

**УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ**

**КОМУНИКАЦИЈА И МЕЋУЉУДСКИ
ОДНОСИ У ОРГАНИЗАЦИЈИ**

ДИПЛОМСКИ РАД

МЕНТОР:

Проф. др Миленко Бодин

КАНДИДАТ:

Кристина Живковић 269/16

Београд, 2021. године

САДРЖАЈ

1. УВОД.....	3
2. КОМУНИКАЦИЈА – ПОЈАМ И ЗНАЧЕЊЕ.....	5
2.1. Вертикална комуникација	7
2.2. Хоризонтална комуникација	9
2.3. Усмена комуникација	10
2.4. Писана комуникација.....	11
2.5. Невербална комуникација	12
3. МЕЋУЉУДСКИ ОДНОСИ И КОМУНИКАЦИЈА	14
3.1. Психологија међуљудске комуникације	16
3.2. Међуљудска комуникација међу младима	17
3.3. Интерперсонална култура	18
3.4. Ефекти комуникација на организацију са освртом на менаџмент људских ресурса	19
3.5. Конфликти у комуникацији	23
3.6. Међуљудске комуникационе препреке.....	27
3.6.1. Социокултурне препреке.....	29
3.6.2. Психолошке препреке	30
3.6.3. Организационе препреке	33
4. ЗАКЉУЧАК.....	35
ЛИТЕРАТУРА.....	37

1. УВОД

Под комуникацијом се подразумева вишеструки процес развоја контаката између појединаца, до којих је дошло на основу потреба које намећу заједничке активности. Требамо размотрити комуникацију и дефинисати њен положај у оквиру система међуљудских односа, као и индивидуалне интеракције.

У оквиру међуљудске интеракције долази до разматрања три најбитнија задатка: првог, који се доводи у везу са интерперсоналном перцепцијом; другог, који се тиче потребе да се човек разуме; трећег, који стоји у вези са креирањем међуљудских односа, и пружањем психолошког учинка. Када се говори о коначном људском знању, недовољним се сматра концепт „перцепције човека од човека“, те он бива допуњен концептом „разумевања човека“, који обухвата успостављање везе са процесом који служи опажању особа као и осталим когнитивним процесима. Ефикасност перцепције стоји у директној вези са особинама личности (социо – психолошко посматрање), чиме се пружа могућност да се на суптилан начин ухвати појединац у погледу понашања, али јако битно у погледу разумевања карактеристика.

Комуникација као процес је веома битна за свако окружење, а нарочито за пословно. Пословно окружење не би могло да функционише без присуства комуникације. Процеси комуникације су у суштини начини, помоћу којих остварујемо контакте са другим људима, изражавамо наша мишљења, жељу и став. Обављање пословних активности било би немогуће, када не би било комуникације; договори се не би склапали, као ни послови са клијентима, такође не би водили разговоре са колегама и осталим пословним окружењем.

Веома важан сегмент пословне средине јесте пословни састанак, а он се не може водити без разних комуникативних метода, јер су разговори главни елемент сваких састанака. Данашња комуникациона технологија је веома развијена, те се све чешће размена информација обавља помоћу маил-а. С обзиром на то да се пословно окружење може састојати од иностраних клијената и пословних сарадника, оваква комуникација је веома значајна. Разговор који је кратак може се обавити путем телефона, ако је реч о запосленом који је заузет или удаљен. Када имамо овакав случај, телефони могу бити од

велике користи. А када је реч о окружењу које је пословно, најбитније је на који начин се обавља комуникација.

Најважније је свакако на који начин усмено комуникацирамо, при чему је акценат на томе шта се прича, и који је наш начин изражавања. Такође, морамо обратити пажњу са ким се обавља комуникација, јер се не може подједнако комуницирати са колегом који је исти хијерархијски ниво као и ми, или са неким ко је виши ниво од нас. Комуникациони процес може бити приказан у виду убеђивања, конформиања или поковања. Врло је битан сам ток комуникације, на који начин ће бити подстицана, или пак ометана. Када се ради о комуникационим ситуацијама, односи унутар њих су углавном на супротстављеним странама: доминантност и ауторитет насупрот толеранцији, сагласност насупрот сукоба, пријатељство насупрот непријатељства. Садржаји комуникације су веома значајани и могу да се одвијају кроз различите сарадње и такмичења. Потребно је да комуникација буде сачињена од узајамног опажања, наклоности или ненаклоности.

Пренос информација јесте најбитнији моменат у комуникацији. Информација се састоји од обавештења, саопштења, податка и она мора бити нешто што је поуздано, проверено, контролисано, али такође и динамично. Променљивост информације, и то што не мора заувек бити таква каквом је на почетку дата, назива се комуникативним динамизмом.

2. КОМУНИКАЦИЈА – ПОЈАМ И ЗНАЧЕЊЕ

Комуникација је средство помоћу којег се одвијају интерперсонални односи у свакодневном животу. Најопштије речено, комуникација представља пренос информација и значења од једне до друге особе. Комуникација се врши путем знакова. Међу људима комуникације се углавном и најуспешније реализује помоћу вербалних знакова, односно помоћу речи (Рот, 1982).

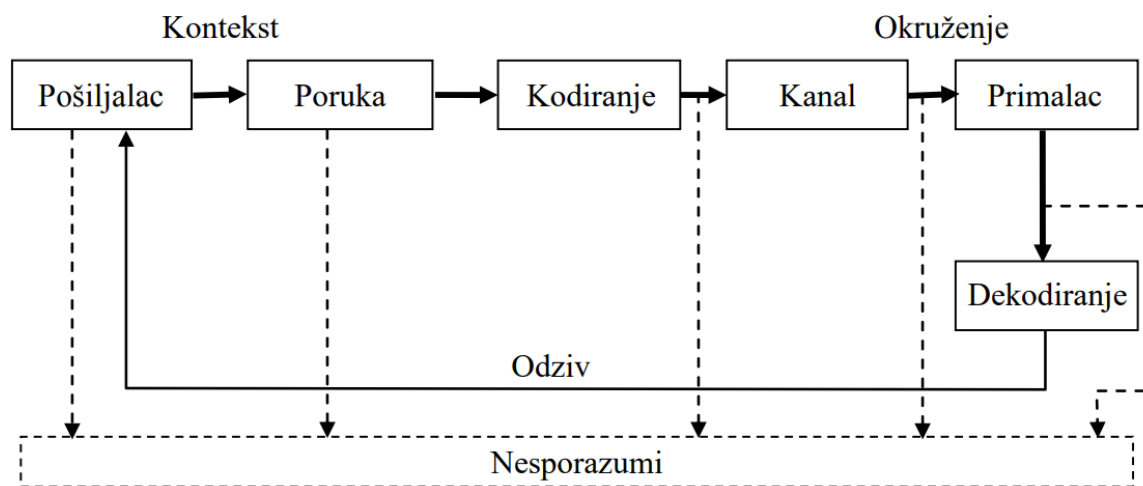
Да би нека група успешно функционисала, мора да постоји ефикасна комуникација унутар ње. Лоша комуникација представља узроке за међуљудске конфликте. Просечно, људи 70% свог будног стања комуницирају у виду писања, читања, говорења, слушања. Ако се има то у виду може да се закључи да једна група нема добар учинак ако комуникација изостаје. Поред тога, вештине добре комуникације нарочито су битне код професионалног напретка. Комуникација у оквиру групе представља размењивање идеја, ставова, вредности, мишљења и чињеница, речи су ту уместо догађаја и ствари, уместо идеја и односа. Ипак, комуникација, не представља само значење које је пренешено – оно мора и да се разуме исправно. (Рот, 2006). На основу садржаја могу да се разликују три категорије комуникације (Рот, 2006):

- Комуникација која је везана за обављање текућих послова и задатака;
- Комуникација која се бави општим питањима рада и организације рада групе;
- Комуникација која изражава социјално - моционалне потреба чланова групе.

Да би група успешно функционисала битно је да се све ове врсте комуникације обављају без ометања. Потребно је јасно формулисати, схватити и ускладити текуће задатке, као и да се прати и бележи њихово извршавање. За развој и одржавање групе, морају да се знају и решавају постојећи проблеми и да се нађу боља решења за њихово превазилажење. Да би се послови добро обавили и да би се задаци успешно извршавали, потребно је да чланови групе комуницирају, не само када су у питању задаци, већ и да комуницирају међусобно, уз задовољавање својих емотивних и емоционалних потреба, и да изражавају своје задовољство или незадовољство. Помоћу комуникације реализују се циљеви групе, врши се организација, постављање и повезивање задатака, као и генерално њихово извршавање. Комуникација представља само језгро групних процеса, а комуникација која се добро постави и одржава је главна карактеристика организације која је успешна.

