



UNIVERZITET U SARAJEVU
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA
ODSJEK SOCIOLOGIJA

ULOGA KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI
(magistarski rad)

Kandidatkinja

Lejla Zajković

Broj indeksa: 409/SOC-II

Mentor

Doc. dr. Sarina Bakić

Sarajevo, decembar 2020.

Sadržaj

POPIS TABELA I SLIKA.....	6
1. UVOD.....	7
2. TEORIJSKO-METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA.....	8
2.1. Teorijska osnova istraživanja.....	8
2.1.1. Osnovne kategorijalne odredbe.....	9
2.2. Problem istraživanja.....	10
2.3. Predmet istraživanja.....	11
2.4. Ciljevi istraživanja.....	12
2.5. Sistem hipoteza.....	12
2.6. Metode istraživanja.....	13
2.6.1. Izvori podataka.....	13
3. PROCES KOMUNIKACIJE.....	14
3.1. Pošiljalac/primalac.....	15
3.2. Aspekti poruke.....	15
3.3. Kanali.....	16
3.4. Smetnje.....	17
3.5. Povratne informacije.....	19
3.6. Komunikacija i informacija.....	21
3.6.1. Informacije u organizaciji.....	22
3.7. Komunikacijski procesi.....	23
4. POSLOVNA KOMUNIKACIJA.....	24
4.1. Vrste poslovnog komuniciranja.....	26
4.1.1. Verbalna komunikacija.....	26
4.1.2. Pismena komunikacija.....	27
5. ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE.....	28
5.1. Pojedinaac u organizaciji.....	29
5.1.1. Pojedinaac u komunikaciji.....	31

5.2. Skupina u organizaciji.....	32
5.3. Komunikacija u organizaciji.....	38
5.3.1 Silazna komunikacija.....	39
5.3.2. Uzlazna komunikacija.....	41
5.3.3. Horizontalna komunikacija.....	41
5.4. Razumijevanje motivacije.....	42
5.4.1. Motivatori.....	44
5.5. Vođenje (menadžement i liderstvo).....	46
5.5.1. Upravljanje ljudskim resursima.....	51
5.6. Organizacijska kultura.....	53
6. PROBLEMI UNUTAR ORGANIZACIJE.....	55
6.1. Konflikti.....	56
6.2. Stres.....	61
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	63
8. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	66
9. LITERATURA.....	68
BIOGRAFIJA.....	69

Popis tabela i slika

Slika 1. Proces komunikacije

Slika 2. Struktura poslovne komunikacije

Slika 3. Ključne varijable koje utječu na individualno ponašanje

Slika 4. Odnos kohezije i proizvodnosti

Slika 5. Model ponašanja skupine

Slika 6. Maslowljeva piramida potreba

Tabela 1. Ilustracije organizacione kulture i prakse menadžmenta

1. UVOD

Istraživanje pod naslovom „Uloga komunikacije u organizaciji“ motivisano je ulogom i značajem komunikacije u organizaciji. S obzirom na mnogobrojne promjene u posljednje dvije decenije, koje su se zbile u našem okruženju, na planu društvenog i političkog života, socijalnih i ekonomskih prilika, geografskih i teritorijalnih podjela, kao i razvoj tehnika i tehnologija, izmijenili su načine rada, poslovanja, kao i međuljudske komunikacije. Razvojem novih tehnologija, brzina, tempo i uslovi rada, zahtijevaju izrazito jake i obrazovane ljude, vješte komunikatore, menadžere koji pretenduju da budu lideri u svom poslu. Na osnovu svih navedenih promjena i procesa u savremenom dobu ovaj rad će pokušati istražiti kako i na koji način se sve to odražava na članove jedne organizacije, te koliko je komunikacija u jednoj organizacionoj jedinici bitna, kako za individualne, tako i za kolektivne ciljeve.

Mnoga istraživanja pokazuju da ljudi tokom svog života provode 75 procenata svakog dana u aktivnosti komunikacije. Upravo količina vremena nam ukazuje na važnost komuniciranja. Kroz komunikaciju mi uspostavljamo principe koji su neophodni za dobro funkcionisanje organizacije, a to su fleksibilnosti i pristupačnost u odnosima sa ljudima, ulaganje energije, potreba za razumijevanjem i uspostavljanjem ličnih mostova, razvijanje timskog rada i njegovanje lojalnosti jednoj grupi, stvaranje dobre i pozitivne atmosfere i nastup u javnosti.

Zbog svega navedenog, komunikacija je ključni element unutar organizacione strukture, pomoću koje se efikasnije i brže dolazi do ostvarivanja individualnih interesa i ciljeva, kao i interesa i ciljeva skupine. Organizovanje je vrlo bitan element menadžmenta, i jasno je da bez te važne karike u menadžmentu ne bi mogli da se ostvare efektivni i efikasni ciljevi. Pod ciljevima organizacija se podrazumijevaju planske odluke u kojima je definisano stanje ili situacije u koje organizacije "žele da dođu", odnosno koje žele da realizuju. Ciljevi predstavljaju orijentir za funkcionisanje organizacije i ponašanje svakog člana organizacije pojedinačno, odnosno svih članova organizacije. Da bi došlo do njihove realizacije i ostvarivanja, adekvatna komunikacija je neophodna što predstavlja osnovni način sporazumjevanja među ljudima u određenim zajednicama. Ono je temeljni socijalni proces koji omogućuje nastanak i razvoj ljudskih zajednica i društava, pa tako i organizacija.

2. TEORIJSKO-METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

2.1. Teorijska osnova istraživanja

Uslovi zbog kojih dolazi do zanemarivanja važnosti komunikacije u organizaciji se odnose na nedostatak znanja o području komunikacija i o samoj nauci koja se bavi komunikacijom a to su komunikologija i menadžment, što uključuje i nizak nivo komunikacijskih vještina pojedinaca i skupina, a što u konačnici dovodi do nedovoljne i neadekvatne komunikacije u organizaciji i stvaranje problema unutar organizacije kako na individualnom nivou, tako i na nivou skupine.

Subjekti koji će se uzeti u obzir u ovom istraživanju su svi članovi organizacije odnosno nadređeni i podređeni, uposlenici organizacije i njihovi menadžeri/vođe.

Motivi su prvenstveno usmjereni na što potpuniju i kvalitetniju komunikaciju unutar organizacije, te detaljan prikaz utjecaja i ishoda samog procesa komuniciranja i svih njegovih komponenti.

Interes je ukazati na široko značenje pojma komunikacije i komuniciranja unutar organizacije, te na važnost adekvatne komunikacije unutar organizacije i samim tim, na preveniranje problema uzrokovanih neadekvatnom komunikacijom.

Ciljevi su usmjereni na povećanje znanja o procesu komuniciranja, međusobnim utjecajima na različite vrste komunikacije, njihove sudionike i ishode, kao i načinima kako što kvalitetnije iskomunicirati željenu poruku.

Potrebno je ukazati na posljedice koje po društvo ima problem neadekvatne komunikacije u organizaciji, a to su sukobi, konflikti i stres. Imajući u vidu broj otkaza, nezadovoljnih radnika i poremećenih odnosa između ljudi, jasno je da količina i učestalost komunikacije očigledno nisu mjera uspješnosti komunikacije među ljudima, već da je to njen kvalitet i poznavanje međusobnog djelovanja među ljudima, njihovih pozadina, te mogućih problema na koje mogu naići unutar samog procesa komuniciranja.

2.1.1. Osnovne kategorijalne odredbe

Osnovne kategorijalne odredbe, odnosno pojmovi koji se izvode iz predmeta istraživanja su: Komunikacija, organizacija, organizacijsko ponašanje, motivacija, skupina, verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, vođenje, konflikt, stres.

Komunikacija – Komunikacija se široko definiše kao “razmjena iskustava”, a za sve žive organizme u određenoj mjeri može se reći da razmjenjuju iskustvo. Ukratko, ljudska komunikacija jeste proces stvaranja značenja između dvoje ili više ljudi. (Tubbs: 2010: 35)

Organizacija - Organizacija je formalna struktura planirane koordinacije koja uključuje dvoje ili više ljudi radi postizanja zajedničkog cilja. Karakterizira je odnos hijerarhije i stanovit stupanj podjele rada. (Robbins: 1992: 2)

Organizacijsko ponašanje – Disciplina organizacijsko ponašanje (OP) je sistemsko izučavanje akcija i stavova koje ljudi pokazuju unutar organizacije. (Robbins: 1992: 1)

Motivacija – Motivaciju bismo mogli definirati kao svojevrsno vanjsko ponašanje. Ljudi koji su motivirani ulažu više napora u ono što rade od onih koji nisu. Motivacija je spremnost da se nešto učini i da je uvjetovana pogodnošću te radnje da zadovolji određenu potrebu pojedinca. (Robbins: 1992: 44)

Skupina – Skupina se definira kao dva ili više interaktivnih i međuovisnih pojedinaca koji su se udružili kako bi postigli određene ciljeve. Skupine mogu biti formalne ili neformalne. (Robbins: 1992: 88)

Verbalna komunikacija - Usmeni oblik komunikacije je razgovor koji uključuje govorenje i slušanje. Verbalnom komunikacijom prenosimo informacije, emocije, stavove i uvjerenja. To je razmjena poruka pomoću riječi. (Marković: 2003)

Neverbalna komunikacija – Neverbalni signalni pokazuju misli i emocije, stavove i osobine. Oni su također i podrška verbalnoj komunikaciji ili zamjena za nju. Kroz neverbalnu komunikaciju, a na osnovu psiholoških značenja gestova, bude se uspavani instikti intuicija, razvija osejećaj za druge ljude, osjetljivost i fleksibilnost. (Marković: 2003: 52)

Vođenje - Vođenje je sposobnost utjecaja na skupinu u smislu postizanja ciljeva. Izvor ovog utjecaja može biti formalan, poput uticaja koji osigurava menadžerski položaj u organizaciji. Kako menadžerski položaji dolaze s određenim stupnjem formalno ustanovljenog autoriteta,

pojedinaac može smatrati da je vodeća uloga nešto što proizilazi iz položaja koji ima u organizaciji. Ali, sve vođe nisu menadžeri, niti su svi menadžeri vođe. (Robbins: 1992 : 135)

Konflikt - Konflikt se definiše kao ispoljeni sukob između barem dvije nezavisne strane koje opažaju nekompatibilne ciljeve, oskudne resurse i smetnje koje potiču od drugih ljudi u postizanju svojih ciljeva. (Tobin: 2010: 237)

Stres – Prema Sauter Murpheyju stres na radnom mjestu se može definirati kao niz za pojedinca štetnih fizioloških, psiholoških i bihevioralnih reakcija u situacijama u kojima zahtjevi posla nisu usklađeni sa njegovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama. (Bešlić: 2014: 113)

2.2. Problem istraživanja

Problematika kojom će se ovaj rad baviti odnosi se na važnost i ulogu komunikacije u organizaciji i neadekvatnu komunikaciju, s akcentom na uzroke i posljedice. Glavni problem istraživanja jeste komunikacija u organizaciji. Organizacija je svuda oko nas kao najbitniji preduslov za rješavanje određenih zadataka, dakle organizacija je sredstvo za ostvarivanje ciljeva, uz koju važnu ulogu imaju osobe unutar te organizacije i njihovi ciljevi. Rad će predstaviti kako je komunikacija ključni i odlučujući element unutar jedne organizacije, kojoj je cilj ostvarivanje ciljeva.

Također, rad će se baviti i problemima unutar organizacije, sukobima i konfliktima na radnom mjestu, što bi se moglo svrstati u jedne od najzastupljenijih problema, uzroka i posljedica neadekvatne komunikacije unutar svake organizacije.

Savršena komunikacija, ukoliko toga uopće ima, postojala bi kada bi misao ili ideja bila prenesena na takav način da bi svjesna slika koju je jedna osoba percipirala bila istovjetna slici koju je zamislila osoba koja je želi prenijeti. Iako jednostavna u teoriji, savršena komunikacija u praksi se nikada ne postiže iz razloga koji će biti obrazloženi u ovom radu.

2.3. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je preliminarno iskazan kroz naziv teme, a jednim svojim dijelom i kroz problem istraživanja, a to su mnogobrojni uzroci i posljedice loše i neadekvatne komunikacije u organizaciji.

Predmet istraživanja obuhvata sljedeće:

- Istražit će se načini i vrste komunikacija u organizaciji.
- Istražit će se ponašanje i međusobni utjecaj ljudi unutar jedne organizacije. Fokus će najviše biti na pojedincu unutar organizacije, kao i na ponašanju skupina.
- Govorit će se o vrstama i važnosti problema, te eventualnim posljedicama do kojih dolazi usljed nedostatka adekvatne komunikacije unutar organizacije. Unutar jedne organizacije se mogu pojaviti konflikti i drugi problemi izazvani verbalnom ili neverbalnom komunikacijom.
- Istražit će se pojam motivacije koji se smatra jednim od najbitnijih elemenata za postizanje kako individualnih, tako i grupnih ciljeva.
- Rad će istraživati utjecaj i odnos rukovoditelja organizacije, s obzirom da su to osobe koje imaju najveću odgovornost u procesu i načinu komuniciranja u organizaciji.
- Istražit će se važnost informisanja što je sastavni dio komunikacije, kao i važnost feedbacka kao bitnom komponentom procesa komunikacije

Prostorno određenje predmeta istraživanja:

Uloga komunikacije u organizaciji je globalan problem. U svakom slučaju, istraživanje će biti prostorno fokusirano na djelatnost organizacije i sociološkog aspekta.

Disciplinarno određenje predmeta istraživanja:

Zbog značaja, obima i prirode predmeta istraživanja, neophodno je primjeniti multidisciplinarni pristup u ovom istraživanju u okviru nauke o sociologiji i komunikologiji sa osloncem na saznanja iz drugih nauka i naučnih disciplina po potrebi.

2.4. Ciljevi istraživanja

Naučni ciljevi ovog istraživanja se odnose na istraživanje ovog problema. Naučno istraživanje treba obezbijediti pouzdane informacije, doprinijeti upoznavanju ove problematike i razvoju nauke i teorije o ulozi i značaju komunikacije u organizaciji, kao i o povezanosti neadekvatne komunikacije u organizaciji sa posljedicama i problemima do kojih ona dovodi. Naučni ciljevi rada jesu predstaviti, kako bez dobre komunikacije nije moguće ostvariti niti jedan cilj koji određena organizacija ima, te prikazati kako je komunikacija osnova uspjeha svih privatnih i poslovnih odnosa.

Prvi naučni cilj ovog istraživanja je da izvrši naučnu deskripciju problema komunikacije u organizaciji. Drugi naučni cilj ovog istraživanja je da izvrši naučnu eksplikaciju, kojom će se utvrditi kako bez dobre komunikacije nije moguće ostvariti niti jedan cilj koji određena organizacija ima. Ovim ciljem će se utvrditi kako je komunikacija osnova uspjeha svih privatnih i poslovnih odnosa.

Društveni ciljevi ovog istraživanja ogledali bi se u nastojanju da se ukaže na bitnost komunikacije unutar organizacije i probleme do kojih može doći u slučaju da zaposlenici nemaju adekvatnu komunikaciju. Također, prikazalo bi se kako je u savremenom dobu neadekvatna komunikacija uzrok konflikta i stresa, čime bi se omogućilo djelovanje u pronalasku načina za bolju komunikaciju u organizaciji. Ostvarit ćemo i informativnu funkciju rezultatima do kojih dođemo, na način da upoznamo društvo i javnost sa važnosti uloge komunikacije u organizaciji sa uzrocima koji dovode do neadekvatne komunikacije u organizaciji i njenih posljedica.

2.5. Sistem hipoteza

1. Bez kvalitetne komunikacije ne bi bilo moguće ostvariti niti jedan cilj, jer je komunikacija osnova uspjeha svih organizacija.
2. Bez razumijevanja komuniciranog, komuniciranje ne može biti uspješno.
3. Rukovodioci imaju odgovornost prema kvaliteti proces komuniciranja unutar organizacije.
4. Razvoj komunikacijskih vještina rukovodioca i stručnog kadra nužno vodi ka razvoju i same organizacije.
5. Komunikacija predstavlja sponu između uočavanja potreba i motiviranja članove organizacije, kao i zadovoljavanja njihovih potreba.

6. Povratna informacija, kao bitan dio procesa komunikacije, od velike je važnosti za ostvarivanje ciljeva organizacije.
7. Komunikacija u organizaciji ima važnu ulogu u organizacijskoj kulturi.
8. Zbog manjka ili neodgovarajuće komunikacije unutar neke organizacije sve češće se javljaju problemi odnosno konflikti i stres, što svakako utječe kako na individualno tako i na kolektivno ostvarivanje ciljeva.
9. Sudjelovanje u konstruktivnim konfliktima omogućava razvoj članova organizacije kao i same organizacije i ostvarivanje njenih ciljeva.

2.6. Metode istraživanja

Osnovne, općenaučne i metoda prikupljanja podataka su metode kojima ćemo se koristiti u ovom istraživanju.

Osnovne metode kojima ćemo se koristiti su analiza, dedukcija, sinteza, konkretizacija i indukcija.

Općenaučne metode kojima ćemo se koristiti su hipotetičko-deduktivna metoda, statistička metoda, analitičko-deduktivna metoda i komparativna metoda.

Od metoda prikupljanja podataka koristit ćemo se metodom analize sadržaja dokumenata.

2.6.1. Izvori podataka

Podaci kojima ćemo se koristiti u ovom istraživanju će biti prikupljeni kroz osnovnu sociološku i komunikološku literaturu.

3. PROCES KOMUNIKACIJE

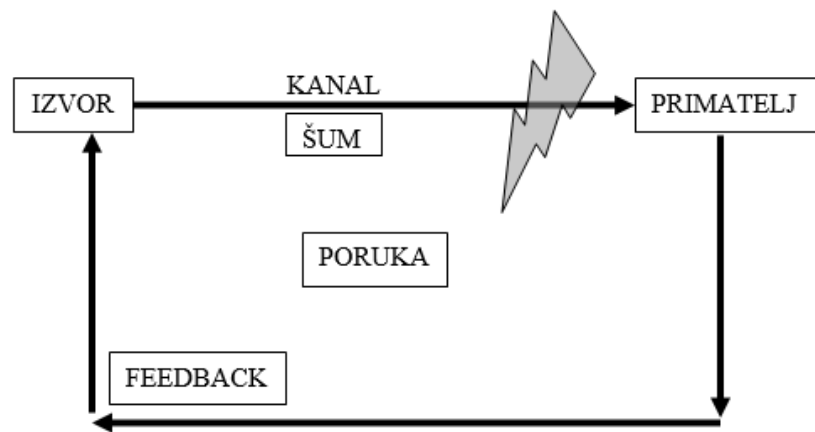
Pojam komunikacija izvorno se prevodi sa latinskog jezika (lat. *communicare*) i znači učiniti zajedničkim, saopćiti nešto i saobraćanje ljudi među sobom (Filipović: 1989). Ljudi to čine kroz dijeljenje misli, osjećaja, stavova i ideja, pomoću verbalnih i neverbalnih znakova.

