemo razlikovati tri osnovna tipa komunikacije: usmenu, pisanu i neverbalnu komunikaciju (Robbins & Judge, 2013).

- I. Usmena komunikacija – može biti grupna ili "licem u lice", formalna i neformalna. Usmena komunikacija ima svoje prednosti i mane. Prednosti usmene komunikacije su brzina i postojanje povratne informacije. Možemo uputiti usmenu poruku i dobiti povratnu informaciju u vrlo kratkom vremenskom periodu. Ako primalac poruke nije najbolje razumeo značenje poruke, on daje povratnu informaciju pošiljaocu poruke, koji onda poruku može da preformuliše i pojasni. Komunikacija „licem u lice“ je i dalje najpouzdaniji način da se informacije prosleđuju zaposlenima, i da se od njih dobiju povratne informacije. Mana usmene komunikacije je kada poruku treba proslediti većem broju ljudi, čime se javlja efekat „gluvih telefona“ – svaka osoba interpretira poruku na svoj način, te se poruka koja stigne na krajnje odredište može bitno razlikovati od poruke koja je poslata.
- II. Pisana komunikacija – čine je podsetnici, pisma, elektronska pošta, obaveštenja na oglasnim tablama, razni izveštaji... Prednost ove forme je što postoji pisani trag komunikacije, i pošiljalac i primalac poruke imaju materijalni zapis komunikacije koji se može čuvati neodrženo vreme. Ukoliko postoje nedoumice u vezi sadržaja, poruka je dostupna preispitivanju. Ova forma komunikacije je posebno pogodna kod kompleksnih i dugih komunikacija. Treba istaći i da prilikom pisane komunikacije ljudi više promišljaju kakvu poruku žele poslati. Pisane poruke su stoga uglavnom dobro promišljene, logične i jasne. Glavni nedostatak pisane komunikacije je vreme koje zahteva ova forma razmene informacija. Drugi nedostatak je nepostojanje povratne informacije, iz razloga što često nemamo dokaz da je neko poruku primio i da je interpretirao na željeni način.
- III. Neverbalna komunikacija – svaki put kada upućujemo neku usmenu poruku mi istovremeno šaljemo i neverbalne poruke, ali se ova forma komunikacije može koristiti i samostalno, nezvano za druge oblike komunikacije. Neverbalnu komunikaciju čine pokreti tela, intonacija i akcentovanje pojedinih reči, izraz lica i fizička distanca između pošiljaoca i primaoca poruke. Neverbalnom komunikacijom možemo izražavati naša psihička stanja, ili: podižemo obrvu kada smo u neverici, trljamo nos kada smo zbunjeni, držimo prekrštene ruke kako bismo se izolovali od drugih ili zaštitili, sležemo ramenima kada smo ravnodušni, lupkamo prstima kada smo nestrpljivi ili se udaramo po čelu kada smo zaboravni. Dve najvažnije poruke koje se prenose govorom tela su: u kojoj meri nam se neko dopada i koliko smo zainteresovani za njegove/njene ideje i stavove, i kakav je odnos između pošiljaoca i primaoca. Sklonio sam da budemo bliže ljudima koji nam se dopadaju i da ih češće dodirujemo. Takođe ukoliko smramo da smo mi višeg statusa od osobe sa kojom

komuniciramo sedećemo prekrštenih nogu ili zavaljeni u stolici. Govor tela može obogaćivati usmenu komunikaciju, upotpunjavati informaciju koju nastojimo preneti usmenim putem, ali je takođe može i komplikovati jer su često neverbalne poruke kontradiktorne onima koje šaljemo usmenim putem (neprestano gledamo na sat, a našem sagovorniku govorimo da smo vrlo zainteresovani za ono što ima da nam ispriča).

2. Konflikti na radu

Između ljudi često dolazi do konflikata, oni predstavljaju sastavni deo života i, objektivno posmatrajući, ne moraju nužno predstavljati negativnu pojavu. Konflikt se, u najopštijem smislu, definiše kao proces koji započinje kao sukob interesa ili vrednosti suprotnih strana (Stern, 1970, prema Bojanović, 2004). Ovakva definicija obuhvata širok spektar konflikata koji se dešavaju na radu: postojanje različitih ciljeva, razlike u interpretiranju činjenica, neslaganja u tome kakva ponašanja se očekuju u procesu rada, i slično.

Interpersonalni konflikti su konflikti između pojedinaca, bilo da su u njega uključene samo dve osobe ili više njih. Odnosi nakon konflikta mogu biti ojačani ili mogu oslabiti. Konflikt je kritičan događaj u odnosu dve ili više osoba. On može izazvati nezadovoljstvo, neprijateljstvo i možda prekid odnosa. Ako se konfliktom pažljivo upravlja, on može biti produktivan i voditi dubljem razumevanju, međusobnom poštovanju i bliskosti. Da li je odnos između osoba zdrav ili nezdrav ne zavisi toliko od broja konflikata, koliko od načina na koji su ti konflikti rešeni. Istraživanja pokazuju da su interpersonalni konflikti na radu najčešće disfunkcionalni jer pored toga što trvenja i neprijateljstvo između osoba vodi ličnom obračunu i narušava međusobno razumevanje, to isto tako utiče na završetak radnih zadataka i dostizanje postavljenih ciljeva. Rukovodioci provode dosta vremena rešavajući interpersonalne konflikte među zaposlenima, a neka istraživanja pokazuju da na ove zadatke potroše čak 18% svog vremena (Robbins & Judge, 2013).