Да би организација, као отворени систем, успешно деловала, поред информација о томе шта се у оквиру организације дешава, потребно је да се зна шта се све дешава у оквиру шире или уже средине са којом је организација повезана. Исто тако битно је да организација обавести средину о својим активностима и ефектима тих делатности. Неизоставни делови комуникације су: (Robbins & Judge, 2013):

- Пошиљалац – шаље поруку;
- Кодирање поруке помоћу знакова и симбола,
- Порука која настаје услед кодирања а може да буде текстуална порука, гест, фацијална експресија...,
- Канал комуникације – медијум путем којег се шаље порука;
- Декодирање – примаоц преводи знакове и симболе како би протумачио поруку;
- Прималац – особа којој је порука намењена;
- Шум су све препреке које могу да се нађу у пријему поруке, а чине проблеме када је у питању перцепција, претрпаност информацијама, потешкоће природе или разлике у култури;
- Повратна информација – провера колико је успешан пријем поруке и колико примаоц разуме њен значај.

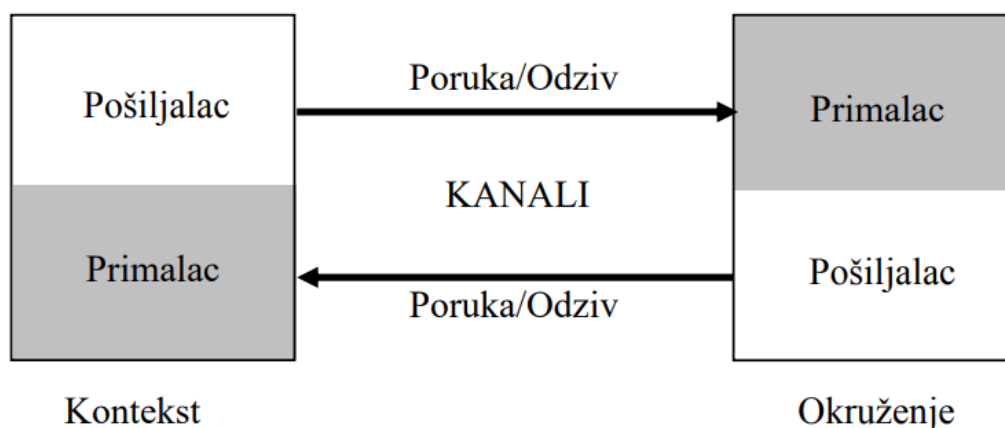


Слика 1. Шема процеса комуникације

Извор: Банковић, М. (2013). Пословне комуникације – скрипта. Крагујевац: Висока техничка школа струковних студија.

Канали комуникације могу да буду формални и неформални. Формалне канале комуникације утврђује организациона структура и правила, и путем њих се преносе поруке које су значајне професионалне активности запослених, и условљени су хијерархијским структурама организације. Неформални канали имају мању постојаност у односу на формалне, информације које протичу неформалним каналима могу да буду

истините, али углавном су делимично истините или неистините, и у великом броју случајева нису потпуне. Неформална комуникација има своје позитивне стране јер се путем њих задовољавају социјално - емоционалне потребе чланова групе, смањују се незадовољства, и постиже се друштвено признање, па се формална комуникација обогаћује информацијама. Комуникација путем неформалних канала дешава се спонтано и представља лични избор појединаца (Бојановић, 2004).



Слика 2. Трансакциони модел комуникације

Извор: Банковић, М. (2013). Пословне комуникације – скрипта. Крагујевац: Висока техничка школа струковних студија.

Комуникациона структура организације поседује два важна елемента, која се јављају повезано, и то су правац и садржај комуникације.

2.1. Вертикална комуникација

Вертикална комуникација се на основу садржаја, тиче задатака и циљева организације. Вертикална комуникација има две подврсте – силазну и узлазну. Вертикална комуникација углавном се усмерава од центара руководства ка периферији која послове и обавља, те је то силазна вертикална комуникација. Комуникације који се одвија „на доле“ углавном се своди на прослеђивање порука чији је циљ да се у што већој мери остваре циљеви које има организација, и да се што успешније изврше непосредни задаци. Ако се анализира садржај комуникације овог типа, аутори Кац и Кан (Katz i Kahn, 1966, према Rot, 2006) издвајају пет категорија вертикалне комуникације „на доле“:

1. Како треба да се изврше наређења и упутства (велики је број оних који ову категорију комуникације доживљавају као најбитнију у оквиру организације.

Издати налози не морају да се образложе, или може да их прати образложење, сто је и ефикасније).

2. Објашњење који је смисао одређених задатака (у оквиру ове категорије налази се објашњење који је смисао и вредност послова којима се баве чланови организације. Овај вид комуникације у великом броју случајева нема довољну пажњу).
3. Саопштења која се тичу дужности и права (овде спадају информације о томе која су правила живљења и понашања у оквиру организације. Свакако се подразумева да треба да постоји одређени однос према раду, да се треба информисати о санкцијама и наградама, и о условима у којима се оне примењују).
4. Реакција на постигнуће оних којима је дат задатак (информисање овог типа се исто тако у великом броју случајева занемарује због страха да би запослени у организацији могли да помисле како их неко константно надзире и да руководиоцу не уливају поверење, као и због страха да би се нечија ефикасност нарушила похвалама).
5. Скреће се пажња на то колико су важни основни циљеви организације Циљ је да се потпуно усвоје општи циљеви које има организација, који треба да подстичу чланове организације да обављају важне активности у њој, зарад њеног значаја у широј друштвеној заједници.

Вертикална комуникација има другу подврсту и то је узлазна или комуникација „на горе“. Узлазна комуникација креће се према онима који су запослени у оквиру виших нивоа организације - руководиоцима и менаџерима. Ова категорија комуникације користи се да пружи вишим нивоима организације информације о томе да ли постоји напредовање код остваривања циљева који су задати и да се евентуално скрене пажња на неке проблеме уколико постоје. Овако се руководићи органи информишу о томе како запослени гледају на посао, на колеге и на организацију генерално. Како би се избегло да руководиоци буду преплављени информацијама важно је одредити место за ову врсту комуникације, држати се главних идеја а не расправљати о детаљима, бити проактиван тј. предлагати како се одређене идеје могу спровести и шта су наша крајња очекивања.

Вертикална силазна комуникација – Када је у питању ова комуникација реч је о информацијама које се преносе са виших нивоа, односно оних који су надређени, на

ниже, који имају подређени статус у оквиру организационе хијерархије. Као примери силазне комуникације могу да послуже информације које се тичу: (Банковић, 2013)

- нове политике, производа или услуга;
- промена у оквиру буџета;
- нових система и процедура;
- нових именовања;
- описа послова итд.

Велики број компанија са својим тимовима организује кратке састанке у оквиру којих се у континуитету преносе информације, а из овога произилазе одређене добити: (Банковић, 2013)

- обезбеђује се доследност поруке;
- линијски менаџери поруке преносе лично;
- велики број људи може да прими поруку за кратко време;
- запослени имају могућност да постављају питања.

Вертикална узлазна комуникација – Када је у питању ова комуникација реч је о комуникацији која се одвија одоздо на горе (односно од нижих ка вишим хијерархијским нивоима организације). Она има следеће карактеристике: (Банковић, 2013)

- фидбек (повратна информација);
- постоји могућност да хијерархијски нивои прекину токове информација;
- запослени ће за своје идеје добити новчану награду.

2.2.Хоризонтална комуникација

Хоризонтална комуникација се одвија између чланова који се налазе у истој радној групи, између чланова који се налазе у радној групи на истом нивоу. Помоћу хоризонталне комуникације штеди се време и лакша је координација активности у оквиру организације. Хоризонтална или бочна (латерална) комуникација описује интеракцију између организационих јединица истог хијерархијског нивоа. Ти међусобни односи откривају један од главних недостатака организационих дијаграма: они не остављају много простора за хоризонталну комуникацију када приказују односе ауторитета, постављајући један бокс изнад другог, и дефинишу функције за одређена звања постављањем титула у те боксове. Па ипак, менаџмент би требало да увиди да је

хоризонтална комуникација елементарно средство за постизање координације у функционалној организационој структури (Банковић, 2013).

Организационе јединице координишу своје активности како би постигле задате циљеве баш као што околни радници у производној линији координишу своје активности. Дакле, да би хоризонтална комуникација била максимално ефективна, људи у било којем систему или организацији требало би да буду на располагању један другом (Lehman & DuFrene, 2015).

Хоризонтална комуникација – Ове је у питању повезивање људи који припадају истим хијерархијским нивоима унутар организације. Захваљујући њој постиже се:

- бочна интеракција;
- бележи се раст хоризонталних комуникација у оквиру нових организација, у којима менаџери одлуке прослеђују вишим нивоима.