Jedan od osnovnih zadataka komunikacije je da posmatra i izučava opštenje, način ostvarivanja veza među ljudima, odnos prema ljudima i okolini i slično, te iz tog razloga možemo reći da je ona stara koliko i ljudski rod. (Marković: 2003: 12) Komunikacija kao takva predstavlja društveni proces u kome učestvuju najmanje dva svjesna subjekta. Nadalje, komunikacija se može definisati kao proces kojim se dolazi do zajedničkog odnosno općeg razumijevanja između dva ili više lica odnosno subjekta, putem prenosa i primanja poruka.

Komunikacija se široko definiše kao “razmjena iskustava”, a za sve žive organizme u određenoj mjeri može se reći da razmjenjuju iskustvo... Ljudska komunikacija jeste proces stvaranja značenja između dvoje ili više ljudi. (Tubbs: 2013: 35)

Također, komunikacija se može smatrati procesom putem kojeg menadžeri ostvaruju funkcije planiranja, organizovanja, vođenja, kontrole i koordinacije. Organizacija, ustanova, program ili projekat mogu se smatrati mrežom komunikacije. Komuniciranje predstavlja vrstu sponse, koja okuplja ljude i stvara atmosferu boljeg razumijevanja među njima, ali također i sa rukovodstvom i motiviše ljude na dalje unaprijeđenje sopstvenog rada i doprinosa unutar organizacije.

Ciljevi koje organizacije može postići putem komunikacije uključuje bolje razumijevanje među ljudima, harmoniju u ličnim i radnim odnosima, usavršavanje odnosa, postizanje saglasnosti i razumijevanja, pridobijanje ljudi i okoline na akciju, te preovladavanje i rješavanje konflikata. Na sami razvoj procesa komuniciranja utječu ljudi i okolina u kojoj se komuniciranje odvija. Izvor može biti jedno ili više lica, što se odnosi i za primaoca komunikacija – može biti jedno ili više lica. Prema tome, komunikacija se može klasifikovati na više načina, o čemu će više biti riječi u daljem radu.



Slika 1. Proces komunikacije

Unutar proces komunikacija odvija se sljedeće:

- POŠILJALAC šalje (kodira)
- PORUKU (misli i/ili osjećaji) putem
- KANALA (slušnog, vidnog, olfaktornog, taktalnog, okusnog) do
- PRIMAOCA koji je prima (dekodira).

3.1. Pošiljac/primalac

Pošiljalac odnosno izvor šalje poruku. To predstavlja proces koji zahtijeva slanje poruke iz nervnog sistema jedne osobe do nervnog sistema druge osobe odnosno primatelja, sa namjerom stvaranja značenja sličnog onome koje je imao pošiljalac. Pošiljalac i primalac su osobe koje su same za sebe i koje se razlikuju. U našem slučaju to su subjekti unutar organizacija. U idućim poglavljima govorit ćemo o tome šta njih čini posebnima i obratiti pažnju na strukturu pojedinca i skupine unutar organizacije, kao i na samo rukovodstvo organizacije.

3.2. Aspekti poruke

Kao što je već rečeno, poruka se prenosi od strane pošiljatelja do primatelja. Prema Tubbsu (Tubbs, 2013) tako su moguća četiri tipa poruka: namjerne verbalne, nenamjerne verbalne, namjerne neverbalne i nenamjerne neverbalne.

O ovim aspektima poruke govorit ćemo više u poglavlju „Poslovno komuniciranje“ odnosno kada bude više riječi o verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji.

Jedna obavijest unutar komunikacije može sadržavati istodobno nekoliko poruka. To čini proces međuljudske komunikacije složenim i podložnim pogreškama, ali istodobno uzbudljivim i zanimljivim.

Postoje 4 aspekta poruke:

1. sadržaj - što se odnosi na informaciju o nečemu;
2. samoočitovanje - što znači da svaka obavijest govori nešto o onome ko je šalje, te saznajemo nešto o njemu;
3. odnos - što znači da iz obavijesti proizlazi kako se pošiljalac odnosi prema primatelju i što o njemu misli;
4. utjecaj - koji predstavlja to da se poruka ne šalje bez razloga, već sa idejom da se na neki način utječe na primatelja. (Kuka, Jovanović: 2010)

U komunikaciji, osim prenošenja poruke, cilj može biti da pokušamo da proizvedemo jedan ili nekoliko mogućih ishoda. Prema Tubbsu, postoji njih pet: razumijevanje, zadovoljstvo, utjecaj stavova, poboljšane odnose i akcija, na što ćemo se vratiti u nekom od idućih poglavlja, direktno vezanih za ove pojmove.

3.3. Kanali

Jedan od najbitnijih elementa za prenos poruke je izbor kanala. U manje formalnim kontekstima komunikacije rijetko razmišljamo o komunikacijskim kanalima. Osoba ih obično postaje svjesna tek kada se jedan ili više njih isključi ili kada se javi neki vid smetnje unutar kanala. Kanal je sredstvo korišteno za prenos poruke. Većina kanala su usmenog ili pismenog tipa, ali trenutno vizualni kanali postaju sve češći kako se tehnologija širi.

Kanali najstarije i najefikasnije komunikacije „lice u lice“ jesu čulni organi. Iako svih pet čula može da prima stimuluse, ljudi se gotovo u potpunosti oslanjaju na tri: sluh, vid i dodir. Uz čulne organe, kanali komunikacije u organizaciji obuhvataju mejlove, biltene, oglasne table, štampane dopise, oglašavanje u medijima i godišnje izvještaje. (Tubbs: 2013) Učinkovitost različitih kanala ovisi o karakteristikama određene komunikacije.

U situaciji u kojoj se poruka mora dostaviti većoj skupini ljudi, pisani kanali su često učinkovitiji. U mnogim slučajevima je potrebno koristiti i usmene i pismene kanale, jer jedan drugom predstavljaju neki vid dodatka.

Ako pošiljatelj šalje poruku preko neprimjerenog kanala, njegova poruka ne može doći do pravog primaoca i na pravi način. Zato pošiljatelji trebaju imati na umu odabir odgovarajućeg kanala, što će puno pomoći da primalac razumije poruku. Pošiljateljevu odluku da iskoristi bilo usmeni ili pismeni kanal za komuniciranje poruke je pod utjecajem nekoliko faktora. Pošiljatelj sebi mora postaviti nekoliko različitih pitanja, u cilju da odaberu odgovarajući kanal. (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, Crosby: 1994: 35) U profesionalnoj komunikaciji, kao i drugim tipovima komunikacije, znanje o tome koji medijum najviše odgovara potrebama određene vrste komunikacije ključno je kako bi bili sigurni da je vaša poruka primljena i shvaćena.

Kanal je medij kroz koji poruka putuje. Bira ga izvor koji mora odrediti dali će koristiti formalni ili neformalni kanal. Organizacije uspostavljaju formalne kanale kojim se prenose poruke povezane sa profesionalnim aktivnostima njihovih pripadnika. Ti kanali u pravilu slijede hijerarhijsku strukturu unutar organizacije. Drugi oblici poruka, kao što su osobne i društvene poruke, prenose se neformalnim kanalima unutar organizacije. (Robbins: 1992: 117)

3.4. Smetnje

Unutar procesa komunikacije dolazi do šuma ili smetnje. Naime šum je sve ono što ometa komunikaciju, te se može smatrati preprekom u komunikaciji, sve što iskrivljuje poruku i što sprječava primatelja da u potpunosti primi poruku. Svaka komunikacija sadrži neku određenu vrstu šuma. Nemoguće ga je u potpunosti ukloniti, ali se može utjecati na njegovo smanjenje. Jedna od najvažnijih vještina u komunikaciji je sposobnost da se uoče različite vrste šumova i razviju načini kako se s njima nositi. Šum se može pojaviti prilikom oblikovanja poruke, njenog prenosa, te za vrijeme primanja poruke. Kada je u pitanju oblikovanje poruke misli sa njenu (ne)razgovijetnost, (ne)razumljivost ili dvosmislenost poruke. Kada govorimo o njenom prenosu, može doći do gubitka dijelova poruke, ometajućih signala i informacija. Kvalitetno primanje poruke može omesti nedostatak pozornosti primatelja, informacijska preopterećenost, nerazumijevanje, te pogrešno tumačenje poruke. Razumijevanje se primarno odnosi na tačan prijem sadržaja namjeravanog stimulusa.

Komunikator je uspješan ako primalac tačno razumije poruku koju je komunikator pokušao da prenese. „Glavni neuspjeh u interpersonalnoj komunikaciji jeste nemogućnost da se sadržaj na pravi način razumije. Većinu nesporazuma relativno je lako riješiti pojašnjavanjem i preformulacijom izrečenog.“ (Tubbs: 2013: 61)

Sama poruka može izazvati smetnje u procesu komunikacije, bez obzira na instrumentarij koji je korišten i njezin prenos. Naša poruka je stvaran fizički proizvod iz izvora šifriranja. Kad govorimo, govor je poruka. Kad pišemo, pisanje je poruka. Kad gestikuliramo, kretanje naših ruku i izrazi na našim licima također su poruka. Na našu poruku utječe šifra ili grupa simbola koje koristimo u prenosu značenja, sam sadržaj poruke, te odluke koje izvor poruke donosi u vezi sa izborom i uređenjem kodova i sadržaja. Svaki od ova tri segmenta može djelovati na iskrivljenje poruke. (Robbins: 1992: 117)

Vrste šumova mogu biti:

1. fizički (smetnje koje su izvan pošiljalca i primaoca, koje ometaju fizički prenos signala ili poruke, npr. buka automobila, galama, preslabo ili prejako svjetlo, sunčane naočale),
2. fiziološki (prepreke koje se nalaze unutar pošiljalca ili primaoca poruke, npr. problemi sa vidom ili sluhom, problemi u artikulaciji, gubitak pamćenja, ali i umor, glad, žeđ),
3. psihološki (kognitivne ili emocionalne prepreke, npr. pristranosti ili predrasude koje imaju pošiljalac ili primaoc, misaona zatvorenost, pogrešna očekivanja, zaljubljenost, tuga, trema), te
4. semantički (pridavanje različitog značenja od strane pošiljalca i primaoca, npr. sugovornici govore različitim jezicima, upotreba žargona ili stručnih izraza, regionalne razlike u značenju pojedinih izraza).

3.5. Povratne informacije

Često govorimo o svojim odnosima sa ljudima kao da između nas i njih ne postoji nikakva veza – kao da naše ponašanje nema nikakve veze s onim što je druga osoba uradila. Međutim, zapravo mnogo više zavisimo od odgovora našeg partnera nego što to želimo da priznamo.

(Knapp&Hall: 1997: 11)

Povratna informacija (feedback) je ključna komponenta u komunikacijskom procesu jer omogućuje pošiljatelju da procijeni učinkovitost poruke. Nakon prijema poruke, primatelj reagira na neki način i šalje neku vrstu signala pošiljatelju: Je li poruka hitna? Da li su neposredne povratne informacije potrebne? Da li je dokumentacija ili trajni zapis potreban? Da li je sadržaj kompliciran, kontroverzan, ili privatn? Da li se poruka šalje nekome unutar ili izvan organizacije? Nakon što je kanal odabran, poruka ulazi u fazu dekodiranja komunikacijskog procesa. Dekodiranje je provedeno od strane primaoca. Nakon što je poruka stigla i pregledana, poticaj je poslan “mozgu za tumačenje”, kako bi se poruci dodijelila neka značenja. To je obrada pozornica koja predstavlja dekodiranje. Primaoc počinje interpretirati simbole poslana od strane pošiljatelja, te počinje prevođenje poruke svojim vlastitim skupom iskustava, kako bi simboli imali smisla. Uspješna komunikacija odvija se kada primalac ispravno tumači pošiljatelja poruke.

Prema Tubbsu, komunikacija je djelotvorna odnosno uspješna kada stimulus koji je pošiljalac ili izvor inicirao i namjeravao da pošalje odgovara stimulusu onako kako ga opaža i na njega odgovara primalac. Što je veće podudaranje između namjere i odgovora koji se dobije, to je komunikacija uspješnija.

Primalac je pojedinac ili grupa pojedinaca kojima je poruka usmjerena. Uzrok slanja te poruke, ovisi o nizu čimbenika, među kojima su sljedeći: koliko pojedinac ili grupa pojedinaca znaju o toj temi, njihova sposobnost prijema poruke i odnos i povjerenje koje postoji između pošiljatelja i primatelja. Sva tumačenja primaoca su pod utjecajem njegovih iskustava, stavova, znanja, vještina, percepcije i kulture. Isto se dešava sa pošiljateljem prilikom kodiranja (stvaranja) poruke. Komunikacijski proces je savršeni vodič ka postizanju učinkovite komunikacije. Kada se pravilno slijedi, proces obično može uvjeriti pošiljatelja da će poruka biti shvaćena od strane primaoca. Iako komunikacijski proces izgleda jednostavno, on u biti nije. Određene barijere se mogu pojaviti u procesu. Te prepreke su čimbenici koji imaju negativan utjecaj na proces komunikacije.

Transakciono stanovište naglašava simultanu i međusobno utjecajnu prirodu komunikacijskog događaja. Učesnici postaju međusobno zavisni, a njihova komunikacija može da se analizira jedino u jedinstvenom kontekstu samog događaja. (Tubbs, 2013:38)

Povratna informacija je tako bitna karika u lancu komunikacijskog procesa. U obliku povratnog signala ona može poprimiti oblik govornoga komentara, pisanu poruku, osmijeh ili neku drugu radnju. Povratne informacije u konačnici pružaju mogućnost za pošiljatelja da poduzme korektivne mjere kako bi razjasnio neshvaćenu poruku. Uspješna i učinkovita komunikacija unutar organizacije proizlazi iz provedbe procesa komunikacije. (Burnett, Dollar: 1989: 33)

Tema Miroslavu Kuki (Kuka: 2010), u svakoj komunikaciji imamo mogućnost izbora odgovarajuće povratne informacije na svakoj od ovih 5 dimenzija.

1. Pozitivne – negativne: Pozitivne govore pošiljatelju da je njegova poruka dobro primljena i neka nastavi komunicirati na isti način. Te, negativne govore pošiljatelju da nešto nije u redu i da je potrebno nešto promijeniti u načinu komunikacije.
2. Usmjerene na osobu: usmjerene na sadržaj poruke.
3. Neposredne - odgođene: U interpersonalnim situacijama feedback se gotovo uvijek javlja neposredno nakon što je poruka poslana. U drugim oblicima komunikacije feedback često može biti odgođen, reakcije se jave tek nakon određenog vremena.
4. Slabo – visoko kontrolirane: feedback može varirati od spontane i potpuno iskrene reakcije sve do pažljivo sastavljenog odgovora kojim se želi postići neki cilj.
5. Podržavajuće - kritičke: Podržavajući feedback potvrđuje vrijednost pošiljatelja, afirmiraju njegov način gledanja na stvari i njegovu sliku o sebi, kritički feedback uključuje vrednovanje, te pokazuje kako prosuđujemo nečije ponašanje ili djelovanje.

„Mnogi misle da industrijski problemi izvire iz defektnih komunikacija“, odnosno otuda što „u njima ne postoji samoregulirajuće komuniciranje sa ugrađenim feed-backom“ (Melvin, Mayer: 1959: 11). Bez njega organizacija je izložena stalnoj i intenzivnoj entropiji. tj. isijavanju energije u prazno.

Feedback je uslov djelotvornog funkcioniranja, istinske demokratije i egzistencijalna potreba organizacije i njenog života. Djelotvornost i demokratija samo su dva posebna momenta organizacionog integriteta koji je omogućen putem feedbacka.

Priličan broj organizacija poznaje samo jedan sistem podataka koji služe kao informacija za odgovarajuće promjene. To su feedback podaci tehničkog i ekonomskom karaktera... Drugi izvor feedback podataka je organizaciono-socijalne prirode: mišljenje zaposlenih, njihova participacija, inicijativnost, otpost, itd. Ove podatke rjeđe susrećemo u organizaciji, a ukoliko i postoje, njih u svakom slučaju ne razmatraju sa istom pažnjom kao one prve. (Možina: 1971)

3.6. Komunikacija i informacija

Potrebno je napraviti razliku između pojmova - *komuniciranje* i *informisanje*. Komuniciranje je, kao što je već navedeno, odnos između subjekata, dok je informisanje svrha i sadržaj tog odnosa. Informisati se znači steći saznanje koje je do tada bilo nepoznato subjektima, a komuniciranjem između subjekata dolazi se do informacije, tj. novog saznanja. Informacija je sadržaj komunikacije.

Informacija je obavještenje, saopštenje, podatak. Predpostavlja, također, i način organizovanja, izbora i kreiranja određene materije. Informacija treba da bude pouzdana, provjerena, kontrolisana, ali i dinamična. Ona nije jednom zauvijek data, već podliježe promjenama (komunikativni dinamizam). (Marković: 2003: 13)

Informacija je također i svako novostečeno saznanje zasnovano na do tad nepoznatom ljudskom iskustvu. Informacija ima za cilj da iskaže novo saznanje, da utiče na nekog u bilo kom pogledu bilo pozitivno ili negativno, da izriče sud da bi se stanje promijenilo.

Na samom dnu procesa saznavanja, nalazi se podatak, zatim informacija, znanje, te na kraju mudrost. Podatak je „obavještenje o stvarnosti“. (Termiz: 2009: 260) Niz podataka čini informaciju. Informacija je obavještenje, saopćenje o nekom događaju, djelatnosti itd.

Prema Maxu Poratu, informacija je podatak koji je organizovan i koji komunicira. Idući stepen je znanje. Znanje predstavlja skup stečenih i povezanih informacija. Mudrost, kao posljednji nivo i kao sposobnost zrelog rasuđivanja, je upravo nešto što nas tjera na akciju.

U procesu komunikacije to izmeđuostalog predstavlja i feedback tj. povratna informacija, gdje dva subjekta dolaze do unapređenja odnosa kroz razumijevanje poruke, razmjene ideja itd. Takva komunikacija je u službi unapređenja organizacija i ostvarivanja ciljeva organizacije.

Vještina javnog obraćanja, ne sastoji se u količini pruženih informacija, već u bogatstvu ideja i kreiranju materije. Komunikacija nije razmjena rečenica, već razmjena ideja oblikovanih u

razgovoru. Što se tiče javne komunikacije, mnogo toga je napisano o načinu za poboljšanje razumijevanja kada je svrha govora informisanje – gdje se pod podrazumijevanjem obično podrazumijeva „informacioni dobitak“.