Konflikt je jedna od najznačajnijih tema kojima se bave naučnici iz oblasti društvenih nauka, te iz toga proizlazi da postoji mnogo različitih teorija o konfliktu kao pojavi. Ipak, Najtingejl (Nightingale, 1974, prema Bojanović 2004)) smatra da sva gledišta o konfliktima možemo svrstati u dve grupe.

Jednu grupu bi činila takozvana „pluralistička“ gledišta koja zastupaju ideju da je konflikt u društvu u celini, kao i u organizaciji, zapravo neizbežan i poželjan fenomen. Ovo gledište smatra da konflikti u organizaciji, ukoliko se njima pravilno upravlja, mogu imati svoje pozitivne efekte kao što su: sagledavanje vrednosti i interesa različitih strana, obogaćivanje organizacijskih odluka kombinovanjem različitih gledišta, čini da

grupa ne postane apatična i statična, vodi ka stalnom preispitivanju i samokritičnosti, te čini gupu kreativnijom.

Druga grupa gledišta, koja posmatraju konflikt sa stanovišta međuljudskih odnosa. To je tradicionalno viđenje konflikta prema kome su svi konflikti loši i treba ih izbegavati. Konflikt je, prema ovom stanovištu, ishod loše komunikacije, nedostatka otvorenosti i poverenja među ljudima i neuspeha rukovodilaca da prepoznaju potrebe i težnje zaposlenih. Ovo stanovište se polako napušta prevashodno iz razloga što je iskustvo pokazalo da su određeni konflikti neizbežni.

Brojni su razlozi zbog kojih dolazi do sukoba na radnom mestu, ali ipak je moguće izdvojiti najznačajnije izvore konflikata (Moran, 2011):

- 1) Kako pojedinci razumeju šta je čiji posao – ovo je jedan jako čest problem koji je zapravo lako rešiv. Ponekad možemo misliti da neko drugi zapravo treba da obavlja zadatak koji mi radimo, a nekada možemo misliti da ustvari treba da radimo nešto što neko drugi radi.
- 2) Nesuglasice u vezi sa tim kako posao treba uraditi – svako ima svoj način kako obavlja svoj posao, i često smo skloni da mislimo da je naš način jedini i najbolji način, a to je uglavnom daleko od istine. Do konflikta u ovom slučaju najčešće dolazi kada se dese promene – nova osoba, nove procedure, ili neke druge promene, i kada te promene ili novi način kako se nešto radi nije prihvaćene od strane jedne ili više osoba.
- 3) Sukobi ličnosti – Izreka kaže da se suprotnosti privlače. Ponekad je to tačno, ali uglavnom nije. Ako spojite osobu koja voli brzo i bez puno razmišljanja da obavlja radne zadatke, i osobu koja preferira sporiji tempo i poklanja više pažnje analizi zadataka koje treba uraditi, najverovatnije je da će u nekom trenutku doći do konflikta. Možemo izdvojiti određene tipove ličnosti koji su naročito skloni konfliktima:
 - a. Dominantne osobe - osobe koje nastoje da kontrolišu ponašanje drugih ljudi i da ga tako usmere da služi njihovim vlastitim ciljevima. Ove osobe uglavnom nastoje da zauzmu rukovodeće položaje. Čak i ako dominantna osoba nije na rukovodećem položaju, ona će nastojati da u velikoj meri utiče na aktivnosti članova grupe. Ukoliko dominantna osoba ima u radnoj grupi za partnere submisivne osobe ili takve koje se lako mire sa postojećim stanjem, tada neće biti konflikata između njih. Međutim, kada su članovi grupe zrele osobe i nemaju potrebe za podređivanjem, nastojanje dominantne osobe će nužno ugroziti njihove potrebe za samostalnošću, za samopotvrđivanjem i druge. Imajući to u vidu logično je da će doći do konflikta između zrelih osoba i dominantnih osoba.
 - b. Destruktivne osobe – težnja destruktivnih osoba da na različite načine povrede druge osobe nužno izaziva otpor, što je i preduslov za konflikt.

Međutim, da li će do konflikta i doći zavisi kojom vrstom otpora reaguju drugi članovi grupe.