2.3. Усмена комуникација

Тиче се разговора у којима је реч која се изговара главни вид комуницирања. Стандардни канали путем којих се комуникација одвија су телефони, разговор лицем у лице, видео, тв, радио, звук на интернету. Чак од 50 до 90% радног времена менаџера одлази на разговор. Усмена комуникација има своје предности али и мане. Предности су: (Банковић, 2013)

- Могуће је да се добије повратна информација одмах, на лицу места.
- Одмах може да се види да ли су саговорникове поруке разумљиве.
- Саговорници могу да се фокусирају на невербалну и симболичку комуникацију, па ће тако на основу израза лица или говора тела моћи да се процени да ли треба или не да се верује ономе што је изречено.

Недостаци:

- Учестало је појава да особе не размисле добро о поруци пре него да је пошаљу.
- Усмену комуникацију могу да ометају други шумови, на пример уколико попиљалац говори тихо, или ако долази до прекида везе током разговора телефоном и друго.
- Нема трајног записа те саговорници морају да се уздају у сопствено памћење.

- Може да се јави нервоза уколико се говори пред великим бројем људи, па тако сама порука и њено прихватање може да има лош квалитет.

Усмена комуникација – дели се на групну или "лицем у лице", формалну и неформалну. Она има како своје предности, али тако и своје мане. Предност коју има усмена комуникација јесте брзина и постојање повратних информација. Усмена порука може да се упути и да се добије повратна информација у доста кратком временском периоду. Уколико онај који прима поруку није најбоље разумео њено значење, он ће пошилаоцу поруке дати повратну информацију, који након тога може да разјасни поруку.

Комуникација „лицем у лице“ представља најпоузданији начин да запослени добију информације, и да их они сами узврате. Мана усмене комуникације је када порука треба да се проследи великом броју људи, где настаје ефекат „глувих телефона“ – свака особа ће поруку интерпретирати на свој начин, па порука која стигне до крајњег примаоца може доста да буде различита од оне која је првобитно послата.

2.4. Писана комуникација

Писана комуникација – она се састоји од подсетника, писма, електронске поште, обавештења на огласним таблама, разних извештаја... Ова форма има предност јер комуникација оставља писани траг, па пошилалац и прималац поруке имају увид у материјалне записе комуникације који се може да се чува неодређено. Ако садржај изазива недоумице, порука може да се преиспита.

Комуникација која је једном записана у виду писма, поруке, факса или слично, постаје трајан запис, па тако људи углавном више промисле пре него што нешто напишу у односу на оно што изговоре. Код писане комуникације примаоцу се даје више времена да обради информацију, и може више пута да је прочита уколико је то потребно. Мана писане комуникације је што одузима више времена а такође може проћи доста времена док се не добије повратна информација (Банковић, 2013).

Овај облик комуникације нарочито је погодан код комуникација које су комплексне и дуге. Треба нагласити да и током писане комуникације људи у великој

мери размишљају шта желе да пошаљу. Због тога, писане поруке су пре свега промишљене, логичне и јасне. Писана комуникација има главну ману у виду времена које се захтева у оквиру овог облика размене информација. Друга мана је што не постоји повратна информација, јер некада не постоји доказ да је порука примљена и интерпретирана на прави начин.

2.5. Невербална комуникација

Невербална комуникација – сваки пут када се упућује нека усмена порука, у исто време се шаљу и невербалне поруке, али, овај облик комуницирања може да се употребљава и самостално, и није везан за остале комуникационе облике. Невербална комуникација сачињена је од покрета тела, интонације и акцентовања одређених речи, сачињена је од израза лица и физичке дистанце која постоји између пошиљаоца и примаоца поруке. Путем невербалне комуникације изражавају се психичка стања, или: подиже се обрва уколико је неко у неверици, трља се нос приликом збуњености, држе се прекрштене руке у цљу изолованости или заштите од других, слеже се раменима приликом равнодушности, лупка се прстима од неспљења или се удара по челу услед заборавности.

Две најбитније поруке које се преносе говором тела су: колико нам се неко свиђа и колико нам је интересовање када су у питању његови ставови и идеје, и који је однос између пошиљаоца и примаоца. Уколико нам се неко допада, чешће ћемо да га додирујемо. Исто тако, ако неко има став да је вишег статуса од особе са којом комуницира, седеће прекрштених ногу или заваљен у столици. Усмена комуникација постаје богатија помоћу говора тела, а њиме се употпуњава информацију која се преноси усменим путем. Ипак, невербалне поруке могу и да закомпликују комуникацију, јер оне могу да буду контрадикторне (непрестано гледање у сат, док се саговорнику говори да постоји заинтересованост за његову причу). Невербална комуникација тиче се намерних и ненамерних значења у која нису укључене изговорене речи и њени облици. У њу спадају елементи као што су мимика лица, гестови, погледи, изглед особе, одећа коју неко носи и целокупан изглед, тон гласа, и раздаљина између саговорника. Мерхабиан је пренете поруке поделио на 3 елемента:

- вербални елементи – тичу се самих речи,
- звучни елементи – тичу се тона којим се речи изговарају,

- изражајни елементи – тичу се израза лица или говора тела који прати изговорене речи.

Речи које су изговорене могу да имају веома мали утицај - само 10%, док се 40% тиче тона гласа, док се 50% тиче израза лица и осталих аспеката говора тела. Различити елементи невербалне врсте кодова могу да се сврстају у одређене категорије: (Банковић, 2013)

- Парајезик – односи се на гласове (осим речи) и паузе током говора. Тон гласа тиче се висине, интензитета, волумена (гласно или тихо), тврдоће. Исто тако, парајезик се односи на упадице типа „хмм“, тихе паузе, запињање или муцање током говора. Кроз њега могу да се одају осећаји, сумња, невољност, неодлучност и несигурност, али исто тако може да буде културни идиом говора.
- Мимика и израз лица – различита мимика лица у виду подизања обрва, затворених или полузатворених очију, ширење ноздрва, положаја усана или одређени начини померања мишића лица, где се рачуна и израз који је у потпуности опуштен. Одређена значења преносе се мимиком и изразом лица.
- Говор тела – положаји или покрети тела казују нам више у односу на израз лица, те је теже да се протумаче. Покрети рукама нарочито имају богато значење када се њима наглашава нешто што је речено, иако се они током усмених казивања чак и пречесто користе, те слушаоцима може да се одвраћа пажња. Руке које су прекрштене могу да значе да је неко резервисан или дефанзиван.
- Поглед – неке културе имају таква схватања да поглед може да створи велике проблеме. На пример, може бити увредљиво уколико се саговорник у очи гледа исувише дуго или директно, нарочито ако су у питању особе различитог пола.

3. МЕЋУЉУДСКИ ОДНОСИ И КОМУНИКАЦИЈА

Радна организација, између осталог, представља и социјални систем, чију главну компоненту чине колеге (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2009). До примећивања карактеристика међуљудске комуникације долази у оквиру перцепције говора и на њих утичу здравствено стање, старосно доба, пол, националност, ставови, искуство комуницирања, личне и професионалне карактеристике. Како пролазе године особа је у стању да прави разлику између емоционалних стања и креће да доживљава свет који га окружује кроз призму личног емотивног стила живота. Временом долази до успешнијег и ефективнијег дефинисања различитих менталних стања и међуљудских односа између особа са изражено високим нивоом друштвености, док се предметом спознавања почињу сматрати социјални и телесни изглед.

Када се ради о перцепцији неке особе, најпре се примети како та особа изгледа, тачније њена функционална, физиолошка, паралингвистичка својства. Физиолошким својствима се сматрају знојење, дисање, циркулација крви, а функционалне се односе на то какво је држање те особе, како хода, изражава невербална својства комуникације (израз лица, телесни покрети, гестикулација) (<https://donschool86.ru/hr/suschestvitelnoe/chto-takoe-mezhlichnostnye-otnosheniya-v-processe-obshcheniya-obshchenie-i.html> - датум приступања 01.11.2020). Разликовање емоција је засигурно лак посао, док је знатно теже извршити препознавање неизражених и помешаних менталних стања. Друштвеним изгледом обухваћен је дизајн друштвеног изгледа (коју одећу и обућу особа носи, разни додаци), као и активности паралингвистичког, говорног, проксемиског типа.

Проксемијским обележјима обухваћено је стање између саговорника, укључујући и релативни положај који имају. Изузетним језичким особеностима говора сматрају се универзалност гласа, тона, тембре. За сваку особу социјалне карактеристике када се пореде са телесним изгледом имају пре свега информативни карактер. Упознавање појединца се сматра дугим процесом којег чине механизми путем којих долази до искривљење перцепције индивидуе која се опажа. Механизмима који врше искривљивање слике опажане особе долази до лимитирања објективног спознавања особа, а међу њима важну улогу имају механизми приоритета или новости, који се базирају на томе да првобитни утисак у вези са опаженом особом има утицај на наредно

обликовање слике предмета спознаје. Из угла индивидуе, као и његовог разумевања, субјект врши несвестан одабир разних механизма међуљудских знања. Најважнијим механизмом се сматра повезивање (интерпретирање) личних искустава упознавања особа с гледиштем коју ова јединка има.