Ono što govornik koji se obraća javnosti mora da ima u vidu jeste da je povratna informacija koja se dobija prilično ograničena; govornik stoga treba da uloži veliki trud da bude što je moguće više objektivn i precizan kada objašnjava svoju temu. Upotreba dodatnih materijala – primjera, analogija i slično pomaže u razjašnjavanju bilo koje teme. (Tubbs: 2013: 61)

3.6.1. Informacije u organizaciji

Pored položaja vlasti ima i drugih položaja u radnoj organizaciji koji držaocima daju značajnu moć. To su položaji koji su strateški locirani u komunikacionom procesu, što znači u procesu proizvodnje i prenošenja informacija kao i u procesu interakcija među dijelovima organizacije.

Centri odlučivanja u organizaciji trebaju biti informisani o ciljevima, prilikama u organizacionoj okolini, raspoloživim resursima, performansama u prošlosti itd., da bi mogli definirati alternativne akcije i odabrati onu alternativu koja će omogućiti da se postignu optimalni rezultati. Pošto je odluka donesena, mora se saopćiti izvršiocima radi provedbe. U oba slučaja informacije, koje su temelj za donošenje odluke, kao i sama odluka – koja također predstavlja informaciju – prenose se u centar odnosno iz centra određenim komunikacionim kanalima. Prije no što se informacija prenese – prikupljeni se podaci moraju analizirati, rezultati analize moraju protumačiti, moraju se iznijeti sudovi o tome šta informacija znači, informacija se mora kondenzirati i prezentirati u određenom obliku. (Županov: 1971)

Postoji pet tipova informacija koje se komuniciraju prema gore (Buble: 2011: 221):

1. Problemi i iznimke – ove poruke opisuju ozbiljne probleme i iznimke rutinskih performansi da bi se višim razinama vodstva ukazalo na teškoće.
2. Sugestije za unaprjeđenje – ove su poruke ideja za unaprjeđenje procedura izvršavanja pojedinih zadataka kako bi se unaprijedila kvaliteta i efikasnost.
3. Izvještaji o performansama – Ove poruke uključuju periodične izvještaje koji informiraju vodstvo o tome kako pojedinci i odjeli ostvaruju svoje zadatke.

4. Žalbe i sporovi – ove se poruke odnose na tužbe i sporove zaposlenih kako bi o njima bile obaviještene više razine te ih eventualno riješile.
5. Financijske i računovodstvene informacije – ove se poruke odnose na troškove potraživanja, obujam prodaje, anticipirane profite, stopu povrata na uloženo i druge podatke od interesa ta vrhovno vodstvo.

3.7. Komunikacijski procesi

Prema Marković (Marković: 2003), komunikacijski procesi se odvijaju na više nivoa odnosno postoje četiri tipa komunikacije:

1. Intrapersonalni - Čovjek je partner sam sebi (npr. meditacija, čitanje knjige, molitva itd.)
2. Interpersonalni - Ovaj nivo manifestuje društvo komuniciranje tzv. lice u lice, ovdje se partneri neposredno vide, čuju, može se uspostaviti i fizički dodir. Osnovne karakteristike interpersonalnog komuniciranja uključuje: verbalna i neverbalna ponašanja, spontana i uvježbana ponašanja i uvjeravanja ili razuvjeravanja. Interpersonalno komuniciranje uključuje relacijsku i sadržajnu komponentu. Sadržajna komponenta sastoji se od onog šta je rečeno, a relacijska komponenta obuhvata način na koji je to rečeno.
3. Organizacioni - Ovaj oblik komunikacije razvija se u hijerarhijskim piramidalnim strukturama i ima jednosmjerni tok, od vrha prema dnu piramide (npr. direktor izdaje naređenje)
4. Masovni - Komuniciranje posredstvom masovnih medija.

Najvažniji komunikacijski procesi u organizaciji su organizacioni i interpersonalni. Ovi vidovi komunikacije su oni unutar kojih može doći do mogućih problema u nedostatku adekvatne komunikacije, do nerazumijevanja poruke i na kraju krajeva, do neispunjavanja ciljeva organizacije.

Svi članovi unutar organizacije će unaprijediti svoje komunikacijske vještine, ako oni slijede komunikacijski proces, i ostati daleko od različitih prepreka. Dokazano je da osobe koje razumiju komunikacijski proces će cvjetati u djelotvornijeg komunikatora, i učinkoviti komunikatori imaju veću priliku za uspjeh. (Ivancevich: 1994) Istraživanje koje je sproveo “Votson Vajt Vorldvajt” pokazalo je da su kompanije sa najefikasnijim komunikacijskim programima svojim dioničarima vratile 57 procenata više dividendi nego kompanije sa najmanje efikasnim programima komunikacije. “Rezultati ovog istraživanja potvrđuju da je komunikacija kritični element za stvaranje uspješnih poslovnih rezultata”, izjavila je Ketrin Jets, glavna direktorica za pružanje konsultantskih usluga iz oblasti komunikacija (Watson Wyatt, 2006). (Tubbs: 2013: 606)

4. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Prema R.S. Weissu (Weiss: 1956: 3), organizacija na visokom nivou definisana je sa četiri glavna obilježja:

- a) skup jedinki koje izvršavaju funkcije;
- b) njihova odgovorna privrženost prema tim funkcionalnim aktivnostima koje su dobro utvrđene i razgraničene u jednoj cjelini
- c) cilj prema kome se svi kreću:
- d) stabilan i usklađen sistem odnosa između funkcija tj. struktura

Prema tome, poslovnu komunikaciju možemo posmatrati kao dio posljednjeg dijela, a to je stabilan i usklađen sistem odnosa unutar kojeg postoje određena pravila poslovne komunikacije prema kojoj se ravnaju učesnici jedne organizacije.

Velike kompanije u Sjedinjenim Američkim Državama i inozemstvu rade prema ostvarenju ukupnog upravljanja kvalitetom. Učinkovita komunikacija unutar kompanija i njihovih organizacija je najkritičnija komponenta ukupnog upravljanja kvalitetom.

Način na koji ljudi doživljavaju i međusobno razgovaraju na poslu o različitim pitanjima je glavna odrednica poslovnog uspjeha. Mnoge kompanije tvrde da loša komunikacija smanjuje

kvalitetu, da dolazi do slabljenja produktivnosti i na kraju dovodi do bijesa i nedostatka povjerenja među pojedincima unutar organizacije.

U poslovnom okruženju, interpersonalna komunikacija, ili kako se još naziva, konverzacija ili razgovor je primarni alat komunikacije i upravljanja organizacija. Konverzacija je dinamička struktura koja se sastoji od govorenja i slušanja. Na kvalitetu konverzacije utiču sljedeći faktori: kontekst, odnosi, struktura i ponašanje, o kojem će biti više riječi u jednom od sljedećih naslova. „Razgovor, konverzacija, dijalog je način razmjene mišljenja, a ciljevi vođenja dijaloga su različiti: saznajni momenat, prenošenje informacija, razmjena ideja, pregovaranje, ubjeđivanje, dokazivanje, argumentacija, postizanje dogovora.“ (Marković: 2003: 30)

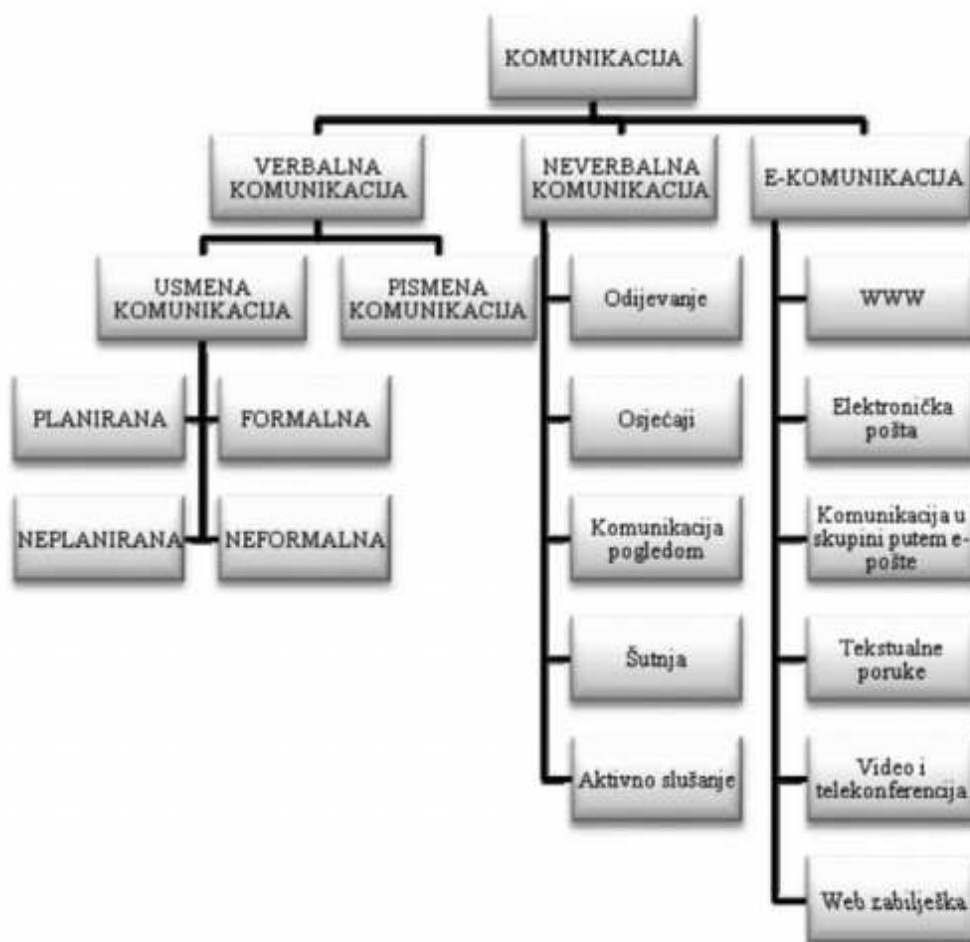
Način komuniciranja predpostavlja vještinu koja se može naučiti i uvježbati, usavršiti. Budući da teži ostvarivanju humanog, kvalitetnog, estetskog elementa, komunikacija može imati i umjetničke odlike. „Vještina komuniciranja predstavlja aktivnost duha koja se vremenom i iskustvom mijenja, transformiše, preoblikuje.“ (Marković: 2003) Ona nas istovremeno upućuje na vještinu življenja, ljepotu odnosa sa ljudima, podizanje kulture opštenja na jedan viši, umjetnički nivo.

Adekvatnom komunikacijom unutar organizacije možemo nazvati i asertivnom komunikacijom. Asertivnost podrazumijeva oblik komunikacije sa drugim ljudima koji je između pasivnosti i agresivnosti tzv. zlatna sredina. Biti asertivan podrazumijeva da sagovornici iskazuju svoje stavove, želje, mišljenja i uvjerenja na socijalno prihvatljiv način tako što govore ono što misle na direktan i iskren način, uz poštovanje sagovornika. Asertivnost podrazumijeva borbu za svoja prava i stavove, ali na jedan nenametljiv i neagresivan način. „Izučavanje i širenje komunikacijskih i terminoloških sistema poslovnog stila, zahtijeva izučavanje govornog čina u neraskidivoj vezi sa složenim sistemom neverbalnog komuniciranja i drugim momentima koji prate opštenje i istupanje u javnosti...

Glasovna i govorna kultura značajne su komponente za ostvarivanje ciljeva, stoga, mnoge profesije danas, veliku pažnju poklanjaju: kulturi govora, glasovnom obrazovanju, stilu izražavanja, govoru tijela, ponašanju, kompletnoj pojavi.“ (Marković: 2003: 235) Poslovna komunikacija zahtijeva izgrađivanje i ulaganje kompletne ličnosti u složene procese komunikacije i različite poslovne i društvene aktivnosti. Ličnost se predstavlja svojim izgledom, stilom, odijevanjem, kulturom govora i ponašanja i tako prezentuje kompletan imidž javnosti.

4.1. Vrste poslovnog komuniciranja

Postavlja se pitanje: kako pripadnici skupine prenose značenja jedan između drugoga? Postoje tri temeljne metode. Ljudi se uglavnom oslanjaju na oralnu (verbalnu), pismenu i neverbalnu komunikaciju.



Slika 2. Struktura poslovne komunikacije

(Izvor: izradio autor Zvonimir Jurković prema Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 22)

4.1.1. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija je glavno sredstvo prenosa poruke. Neki od popularnih oblika verbalne komunikacije su govor, formalne rasprave, licem-u-lice ili grupne, te (neformalne) glasine. Upravo brzina i povratna informacija su najveće prednosti verbalne komunikacije.

„Većina komunikativnih stimulusa kojih smo svjesni spadaju u kategoriju namjernih verbalnih poruka; one su svjesni pokušaji koje činimo kako bismo komunicirali s drugima tokom govora... Nenamjerne verbalne poruke jesu stvari koje kažemo a da to nismo namjeravali. „ (Tubbs, 2013: 39) Izražajnost u govoru je značajan kvalitet u verbalnoj komunikaciji. Riječi su često okosnica ljudske komunikacije, ali riječi mogu da prevare, da zavedu, povrijede, ukoliko iskaz nije pravilno i jasno formiran ili je pogrešno dekodiran. Ako sadržaj i smisao poruke nisu preneseni i shvaćeni na željeni način – znači da je u procesu komunikacije nastala greška ili smetnja. Govor tijela tada predstavlja komunikacijski most i pruža mogućnost da se prevaziđu nesporazumi.

„Glavni nedostatak verbalne komunikacije pojavljuje se upravo u organizacijama, odnosno uvijek kad poruka mora proći preko mnogo ljudi. Mogućnost iskrivljena poruke raste s brojem ljudi preko kojih poruka mora proći... U organizaciji, gdje se odluke i druga priopćenja prenose verbalno gore i dolje hijerarhijskom strukturom, postoje znatne mogućnosti za iskrivljenje poruke.“ (Robbins: 1992: 118)

4.1.2. Pismena komunikacija

Prednosti pismene komunikaciju su to što je ona stalna, opipljiva i može se provjeriti. Obično postoji evidencija o pismenoj komunikaciji, te se poruke mogu pohraniti na neodređeno vrijeme. Pismena komunikacija je od velike važnosti kada se radi o sprovođenju određenih planova unutar organizacije, na koji se kasnije pripadnici organizacije mogu pozvati. Pismene poruke su, sa druge strane, promišljenije, logičnije i jasnije od verbalne komunikacije, s obzirom da je osoba pažljivija sa pisanom riječi, prinuđena je misliti dublje o onome što želi prenijeti u pisanoj poruci. Jedan od nedostataka pisane komunikacije je to što troši vrijeme. Drugi nedostatak je izostanak povratne informacije. Ne postoji garancija da će primatelj tumačiti poruku na način na koji je pošiljalatelj želio, osim u slučaju kada se od njega traži potvrda za to.

Pismene komunikacije uključuju memorandume (bilješke), pisma, faks poruke, organizacijske stručne listove, obavijeste izvještene na oglasne ploče ili bilo koje druge obavijesti koje se prenose pisanom riječju ili simbolima. (Robbins: 1992: 118)

5. ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE

Disciplina organizacijsko ponašanje (OP) je sistemsko izučavanje akcija i stavova koje ljudi pokazuju unutar organizacija. (Robbins: 1992: 2) Samim tim, možemo reći da pod organizacijskim ponašanjem smatramo akcije i stavove ljudi koje oni pokazuju unutar organizacije. Organizacijsko ponašanjem može posmatrati kroz ponašanje pojedinca ili skupine u organizaciji. Ponašanje pojedinca u organizaciji je usko povezano sa ulogom, normama i statusom koje pojedinac ima u organizaciji, dok ponašanje skupine ovisi o individualnim karakteristikama pojedinaca koji pripadaju određenoj skupini, njenoj veličini, koherentnosti itd. o čemu će biti više riječi u idućim poglavljima. Veliki utjecaj na razumijevanje organizacijskog ponašanja i na samo organizacijsko ponašanje ima i razumijevanje motivacije, kao i oblikovanje poslova koji motiviraju. Također, vođenje je jedan od najvažnijih faktora unutar organizacijskog ponašanja, s obzirom da svaka skupina mora imati vođu koji ima najveći utjecaj na skupinu u smislu postizanja ciljeva i motivacije.

Važno je naglasiti da je ponašanje aktivnost, skup određenih reakcija, uslovljenih biološkim, fiziološkim, psihološkim, sociološkim i drugim faktorima. Maniri se, kao određena pravila ponašanja i standardi u ophođenju, uče i stiču. Za razliku od ponašanja životinja (fiziološki i refleksno), čovjek se rukovodi i teži višim oblicima ponašanja. Prihvatanje viših oblika ponašanja, odlikuje čovjeka kao misleno i duhovno biće, koje se tokom života razvija shodno svojim karakternim osobinama, prirodnim darovima, sposobnostima. (Marković: 2003)

„Organizacija, unutar koje se odvijaju određena ponašanja, je formalna struktura planirane koordinacije koja uključuje dvoje ili više ljudi radi postizanja zajedničkog cilja. Karakterizira je odnos hijerarhije i stanovit stepen podjele rada.“ (Robbins: 1992: 2) Ljudi sa sobom donose određene karakteristike i osobnosti koje onda postaju dijelom organizacije, njene hijerarhije, a sve sa ciljem ostvarivanja zajedničkih ciljeva i ciljeva organizacije kroz stanovitu podjelu rada.

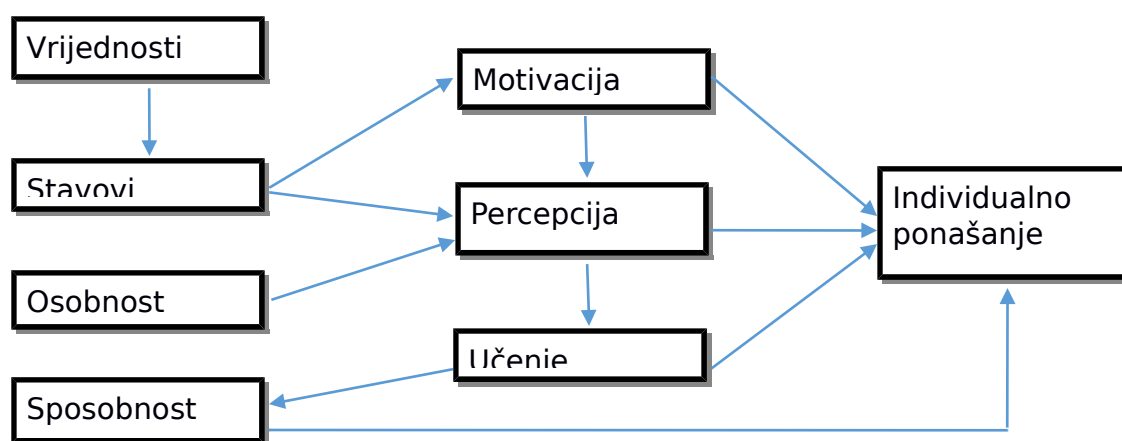
Načini ponašanja, maniri, ophođenje prema ljudima, mogu da predstavljaju kako most, tako i prepreku u komunikaciji. Pristupačnost i otvorenost omogućava ljudima da prilaze jedni drugima bez bojazni da će biti odbijeni. Pozitivan stav privlači ljude, a odbojan, hladan, introvertan, nepristupačan, upozorava na opreznost. (Marković: 2003: 173) Kontrola je znak zrelosti, prisebnosti, znak razumijevanja i poštovanja drugih. Kontrola emocija je posebno značajna u poslovnom okruženju. (Marković:2003:174)

Organizacijsko odnosno poslovno ponašanje, prema Marković, uključuje nekoliko ponašanja a to su: oslovljavanje, tituliranje, pozdravljanje, poslovna etikecija – protokol, poslovni moral, odijevanje, organizacija svečanosti, ponašanje za stolom, razmjena poklona, obilježavanje određenih datuma, poslovna putovanja, odnose sa strancima, telefoniranje i poslovnu korespondenciju. Unutar svakog od ovih ponašanja postoje smjernice koje, ako se prate i poštuju, dolazi do uspjeha organizacije, bez prepreka ka ostvarivanju njenih ciljeva.