- c. Negativisti – osobe sklone kritikovanju drugih ljudi i pronalaženju u njima nepovoljnih karakteristika stvaraju uslove za javljanje otpora kod drugih članova grupe, što je i preduslov za konflikt. Negativizam se najčešće kamuflira kao kritičnost, ili težnja za otkrivanjem nedostataka, ali zrele osobe ga lako otkrivaju i tako prikrivenog, i reaguju na njega.
- 4) Nedostatak komunikacije koji vodi pretpostavkama – ovo je razlog zbog koga se većina konflikata na radnom mestu dešava. Nedostatak komunikacije među saradnicima, različitim profilima stručnjaka, ili unutar organizacije u celini, vodi ka jednoj od najopasnijih pojava – ljudi počinju da donose pretpostavke bez činjenica i razumevanja. Ljudi tako pretpostavljaju da znaju šta drugi rade, ili pretpostavljaju da znaju šta drugi misle, a realnost je uglavnom suprotna.

Kako bi se izbegli konflikti na radnom mestu, Moran, specijalista iz oblasti ljudskih resursa, preporučuje sledeće korake (Moran, 2011):

- 1) Budite svesni neverbalne komunikacije – veći deo naše komunikacije čini neverbalna komunikacija, koja podrazumeva sve od načina na koji smo obučeni, telesnog držanja, kontakta očima, pa do celokupnog stava i ponašanja. Ako vaša neverbalna komunikacija nije usklađena sa verbalnom ljudi vam neće verovati šta god da kažete. Instinktivno će više verovati neverbalnoj komunikaciji koja će nadvladati reči.
- 2) Ukazujte na poteškoće pre nego što one postanu problemi – rešavanje poteškoća u procesu rada onda kada se one dese i pre nego što izmaknu kontroli je veliki korak ka izbegavanju konflikata. Može nam biti neprijatno da stalno ukazujemo na poteškoće, ali na duži rok to će sprečiti javljanje ozbiljnijih problema. Rešavati poteškoće direktno, licem u lice ako je to ikako moguće. Ne pokušavajte da komunicirate preko trećih osoba ili putem pisama, mejlova i slično. Najbolje rezultate daje otvorena, direktna komunikacija.
- 3) Definišite očekivanja – jasno definisanje onoga šta vi treba da radite, šta se od drugih očekuje da rade, otvara put ka međusobnom poštovanju i razumevanju. Ako vam nije najjasnije šta se od vas očekuje i kako će se vaš rad vrednovati, pitajte svog nadređenog direktno i razjasnite nedoumice.
- 4) Slušajte – potrudite se da budete aktivan slušalac. Polovina komunikacije ima veze sa slušanjem. Posvetite punu pažnju osobi sa kojom komunicirate, i slušajte pažljivo šta govori. Postavljajte pitanja ukoliko nešto ne razumete, i dozvolite im da vam pojasne šta su mislili. Aktivnim slušanjem saznate šta se od vas očekuje, šta su problemi koje treba rešavati i slično. Pokazalo se da osobama koje umeju aktivno da slušaju ljudi više veruju, št im na kraju daje i više kontrole.

- 5) Kontrolišite svoje reakcije – svima se dešava da ponekad reaguju naglo i preterano na neke povode i to je u ljudskoj prirodi. Na radnom mestu je bitno da se reakcije kontrolišu. U većini slučajeva je bolje saslušati, razmisliti o rečenom i isplanirati odgovor i reakciju, nego samo reagovati. I ponekad se „ugrizite za jezik“. Ukoliko pomislite da je bolje da držite usta zatvorena, sledite svoj instinkt. Nekad što manje kažete, to bolje!
- 6) Budite pouzdani – poverenje ima više veze sa ponašanjem nego sa komunikacijom, ali utiče na njen kvalitet. Ljudi lakše i otvorenije komuniciraju sa osobama od poverenja, koje nisu sklone tračevima i „ne zabadaju nos“ u tuđe poslove.
- 7) Tražite povratnu informaciju – trudite se da budete otvoreni prema potencijalnim kritikama. To drugima pokazuje da vodite računa o poslu kojim se bavite, i da ste voljni da prmenite način rada ako je to potrebno. Ljudi će uglavnom poštovati vašu sposobnost da saslušate kritike , a takođe će od vas tražiti povratnu informaciju, mišljenje ili kritiku.

Svakako da postoje i mnogi drugi izvori konflikata na radnom mestu, kao što je i puno načina izbegavanja konflikata, i rešavanja konflikata kada do njih već dođe. Edukacija o značaju komunikacije je sigurno važan korak ka unapređenju interpersonalnih odnosa i efikasnosti u ostvarivanju grupnih ciljeva.

LITERATURA

- Rot, N. (1982): Znakovi i značenja. Beograd: Nolit.
- Rot, N. (2006): Psihologija grupa. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Robbins, S. P. & Judge T. A. (2013): Organizational behavior. Pearson, New Jersey.
- Bojanović, R. (2004): Psihologija međuljudskih odnosa. Beograd: Društvo psihologa Srbije.
- Moran, D. (2011): How to Avoid Workplace Conflicts and Handle Existing Conflicts. Bellevue University, Bellevue.