Идентификовања у погледу међуљудских знања личе на идентификовање са неком индивидуом. Предмет исто тако врши примену механизма каузалне атрибуције, у случају атрибуције перципираног објекта неких узрока и мотива путем којих долази до објашњења његових карактеристика и активности. До обележавања механизма рефлексије друге индивидуе у оквиру међуљудског спознавања долази и кроз свест субјекта, онако како долази до његовог опажања од стране објекта.

Код комуникације најзначајнији тренутак јесте преношење информација. Информација која се преноси треба да буде поуздана, проверене, контролисана и динамична (Терек, 2016). До спровођења међуљудског разумевања и перцепције објекта долази кроз јако строги редослед на основу којег функционишу механизми међуљудских знања, почев од простих до комплексних. Када је процес међуљудских спознаја у току, субјект врши сагледавање свих података до којих долази, чиме се скреће пажња да се променило стање партнера за време комуникације (Банковић, 2013). Услови у вези са перцепцијом појединца садрже време, ситуацију, места комуницирања. Са смањивањем времена у тренуцима када се предмет опажа долази до опадања способности онога ко опажа у погледу добијања довољне количине података у вези са њим. На основу ближих и продужених контаката, код вршиоци процене се јавља то да се неко фаворизује, а да се према неком буде попустљив.

На међуљудске односе се гледа као на неизоставне делове интеракција до чијег разматрања долази кроз њихов контекст. До доживљавања психологије међуљудских односа између појединаца долази на различитим ступњевима. Они се базирају на разноврсним емотивним стањима која појединци имају за време интеракције, те њиховим психичким особинама. Повремено се за међуљудске односе користе изрази емоционални или изражајни односи. Међуљудски односи се развијају на основу доба, пола, националности и осталих фактора. Тако је на пример друштвени круг код жена ужи него што је то случај са мушкарцима, јер до самооткривања жена, то јест њиховог исказивања личних података другим особама долази захваљујући међуљудској

комуникацији. Поред тога, жене су чешће усамљеније. Код жена јако важну улогу имају карактеристике које се опажају у оквиру међуљудских односа, док мушкарци више цене пословне квалитете(<https://donschool86.ru/hr/suschestvitelnoe/chto-takoe-mezhlichnostnye-otnosheniya-v-processe-obshcheniya-obshchenie-i.html> - датум приступања 01.11.2020).

Динамика међуљудских односа одвија се у складу са следећом матрицом: долази до њиховог рађања, затим фиксирања и стања одређене зрелости, након чега може доћи до њиховог постепеног слабљења . У тој динамици могу се разликовати ове етапе: познанство, дружење и пријатељство. Механизам развитка у оквиру међуљудских односа једнак је одговору који једна особа има на искуство друге особе. Ако се врши поређење са селом, у урбаним срединама су међуљудски односи знатно бројнији, долази до њиховог брзог покретања, али и брзог прекидања.

3.1. Психологија међуљудске комуникације

Комуникација се сматра једном од најважнијих тема у оквиру психологије и везује се за категорије као што су „размишљање“, „понашање“, „личност“, „однос“.

На интерперсоналну комуникацију у психолошкој науци се гледа као на интерактивни процес који тежи узајамном успостављању, спознавању, развитку односа, те укључивању обостраног утицаја према стању, понашању, ставовима, регулисању заједничких радњи свих учесника процеса (Рот, 2006). У оквиру социјалне психологије за задње две и по деценије проблем комуникације постао је једно од средишњих области проучавања психологије.

У оквиру психологије се комуникација схвата у облику реалности људских интеракција у оквиру које је дошло до укључивања различитих типова заједничких радњи индивидуа. Психологија се не бави само истраживањем феномена комуникације посебно, већ пажњу посвећује и активностима. Методолошки принцип који служи да би се овакав однос открио је и идеја о јединству активности и комуникације. Али, долази до другачијег разумевања природе такве везе. Повремено се на комуникацију и активност гледа као на два аспекта друштвеног бића човека. У неким случајевима се комуникација посматра у својству елемента разноврсних делатности, а на активност се гледа као на услов комуникације. На комуникацију се исто тако може гледати као на

засебан тип активности. Процес комуникације карактерише и узајамна размена радњи, идеја, осећања, уз развитак система односа између два субјекта.

До примећивања проблема у оквиру међуљудске комуникације долази и кроз мотивационе и оперативне потешкоће повезане са два страна комуникације, а то су: интерактивна и комуникациона. До детектовања проблема долази у оквирима афективног, когнитивног и бихевиоралног подручја. Оно што је за њих карактеристично јесте да не постоји жеља да се саговорник разуме, тачније његово унутрашње стање. Може се видети да постоје проблеми када се говори о међуљудској комуникацији на основу следећег: угађање саговорнику путем лајкова, застрашивања, обмане, бацање прашине у очи, демонстрација забринутости и учтивости.

3.2. Међуљудска комуникација међу младима

Када се говори о критичним етапама у оквиру процеса међуљудске еволуције ту свакако спадају младост и време адолесценције. Четрнаеста година је време када долази до формирања међуљудских односа у оквиру којих однос ка субјектима реалности има друкчију ролу: у односу на старије људе, родитеље, наставнике, учитеље, пријатеље, представнике других религија и националности, пацијенте и зависнике.

Психички свет код тинејџера углавном је окренут ка унутрашњим стварима, омладина је често замишљена, и у свету маште (Рот, 2006). У овом периоду млада особа може бити нетолерантна, раздражљива. До 16. године формира се фаза у којој појединац спозна себе и своје потребе. Временом млади постају критични према свету који их окружује и стварности генерално.

Проблеми који постоје у међуљудској комуникацији код младих огледају се пре свега у сукобима који постоје међу ученицима у школама, који нарушавају емоционалну стабилност читавог разреда или групе. Размирице међу омладином углавном се дешавају јер не постоји саосећање и поштовање према другима. У великом броју случајева крше се правила понашања и општа културна начела. Углавном је негодовање групе усмерено према ономе ко је крив за сукоб. Када се он реши, појединац ће се смирити. Да би се ове ситуације избегле, одрасли треба да се труде да са младима разговарају мирним тоном. Не треба имати предрасуде о младима, пре свега када је у питању начин одевања или

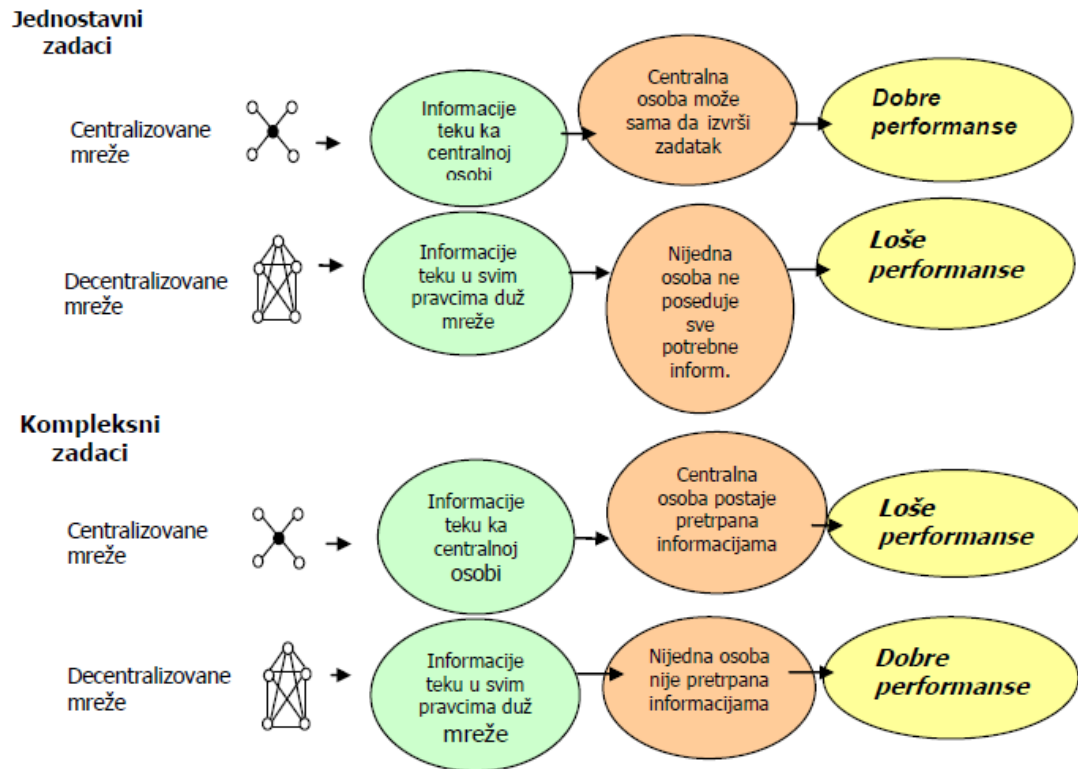
избор музике. Уколико постоје неке тренутне размирице, одрасли треба да се суздрже од продубљивања сукоба, а пре свега уколико се он дешава пред пријатељима или вршњацима појединца који је у сукобу, јер ће тако ситуација постати још тежа.