5.1. Pojedinaac u organizaciji

Organizacija, posmatrana u njenim odnosima sa radnim kolektivima, ima psihološke aspekte. Jedna od njenih bitnih funkcija je, u stvari, da „smjesti svoje članove u psihološki okvir koji će prilagoditi njihove odluke njenim ciljevima i pružiti im informaciju koja im je potrebna da bi donijeli te odluke“ (Simon: 1948: 79) Drugim riječima, organizacija je posmatrana kao psihološka sredina potrebna jedinkama da donesu konkretne odluke koje su u skladu sa zajedničkim ciljem.

Razumijevanje individualnog ponašanja počinje pregledom glavnih doprinosa psihologije disciplini organizacijskog ponašanja. Ovi doprinosi dijele se na pet koncepata: vrijednosti, stavovi, osobnost, percepcija i učenje. (Robbins: 1992: 24)



Slika 3. Ključne varijable koje utječu na individualno ponašanje

Možemo reći da pojedinac, kao već formirana ličnost, do dolaska u organizaciju ima relativno „urezan“ skup vrijednosti i stavova, te osobnost koja je u biti već izgrađena. Vrijednosti, stavovi i osobnost djelatnika, iako nisu trajno usađeni, u osnovi su „zadani“ u vrijeme kad djelatnik ulazi u organizaciju. Na razinu motivacije zaposlenih utječe način na koji tumače svoje radno okruženje (percepcija), ono što će naučiti na poslu i njihovo individualno ponašanje.

Vrijednosti predstavljaju temeljna uvjerenja da je specifičan način ponašanja ili krajnje stanje postojanja osobno ili društveno poželjniji od protivnog ili naopakog načina ponašanja ili krajnjega stanja postojanja. (Rokeach: 1973: 5) Možemo reći da svaki pojedinac ima svoj oformljen sistem vrijednosti koji koristi i kojeg ispoljava kroz komunikaciju i odnos sa drugim ljudima. Te vrijednosti mogu biti sloboda, zadovoljstvo, samopoštovanje, moralnost, poslušnost i slično. Svi imamo vrijednosti i ono što smatramo utječe na naše stavove, ponašanja i komunikaciju, te s njima ulaze u organizaciju. „Stavovi su iskazi koji sadržavaju procjenu – bilo povoljnu ili nepovoljnu – u vezi stvari, ljudi ili događaja. Stavovi odražavaju kako se neko osjeća o nečemu... Stavovi su specifičniji od vrijednosti... Iskazi odražavaju nečije vrijednosti.“ (Robbins: 1992: 28) „Stavovi koje ljudi imaju, određuju ono što će raditi. Tako će zaposleni izbjeći zadatke koje smatraju neugodnim... Odstupanja između stavova i ponašanja mogu nastati jer društveni pritisak na pojedinca da se ponaša na određeni način može biti izuzetno snažan.“ (Robbins: 1992: 30) Organizacija nije u društvenom i ljudskom vakuumu, on ne uživa neku vrstu apstraktne čistote. Stavovi članova jedne organizacije prema njoj predstavljaju značajan faktor koju uslovljava njeno funkcionisanje.

Osobnost pojedinca je kombinacija psiholoških crta koje koristimo za klasifikaciju osobe. (Robbins: 1992: 31) Tako su neki ljudi pasivni i mirni, dok su drugi agresivni i glasni, sve su to crte osobnosti prema kojima karakteriziramo ljude i koji svoju osobnost ispoljavaju kroz komunikaciju i odnos sa drugim ljudima.

„Percepcija je proces kojim pojedinci organiziraju i tumače svoje čulne dojmove kako bi dali značenje svom okruženju... Ono što činimo je da tumačimo što vidimo i to zovemo stvarnošću.“ (Robbins: 1992: 35) Percepcija uveliko utječe na to kako će vidjeti svoje okruženje. Također, vrlo je bitno da se osobnost jednog čovjeka podudara sa vrstom posla koju obavlja. Tako osoba sa istraživačkom osobnosti treba da se bavi istraživačkim poslom. Percepcija također utječe na prosuđivanje drugih ljudi, gdje dolazi i do stereotipizacije odnosno zastranjenja u prosuđivanju jer se koristimo generalnim zaključcima.

„Gotovo cijelo kompleksno ljudsko ponašanje je učenje. Ako želimo objasniti, predvidjeti ili kontrolirati ponašanje, moramo spoznati kako ljudi uče... Učenje je ma koja relativno stalna promjena u ponašanju koja se zbiva kao posljedica iskustva.“ (Robbins: 1992: 38) Učenje se dešava kroz oblikovanje i modeliranje. Oblikovanje je postepeni proces, a modeliranje se dešava kada napravimo veće promjene u našem ponašanju. Učimo prema iskustvu, prema svojim greškama ali i prema nagrađivanju nekog ponašanja. Na taj način, ljudi se uče boljoj komunikaciji i ophođenju prema ljudima u organizaciji.

5.1.1. Pojedinac u komunikaciji

Komunikacija je tijesno povezana i s vlastitom predstavom o sebi. Rozenberg (Rosenberg, 1979) pominje priču o „divljen dječaku iz Aveyrona“, koga su odgajali vukovi. On nije razvio nikakav identitet kao ljudsko biće dok nije stupio u interakciju sa ljudima. Pojedinci dobijaju osjećaj ličnog identiteta tako što obraćaju pažnju na druge i od njih dobijaju povratne informacije. Uz to, „osjećaj identiteta i vrijednosti razvija se u poređenju sebe s drugima“. (Tubbs: 2013: 33) Robbins u svojoj knjizi govori o izvoru koji inicira poruku tako što šifrira svoju poruku. Također, on opisuje četiri uvjeta koji utječu na kodiranje poruke, a to su umijeće, stavovi, znanje i društveno-kulturni sistem, što možemo direktno dovesti u odnos sa teorijom o pojedincu u organizaciji. (Robbins: 1992)

Uspjeh u komuniciranju između pojedinaca osivi o vještini pisanja, te ukoliko pojedinac nema potrebne vještine njegova poruka neće doprijeti do druge osobe u željenom obliku. To uključuje vještinu govora, pisanja, čitanja, slušanja, i rezoniranja. Kako je već spomenuto, stavovi utječu na ponašanje. Stavovi, odnosno formirane ideje o mnogobrojnim temama utječu na naše komuniciranje. Usko vezano za stavove je i tvrdnja da je znanjem koje posjeduje pojedinac ograničen u komunikacijskoj aktivnosti. S jedne strane, pojedinac ne može komunicirati o nečemu o čemu nema znanja, a sa druge strane, ako je njegovo znanje preopširno, postoji mogućnost da druga osoba neće shvatiti poruku zbog njenog ograničenog znanja ili djelomičnog neznanja. Na ponašanje također utječe i položaj u društveno-kulturnom sistemu u kojem živimo. Dio tog sistema su vjerovanja i vrijednosti koje djeluju tako da utječu na pojedinca.

„Dok dvoje ljudi komunicira, svako od njih stvara ideje koje postaju dio komunikacijskog događaja. Koliko će tačno poruka biti primljena zavisi od perceptivnih i psiholoških filtera

druge osobe. Psihološke i fiziološke karakteristike utječu na vrstu stimulusa koji se bira i način na koji se oni opažaju.“ (Tubbs: 2013: 75) Primatelj je objekt kojemu je poruka upućena. Ali, prije nego što se poruka može primiti, simboli u njoj moraju se prevesti u oblik koji primatelj može razumjeti. To je dešifriranje poruke. Kao što je šifrant ograničen svojim umijećem, stavovima, znanjem i društveno-kulturnim sistemom, jedno je tako ograničen i primatelj. Kao što izvor mora biti vješt u pisanju ili govoru, primatelj mora biti vješt u čitanju ili slušanju, a oba moraju biti u stanju razumno misliti.

Pojedinac u komunikaciji može stvoriti prepreke koji će ga dovesti do neadekvatne komunikacije. Neke od njih su filtriranje informacije, selektivna percepcija, emocije, jezik i nepodudarnost verbalne sa neverbalnom komunikacijom. Selektivna percepcija, kao najvažniji faktor u stvarnju prepreka, predstavlja selektivno opažanje, organiziranje i tumačenje stimulusa, pripisuju im se značenja koja su jedinstvena za onoga ko opaža. Lične interpretacije zasnovane su na prethodnom iskustvu, pretpostavkama o ljudskom ponašanju, znanju o drugoj osobi, trenutnom raspoloženju/željama/potrebama i očekivanjima. Za kraj ovog potpoglavlja možemo reći da osobne karakteristike mogu biti izvor moći pojedinca u procesu komuniciranja. „Lična osobina koja može biti izvor moći jest osobna privlačnost – „personality“ – što proizlazi iz ukupnih osobina njegove ličnosti. Od takvih pojedinaca drugi traže odobravanje, upućivanje, savjet i naklonost. Budući da on sve to može da pruži i uskrati tražiocima, on nad njima ima moć.“ (Županov: 1971: 18)

5.2. Skupina u organizaciji

Članstvo u skupini u organizaciji stiče se na osnovu zaposlenja u nekoj organizaciji, prije nego na osnovu individualnog interesa za grupu. „Moguće je da članovi grupe nemaju mnogo zajedničkog osim što njihov posao zahtijeva da budu u interakciji. Ovoj vrsti grupe posebnu dimenziju daje to što dobijaju novčanu naknadu za svoj pojedinačni doprinos.“ (Tubbs, 2013) Niti jedna skupina ne može opstati bez komunikacije: prenošenjem značenja među njezinim pripadnicima. Informacije i ideje mogu se prenositi jedino predajom značenja od jedne na drugu osobu. Međutim, komunikacija nije puko davanje značenja.

„Komunikacija se mora razumjeti. U skupini gdje jedan pripadnik govori samo njemački jezik, a ostali ga ne znaju, okolina neće u potpunosti razumjeti pojedinca koji govori njemački jezik. Komunikacija mora uključivati prijenos i razumijevanje značenja.“ (Robbins: 1992: 115)

„Za neke autore izolovani rad, rad sam po sebi, nema korisne uticaje na pojedinca, nego je to radna grupa... Takva je pozicija Eltona Mayoa i njegovih učenika. Oni smatraju da se čovjek, društvena životinja i, uglavnom, zaokupljena radom, može da izrazi i razvije samo u kolektivu u kojem vrši svoju profesionalnu aktivnost.“ (Friedmann: 1972:23)

Skupina se definira kao dva ili više interaktivnih i međuovisnih pojedinaca koji su se udružili kako bi postigli određene ciljeve. Skupine mogu biti formalne ili neformalne. Pod formalnim grupama mislimo na skupine koje je definirala struktura organizacije uz dodjeljivanje radnih zadataka koje ustanovljuju zadatke i radne skupine. U formalnim je skupinama je ponašanje koje pojedinac treba slijediti, određeno i usmjereno prema organizacijskim ciljevima. Suprotno, neformalne su skupine savezi koji nisu ni strukturirani, niti organizacijski određeni. U radnom se okruženju ove skupine prirodno formiraju kao odgovor na potrebu društvenog kontakta. (Robbins, 1992) Unutar formalnih grupa postoje još dvije grupe, a to su skupine naloga i skupina zadataka, a u neformalnim su to interesni i prijateljske skupine.

Neformalne skupine imaju veoma važnu funkcije time što zadovoljavaju društvene potrebe svojih pripadnika. Interakcije koje radnici imaju veoma utječu na njihovo ponašanje unutar organizacije, kao i naredni učinak. Razlozi iz kojih se ljudi pridružuju grupama leže u prirodni samog čovjeka, a koja je društvena, a to su potrebe za sigurnošću, statusom, samopoštovanjem, pripadanjem, moći i postizanjem cilja, o čemu ćemo više govoriti u poglavlju „Razumijevanje motivacije“.

Kako bismo bolje shvatili strukturu skupine, Robbins (Robbins, 1992) navodi 3 koncepta, a to su uloge, norme i status.

Kada govorimo o ulogama, tu Robbins izdvaja identitet, percepciju, sukobe i očekivanja od uloge. Svako od pripadnika skupine igra neku ulogu. „Uloga je skup očekivanih tipova ponašanja pripisan nekome ko zauzima dati položaj u društvenoj zajednici.“ U modernom svijetu, od ljudi se traži da igraju niz različitih uloga, s obzirom da su dio organizacije, imaju porodicu i drugo. Za razumijevanje ponašanja od velike je važnosti uočavanje uloge koju osoba trenutno zauzima. Mnoge od uloga su kompatibilne, ali neke stvaraju konflikte. Ljudsko ponašanje se prema tome, mijenja od uloge koju osoba zauzima.

„Postoje određeni i stavovi i stvarna ponašanja koji su u suglasnosti sa ulogom i oni stvaraju identitet uloge“. Ljudi mijenjaju uloge u zavisnosti od promjena i zahtjeva koji se nameću. Ponašanje pojedinca o tome kako se treba ponašati u datoj situaciji predstavlja percepciju

uloge. Sa druge strane, postoje očekivanja od uloge u kojoj pojedinac se ponaša prema onome što smatra da drugi misle kako bi trebalo djelovati u određenoj situaciji.

„Na radnom mjestu može biti od koristi da se na temu očekivanja od uloge gleda kroz prizmu psihološkog ugovora. Postoji nepisani sporazum između zaposlenih i njihovih poslodavatelja. Ovaj psihološki ugovor ustanovljuje uzajamna očekivanja – ono što menadžment očekuje od djelatnika i obratno... Od menadžmenta se očekuje da pravedno postupa prema zaposlenima, da osigura prihvatljive radne uvjete, jasno priopći što smatra pravednom dnevnom radnom normom i da osigura povratnu informaciju o tome koliko je dobro zaposleni obavio svoj posao.“ (Robbins, 1992) Do sukoba uloga dolazi kada očekivanja od uloge nisu ispunjena, o čemu će biti više riječi u poglavlju „Problemi unutar organizacije“.

Norme su usko povezane sa ulogama i njihovim ponašanjem kao i sa poslovnom komunikacijom i organizacijskim ponašanjem. Prema Robbinsu (Robbins, 1992) norme su prihvaćeni standardi u ponašanju koje dijele svi pripadnici grupe. Norme govore pripadnicima što valja ili ne valja činiti u određenim okolnostima. Kada ih skupina usaglasa i prihvati, norme djeluju kao sredstvo utjecaja na ponašanje pripadnika skupine uz minimalnu potrebu vanjske kontrole.

Treći koncept je status, koji je također važan faktor u razumijevanju ponašanja zato što je važan motivator te ima bitne posljedice na ponašanje kada pojedinci ustanove razliku između onoga što percipiraju da je njihov status od onoga što drugi percipiraju da je.

„Status je stupenjevanje ugleda, položaja ili ranga u skupini. Grupa ga može formalno uvesti tj. organizacijski nametnuti putem titula ili privlačnih naziva... Češće imamo posla sa statusom u neformalnom smislu. Status se može neformalno steći značajkama poput naobrazbe, starosti, spola, umijeća ili iskustva.“ (Robbins: 1992: 103) Status izaziva sukobe.

Od velike je važnost za uspješnost – heterogenost skupine. „Kada je skupina heterogena s obzirom na osobnosti, mišljenja, sposobnosti, umijeća i poglede, postoji veća vjerovatnost da će posjedovati svojstva potrebna za učinkovito dovršenje zadatka.“ (Robbins: 1992: 107)

Robbins u svojoj knjizi „Bitni elementi organizacijskog ponašanja“, postavlja pitanje da li je kohezija poželjna kao karakteristika skupine. Skupna kohezija definirana je kao „stepen do kojeg su pripadnici jedan drugom simpatični i dijele ciljeve skupine“ (Robbins: 1992:107). Možemo je razmatrati i u kontekstu odanosti i visoke spremnosti članova grupe da izvršavaju zadatke.. „Kohezivnost koja ukazuje i na ponos njenih članova što joj pripadaju, obično se pojačava kako grupa postaje uspješnija.“ (Tubbs: 2013: 503)

Determinante tj. čimbenici koji utječu na koheziju skupine su vrijeme koje pojedinci provedu zajedno, strogost kod pristupanja, veličina skupine, vanjske prijetnje i prethodni uspjesi. Vrlo je bitno da članovi skupine provode određeno vrijeme skupa, što ih čini bližim jedni drugima. Također, što je strožiji pristup ulaska u skupina, to je čini kohezivnijom, te što je manja skupina, to je lakše pristupiti svakom pojedincu skupine.

Bitno je da dijele zajedničke vanjske prijetnje, ali i zajedničke prethodne uspjehe. Postavlja se pitanje, da li je veća kohezija povezana sa većom proizvodnošću? „Visok stepen kohezije je kako uzroko, tako i ishodom visoke proizvodnosti... Prijateljstvo smanjuje napetost i omogućuje okružje koje podupire uspješno postizanje skupnih ciljeva.

Uspješno postizanje skupnih ciljeva i osjećaji pripadnika da su bili sastavnim dijelom uspješne jedinice mogu dovesti do povećanja zalaganja pripadnika skupine... Što je skupina kohezivnija, to će njezini članovi više težiti postizanju ciljeva organizacije.“ (Robbins: 1992: 110)

		Kohezija	
		Visok stupanj	Niski stupanj
Zadavanje grupnih i organizacijskih ciljeva	Visok stupanj	Visok porast proizvodnosti	Umjeren porast proizvodnosti
	Niski stupanj	Pad proizvodnosti	Zanemariv utjecaj na proizvodnost

Slika 4. Odnos kohezije i proizvodnosti (Robbins:1992)

Kako bismo omogućili efikasnu grupnu kreativnost i produktivnost, trebalo bi da znamo da sretna grupa donosi najpozitivnije rezultate, u uspostavljenoj psihološkoj klini koja ohrabruje kreativno mišljenje u grupu.