3.3. Интерперсонална култура

Да би се развијала култура комуникације мора да постоје вештине и способности правилног сагледавања других, како би се током комуникације упознала природа појединца, његов унутрашњи свет, као и то да ли је расположан или не у некој ситуацији. Због тога треба да се бира стил и тон комуницирања. Свакако, исти начин комуницирања, са одређеним речима и гестикулацијама, код особе која је сталожена могу бити прикладне, док код саговорника који је нервозан могу да изазову негативну реакцију (Чковрић, 2007).

Када је у питању култура међуљудске комуникације, она подразумева развијену културу комуникације која подразумева развој говора, менталног својстава, посебних друштвених ставова, а нарочито мишљења. Генерално, изузетно је потребна емоционална и смислена комуникација, и она може да се постигне уколико појединац поседује емпатију, која се огледа у томе да је особа способна да емотивно реагује на туђа искуства, осећања, мисли, могућност да се уђе у унутрашњи свет другог, и да се он разуме у потпуности (<https://donschool86.ru/hr/suschestvitelnoe/chto-takoe-mezhlichnostnye-otnosheniya-v-processe-obshcheniya-obshchenie-i.html>-датум приступања 01.11.2020).

Култура међуљудске комуникације мора да буде заснована на томе да се буде отворен, срдчан, флексибилан. Битно је да сваки појединац поседује богат вокабулар, правилан говор, да обраћа пажњу на речи које изговара, да пренесе идеје саговорнику, да је у стању да постави правилна питања, као и да добро формулише одговоре на њих.



Слика 3. Комуникациона структура и тип задатка

Извор: Банковић, М. (2013). Пословне комуникације – скрипта. Крагујевац: Висока техничка школа струковних студија.

Интерперсонална мрежа представља модел комуникационих токова (токови у оквиру говорних, писаних и невербалних сигнала односно података) који временом настају међу појединцима. Постоје одређени типови комуникационих мрежа, а то су: (Банковић, 2013)

- вертикални тип,
- хоризонтални тип,
- екстерни тип.

3.4. Ефекти комуникација на организацију са освртом на менаџмент људских ресурса

С обзиром на то да су организације сачињене од људи, може се уочити велики утицај човека у истој, односно карактеристика људи. Самим тим вече организације имају већи број различитих људских карактеристика и атрибута (Банковић, 2013). Сложеност друштва могуће је посматрати и као битнију од индивидуалних карактеристика из сфере психологије. У организацијама сви учесници имају свој задатак, тј. улогу, која се сматра

друштвеном идентитетом, а не личним (Банковић, 2013). И даље, њоме не управљају само психолошке карактеристике учесника, већ и сви фактори друштвене улоге према којој учесници делују. Примера ради, може се узети ситуација у којој је задатак да се покаже доминантност у области менаџмента у маркетингу, али комуницирање са осталим и интерпретирање активности које други обављају деловаће на остале улоге у организацији (Банковић, 2013).

Ефикасна комуникација јесте једна од најважнијих вештина које се морају поседовати, како би се пословало са успехом, небитно да ли је реч о великим компанијама или малим и средњим предузећима, приватном бизнису, индивидуалним или групним преговорима и начинима на који се они обављају (усменим, писменим или електронским путем) (Благојевић, 2015). Циљ ефективне комуникације је да се поруке које се шаљу од пошиљалаца до крајњег примаоца буду прецизне, јасне, недвосмислене и да се на путу до примаоца не наиђе на велике проблеме и измене првобитне поруке у процесу комуникације.

У својству пошиљача јавља се особа која шаље информацију као поруку која треба да стигне до лица које прими поруку, односно примаоца и у његовој је одговорности да порука стигне онаква каква је послата и да се исто тако и разуме. Основни елемент комуникације јесу информације (Благојевић, 2015). Комуникација се може сматрати успешном уколико и једна и друга страна, прихвате информације идентично (Благојевић, 2015). Успешним прослеђивањем поруке осигурава се да су информације и размишљања изнете прецизно, јер другачији исход може да доведе до престанка и сметњи и комуницирање се онда категорише као неуспешно. Овим се бави област названи односи са јавношћу, односно разнолике типове комуницирања и њиховог утицаја на везе и деловања људи, а посебна пажња посвећује се пословним односима.

Највише се делује на следећим пољима: пословној комуникацији, методама комуницирања, писаној комуникацији, медијским наступима, електронској комуникацији, групног комуникацији, вербалном и невербалном комуницирању, групама и тимовима који чине организацију, неформалним и формалним групама, интеракцијом у групама и тимовима и развојним фазама тимова и група, интервјуима, табелама и графичким приказима информација, коришћењем графикана и дијаграмских приказа практичном применом и студијама случаја. Главни задатак ефективног

комуницирања јесте да се комуницира са успехом, највише у пословној сфери, даље, доступност писаних комуникација, тимско пословање и коришћење разних визуелних приказа за време презентовања. Такође, јако битним циљем сматра се и невербална комуникација, односно њено појашњење и прихватање (Благојевић, 2015).

Врло битном сматра се и улога коју интерно и екстерно комуницирање постижу помоћу менаџмент тимова у пословним организацијама. Формални облици комуникације неретко се посебно истичу као веома важни. И поред тога, не сме се искључити гледиште да су они индивидуални утицаји који се дешавају у укупној организацији комуникације (Благојевић, 2015). Свака званична линија комуницирања у организацијама делује повезано са осталим веома распрострањеним неформалним облицима кретања информација, јер су они од помоћи за појединце и групе, односно њихов крајњи циљ.

И онде где је омогућено да се званичним каналима теже преносе информације, постојећи неформални односи, пријатељско везе или везе са осталим секторима, јесу од значаја за комуникациони процес. Хијерархијске групе комуницирање обављају веома комплексно. Ипак, трудом свих учесника који имају развијену свест о важности и потреби за комуницирањем и који се самоиницијативно ангажују како би допринели одговарајућим поступцима и побољшали комуникацију, могуће је достићи очекивани ниво комуникације, који даље креира складно радно окружење (Благојевић, 2015).

Комуницирање се сматра једним од основних процеса како би се функционисало у складу са циљано оријентисаним системима, па самим тим и сви облици пословних активности утичу на то да је онда присутна. Засебно деловање комуникационог процеса тиче се самих процеса, науке или професије менаџмента (Добарџић, 2015). Уколико се посматра на начин да је процес комуникације размена података и информација међу две стране, које то чине разумљивим симболима, а посао менаџмента је да обавља активности како би се ефикасно обезбедили, расподелили и искористили напори људи и интелектуални капитал у сврху крајњег циља, може се уочити да су сврсисходност и саопштљивост елементи који су повезани у овом процесу (Јовановић, 2003).

Поред тога, менаџмент има 5 примарних задатака, да планира, организује, обучава, води и контролише, а све ово се обавља путем комуникације, па самим тим она

мора бити полазна тачка приликом анализирања у организацији, с обзиром на то да структуру, величину и обухватност у великом делу чине комуникационе технике (Добарџић, 2015). Комуницирање се мора остварити како би се успоставили и водили циљеви које је компанија поставила, како би се радило на плановима остварења циљева, како би се организовали људски и остали ресурси, на начине који се сматрају најприкладнијим и најефикаснијим, а поред тога бирање, развијање и процена учесника у организацији, односно управљање, усмеравање, мотивација и настајање посебног окружења које подстиче запослене да раде на постизању крајњег циља.

Контролисање активности којима се остварује циљ заснива се на комуницирању (Добарџић, 2015). Из тог разлога задатак менаџера је да познају начине комуникације, основне принципе у процесу, повезаност принципа и начине на који функционишу, разне облике комуникације, као и њихове позитивне и негативне аспекте, препреке које наилазе у комуникационом процесу и активностима којима се могу отклонити (Добарџић, 2015). Менаџери ће једино својим стручним знањем имати могућност да развијају ефикасне комуникационе канале и да ефикасно повећају постојећу комуникацију како би систем којим управљају ефективније функционисао. Једну класификацију сметњи које се јављају у ефикасном комуницирању могуће је пронаћи у природи организационих структура, јер могу бити неадекватно усмерене ка организационим ситуацијама с обзиром на то да се активности одвијају у нејасно дефинисаним организационим структурама.