Sutton (Sutton, 2002) preporučuje pozitivne korake pomoću upotrebe humora u malim grupama. On preporučuje da se sačeka sve dok se grupa zaista ne poveže i da se tek tada uvedu teške teme, kao i podučavanje humoru kao odušku za stres, pričanje priča o uspješnim

grupnim konfliktima i trijažu novih članova grupe kako bi se uvjerali da su pozitivni i energični.

„Kohezivne grupe imaju zainteresovane i odane članove koji uživaju u međusobnom društvu. Grupa nije uvijek visoko produktivna, ali njeni članovi teže da pomognu jedni drugima kad imaju probleme, da se dobro prilagode kritičnim situacijama i da otvoreno postavljaju pitanja. „ (Tubbs: 2013: 503)

Međuljudski odnosi na radu su cjelokupni sistem međusobnog komuniciranja i ophođenja ljudi u obavljanju određenih društvenih i radnih zadataka. Upravo taj cilj djelatnosti i u vezi s njim razrađeni sistem podjele rada, povezuje ljude u jedinstven kolektiv. Zbog toga su odnosi ljudi na radu zvanični i poslovni.

Cjelokupni sistem odnosa ljudi na radu koji su slojeviti, međusobno slični i različiti, često se prepliću, gradeći društveni milje koji nazivamo duštvenom klimom na radu. Tu klimu nekada karakterišu odnosi kohezije, jedinstva, druželjublja, saradnje, solidarnosti, a nekada netrpeljivosti, antagonizma, zavist i sukobi.

Kvalitet ovih odnosa na radu određen je brojnim faktorima. U eksterne faktore ubrajamo: karakter društveno-ekonomskog sistema, nivo ekonomske razvijenosti, stepen razvitka nauke i obrazovanja, mentalitet ljudi, nivo njihove tradicionalne industrijske kulture, porodični odnosi, stambene prilike kao i ostale karakteristike sredine iz kojih radnici potiču odnosno u kojima žive, a to su historijske, nacionalne, klasne i političke karakteristike.

U unutrašnje faktore ubrajamo: sistem upravljanja odnosno odlučivanja u radnoj organizaciji, sistem rukovođenja, sistem informisanja i komuniciranja, sistem kontrole, sistem odgovornosti, kadrovska politika i uopće mogućnost napredovanja, karakter ličnosti radnika i rukovodioca, sastav radne grupe i njen kodeks ponašanja, utjecaj društveno-političkih organizacija u radnoj sredini, karakter fizičkih uslova radne sredine.

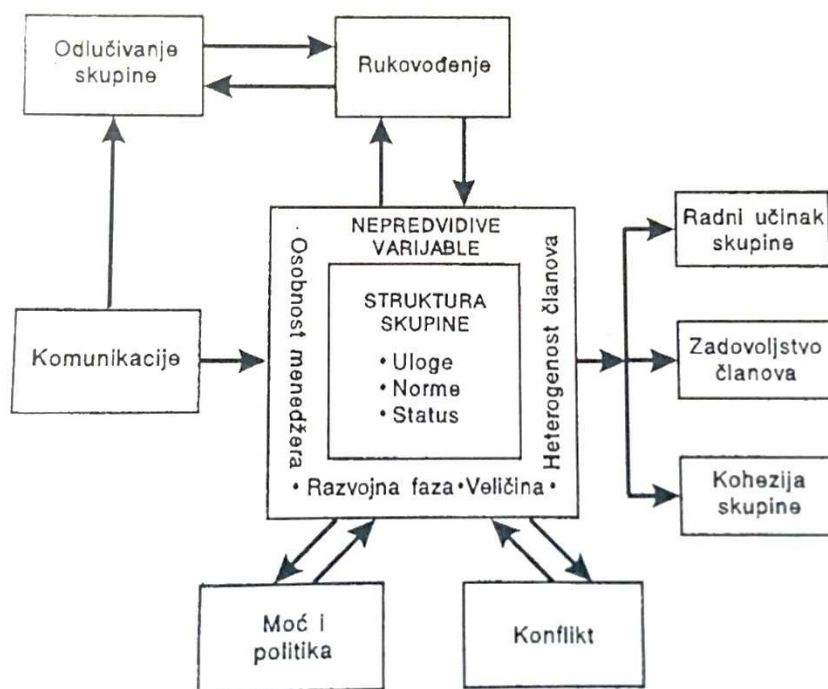
Neformalne grupe su povremeni sistem utjecaja materijaliziran u grupe, koji povremeno utječe na organizacijske strukture i nemaju trajni karakter, formiraju se spontano i neplanirano.

Mogu se podijeliti u dvije osnovne skupine:

1. Neformalne grupe rezultat socijalne interakcije (interesne i prijateljske grupe)
2. Neformalne grupe rezultat interakcije strukture članstva (horizontalne, vertikalne, mješovite, primarne, sekundarne, apatične, nestabilne i konzervativne grupe).

Prepoznatljivost grupe obilježena je sljedećim karakteristikama koje određuju njen karakter:

- veličina grupe,
- ulog pojedinca u ostvarivanju grupe,
- standardi ponašanja za svakog člana grupe,
- vjera svakog pojedinca prema ostalima u grupi,
- karakter vođe grupe
- Razlozi uključivanja pojedinaca u grupu:
- međuljudska privlačnost (interpersonalna atrakcija),
- privlačenje aktivnostima i ciljevima grupe,
- grupno članstvo,
- instrumentalni efekti grupnog članstva



Slika 5. Model ponašanja skupine (Robbins:1992)

Nedavno istraživanje Roberts i saradnika (Roberts: 2006) pokazalo je da i veličina grupe i društveno prisustvo u grupama utiču na način na koji pojedinac koristi svoj glas, njegovo izražavanje vrijednosti i procs grupne interakcije. Rezultati pokazuju da povećanjem socijalnog prisustva upotrebnom kolaborativnih softvera (koji pojedincima omogućavaju da

rade zajedno, implicitno komuniciraju o poslu i vide kako drugi članovi rade putev veze sa kompjuterom) moguće je umanjiti negativan utjecaj rasta veličine grupe.

Kada govorimo o komunikacijskoj moći unutar male grupe, kao grupni izvor moći razumijevamo razne interpersonalne koalicije, u prvom redu neformalne klike. Većina pojedinaca u organizaciji imaju vrlo malo moći kao pojedinci. Međutim, kada se udruže u grupu, mogu steći veoma značajnu moć. „Komunicija u maloj grupi definiše se kao proces u kome tri ili više članova grupe razmjenjuju verbalne i neverbalne poruke u pokušaj da utiču jedni na druge.“ (Tubbs: 2009: 5) Pošto ovaj kontekst uključuje tri ili više osoba, stepen intimnosti, učešće i zadovoljstvo obično su manji nego u slučaju komunikacije dvije osobe. Komunikacija u maloj grupi javlja se u organizacijama... Komunikacija u maloj grupi teži da se usmjeri na načine na koje se može popraviti rad u grupama. Radni timovi samo su jedan primjer malih grupa koje su posvećene poboljšanju postignuća organizacije. (Tubbs: 2013)

5.3. Komunikacija u organizaciji

„Kanali kojima teku informacije postaju presudnim činiteljem čim se udaljimo od skupina koje čine dva ili tri pojedinca. Način na koji skupina sama sebe struktuirala određuje lakoću i raspoloživost s kojom pripadnici mogu prenositi informaciju.“ (Robbins: 1992: 120)

„Komunikacija u organizaciji definiše se kao protok poruka kroz mrežu nezavisnih odnosa.“ (Miller: 2005: 6) Ovdje se bavimo ne samo efikasnošću individualne komunikacije, već i ulogom komunikacije u doprinosu ili smanjenju efikasnog funkcionisanja čitave organizacije. Također, pod pojmom organizacijske komunikacije mislimo i na ljudsku komunikaciju koja se odvija u kontekstu organizacija – jer ljudi su ti koji komuniciraju, a ne organizacija. Često se organizacijska komunikacija preklapa sa drugim kontekstima u kojima se odvija komunikacija (interpersonalne, u malim grupama, javne kao i masovne komunikacije).

Conrad (Conrad, 1985) je identifikovao tri funkcije komunikacije u organizaciji:

1. Funkcija komandovanja. Komunikacija članovima grupe dopušta da „izdaju, prime, protumače i postupaju u skladu sa naredbama“ (Conrad: 1985: 7).

Dvije vrste komunikacije sačinjavaju ovu funkciju: uputstvo i povratna informacija.

2. Funkcija odnosa. Komunikacija omogućava članovima organizacije da „stvore i održe produktivne poslovne i lične odnose sa drugim članovima organizacije (Conrad: 1985:7)
3. Funkcija upravljanja dvosmislenostima. Komunikacija je sredstvo za prevladavanje i smanjivanje dvosmislenosti inherentnih organizaciji: članovi razgovaraju jedni sa drugima kako bi struktuirali okruženje i dali smisao novim situacijama, što iziskuje primanje i razmjenu informacija.

Prema Tubbsu (Tubbs: 2013) postoji pet vrsta komunikacije unutar organizacije:

1. Silazna (komunikacija odozgo nadole)
2. Uzlazna (komunikacija odozdo nagore)
3. Horizontalna
4. Neformalna

U sljedećim podpoglavljima, bavite ćemo se sa silaznom, uzlaznom i horizontalnom komunikacijom.

5.3.1 Silazna komunikacija

Silazna komunikacija je komunikacija odozgo nadole. Ovu komunikaciju započinje visoki menadžer neke organizacije, a zatim se, kroz „lanac komandi“, filtrira naniže. „Informacije su potrebne nadređenima, podređenima i osobama istog ranga i oni bi trebalo da imaju isti tretman prilikom njihovog širenja.“ (Tubb: 2013: 614)

Istraživanje efikasnosti različitih oblika silazne komunikacije pokazalo je da se kombinovanjem više kanala najčešće postižu najbolji rezultati.

Djelotvornost kanala obično se rangira na sljedeći način (od najefikasnijeg do najmanje efikasnog):

1. Kombinovani usmeni i pismeni
2. Samo usmeni
3. Samo pismeni
4. Glasine

Kada govorimo o tome da tačna informacija zaista stigne do zaposlenih, kombinacija pismenih i usmenih kanala da je najbolje rezultate. Slanje iste poruke putem više od jednog kanala stvara redundanciju, koja izgleda da pomaže ne samo da poruka stigne do primaoca, već i osigurava da će je on zapamtiti.

Iako moderni kanali komunikacije povećavaju djelotvornost komunikacije među radnicima kompanija, oni također donose veći rizik od odavanja osjetljivih informacija, nemjerno ili nenamjerno. (Vandermeer: 2006) „U neformalnom sistemu i komunikacijskoj mreži, informacija teče duž vinove loze gdje svjetaju glasine.“ (Robbins: 1992: 121)

Glasine se pojavljuju kao odgovor na situacije koje su pojedincima važne, gdje postoji dvosmislenost i u uslovima koje potiču tjeskobu. Radne situacije često sadrže ta tri elementa, što objašnjava razlog zašto glasine cvjetaju u organizacijama... Glasina će se održati sve dok se ne ispune želje ili očekivanja koja su stvorila neizvjesnost što leži u pozadini tih glasina ili dok se tjeskoba ne smanji. (Robbins: 1992) Glasine imaju ulogu povratne informacije u vidu pitanja koja osoblje smatra važnima, te za njih je vrijedno kao prevođenje formalnih informacija u vlastiti žargon njihove skupine. Budući da je omiljeno sredstvo komunikacije zaposlenih u današnje vrijeme, mejl ujedno predstavlja i najveći rizik.

Prema nedavno sprovedenoj kontroli mejl sabraćaja nekoliko kompanija u sklopu „Fortune“, koja ima 500 podružnica, od dva do pet procenata svih korporativnih mejlova poruka sadrži podatke ili informacije koje su zakonski zaštićene ili se smatraju vlasništvom kompanije iz koje potiču. (Vandermeer: 2006)

5.3.2. *Uzlazna komunikacija*

Uzlazna komunikacija je proces u kom se ideje, osjećanja i opažanje zaposlenih nižeg ranga prenose, odnosno komuniciraju onima koji su u organizaciji na visokim pozicijama. Neophodno je ohrabriti zaposlene da komuniciraju odozdo prema gore. Kada se zaposlenima ne kaže zašto nešto moraju da urade i kada im se ne pokažu rezultati napora koje su uložili, onda oni obično postaju frustrirani i razočarani u svoj posao. (Tubbs, 2013)

„Nekoliko barijera sprječava zaposlene da slobodno komuniciraju svojim nadređenim, a među njima se nalaze i strah od birokratije i strah od osвете. Stvaranje podsticaja jedan je od načina da se podstakne uzlazna komunikacija.“ (Wessel, 2003, C8)

Ironija je što uzlaznu komunikaciju, mada je njena važnost očigledna, menadžment ne ohrabruje uvijek. Jedan od razloga možda se nalazi u tome što poruke koje nadređeni čuju od svojih podređenih nisu uvijek prijatne niti laskave.

5.3.3. *Horizontalna komunikacija*

Horizontalna komunikacija među saradnicima na istoj razini omogućava personalizaciju međusobnih odnosa, mogućnost ekspresivnih i afektivnih dodira, što bitnije smanjuje napetosti u odnosima i druge učinke, koji se javljaju sa impersonalnim odnosima uzlaznog i silaznog komuniciranja. „Horizontalna komunikacija predstavlja razmjenu između ljudi koji se nalaze na istom nivou u organizaciji. Horizontalna komunikacija u organizaciji često trpi zbog odanosti zaposlenih svom odjeljenju. Grupe koje postoje u okviru jedne organizacije takmiče se za moć i resurse, a novi zaposleni uče se da budu lojalni svom odjeljenju i da ne vjeruju i ne pomažu onima koji nisu njegovi članovi.“ (Tubbs: 2013: 625)

„Koordinacija ili integracija svih ovih različitih jedinica neophodna je kako bi organizacija efikasno funkcionisala. Mnoge kompanije isprobavaju nove taktike za otvaranje horizontalnih puteva komunikacije tako što zaposlene guraju da izađu iz zone prijatnosti pomoću iskustvenih treninga.“ (Mowle: 2004: 1)

5.4. Razumijevanje motivacije

Razumijevanje motivacije druge osobe može da ima veliki utjecaj na ljudske odnose i samu komunikaciju. Svako od nas ponekad komunicira, ne da bi prenio informaciju ili promijenio nečiji stav, već samo da bi bio shvaćen. Također, motivacija koju osoba ima za određenu vrstu ponašanja i djelovanja od velike je važnosti za razumijevanje njenog psihološkog aspekta ličnosti.

„Interesiranje pojedinca za rad u priličnoj mjeri je povezano sa stepenom motiviranosti. Možemo reći da, svaku akciju koju neko pokrene potiče jedan ili više motiva koji usmjeravaju aktivnost prema željenom cilju. Cilj je da se zadovolje očekivnja koja nastaju na osnovu materijalnih i socijalnih potreba kao i potreba za poštovanjem, samostalnošću i osobnim usavršavanjem. Nastanak, mijenjanje, usmjeravanje i zadovoljavanje tih potreba u priličnoj mjeri zavisi od različitih faktora.“ (Možina: 1971 : 125)

„Motivaciju bismo mogli definirati kao svojevrsno vanjsko ponašanje. Ljudi koji su motivirani ulažu više napora u ono što rade od onih koji to nisu. Motivacija je spremnost da se nešto učini i uvjetovana je pogodnošću te radnje da zadovolji određenu potrebu pojedinca.“ (Robbins: 1992: 44)

Postavljaju se pitanja, kao što su uzajamno vođenje računa o individualnim interesima koji animiraju članove jedne organizacije ili prirodna snaga koje ih sile da se u njoj zadrže, zadovoljstva koja, na kraju krajeva, oni odatle imaju. H.A. Simon (Simon, 1948) definiše organizaciju kao sistem u ravnoteži koji prima doprinose u obliku novca i napora i koji nudi prednosti u zamjenu za te doprinose. Među prednosti on ubraja čitavu seriju materijalnih i nematerijalnih podsticaja, od zarade ili plate do statusa i prestiža koji svako izvlači iz organizacije i svog ličnog položaja u njoj, do unapređivanja.

Tako motivaciju možemo shvatiti kao proces svjesnog pokretanja i usmjeravanja aktivnosti čovjeka ka ostvarenju određenog cilja. Svaki proces motivacije se može objasniti na dva načina. U užem smislu to je proces koji se ostvaruje između potrebe i cilja. U širem smislu to je proces od početka spoznaje određene potrebe, shvatanja njene neophodnosti, pa sve do

njenog zadovoljenja, čime se inicira nova potreba. Potreba znači fiziološki ili psihološki nedostatak koji stanovite rezultate čini privlačnim.

„Nezadovoljena potreba stvara napetost koja stimulira porive unutar pojedinca. Ti porivi stvaraju težnju za pronalaženjem određenih ciljeva, koji će, ako se postignu, zadovoljiti potrebu i dovesti do popuštanja napetosti.“ (Robbins: 1992: 45) Zbog toga postoje različite podjele i sistematizacije potreba odnosno motiva. Fiziološke tj. biološke potrebe se zasnivaju na potrebama za odmorom, kretanjem, izbjegavanjem bola, zatim tu spada i materinski motiv, seksualni motiv i dr. Biološke potrebe potiču iznutra i postoje kod svakog čovjeka.

Društvene potrebe počivaju na socijalnim odnosno psihološkim potrebama. To su stečeni motivi koji se stvaraju u procesu socijalizacije. Karakteristika socijalnih potreba je da se one mogu zadovoljiti samo u okviru društvene zajednice. Najznačajnije socijalne potrebe su: potreba za sigurnošću, potreba za pripadanjem i ljubavlju, potreba za samostalnošću i uživanjem, potreba za samopotvrđivanjem i dr. Neke biološke potrebe danas su zahvaćene procesom socijalizacije



Slika 6. Maslowljeva piramida potreba

(Izvor: Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1954.)

Nakon što je svaka od ovih potreba istinski zadovoljena, sljedeća postaje dominantnom. Pojedinaac se prenje od dna prema vrhu hijerarhije. Što se tiče motivacije, Maslowljeva teorija bi rekla da, iako nijedna potreba nikad nije u potpunosti zadovoljena, potreba koja je najvećim dijelom zadovoljena, više ne predstavlja motivaciju.

Fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću opisane su kao potrebe nižeg reda, društvene potrebe svrstane su u potrebe višeg reda. Razlika između ova dva reda potreba napravljena je

na pretpostavci da se potrebe višeg reda zadovoljavaju iznutra, a potrebe nižeg reda uglavnom izvana (stvarima kao što su plate, ugovori sa sindikatima, pravo na stečeni status).

U uvjerenju da je odnos pojedinca prema njegovom poslu temeljni odnos i da njegov stav prema poslu može lako odrediti njegov uspjeh ili propast, Frederick Herzberg (Herzberg: 1959) predložio je teoriju „motivacija-higijena“. Herzberg predlaže da, ako želimo ljude motivirati na njihovim poslovima, naglašavamo postignuće, priznanje, naravno samog posla, odgovornost i rast. To su karakteristike koje ljudi smatraju istinski korisnima.

„U postojećoj situaciji u poduzeću uvijek ima mnogo mogućih puteva a također i prepreka za uspješno zadovoljavanje potreba. Ciljevi, aspiracije vode pojedinca k uspjehu ako su u skladu sa ciljevima grupe, organizacije i ako odgovaraju datim mogućnostima. Određivanje tih ciljeva i stvaranje mogućnosti za njihovo postizanje stvar je cjelishodne kadrovske politike, odnosno cjelokupne politike poduzeća. Motiviranost rukovodećeg i stručnog kadra mora biti uvijek povezana sa rezultatima rada, tj. s tim kako postavljane osnovne radne ciljeve ostvaruje u kontekstu ciljeva radne organizacije, koja zbog toga mora raditi sa uspjehom.“ (Možina: 1971)

5.4.1. Motivatori

Motivatori se nazivaju i stimulatori i podsticaji i dijele se na pozitivne i negativne. Za razliku od pozitivnih motivatora koji podstiču određene aktivnosti, negativni motivatori ih ometaju, usporavaju, onemogućavaju i otežavaju. Za radnu motivaciju poseban značaj imaju radni motivatori. Motivator kojim se zadovoljava veći broj potreba zauzima više mjesto u odnosu na motivatora kojim se zadovoljava manji broj potreba.

„Osnovni preduslov za bavljenje bilo kojim poslom jesu: entuzijazam i energija, kreativnost i motivisanost koji mogu da odnesu pobjedu nad mrzovoljom, rutinom, dosadom i zamorom. Sigurnost u poslu stiže se i kroz mnogobrojne kontakte sa različitim ljudima i kulturama. „ (Marković: 2003: 11) Na razinu motivacije zaposlenih utječe način na koji tumače svoje radno okruženje (percepcija), ono što će naučiti na poslu i njihovo individualno ponašanje.

David McClelland smatra da postoje tri glavna relevantna motiva ili potrebe na radnom mjestu: (McClelland: 1961)

1. Potreba za postignućem – poriv za isticanjem, za postignućem u odnosu na skup standarda, težnja prema uspjehu
2. Potreba za moći – potreba da druge učinite da se ponašaju na način na koji se inače ne bi ponašali
3. Potreba za pripadnošću – želja za prijateljskim i bliskim međuljudskim odnosima

Namjere, koje su izražene u obliku ciljeva, mogu biti veliki izbor radne motivacije... Specifični ciljevi vode povećanom učinku, a teški ciljevi, kad su prihvaćeni, rezultiraju većim učinkom od lakih ciljeva. (Tubbs: 1986: 474) Ako ljudi sudjeluju u postavljanju ciljeva, postoji veća vjerovatnost da će prihvatiti čak i težak cilj. (Robbins: 1992: 52)

Budući da zaposleni imaju različite potrebe, ono što djeluje kao pojačivač za jednog, ne mora djelovati kod drugog. Menadžeri bi trebali koristiti znanje o individualnim razlikama za individualizaciju nagrada nad kojima imaju kontrolu. Neke od očiglednih nagrada koje dodjeljuju menadžeri jesu: plata, promaknuće, samostalnost u radu i mogućnost participacije u postavljanju ciljeva i u odlučivanju. Postavljanje ciljeva pretpostavlja da će podređeni biti prilično neovisni, da će menadžeri i podređeni težiti izazovnim ciljevima i da obje skupine smatraju radni učinak važnim. „Iako je hijerarhija potreba dobro poznata i mnogi je menadžeri nedvojbeno koriste kao vodič za motiviranje radnika, postoji mali broj istinskih dokaza koji ukazuju na to da uvažavanje teorije dovodi do jače motivirane radne snage.“ (Robbins: 1992: 46)

Za motivaciju jako je bitno otvaranje kanala povratne informacije. Na taj način zaposleni doznaju koliko su dobro izvršili svoj posao, kao i to da li se njihov radni učinak poboljšao, pogoršao ili je ostao na istoj razini. Od velike važnosti je uspostaviti odnos sa klijentima koji su korisnici proizvoda ili usluge na kojim djelatnik radi. Gdje god je to moguće, menadžer treba pokušati uspostaviti izravni kontakt između te dvije strane. To će kod radnika povećati dimenzije raznolikosti vještina, samostalnosti i povratne veze.

5.5. Vođenje (menadžement i liderstvo)

Najbolji pojedinačni način da utičemo na organizaciju jeste da se fokusiramo na razvoj vodstva. Potencijal organizacije koja regrutuje dobre ljude, pravi od njih lidere i nastavlja da ih razvija skoro da je neograničen.

Džon Maksvel, Sedamnaest nespornih zakona timskog rada
(Maxwell, 2001, str. 185)

Čester Bernard jednom je napisao da je „prva dužnost direktora razvoj i očuvanje sistema komunikacije“ (Barnard, 1938, 82). Komunikacija unutar organizacije povezuje ljude, a najveću odgovornost za način komunikacije imaju rukovoditelji unutar organizacije. Stil komunikacije koji imaju rukovoditelji uveliko utječe na poslovno okruženje i koliko se zaposlenici ugodno i sigurno osjećaju kod komunikacije s nadređenima. Stil kojim nadređeni komunicira sa zaposlenicima utječe na to koliko će zaposlenici biti spremni razgovarati o problemima i raditi na njihovom rješavanju. Kada je riječ o komuniciranju unutar menadžmenta, možemo reći da odgovorni komunikator-lider nosi veliku odgovornost u komuniciranju ideja i poruka. On ima složen zadatak: kako da poruku i značenje prenese u željenom kontekstu do primaoca ili više njih. On treba da pronade sistem znakova koji će korespondirati sa najširoom publikom i doprinijeti jasnom, konkretnom, realnom i objektivnom plasmanu poruke. A povratna reakcija (feedback) je pokazatelj stepena razumijevanja.

„Nije moguće da organizacija funkcioniše efikasno ako zaposleni ne razumiju šta se od njih očekuje da rade na radnom mjestu. To može da podrazumijeva razumijevanje ne samo verbalnih uputstava od neposredno nadređenih osoba, već i informacija koje zaposleni u okviru sektora dobijaju u vidu poruka, priručnika za radnike i drugih objašnjenja politike kompanije.“ (Tubbs: 2013: 61) Ako su neke ideje kvalitetnije od drugih, dužnost je govornika, pregovarača, komunikatora da ih prenese drugima, da njima „zarazi“ slušaoce i sagovornike, da izvrši uticaj i ubijedi ih u validnost ideja. (Marković: 2003: 33)

Robbins definiše vođenje kao „sposobnost utjecaja na skupinu u smislu postizanja ciljeva. Izvor ovog utjecaja može biti formalan, poput utjecaja koji osigurava menadžerski položaj u organizaciji... Ali sve vođe nisu menadžeri, niti su svi menadžeri vođe. Samo zato što organizacija osigurava svojim menadžerima stanovita prava, to ne jamči da će oni biti u stanju učinkovito voditi.“ (Robbins: 1992: 135)

Uz izgrađen kredibilitet, za uspješno vođenje i utjecanje na druge potreban nam je potencijal za utjecanje na druge – moć/snaga koju trebamo imati po nekoj osnovi, bilo da se radi o poziciji/funkciji koju imamo unutar neke organizacije, bilo o snazi baziranoj na osobnim karakteristikama, te na vještini uvjeravanja.

Prema jednom istraživanju koje je obuhvatilo nekoliko stotina velikih kompanija, zajednički su im generalni direktori koji ispoljavaju izuzetno efikasne komunikacijske vještine. Zapravo, ove kompanije, koje imaju veoma efikasne komunikatore na čelu, imaju i procječnu finansijsku dobit od 758% tokom perioda od deset godina naspram prosjeka od 128% za prvih 500 kompanija. (Tubbs: 2013) Šta je to što čine ovi generalni direktori? To su ljudi koji ulivaju poštovanje, lojalnost, pa čak i izazivaju naklonost svojih zaposlenih, a ne strah. Dalekovidni su, tolerantni, humani i praktični. Znamo da lideri obično imaju više samopouzdanja i da su inteligentniji od drugih članova grupe koju predvode. „Neka istraživanja ukazala su na to da su lideri bolje prilagođeni i osjetljivi na mišljenje drugih članova grupe. Usprkos tome, ove crte ni na koji način nisu pouzdani prediktori vođstva.“ (Tubbs: 2013: 514)

Godinama unazad naučnici pokušavaju da daju odgovor na pitanja: kakvu ulogu ima menadžer i kakve attribute mora da posjeduje. Najčešći odgovor na prvo pitanje je: menadžer je lider i kameleon sposoban i spreman čovjek. Najčešći odgovor na drugo pitanje je: znanje, kreativnost, originalnost i smisao za organizovanje i motivisanje. Stephen Robbins daje implikacije za menadžere u okvirima motiviranja (Robbins, 1992: 59), a to su upravo prepoznavanje pojedinačnih razlika i različitih potreba ljudi, povezivanje ljudi sa poslovima koji odgovaraju njihovim potrebama, korištenje ciljeva, njihovu specifičnosti feedback o izvršavanju, kao i trudu da se ciljevima smatraju dostižnima, individualiziranje nagrada i njihovo povezivanje sa radnim učinkom. “Rukovodilac mora biti društveno sposoban kako bi njegovo osoblje imalo ciljeve kojima će se posvetiti, pravila koja će usvojiti i kako bi uživalo u nužnom osjećaju sigurnosti.” (Friedmann: 1972:23)

Nedavne studije dovele su nas do toga da na vođstvo gledamo ne kao na osobinu, već kao na niz funkcija koje je grupa morala da izvrši. Vođa onda postaje osoba koja uspješno izvršava određeni broj ovih funkcija, a ponekad će vođstvo prelaziti sa jedne osobe na drugu ili će biti podijeljeno između članova grupe.

Postoje dvije glavne aktivnosti vođstva:

1. funkcije zadatka (aktivnosti koje grupi pomažu da ostvari svoje ciljeve)
2. Funkcije brige (aktivnosti koje će poboljšati emocionalnu klimu ili povećati zadovoljstvo pojedinačnih članova grupe: pokazivanje sloge, podrške, ohrabrivanje, usmjeravanje razgovora itd.) (Tubbs: 2013: 515)

Istraživanje Michiganskog svučilišta (Robbins: 1992: 138) lociralo je karakteristike u ponašanju vođa koje mogu biti povezane s mjerenjem učinkovitosti u radu. Dvije su dimenzije ponašanja vođenja: usmjerenost na radnika i usmjerenost na proizvodnju. „Vođe koji su bili usmjereni na radnike opisani su kao oni koji stavljaju naglasak na međuljudske odnose, osobno su se zanimali za potrebe svojih podređenih, te su prihvatili pojedinačne razlike među pripadnicima skupine. Nasuprot tome, vođe koji su bili usmjereni na proizvodnju, skloni su naglašavanju tehničkih ili radnih aspekata posla, pripadnici skupine predstavljaju sredstvo za ispunjenje ciljeva.“ (Robbins: 1992: 138) Vođe orijentirane prema zaposlenom osoblju, povezani su sa većom proizvodnošću skupine i višim stepenom zadovoljstva u poslu. Posao vođe je pomagati svojim sljedbenicima u izvršenju njihovih ciljeva davanjem potrebnih naputaka i potpore kako bi njihovi ciljevi bili kompatibilni sa općim ciljevima skupine ili organizacije. Menadžer i menadžment moraju biti po mjeri društva: usklađeni sa društvenim procesima i globalnim trendovima na optimalan način. Usklađivanje je veoma zahtjevan zadatak, jer korjenite promjene uvijek izazivaju otpor. Iako rukovoditelji usmjeravaju skupinu, njezini članovi i vodstvo su u međusobnoj interakciji putem kolektivne komunikacije i proces odlučivanja. Drugim riječima, komunikacija i donošenje odluka daju „gorivo“ koje olakšava potencijalne sinergističke efekte od skupne interakcije. „Za menadžere je važno da na zaposlene gledaju kao na pripadnike skupine zato što u stvarnosti skupno ponašanje nije samo puki zbroj pojedinačnog ponašanja članova. Sama skupina dodaje dopunsku dimenziju ponašanju njezinih pripadnika.“ (Robbins: 1992: 112)

Postavlja se pitanje da li menadžer može kontrolirati norme i uloge skupine? Ne u potpunosti, ali može na njih utjecati. Davanjem eksplicitnih izjava o poželjnom ponašanju, redovnim učvršćivanjem tog poželjnog ponašanja i vezivanjem nagrada uz prihvaćanje poželjnih normi. Tako Radosavljević definiše “menadžment kao proces planiranja, organizovanja, vođenja, koordinacije i kontrole ljudskih, materijalnih, finansijskih, informacionih i drugih resursa, radi ostvarivanja ciljeva preduzeća pod najpovoljnijim uslovima.“ (Radosavljević, Tomić: 2007)

Jedan od bitnijih procesa menadžmenta je organizovanje. Tačnije, organizovanje je drugi element menadžmenta, i jasno je da bez te važne karike u menadžmentu ne bi mogli da se ostvare efektivni i efikasni ciljevi organizacije. U današnje vrijeme, vrijeme modernog biznisa, modernog načina poslovanja i globalne trgovine, kada se cijeli svijet može smjestiti u jedno „globalno selo“, sve rjeđe možemo vidjeti organizacije zasnovane na starinskim metodama poslovanja. Jer, kako vrijeme odmiče, ono sa sobom nosi i izvjesne promjene koje moramo slijediti i pravila kojih se moramo pridržavati da bismo opstali u tom svijetu modernog poslovanja. Samim tim, kompanije koje su bile zasnovane na „starim“ načinima poslovanja, polako gube na vrijednosti, zaostaju u „trci“ za konkurencijom i nestaju sa „borbenog polja“ na kome se odvija „bitka za opstanak“.

Novi načini poslovanja mogu se sprovesti uspješno samo ako su ljudi spremni da nauče, usvoje i prenesu drugima (utiču na druge) određena pravila i standarde u poslovnom ponašanju. Bez obzira na razvoj tehnike i vladavinu cara-računara, ipak se i dalje insistira, možda čak i više nego prije, na ličnoj komunikaciji, odnosu licem u lice. „Nažalost, mnogi ljudi rano gube interes za dalje usavršavanje i napredovanje. Prestaju da vole svoj posao, u njemu ne uživaju i ne nalaze zadovoljstvo u radu. Mnogi čak zaboravljaju da su, prije svega, profesionalci koji imaju obavezu (i pravo) da odgovorno rade svoj posao, poštujući osnovna etička pravila profesije.“ (Marković: 2003: 10)

House (House: 1971) je identificirao četiri ponašanja vođenja. Direktivni vođa daje podređenima na znanje šta se od njih očekuje, vremenski raspoređuje posao koji valja obaviti i daje određene naputke kako ga valja izvršiti. Vođa koji daje potporu prijateljski je raspoložen i pokazuje zanimanje za potrebe svojih podređenih. Participativni se vođa konsultira sa podređenima te koristi njihove prijedloge prije donošenja odluke. Vođa koji je usmjeren na postignuće određuje izazovne ciljeve i očekuje od podređenih da rade na najvišoj mogućoj razini. „Vođenje koje daje potporu rezultira visokim radnim učinkom i zadovoljstvom zaposlenog osoblja kad podređeni obavljaju strukturirane zadatke. „(Robbins: 1992: 147) „Od njih se, također, očekuje: samostalnost u donošenju odluka, osmišljavanje i sprovođenje novih programa, širenje smjelih i neobičnih ideja i inovacija, kao i pripremljen, ubjedljiv pristup u odnosima s javnošću. Ovo podrazumijeva permanentno obrazovanje, neprekidno napredovanje, sticanje novih znanja, kreiranje imidža i stila. (Marković: 2003: 9)

Većina lidera i menadžera u organizacija, od 60 do 90 procenata svog radnog prevemena provode na sastancima, bilo da su to jutarnji raporti, sastanci tima oko sprovođenja novih planova, sastanci na kojima se donose nove važne odluke, pregovori, konsultacije i slično. „Kada je lider posvećen poslu i lično motivisan, može da bude u potpunosti zadovoljan radnom atmosferom i postignutim uspjesima. On treba da stvori pravi autoritet, koji se oslanja na iskustvo, znanje, kompetentnost, komunikativnost i povjerenje.“ (Marković: 2003: 137)

Ako svaki plan, ulaza, naredbi ili smjernica mora da bude prenijet ličnim kontaktom i svaka promena organizacije ili problem kadrovskog popunjavanja moraju da budu rješavana usmenim kontaktom, menadžerovo vrijeme će očigledno da bude mnogo opterećeno. Upravo zbog toga, rukovodioci se često okružuju administrativnim pomoćnicima koji pregledavaju i sortiraju šefovu poštu, zakazuju sastanke i sastavljaju kalendar njegovih rokova, prenose njegove poruke drugima i sl... „Oni u svako doba imaju pristup rukovodiocu, imaju stanovitu diskreciju u organiziranju njegovog rada i izražavaju njegove poglede, a to im omogućuje da učine značajne usluge drugima.“ (Županov: 1971: 22)

Mnogi stručnjaci slažu se da je supervizor osoba koja bi trebalo da inicira odnos povjerenja. Na kraju krajeva, kada zaposleni dođe u organizaciju, on veoma brzo nauči koja su tu ponašanja prihvatljiva, a koja neprihvatljiva. Povjerenje se obično definiše kao „pouzdanje pojedinca u namjere i motive druge osobe, kao i iskrenost njenih riječi“ (Lennick & Kiel, 2005).