Ове ситуације немају надређене и подређене, лица која су одговорна за конкретне задатке, мада је могуће да се јављају и због тога што прописани канали којима се комуницира нису довољно објашњени, јављају се несугласице око крајњег циља, не постоји довољан број информација о лицима која треба се баве решавањем проблема (Добарџић, 2015). Како би се организациони системи комуницирања обављали са успехом до оних граница којима би се обезбедила двосмерна, а можда и тросмерна комуникација, која би елиминисала једносмерну.

Савремено пословање излаже све системе организације перманентним утицајима појединих деловања која у организацију долазе од споља. Поједина деловања тичу се свеукупних пословних система, а неки се могу бавити једино делатношћу организације. Заједничка тачка у свим системима је да се они у величини улаза и излаза крећу

одређеним потребним информацијама (Добарџић, 2015). Наиме, садржаји који оне носе разликују се, с обзиром на то да се оне када улазе у организациони систем мењају и када напуштају систем делују различито, тј. различито су схваћене и вредновање. Због тога је развијање система комуникације и информације веома битну у модерном времену и пресудни је фактор када је реч о предности у односу на конкуренцију у пословањима. Функционисање компанија или било којих других облика пословања, неопходно је, без повода, развити и одржавати комуникацију (Добарџић, 2015).

3.5. Конфликти у комуникацији

Конфликти представљају саставни део живота и генерално гледано не морају да буду нешто негативно, јер је сасвим нормално да особе имају супротне ставове и неслагања. Опште речено, конфликт представља сукоб интереса или вредности које имају супротне стране (Стерн, 1970, према Бојановић, 2004). Овом дефиницијом велики опсег конфликта који могу да се десе у оквиру рада: имање различитих циљева, различито интерпретирање чињеница, размирице око тога каква понашања треба да буду када је рад у питању, и тако даље.

Под појмом интерперсоналних конфликта подразумевају се конфликти до којих долази између појединаца, било да у њему учествују само два или већи број лица. Последица оваквих конфликта могу бити побољсани или погоршани односи. У односима између два или већег броја лица може доћи до конфликта који се сматра критичним догађајем, а који може довести до незадовољства, непријатељства или чак прекида односа. Пажљивијим управљањем конфликтом он се може учинити продуктивнијим и може доћи до дубљег обостраног разумевања супротстављених страна, узајамног респекта и блискости. Начин решавања конфликта, а не толико њихов број, утиче на то да ли се однос сматра здравим или нездравим. На основу спроведених истраживања дошло се до закључка да су интерперсонални конфликти на радном месту у највећем броју случајеви дисфункционални. Разлог је тај што не долази само до личног обрачуна и тога да је нарушено узајамно разумевање, већ и да тај сукоб отежава то да се радни задаци заврше и постигну зацртани циљеви. Руководећи органи много времена посвећују решавању интерперсоналних конфликта између запослених, а по неким истраживањима то је чак 18% од њиховог радног времена (Robbins & Judge, 2013).

На конфликте се гледа као на једну од најважнијих тема која је предмет интересовања научника из домена друштвених наука, па се може рећи да постоји велики број разноврсних теорија о конфликту као врсти појаве. И поред тога, Најтингел (Nightingale, 1974, према Војановић 2004) верује да може доћи до сврставања свих гледишта о конфликтима у две групе.

У првој групи би се нашла такозвана „плуралистичка“ гледишта, која конфликте до којих долази у друштву генерално, укључујући ту и радне организације, сматра неизбежним и пожељним феноменом. Овакво гледиште сматра да са правилним управљањем конфликта у оквиру организације, може доћи до постизања њихових позитивних ефеката, типа да се сагледају вредности и интереси супротстављених страна, обогате организацијске одлуке комбинацијом разноврсних гледишта. Уколико се такви позитивни ефекти остваре, групу неће захватити апатија, развиће се њена динамика, она ће се стално преиспитивати уз самокритичан став и повећану креативност.

У другој групи би била гледишта која на конфликте гледају са аспекта међуљудских односа. Ово се сматра традиционалним виђењем конфликта које све конфликте сматра лошим, те да због тога треба доћи до њиховог ескивирања. Овакво становиште верује да су конфликти продукти не баш добре комуникације, затим недовољне отворености и неповерења које влада између људи, као и непропознавања потреба и жеља запослених лица од стране руководећих органа. Постепено долази до одбацивања оваквог становишта, у првом реду јер се показало да се одређени конфликти не могу избећи. Има много разлога због којих настају сукоби у оквиру радног места, али могу да се издвоје најбитнији извори конфликта (Моран, 2011):

1. Конфликти око неразумевања ко има какве пословне обавезе – ова врста размирица је јако честа, али може лако да се реши. У неким случајевима може доћи до неспоразума да неко други треба да обавља задатке који су нама намењени, а у неким ситуацијама ми се можемо прихватити посла који је заправо намењен неком другом.
2. Размирице око тога како посао треба да се уради – сваки појединац посао обавља на свој начин, и у великом броју случајева склони смо размишљању да је наш начин најисправнији. То свакако није истина. У овим ситуацијама настају конфликти у случају неких промена – појава новог колеге, нових процедура, или

промене неког другог типа. Такође, конфликт може да настане уколико запослени не прихватају промене које се десе.

3. Сукоби различитих личности – Иако постоји мишљење да се супротности привлаче, то у великом броју случајева и није тако. Уколико на заједничком пројекту раде две особе – једна која брзо обавља радне задатке без много размишљања, и друга која има доста спорији темпо, али доста пажње поклања томе да размотри сваки задатак, вероватно је да ће се оне сукобити у неком тренутку. Могу да се издвоје одређени типови личности који у великој мери изазивају конфликте:

- Личности које воле да доминирају – оне теже да понашање других стално буде под њиховом контролом, и да тако појединца усмеравају ка личним циљевима. Овај тип личности увек жели да има руководећи положај, па чак иако нема неку руководећу улогу, тежи да својим утицајем одређује какве активности ће обављати чланови организације. Ако доминантна личност ради са особама које имају увек потчињени став, и које се не супротстављају, тада неће бити никаквих сукоба. Али, када су чланови организације остварене особе које не желе да буду подређене, доминантне особе ће угрозити њихову потребу да буду самостални и да сами доносе своје одлуке. Због тога је логично да ће у овом случају да се деси неки конфликт.
- Личности деструктивног типа – особа са деструктивним цртама имају циљ да на разне начине повреди друге, чиме наравно долази до стварања отпора, те ће у великом броју случајева то довести до сукобљавања. Ипак, да ли ће конфликт да се деси зависи од тога на који начин реагују остали чланови организације. Негативисти – појединци који теже да критикују друге, и да им налазе мане. Ово такође изазива отпор код других, те може доћи до сукоба. Негативизам се углавном представља као критика, односно потреба да се некој особи укаже да поседује одређене мане, али особе које су зреле и формиране лако могу да га препознају и тако сакривеног и да му стану на пут.

4. Изостанак комуницирања чија су последице претпоставке – из тог разлога долази до дешавања највећег броја конфликта на радним местима. Ако изостане комуникација између сарадника, различитих профила стручњака, или у оквиру

организације генерално, може лако доћи до једне од најопаснијих појава – доношење претпоставки мимо чињеница и разумевања. Полази се од претпоставки да се зна шта друге особе раде, какво им је мишљење, а у стварности је ситуација најчешће потпуно другачија.

Да би дошло до избегавања конфликта на радним местима, Моран, који је сматра стручњаком за сферу људских ресурса, саветује предузимање ових корака (Моран, 2011):

1. Бити свестан невербалног начина комуницирања – невербални начин комуницирања представља највећи део људске комуникације, јер се под њим подразумева читав низ ствари, од стила облачења, начина држања тела, визуелног контакта, све до става и понашања у целини. У случају да постоји неусаглашеност невербалне и вербалне комуникације, постојаће снажно неповерење према свему што се изговори. Инстинкт говори да више треба веровати невербалном начину комуницирања у односу на изговорене речи.
2. Указивање на потешкоће пре него што дође до њиховог претварања у проблеме – конфликти се могу избећи ако се приступи решавању потешкоћа до којих долази за време рада у тренутку њихове појаве и пре него што те потешкоће прерасту у нешто веће. Може доћи до непријатности уколико се напрестано указује на потешкоће, али на дужи стазе се на овај начин спречава појава озбиљних проблема. Најбољим начином да се реше потешкоће се сматра непосредан разговор, уколико за то постоје услови, а не посредством других лица или разним облицима кореспонденције. Искуство нам говори да се најбољом сматра непосредна, отворена комуникација.
3. Дефинисање очекивања – узајамни респект и разумевање може бити постигнуто уколико се на јасан начин дефинише шта се од кога очекује да ради. Уколико постоји било каква недоумица у вези са додељеним задацима и начином вредновања постигнутим, треба се обратити непосредно надређеном чиме би дошло до разјашњења свих недоумица.
4. Слушање – треба уложити труд да би неко постао активан слушалац. Посвећивање пуне пажње лицу са којим се комуницира, као и пажљиво слушање онога што оно говори се сматра изузетно битним, јер се сматра да се половина комуникације везује за слушање. Пожељно је постављати питања ако било шта није јасно, при чему треба дозволити саговорнику да појасни нејасноће.