Ljudi poklanjaju povjerenje kada uoče da je objektivnost osnovni kriterijum poslovnog ponašanja. Motivisan i energičan lider privlači svoj tim, klijente, javnost; on počinje da vši utjecaj i sprovodi ideje, postaje UZOR drugima. (Marković: 2003: 237) Ukoliko lider nije zadovoljan svojim timom, može da ga promijeni. Ali, njegova odgovornost sastoji se u tome što nije znao da izabere „tim koji dobija“. Stoga, u kružnom komunikacijskom toku, posebno u procesu feedback-a, uvijek treba načiniti bilans odnosa: čija je odgovornost za uspjeh ili neuspjeh u komunikaciji i poslu uopšte. Lider treba da stvori tim u kome će svako imati svoje mjesto i zaduženje... (Marković: 2003: 238) Vještina procjenjivanja i psihološka stabilnost lideru može da omogući uočavanje nagovještaja konflikta i otvori mogućnost za sprečavanje sukoba. Ubjeđivanjem, fleksibilnošću, dogovaranjem, postižu se kompromisna rješenja. (Marković: 2003: 139) Lideri koji se smiješe, umiju i da nasmiju druge, da spontano dodijele (ili prime) kompliment; oni znaju da posavjetuju bez razmetanja, da vode tim i vrše kontrolu na diskretan način. Ovi ljudi su smireni i sigurni u sebe, a time čine bezbjednim prisutne u svojoj okolini i ulivaju povjerenje. (Marković: 2003: 174)

Najčešće navođene vještine uspješnih menadžera prema Tubbsu (Tubbs, 2013):

1. Oralna komunikacija (uključujući i slušanje)
2. Upravljanje vremenom i stresom
3. Upravljanje individualnim odlukama
4. Prepoznavanje, definisanje i rješavanje problema
5. Motivisanje i utjecaj na druge
6. Delegiranje
7. Postavljanje ciljeva i definisanje vizije
8. Samosvijest
9. Izgradnja tima
10. Upravljanje konfliktom

Biti lider ne znači samo biti vrhunski profesionalac u jednoj oblasti. To znači biti lider u obraćanju, u komuniciranju, u ponašanju; vođa koji je samopouzdan, siguran, informisan, entuzijasta, optimista, koji ispoljava hrabrost i odlučnost. Lider mora da ovlada mnogim vještinama – vještinom komunikacije, verbalnog izražavanja i kontrolom neverbalnog dijela komunikacijskog čina. Vrhunski profesionalac umije da kontroliše emocije i postupa uvijek u skladu sa pravilija koje zahtijeva poslovna komunikacija.

5.5.1. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima se u organizacionoj teoriji i praksi javlja kada se ljudski faktor počinje posmatrati kao predmet upravljanja. Upravljanje ljudskim resursima se pozicionira u sferi vođenja, odnosno usmeravanja ljudi u organizaciji, a zasniva se na ključnim kategorijama organizacionog ponašanja kao što su: motivisanje, odnosi pojedinaca i grupa, organizaciona socijalizacija, organizaciona kultura itd. Upravljanje ljudskim resursima sastoji od funkcije staffinga, razvoja, motivacije i zadržavanja zaposlenih. Termin „ljudski resursi“ govori nam o ljudima u organizaciji, o njihovom potencijalu, kao i svim sposobnostima koje mogu da pruže organizaciji u cilju ostvarenja njenih potreba i ciljeva. Značaj menadžmenta ljudskih resursa polazi od činjenice da su ljudi osnovni faktor koji je zajednički u svakoj organizaciji, pa su na osnovu toga oni kreatori organizacionih strategija organizacija.

Na osnovu toga, svaki menadžer bit će uključen u aktivnosti vezane za ljudske resurse i nastojati će da olakša saradnju među ljudima, kako bi se uspješnije ostvarila strategija i realizovali planovi organizacije.

Osnovni ciljevi upravljanja ljudskim resursima su:

1. Funkcionalni cilj – funkcija upravljanja ljudskim resursima jeste da doprinosi organizaciji onoliko koliko je potrebno da bi ona ostvarila svoje ciljeve i realizovala organizacionu strategiju.;
2. Organizacioni cilj – kao što smo već istakli, za organizaciju najbitniji faktor je ljudski resurs, poboljšanjem efikasnosti i motivacijom zaposlenih na što bolji način, ispunit će se ciljevi organizacije;
3. Društveni cilj – u svakodnevnim ljudskim odnosima društvene norme i sistemi vrijednosti su veoma važni u ostvarivanju dobre komunikacije. Biti etički i društveno odgovoran prema potrebama i izazovima društva i minimizirati negativne uticaje tih zahtjeva na poslovne organizacije je također jedan od značajnih ciljeva
4. Lični cilj – zadovoljenje zaposlenih je najznačajnije za svaku organizaciju, ali nije dovoljno zadovoljiti zaposlene samo u poslovnom smislu, neophodno je pomagati im u ostavarenju njihovih ličnih ciljeva. Samo na taj način može se zadobiti njihovo povjerenje, a zaposleni će biti zadovoljni i motivisani za napredak i lični doprinos organizaciji.

Također, može se govoriti o dualnosti ciljeva upravljanja ljudskim resursima, tj. o poslovnim (ekonomskim) i socijalnim ciljevima. Poslovni ili ekonomski ciljevi odnose se na maksimiziranje profita, što zahtijeva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova, obezbjeđenje konkurentske prednosti i porast ukupne uspješnosti organizacije (efikasnost, efektivnost i fleksibilnost tj. prilagođavanje ukupnih sposobnosti organizacije stalno novim zahtjevima okruženja). Postizanje ekonomskih ciljeva nije moguće bez respektovanja socijalnih ciljeva, koji se odnose na: zadovoljavanje potreba zaposlenih; poboljšanje socio-ekonomskog položaja; obezbjeđenje prihvatljivih radnih uslova i kvaliteta života; razvoj i održavanje individualnih potencijala zaposlenih; obezbjeđenje povoljne radne klime i međuljudskih odnosa koji podstiču lični angažman i razvoj; održavanje zdravlja zaposlenih i slično.

5.6. Organizacijska kultura

„Kao što pojedinci imaju osobnost, tako je imaju i organizacije. Organizacije se, kao i ljudi, mogu okarakterizirati izrazima poput kruta, prijateljska, topla, inovativna ili konzervativna.“ (Robbins: 1992: 252) Organizacijska kultura se odnosi na sistem mišljenja koji međusobno dijele pripadnici i koji jednu organizaciju razlikuje od drugih. Sistem zajedničkog mišljenja je skup ključnih značajki kojima organizacija pridaje vrijednost. Ovaj izraz dolazi iz socijalne antropologije i odnosi se na ukupnost obrazaca ponašanja koji se socijalno prenose u jednoj organizaciji. „Ogizilijum vest“, kompanija za softver namijenjen ljudskim resursima, 2003. godine definisala je organizacijsku ili korporativnu kulturu kao „moralne, društvene i socijalne norme u jednoj organizaciji koje se zasnivaju na uvjerenjima, stavovima i prioritetima njenih članova.“ (Tubbs: 2013: 601)

Organizacijska kultura izmeđuostalog obuhvata:

1. Utvrđivanje ciljeva organizacije
2. Formulisanje pomoćnih ciljeva, politika i planova
3. Ustanovljavanje i klasifikovanje aktivnosti koje su potrebne da bi se ovi ostvarili
4. Grupisanje tih aktivnosti imajući u vidu raspoložive ljudske i materijalne resurse i najbolji način njihove upotrebe u datim okolnostima
5. Delegiranje ovlaštenja potrebnih za sprovođenje tih aktivnosti čelniku svake grupe
6. Horizontalno i vertikalno povezivanje grupa odnosima ovlaštenja i tokovima informacija

Postoji šest glavnih karakteristika organizacijskih kultura a to su kolektivne, simboličke, emotivno nabijene, temeljene na prošlosti, dinamične i bitno neodređene.

Organizacijska kultura je model temeljnih pretpostavki – koje je određena skupina izmislila, otkrila ili razvila učeći rješavati probleme vanjske prilagodbe i unutrašnje integracije – koji je dovoljno dobro služio da bi ga se smatralo valjanim te da se, stoga, pomoću njega nove pripadnike uči ispravnom načinu promatranja, osjećanja i razmišljanja o spomenutim problemima. (Schein: 2001) Organizacijska se kultura dakle odnosi na određene skupine ljudi koji dijele ista mišljenja o svojoj skupini, njezinom okruženju i odnosu prema tom okruženju.

„Prvog dana na novom radnom mjestu primijetit ćete mnoštvo verbalnih i neverbalnih znakova koji vas uče kako da se uklopite u organizacijsku kulturu: kako se ljudi oblače,

koliko ozbiljno rade, kako se koristi prostor, nivo tehnološke sofisticiranosti, ko razgovara sa kim i kakav jezik, terminologiju i akonime koje koriste, itd.“ (Tubbs: 2013: 602)

“Efikasnost organizacije zavisi od organizacione kulture, koja utiče na obavljanje menadžerskih funkcija planiranja, organizovanja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontrolisanja.” (Cox: 1991: 34)

Okruženje A	Okruženje B
Planiranje	
Ciljevi se postavljaju autokratski.	Ciljevi se postavljaju uz priličnu participaciju.
Odlučivanje je centralizovano.	Odlučivanje je decentralizovano.
Organizovanje	
Ovlašćenja su centralizovana.	Ovlašćenja su decentralizovana.
Ovlašćenja su određena usko.	Ovlašćenja su određena široko.
Kadrovsko popunjavanje	
Ljudi se biraju na osnovu prijateljstva.	Ljudi se biraju na osnovu kriterijuma radne uspešnosti.
Obuka za usko određena područja.	Obuka iz mnogih funkcionalnih područja.
Vođenje	
Menadžeri sprovode direktivno vođstvo.	Menadžeri sprovode participativno vođstvo.
Tok komunikacije je uglavnom odozgo prema dole.	Tok komunikacije je odozgo prema dole, odozdo prema gore, horizontalan i dijagonalan.
Kontrolisanje	
Nadređeni vrše strogu kontrolu.	Znatna je mera samokontrole.
U središtu su finansijski kriterijumi.	U centru su višestruki kriterijumi.

Tabela 1. Ilustracije organizacione kulture i prakse menadžmenta

Kad bi imali mogućnost izbora, većina ljudi bi vjerovatno više željela da radi u organizaciji koja ima okruženje B: u njemu pojedinac može učestvovati u procesu odlučivanja; ocjenjuju ga na osnovu kriterijuma radne uspješnosti, a ne na osnovu prijateljstva; komunikacioni kanali su mu otvoreni u svim pravcima; pružena mu je prilika da u velikoj mjeri sam sebe kontroliše. Thomas Peters i Robert Waterman, autori bestselera o menadžmentu, u svom proučavanju vrsnih kompanija utvrdili su da u njima prevladava skladna organizaciona kultura. (Peters & Waterman: 1996)

“Postalo je veoma popularno razlikovati jake od slabih kultura. Jake kulture imaju jači utjecaj na ponašanje zaposlenih i uže su povezane sa smanjenjem fluktuacije zaposlenih. Karakterizira je to da su ključne vrijednosti organizacije intenzivno prisustne i da ih zaposleni

široko dijele. Jaka organizacijska kultura povećava konzistentnost u ponašanju.” (Robbins: 1992: 255)

Kultura izvršava mnogobrojne funkcije unutar organizacije:

1. kultura ima ulogu određivanja granica: tj. Stvara razlike među organizacijama
2. prenosi smisao svog identiteta pripadnicima organizacije
3. kultura olakšava stvaranje opredjeljenja za nešto veće od pojedinčeva samointeresa
4. povećava postojanost društvenog sistema, duštveni je ljepak koji drži organizacije na okupu oosiguranjem odgovarajućih standarda u pogledu onoga što bi zaposleni trebali reći ili učiniti
5. kulturqa služi kao mehanizam za pokazivanje smjera i kontrole koji vodi i oblikuje stavove i ponašanje zaposlenih

6. PROBLEMI UNUTAR ORGANIZACIJE

Primarni neuspjesi u komunikaciji dešavaju se onda kada se sadržaj poruke ne razumije jasno. Sekundarni neuspjesi predstavljaju poremećaje u ljudskim odnosima koji nastaju usljed nesporazuma. Oni potiču od frustracija, bijesa ili zabune, koji su posljedica početnog neuspjeha u razumijevanju. „Glavni neuspjeh u interpersonalnoj komunikaciji jeste nemogućnost da se sadržaj na pravi način razumije. Većinu nesporazuma relativno je lako riješiti pojašnjavanjem i preformulacijom izrečenog.“ (Tubbs: 2013: 61) Kada je to suptorno, onda dolazi do problema većih razmjera.

Prema Robbinsu (Robbins: 1992: 115), vjerovatno je najčešće izvor međuljudskih sukoba slaba komunikacija. Kako gotovo 70 posto naših radnih sati provodimo u komuniciranju – pišući, čitajući, govoreći i slušajući mogli bismo zaključiti da je jedan od razloga koji stoji na putu uspješnog radnog učinka skupine nedostatak učinkovite komunikacije.

Kako dodajemo veći broj ljudi u komunikacijski kontekst, postaje sve teže odrediti koliko tačno se primaju poruke. Ovo je jedan od razloga zbog kojih se grupne diskusije ponekad pretvaraju u haos.

„Komentari sve manje imaju veze jedni s drugima, a čak i grupa koja se rukovodi nekim planom možda neće doći do rješenja svojih problema. Ovakve situacije zahtjevaju više pojašnjavanja, sažimanja i usmjeravanja grupnih komentara.“ (Tubbs: 2013: 61) Napredak

organizacije zavisi od ljudskih odnosa, tj. od psiholoških i društvenih međuodnosa njenih članova u toku njihovih određenih aktivnosti i dužnosti, drukčije rečeno – odnosa koji postoje između njih. Funkcionisanje jedne organizacije i ljudski odnosi vezani su, dakle, međusobnim dejstvima. (Friedmann: 1972)

Obično se smatra da je savršena komunikacija obezbijeđena ukoliko osoba može da izabere prave riječi, pripremi svoju poruku na vrijeme i precizno je izrazi. Međutim, ukupna efikasnost zahtijeva i pozitivnu psihološku klimu koja uključuje povjerenje. Kada su međuljudski odnosi ukaljani nepovjerenjem, postoje brojne prilike za iskrivljavanje ili diskreditaciju čak i najvještije izgrađenih poruka. (Tubbs: 2013)

Osnovni problemi sa koji se menadžeri sreću su: konflikti i sukobi, neostvarivanje planiranog programa, loši međuljudski odnosi, itd. Konflikt može biti pozitivan i negativan. Pozitivan nastaje u toku rada, odnosno sprovođenja u djelo nekog programa ili ideje. To je stvaralački sukob mišljenja, koji može da donese poboljšanje u radu grupe. Međutim, negativni konflikti su štetni i destruktivni. Što je bolji odnos među ljudima, vjerovatnije je da će se pojaviti i drugi aspekti djelotvorne komunikacije. Ukoliko prihvatimo da su početni nesporazumi česta pojava u svakodnevnoj komunikaciji, možemo da se osposobimo da ih bolje podnosimo i izbjegnemo ili da barem umanjimo njihov štetni utjecaj na međuljudske odnose.

6.1. Konflikti

Konflikti se definiraju kao „ispoljeni sukobi između barem dvije nezavisne strane koje opažaj nekompatibilne ciljeve, oskudne resurse i smetnje koje potiču od drugih ljudi u postizanju svojih ciljeva“. (Wilmot & Hocker: 2005: 9) Ispoljavanje sukoba ogleda se u ispoljavanju u komunikaciji između dvije strane. Strane u sukobu moraju percipirati sukob.

Postoji li konflikt ili ne, to je stvar percepcije. Ako niko nije svjestan konflikta, općenito se smatra da sukob ne postoji... Konflikt definiramo kao proces u kojem osoba A namjerno čini napor kako bi spriječila napore osobe B nekim oblikom blokade koji će rezultirati u osujećenju osobe B da postigne njezine ciljeve ili promicanje njezinih interesa. (Robbins: 1992)

Početni sukobi u organizaciji, najčešće se javljaju u drugoj fazi razvitka skupina u organizaciji. Prva je samo formiranje koje karakterizira visok stepen neizvjesnosti u pogledu svrhe, strukture i vodstva skupine. Članovi ispituju mogućnosti kako bi odredili koju su tipovi

ponašanja prihvatljivi. U drugoj fazi dolazi do previranja ideja i upravo tu dolazi do unutar skupnog sukoba. Tubbs (Tubbs: 2013) ovu fazu naziva fazom komešanja, koje je normalan i očekivan odgovor na prvu fazu formiranja. Dok se tokom te faze gradila grupna solidarnost, tokom druge faze, faze komešanja ili konflikta, individualnost se ističe u prvi plan, često kao reakcija na doživljaj da je osobu grupa progutala. „Članovi prihvataju postojanje skupine, ali se javlja otpor kontroli koju skupina nameće osobnosti pojedinca. Također se javlja konflikt oko toga ko će skupinu kontrolirati. Dovođenjem ove faze, nastaje relativno jasna hijerarhija vodstva unutar skupine.“ (Robbins: 1992: 92) U svakom slučaju, konflikt ne treba izbjegavati - „izbjegavanje grupnog konflikta nije dobar odgovor budući da je konflikt normalan dio razvoja grupe.“ (Tubbs: 2013: 504) Nakon ove faze dolazi do faze normiranja uloga, te do faze izvođenja.

Također, sukobe možemo promatrati kroz sukobe uloga koje pojedinci zauzimaju u organizaciji. Ako je menadžer nemaran u ispunjavanju svog dijela ugovora, o kojem smo govorili u poglavlju „Skupina u organizaciji“, možemo očekivati negativne posljedice što se tiče radnog učinka zaposlenih i njihovog zadovoljstva u poslu. Kada zaposleni ne ispune ono što se od njih očekuje, to obično iziskuje neku vrstu disciplinske mjere, uključivši i otkaz. Na individualnom nivou, kada je pojedinac suočen sa divergentnim očekivanjima od uloge, to ima za ishod sukob uloga. Kada pojedinac uoči da udovoljavanje zahtjevima jedne uloge može otežati udovoljavanje zahtjevima druge. Ovaj koncept objašnjava ljudska ponašanja. Očekivanja u ponašanju, koja jedna od skupina smatra prihvatljivim, često su u nesuglasju sa očekivanjima drugih skupina. Sigurno je da ta očekivanja povećavaju unutarnje napetosti i frustracije, što se automatski preslikava i na komunikaciju unutar organizacije koja odgovara određenoj vrsti ponašanja pojedinca i skupine. „Poznavanje uloga i očekivanja ljudi također može biti korisno u predviđanju konflikta različitih uloga i pri pomoći u objašnjenju ponašanja pojedinca koji prolazi kroz iskustvo tog konflikta.“ (Robbins: 1992: 112) U tome u velikome pomažu norme, odnosno ako za pripadnike skupine smanjuju nelagodne međuljudske odnose.

Status predstavlja tampon zonu za izvršavanje akcija i ako se ne poštuju norme između pripadnika određenih statusa također može doći do sukoba.

Interpersonalni konflikt jeste najčešće tip konflikta koji se javlja na radnom mjestu. Njegovi uzroci mogu biti brojni, ali uglavnom potiču iz neispunjenih ili zanemarenih ljudskih potreba. Uobičajene ljudske potrebe na radnom mjestu obuhvataju prihvaćenost, priznanje, afirmaciju,

uvažavanje, autonomiju, pripadanje, jasnoću, saradnju, ispunjenje, saosjećajnost, razmatranje, saradnju, zabavu, slobodu, moć, iskrenost, humor, inspiraciju, red, učešće, planiranje, moć, poštovanje, strukturu, podršku, itd. (Jannetta, 2006).