Захваљујући активном слушању сазнају се очекивања, проблеми на чијем решавању треба радити и друге ствари. Људи више указују поверење особама које су активни слушаоци, чиме они имају и већу контролу.

5. Контролисање сопствених реакција – нагла и претерана реакција на неке догађаје је нешто што је заједничко свим људима, с тим да је контрола реакције на радном месту нешто што се сматра јако важним. У већем броју случајева треба да се пажљиво саслуша, размисли о ономе што се рекло, испланира како одговорити и реаговати, а не реаговати по сваку цену; другим речима, понекад је добро „угристи се за језик“. Треба следити сопствени инстинкт ако се помисли да је боље ћутати или што мање рећи.
6. Поузданост – поверење се више доводи у везу са понашањем, а не са комуницијом. Особе које не воле трачеве и није им карактеристично „забадање носа“ у ствари које их се не тичу уливају веће поверење, те је са њима могућа лакша и отворенија комуникација.
7. Тражење повратне информације – потребно је уложити труд како би се на што бољи начин прихватиле потенцијалне критике. На тај начин се показује да се води рачуна о послу који се обавља и да постоји спремност промене начина рада уколико се тако нешто сматра потребним. Поштују се особе које су кадре да саслушају критику, а од њих се такође очекују повратне информације, мишљење или критика.

Несумњиво је постојање и разних других извора конфликта у вези са радним местом, као и начина да се конфликти ескивирају, као и да се реше када они избију. Едуковање у вези са важношћу комуникације се сматра свакако битним кораком који води унапређивању међуљудских односа и ефективнијој реализацији групних циљева.

3.6. Међуљудске комуникационе препреке

Комуникационе препреке подразумевају све оне препреке захваљујући којима се спречава пријем и разумевање поруке. Препреке углавном имају људско, а не технолошко порекло.

У самом комуницирају могу да постоје микро - баријере, које могу да се налазе у оквиру интерперсоналног нивоа или на "микро" нивоу. Њихов извор може да буде везан за:

- поруке пошиљаоца,
- опште мишљење пошиљаоца које има о примаоцу и обрнуто,
- изборе медија,
- буку.

Макро - баријере у комуникацији – оне се тичу окружења у коме се комуницирање дешава. Могу да се јаве на основу следећих разлога: (Банковић, 2013)

- превише информација,
- велики број медија,
- временски притисак,
- департаментализација,
- информација као приход.

Велики број аутора издваја и неке остале препреке:

- користе се погрешни канали (медији) приликом преноса порука,
- користе се жаргони у порукама,
- поруке се преносе погрешној публици,
- лош пријем поруке,
- прималац и пошиљалац поруке могу да буду у различитим емотивним стањима.

Издаци који настају услед лоше комуникације

- Просечна особа изгубиће у просеку око сат времена да испланира, састави и исправи пословно писмо.
- Поруке које су лошег склопа узалудно ће да потроше читаочево време.
- Комуникација путем телефона може некада без ваљаног разлога да траје исувише дуго, а да притом нема никаквог записа о томе.

3.6.1. Социокултурне препреке

Када припадамо и деламо у оквиру неке културе, ми, свесно или несвесно, прихватамо и друштвене норме. Друштвене норме представљају прећутна или неформална „правила“ која се тичу како се где и шта ради. Када се разматра комуникациони угао гледања, интересантно је да друштвене норме нису битне само због тога што пружају боље комуницирање, већ и због тога што оне могу и да га отежају. Најважнији социокултурни елементи који могу да буду препрека су:

1. групно мишљење,
2. конфликт вредности и уверења,
3. стереотипи и етноцентризам,
4. језик и жаргон.

Групно мишљење - Представљаја друштвени феномен који настаје у ситуацијама кад је групно понашање доминантно у односу на процес одлучивања, и када тај исти процес гуши и спутава. Јавља се када друштвене норме потисну одређене жеље или одлуке које су у најбољем интересу групе. Настаје када заједничке вредности и конформизам измакну контроли. Састоји се од следећих елемената: (Банковић, 2013)

- сличности и прикривене различитости.
- угледање на заједничке рационализације.
- колективни модели одбрамбеног избегавања.
- недостатак пажње.
- скривање недостатака који забрињавају.
- оптимизам без оправдања.
- размишљање у слоганима.

Конфликт вредности и уверења - У ситуацијама када се култура спроводи ван граница те културе, може доћи до неспоразума. Културне и друштвене норме су утемељене до те мере да се људи према њима увек управљају, а да нису ни свесни тога. Лоша комуникација углавном настаје јер се не познају узајамне основне вредности и норме (Чковрић, 2007). Потребно је да организације буду упознате са евентуалним културолошким разликама пре него што своје пословање прошире изван културолошких граница.

Стереотипи и етноцентризам – Под стереотипом се подразумева предвиђање понашања појединца, у складу са његовом припадношћу појединој групи. Они су препрека у комуницирању јер се због њих људи не посматрају као индивидуе, те се њихове поруке не узимају у обзир на адекватан начин. На стереотипе се надовезује етноцентризам, односно став људи да је њихова култура једина добра и исправна. Појединци са овим ставом све људе упоређују са стандардима сопствене културе и сматрају да је она супериорна. Због овог настају предрасуде и дискриминација.

Језик и жаргон - Језик може представљати препреку у комуникацији чак и када сви саговорници говоре истим језиком. Статус и класне разлике утичу на различито коришћење језика којим се често идентификују или искључују читаве групе људи. Жаргон може имати исту сврху, открива инсајдере и аутсајдере.

3.6.2. Психолошке препреке

Препреке психолошке природе тичу се менталног и емотивног стања појединца.

Филтрирање – У одређеним случајевима људи чују и виде само оно што желе, Свакако, неки ипак желе да прихвате нове идеје и информације, и да у односу на друге прошире своје видике. У великом броју ситуација нисмо свесни колико смо селективно пристрасни. Наши филтери и предрасуде настају због личних вредности и културног порекла. Ова врста проблема може да се избегне уколико пажљиво слушамо и читамо. Свакодневно смо изложени великом броју информација, које не могу у потпуности да се обраде, те је потребна одређена селекција истих. Мали број људи може да се носи са толиким бројем информација и подацима – и то се назива оквир размишљања (Симон), а настаје због: (Банковић, 2013)

- ограниченог времена и других ресурса током прикупљања информација.
- различитих очекивања које имају менаџери и други када су у питању критеријуми који одређују да ли су информације важне или не.
- ограничених способности да се разумеју, обраде и искористе велике количине информација.

Имајући у виду оквира размишљања, пословне особе неретко ослонац траже у искуству, традицији и „праву јачега“ приликом одабира информација и доношења одлука.

Перцепције – Мисли се на начине посматрања света. Имамо перцепције реалности које нам уливају поверење и став према уверењима која у исто време имају утицај на то како ћемо се понашати (Чковрић, 2007). Неретко не приметимо да смо склони филтрирању информација и одбацивању оних које су супротне нашој перцепцији света. Перцепције које имамо могу прерасти у комуникационе баријере. Дешава се да немамо жељу да признамо или посветимо пажњу ономе што се преноси путем комуникација, из разлога што смо и пре саме комуникације уобличио идеју да ли нам је таква комуникација стварно битна или не.

Мањкаво памћење – У суштини не губимо оно што смо искусили путем деловања, слушања, читања, чула мириса или додира. Али, могуће је да нисмо у стању доћи до таквих сећања. Ако нам је циљ да будемо успешни комуникатори, требамо научити и практиковати вежбе којима се поспешује памћење. Како би побољшали памћење у првом реду се користе следећи елементи:

- разумевање
- проширивање знања
- активно присећање
- преучење
- асоцирање.

Лоше слушање – У ово спада када се сањари, чита, слуша други разговор, а не онај у коме смо учесници, рагледа околина и генерално ситуације када нисмо усресређени да слушамо. Неке потешкоће које се везују за слушање су очигледне – оне се јављају као последица спољних сметњи или изостајања занимања. Али, остали се сматрају суптилнијим, као што су: (Чковрић, 2007)

- вербална борба – дешава се да нисмо фокусирани на оно што нам се прича, већ да смо у мислима већ почели расправе о идејама.

- лов на чињенице – нисмо концентрисани на слушање основне теме или поенте аргумента, већ је наш фокус на детаљним чињеницама и зато не разумемо поруку у целисти.

Врсте слушаоца:

- лажни слушалац – наизлед слуша на пажљив начин, чак и врши слање прикладних невербалних сигнала, али је мислима на другом месту.
- ограничени слушалац – само делом му је пажња усмерена на оно што му се говори – концентрисан је на карактеристичне идеје или опаске, те је могуће да на погрешан начин схвати или изврне друге поруке.
- егоцентрични слушалац – битно му је само лично гледиште, а од саговорника му је потребно само да се слаже са њим. У комуникацији користи једино оне елементе које је могуће употребити као подршку свом ставу.
- позитиван или активан слушалац – врши упијање и обрађивање примљених информација, уз подстицање друге особе да прича.

Да би се постао активни слушалац, потребно је развијања ових вештина:
(Банковић, 2013)

- способност партиципације – да се буде концентрисан, упија речено и фокусираност на оно што говорник прича.
- способност праћења – поред менталног праћења разговора, треба и физичким путем показати да смо фокусирани на оно што говорник прича.
- способност разматрања – размишљање о материјалу зарад његовог преласка из сензорног памћења у памћење које може имати краткорочан или дугорочан ефекат.

Емотивно уплитање – Емоције могу бити баријере када се шаљу и примају поруке. Када је неко бесан, тужан или уплашен, може доћи до слабљења личних комуникационих способности. Позитивна осећања такође се могу јавити у облику баријере; примера ради много смеха може умањити важност и озбиљност наше поруке.

3.6.3. Организационе препреке

Везују се за организационе структуре, културу, моделе рада и токове комуницирања. Најчешћим организационим препрекама сматрају се: (Банковић, 2013)

- Преоптерећеност подацима – бомбардовање подацима сваког дана са више страна. Са новим технологијама није дошло до напуштања старих, већ само до њиховог попуњавања. Са непосредним приступом подацима код људи долази до стварања осећаја затрпаности.
- Конкуренција порука – свакога дана смо суочени са мноштвом података, тако да морамо одабрати оно што сматрамо важним, а игнорисати оно што нам се чини небитним.
- Искривљавање информација – у оквиру виших структура информација треба проћи кроз већи број одељења и особа пре доласка до крањег одредишта. Због таквих околности и погрешних тумачења могуће је искривљавање информација, у виду погрешне интерпретације или намерног блокирања.
- Филтрирање порука – менаџери путем филтрирања или прегледавања врше одабир комуникација на које треба бити обраћена пажња. Приликом прослеђивања информација, менаџери опет врше њихово филтрирање или репродуковање у скраћеној форми. На тај начин може доћи до искривљавања или смањивања информација.
- Контрадикторне поруке – могу довести до поткопавања комуникације и њене веродостојности. Водитељи и менаџери требају бити уверени у доследност својих порука.
- Комуникациона клима – организације требају радити на отварању комуникационих канала вертикалног и хоризонталног типа. Уколико постоји већи број канала порука ће се искривити, а ако је мало канала порука ће се блокирати.
- Статусне разлике – до посматрања важности организационих структура у погледу комуникације и координације долази кроз географску метафору. Са већом удаљености (у физичком, друштвеном или културном погледу) између двеју тачака, информације ће дужи временски интервал путовати од једне тачке до друге. Такође, са већим бројем нивоа хијерархије кроз које информација мора протећи, требаће јој већа количина времена.

Савладавање организационих препрека - До савладавања организационих препрека долази када запослени прерасту у добре комуникаторе. За успешну комуникацију потребно је:

- опажање,
- прецизност,
- аутентичност,
- емпатија.

До ублажавања баријера може доћи ако се смањи број нивоа у оквиру организационе структуре. Са мањим бројем карика у оквиру комуникационог ланца долази се до боље комуникације (Томић, 2003). Олакшавање комуникације може бити постигнуто путем инструмената, типа упитника за запослене, политике отворених врата, билтена, интернета, дописа, електронске поште, тимова и заједничког простора. Поред тога, потребно је олакшавање протока повратним информацијама које ће пружити могућност запосленим лицима на свим нивоима да пруже потребне информације о начину обављања делатности.

4. ЗАКЉУЧАК

Међусобно комуницирање људи у оквиру организације чини инертну комуникацију. Помоћу те комуниције, људи функционишу као тим и реализују заједничке циљеве. То може бити на званичном или незваничном нивоу. У оквиру режима интерне комуникације имамо комуникацију лицем у лице и писмену комуникацију. Примери инертне комуникације постоје у виду: белешки, извештаја, канцеларијских записа, циркуларних писама, факса, видео конференција, састанака итд.

До успостављања екстерне комуникације долази када се остварује комуникација људи из организације са онима ван ње. Када се као партнери у комуникацији са људима из исте организације јављају клијенти или купци, дистрибутери или дилери, државне установе, медији, јавност, говоримо о примерима екстерног облика комуникације.

Повезаност организације као система отежан је услед повећања обима и различитости пословања који је све присутнији тренд. С обзиром на горе наведено, координисање извршилаца, објеката, активности и постављених циљева се остварује путем менаџмента који комуникацију у пословном процесу користи као алат. Благовремена, непрекидна размена информација на релацији менаџер запослени, као и између самих запослених, затим организације и тржишта и окружења у оквиру којег организација делује, се треба обезбедити системом комуникације. Колики ће бити степен остварености ефективне и ефикасне комуникација у организацији, зависи у великој мери од тога колико је у организацији добра комуникација.

Ефикасна и ефективна комуникација су често кључ постизања успеха у сваком послу. Она се одвија између привредних субјеката, у оквиру тржишта, организације и између различитих групација запослених, власника и радника, купаца и продаваца, између оних који пружају и примају услуге, као и међу људима унутар организације и представника јавности. Пословање је под утицајем те комуникације. Комуникација промовише пословне интересе, ако се пажљиво обавља. У супротном, она може да прикаже организацију у лошем светлу и може негативно да утиче на пословне интересе. Комуникација чини живот једне организације и подстицање акције јесте њен главни циљ. Главни проблем сваке организације јесте да се одржи процес ефикасне комуникације.

У лошим комуникацијама се углавном јављају проблеми управљања. Ако су налози несхваћени, може доћи до озбиљних грешака. Основни проблем комуникације је да оно што смо ми схватили, не мора да представља оно шта су други хтели да нам кажу. Треба знати да су говорник и слушалац две одвојене индивидуе, са сопственим ограничењима, и многи фактори могу да искриве поруку у њиховом међусобном преносу. Кључне факторе за постизање успеха, у било ком процесу одлучивања, чине комуникација и екстерна подршка. Јасна и исправна слика о владиним достигнућима и ставовима, може се остварити путем директне комуникације са јавношћу, путем јавних наступа, страница на интернету, публикација и осталих писаних и електронских медија, и на тај начин институције власти обезбеђују велику подршку и поверење својих грађана.

ЛИТЕРАТУРА

1. Moran, D. (2011). *How to Avoid Workplace Conflicts and Handle Existing Conflicts*. Bellevue University, Bellevue.
2. Robbins, S. P. & Judge T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson, New Jersey.
3. Банковић, М. (2013). *Пословне комуникације – скрипта*. Висока техничка школа струковних студија, Крагујевац.
4. Банковић, М. (2013). *Пословне комуникације – скрипта*. Крагујевац: Висока техничка школа струковних студија.
5. Бањанин, М. (1999). *Ефективне пословне комуникације*. Саобраћајни факултет:Београд.
6. Благојевић, С. Стварање ефективне комуникације између организације и спољашње средине. *Студентски часопис за теорију и праксу менаџмента*. Инжењерски менаџмент 1 (1) (2015) 13-20 .
7. Бодин, М. (2012). *Стратешки менаџмент људских и социјалних ресурса: хрестоматија*. Београд: Факултет безбедности.
8. Бојановић, Р. (2004). *Психологија међуљудских односа*. Београд: Друштво психолога Србије.
9. Dolinger M. (2003). *Entrepreneurship*. Prentice Hall: New Jersey, third edition.
10. Добарџић, Е. (2015). Утицај савремених комуникационих система на пословање организација. *Економски изазови*, (07), 145-168.
11. Јовановић, П. (2003). *Лексикон менаџмента*. Факултет организационих наука: Београд.
12. Рот, Н. (1982). *Знакови и значења*. Београд: Нолит.
13. Рот, Н. (2006). *Психологија група*. Београд: Завод за уџбенике и наставна средства.
14. Симић, Н. (2006). *Пословне комуникације*. Регионални центар за перманентно образовање, Крагујевац.
15. Томић, З. (2003). *Комуникологија*. Чигоја штампа: Београд.
16. <https://donschool86.ru/hr/suschestvitelnoe/chto-takoe-mezhlichnostnye-otnosheniya-v-processe-obshcheniya-obshchenie-i.html>
17. Чковрић, В. (2007). *Пословна комуникологија*. Виша техничка школа: Чачак.