Danijel Katz (Katz, 1964) kaže da se konflikt pojavljuje tada kada deprivacija i frustracija dostignu stanje koje se više ne može podnositi.

Konflikti u radnim organizacijama imaju:

- a) socijalno-psihološke i
- b) strukturalno organizacione izvore.

Socijalno-psihološki izvori konflikta se nalaze u frustraciji i nezadovoljstvu koje proistječu iz nezadovoljenih očekivanja i aspiracija koje se neprestano uvećavaju... U modernom svijetu, očekivanja rastu veoma brzo. Zaposleni žele svega više: novca, sigurnosti, poštovanja, utjecaja, uslova itd. (Jerovšek: 1971)

Skupina može upiti više sukoba i postati manje ekspeditivnom uvođenjem različitih stavova i asimiliranjem različitih stajališta. Dokazi općenito potkrepljuju zaključak da su heterogene skupine učinkovitije od homogenih. (Robbins: 1992: 107) Menadžeri najčešće opisuju ljudske probleme: spominju slabe komunikacijske sposobnosti svojih pretpostavljenih, nedostatak motivacije podređenih, sukobe između zaposlenih u njihovim odjelima, savladavanje otpora zaposlenih prema reorganizaciji odjela i slične brige. (Robbins: 1992: 1)

Postoji više razloga zašto dolazi do nerazumijevanja, a to su:

- Nerazumljivo prenijeta poruka – terminološki problemi;
- Sudaranje više različitih ideja – nefokusirano mišljenje;
- Previše informacija (preopterećenost, zatrpavanje);
- Nedostatak informacija ili namjerna dezinformacija
- Nerazumijevanje ili pogrešno razumijevanje poruke;
- Nepoznavanje sagovornika;
- Odsutnost, dekoncentracija;
- Prešućivanje; zataškavanje nesporazuma. (Marković: 2003: 18)

Ako se u komuniciranju pojavi neki problem, obavezno ga treba identifikovati i definisati, a ne bježati od njega. Zatim, potrebno je promisliti o njemu, te ga riješiti. (Marković: 2003: 19) Ljudi često izbjegavaju da uoče, definišu i razotkriju problem sebi i drugima, zato što se plaše mogućih posljedica. Zataškavanje i ostavljanje problema da se razriješi u budućnosti ili prema

trenutnom raspoloženju, donosi mnogo više neprilika no njihovo momentalno, makar negativno rješavanje. Nastali problem zahtjeva razriješenje, a to znači napuštanje starih, provjerenih metoda, ulaganje dodatne snage i energije, strpljenja itd. (Marković: 2003: 33)

Teorija kognitivne disonance (spoznajnog nesklada) ukazuje na to da ljudi teže minimalizaciji disonance. Osobe će pokušati smanjiti nesklad i time i nelagodu koja nastaje kad postoji nesklad između dva ili više stavova ili između njihovog ponašanja i stavova. (Robbing: 1992: 29)

U procesu komuniciranja, značajan faktor je slušanje. Slušanje je, prema Tubbsu selektivan proces posvećivanja, sluha, razumijevanja i pamćenja slušnih simbola.

Zapravo, provodimo više vremena slušajući nego bavljenjem bilo kojom drugom metodom komunikacije...Rezultati pokazuju da provodimo 42% našeg komunikacijskog vremena u slušanju, 32% u govorenju, 15% u čitanju i 11% u pisanju. (Rankin, 1962)

Ponekad se u toku komuniciranja zaboravlja sagovornik; govornik zadivljen sopstvenim idejama i izlaganjem, ostaje u svojoj auri i tok dijaloga se gotovo prekida. Sukob u pregovorima može nastati usljed neslušanja ili pogrešnog čuvenja sagovornika. Koncentracija energije i pažnje samo na tok sopstvene besjede, vodi osiromašenju komunikacijskog čina i zatvaranju dijaloga. (Marković: 2003: 30) „Slušanje je kao fitnes ili vezivanje sigurnosnog pojasa: svi znaju da je poželjno ali im je teško da to rade svakodnevno.“ (Tubbs: 2013: 204)

Ponekad se događa da se poruke nedovoljno razumiju ili sasvim pogrešno shvate i protumače, što dovodi do komunikacijske napetosti, nerazumijevanja, pa čak i do konflikta i sukoba. Stoga nije važno samo prenijeti određene informacije i ideje, dakle obratiti pažnju na sadržaj poruke, već je od presudnog značaja način na koji se te poruke prenose. (Marković: 2003: 15) Jedno istraživanje je pokazalo da jedna četvrtina ispitanika smatra da njihovi pretpostavljeni nisu uzeli u obzir stavove zaposlenih i da postupaju bez konsultacija sa njima (Beagrie, 2005). Iz tog razloga zaposleni smatraju da ih njihovi nadređeni zapravo ne slušaju kada razgovaraju... Smisljeno slušanje uključuje pronalaženje mjesta za razgovor gdje ne postoje smetnje i na fokusiranje na osobu sa kojom razgovarate.

Razgovor može da promijeni tok u zavisnosti od komunikacije koja je uspostavljena. Može se napustiti ustanovljena shema ukoliko ne daje povoljne rezultate i pokušati vođenje razgovora na sasvim drugi način, sa novim argumentima. (Marković:2003:33) Ako u komunikaciji dođe do ne razumijevanja, komunikator se mora potruditi da razjasni, informiše, naslika riječim željenu ideju, pronađe drugi, bolji, efikasniji način da poruku prenese sugovorniku.

Prepuštanje izrazito temperamentnim reakcijama ili pretjerano pokazivanje emocija i insistiranje na njima, može da ugrozi povjerenje u nekoga. Pokazivanje ljutnje i bijesa je, također, nepoželjno ponašanje, jer provocira sukob. Osoba sklona rješavanju situacija kroz vikanje, galamu i svađu, zapravo je nesigurna i nestabilna ličnost. (Marković: 2003: 174)

Pregled istraživanja pokazuje da su semantičke teškoće, nedovoljna razmjena informacija i buka u komunikacijskom kanalu prepreke u komuniciranju i potencijalni prethodni uslovi za nastanak sukoba. Dokazi pokazuju da se semantičke teškoće javljaju kao rezultat razlika u naobrazbi, selektivnoj percepciji i neodgovarajućim informacijama o drugima... Mogućnost za pojavu sukoba raste kad ima premalo ili previše komunikacije.

Bježanje od odgovornosti i stresa, kao i strah od novog, često sputavaju u odlučivanju. Kako otkloniti ove negativne pojave i pronaći načine da se svi kvaliteti oslobode i dođu do izražaja, da postanu dio profesionalnog komuniciranja? Odgovor se može pronaći u neprekidnom usavršavanju, vježbanju, komuniciranju sa ljudima.

Sukobi u radu mogu dovesti do privremenog prekida rada ali i do rasula i trajnog gašenja organizacije. Društveni sukobi se generalno vide kao patološke pojave koje donose štete pojedinim stranama: radnicima, poslodavcima i organizacijama u cjelini. Osim realnih gubitaka i štete mora se imati u vidu i pozitivni efekat mnogih sukoba a to su: uočavanje realnih problema, otkrivanje ciljeva sistema, mobilisanje kolektivnih aktera).

Konzervativno razlikovanje realističkih i nerealističnih sukoba nasniva se na tome da realistički sukobi su oni čiji su ciljevi realno različiti i koji su u vezi sa realnim potrebama i pravima gdje sukob predstavlja sredstvo u realizaciji ciljeva dok su nerealistični oni gdje strane u sukobu nemaju realno različite ciljeve, ali su sukobljene i postoji napetost često iracionalno izazvana. Oni su normalna strana društvenog života a savremena društva njima i njihovim organizacija upravljaju teže.

Tradicionalno gledišta posmatra sukob kao lošu stvar te je sinonim za izraze poput nasilja, destrukcije i iracionalnosti. Gledište međuljudskih odnosa tvrdi da je sukob prirodna pojava u svim skupinama i organizacijama, te ga prihvata. Interakcijsko gledište ohrabruje konflikt, sa obrazloženjem da će harmonična, miroljubiva, tiha i kooperativna skupina postati apatična, te podupire funkcionalne i konstruktivne oblike sukoba. Ti konflikti podupiru ciljeve skupine i poboljšavaju njen radni učinak.

Obično se predpostavlja da je sukob povezan sa nižom razinom radnog učinka skupine ili organizacije. Ove pretpostavke su često pogrešne. Sukob može biti konstruktivan ili destruktivan za funkcioniranje skupine. Optimalno je kada ima dovoljno sukoba za sprječavanje stagnacije, stimuliranje kreativnosti, smanjenje napetosti i iniciranje sjemena promjene, ali ne toliko da bi bio razoran. (Robbins: 1992: 185)

Destruktivni konflikt povezan je sa emocionalnim i ličnim konfliktom; na konstruktivni konflikt gleda se kao na „intelektualni“. Efikasna mala grupa učestvuje u intelektualnim konfliktima u kojima se diskusija vodi oko donošenja odluka i ideja... Što više ideja grupa uspije da iznjedri, to će biti efikasnija. (Tubbs, 524)

Komunikacija može biti uzrokom sukoba, ali sukob ne mora nužno voditi ka ne ostvarivanju ciljeva. U sukobima ljudi se mogu takmičiti, surađivati, izbjegavati sukob, izglediti spor i napraviti kompromis, dok ishodi mogu biti funkcionalni ili disfunkcionalni u zavisnosti od strukture grupe i njihove orijentiranosti.

Skupine od kojih se traži da rješavaju probleme za koje su potrebni novi i inovativni pristupi, imat će više koristi od sukoba od skupina koje izvršavaju visoko programirane aktivnosti kao što su radni timovi na traci za montažu automobila. (Robbins: 1992: 184)

6.2. Stres

Postoje različite definicije stresa, zajedničko im je da se pod tim podrazumijeva neka spoljna sila koja djeluje na određeni sistem kao i promjenu u sistemu koje su nastale pod uticajem te sile. Spoljna sila koja predstavlja svaku promjenu energije koja uzbuđuje receptore naziva se stresor, a promjene koje nastaju pod dejstvom te spoljne sile nazivaju se stres.

Stresori se još mogu definisati i kao bilo kakav zahtijev fizičke ili psihološke prirode koje se pred nas postavljaju u procesu življenja. Stresori se mogu podijeliti na: fizičke, biološke, psihološke i socijalne .

Uzroke stresa možemo podijeliti u dvije osnovne grupe:

1. uzroke koji su direktno vezani za posao i
2. uzroke povezane sa drugim segmentima života pojedinca.

Glavne uzroke stresa koji su povezani sa poslom možemo grupisati na sljedeći način:

- pojedini poslovi su izloženiji stresu od drugih,
- postojanja konfliktika između zahtijeva na poslu i zahtijeva izvan radnog mjesta,
- nesigurnost izazvana kontradiktornošću uloga,
- preopterećenje ili nedovoljna opterećenost,
- velika odgovornost prema drugima,
- nedostatak društvene podrške i
- fizičko ili psihičko uznemiravanje (mobbing).

Na radnom mjestu, stres se javlja kao posljedica konflikta između radnog angažovanja i privatnog života. Ovaj problem je najviše izložen kod zaposlenih majki.

Osim što direktno ugrožava zdravlje, stres direktno utiče i na radni učinak i na psihološko stanje pojedinaca. Stres izaziva degenerativna oboljenja (visok krvni pritisak, srčana oboljenja, diabetes, čir...) i uopšte, smanjuje otpornost organizma prema bolestima. Žrtve premora (burnouta) često mijenjaju posao ili se povlače i pokazuju visok nivo nezainteresovanosti.

Medicinski stručnjaci smatraju da postoji velika veza između stresa i osobina ljudi. Pojedine osobe doživljavaju teške posljedice nakon nekoliko blago umjerenih stresnih događaja, dok neki i poslije dužeg izlaganja visokim nivoima stresa ostaju zdravi. Stres je gotovo nemoguće kako izbjeći tako i eliminirati iz života ljudi. Zato je važno da se smanji intenzitet djelovanja i štetne posljedice stresa na čovjeka. Ljudi ne mogu promijeniti svijet oko sebe ali mogu da promijene svoja reagovanja na njega.

Za mnoge zaposlene promjene donose stres. Stres je dinamički uvjet u kojemu je pojedinac suočen sa prilikom, ograničenjem ili zahtjevom koji su povezani sa onim što on želi te čiji se rezultat može smatrati neizvjesnim i važnim.

Stres nije nužno štetan sam po sebi. Dok se o stresu često raspravlja u negativnom kontekstu, on ima i pozitivnu vrijednost, posebno kad nudi moguću dobrobit. Međutim, stres češće povezuju sa ograničenjima i zahtjevima. (Robbins: 1992: 285)

Uzroci stresa mogu se naći u stvarima koje su povezane sa organizacijom ili osobnim faktorima koji poizlaze iz privatnog života zaposlene osobe. Promjene su glavni izazivački stresa. Posao zaposlenog i struktura organizacije jesu također svekoliki uzroci stresa. Preveliko radno opterećenje stvara stres kao i pritisci da se održi tempo koji određuje stroj.

Druga krajnost – dosada na poslu – može također stvoriti stres. Sukob uloga i dvosmislenost izazivaju stres. Prvi zaposlenima nameće proturječen zahtjeve, dok nejasna očekivanja i neizvjesni zahtjevi posla karakteriziraju drugi. Klasičan je izvor stresa prekid u jedinstvu zapovijedi i kad zaposleni moraju slušati više od jednog šefa. Dodatni organizacijski faktori koji stvaraju stres kod zaposlenih uključuju preveliki broj pravila i propisa, zatvorenog i nesuosjećajnog šefa, dvosmislene komunikacije i fizički neugodne radne uslove kao što su visoka temperatura, slabo osvijetljenje ili zaglušujuća buka. (Robbins: 1992: 286)

Savjetovanje zaposlenog može dovesti olakšanje stresa. Zaposleni često žele s nekim razgovarati o svojim problemima; organizacije mogu udovoljiti toj potrebi putem menadžera , savjetnika osoblja, te savjetodavne pomoći izvana. (Robbins: 192: 287)

7. REZULTATI ISTRAZIVANJA

Istraživanje pod nazivom „Uloga komunikacije u organizaciji“ zasigurno nas je dovela do rezultata da je komunikacija osnova uspjeha svih organizacija i da bez kvalitetne odnosno adekvatne komunikacije ne bi bilo moguće ostvariti niti jedan cilj organizacije. Pojam komunikacije predstavlja dijeljenje i činjenje zajedničkog. U tom kontekstu, važno je naglasiti da su ciljevi organizacije apriori zajednički ciljevi i da je komunikacija prema svojoj definiciji zbog toga najvažniji alat za dijeljenje tih ciljeva i različitih načina ka njihovom realiziranju.

Detaljnije govoreći, ciljevi organizacije su imperativ rada u organizaciji i kako bi se oni ostvarili, moraju biti iskomunicirani, te članovi jedne organizacije moraju biti o njima informisani kako bi bili potaknuti na akciju, što je jedna od svrha i ciljeva proces komunikacije.

Za uspješnost komunikacije uopćeno između dvoje ili više ljudi nije važna njena učestalost, već kvalitet te komunikacije – koliko dobro osobe poznaju pojam komuniciranja, šta ona predstavlja, šta očekuju od komunikacije, da li mogućnost komunikacije koriste na pravilan način i koliko posjeduju vještine komuniciranja – utoliko će komunikacija biti uspješnija i svrsishodnija.

Nadalje, od velike je važnosti razumijevanje između sudionika komunikacije odnosno članova unutar organizacije. Razumijevanje onoga što se željelo saopštiti odnosno iskomunicirati daje

nam mogućnost i priliku da znanje o datoj poruci prenesemo u djelo ili akciju koji vode do ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Komunikacija kao razmjena iskustava može i treba da oplemeni svakog sudionika komunikacije odnosno člana organizacije što dovodi do pozitivnijeg djelovanja unutar organizacije i međusobnog pozitivnog utjecaja među članovima. U razumijevanju prepreke mogu biti pogrešno izabrani kanali i različite prepreke i smetnje o kojima smo govorili u radu, međutim, jedna od najvažnijih vještina u komunikaciji je upravo sposobnost da se uoče različite vrste tih smetnji i razviju načini kako se sa njima nositi.

Rukovodioci unutar organizacije, zbog odgovornosti koju ta pozicija donosi sa sobom, su oni članovi organizacije koji imaju najrazvijenije vještine komuniciranja ili bi to trebali imati prema definiciji rukovodioca. Nažalost, svjedoci smo da to nije uvijek praksa, te je iz tog razloga važno govoriti o ovoj temi više. Rukovodioci putem komunikacije planiraju, organiziraju, vode, kontrolišu i koordiniraju – što su centralni pojmovi i radnje unutar jedne organizacije.

Komunikacija je posebno važna kod definiranja i objavljivanja ciljeva organizacije, planiranja njihove realizacije, organizacije ljudskih i drugih resursa, selekcije, razvoja i ocjenjivanja djelatnika, vođenja, poticanja i motiviranja, te stvaranja klime u kojoj djelatnici žele doprinosti. Svrha komunikacije u organizaciji u najširem smislu je omogućiti promjenu, tj. utjecati na sve akcije koje vode poboljšanju organizacije.

Čest je slučaj da članovi organizacije budu lišeni informacija i znanja o radu organizacije koje su od velike važnosti za ostvarivanje ciljeva. Sa druge strane, od velike je važnosti i to da, kada je informacija prenesena, jako je bitno na koji način je to urađeno.

S obzirom na raznolikost u sastavu organizacije, odnosno različitosti među pojedincima koji su dio organizacije i čine jednu cjelinu, vrlo je važno poznavati te ljude i pristupiti im na jedinstven i ispravan način, za zajedničku dobrobit.

U tome nam opet pomaže disciplina organizacijskog ponašanja koja govori o tome šta sve čini jednog uposlenika takvim kakav on jeste – kakva njegova iskustva, stavovi, znanja, vještine, percepcije i kulture sve mogu biti, ukratko kakva je njegova ličnost. Upravo to nam ukazuje na to zašto između dvije ili više osoba ne postoji adekvatna komunikacija. Različite uloge, norme i statusi odnosno odnosi moći, emotivna stanja i zrelost i slično mogu dovesti osobe koje komuniciraju do međusobnog nerazumijevanja, nepoštovanja i neprihvatanja te, na kraju i do konflikta.

Otvorenost i asertivnost su od velike važnosti za uspješnost komunikacije. Moramo imati na umu, da pored navedenog, vrlo je bitno znati odabrati pravo vrijeme i mjesto (kanal) za takvu vrstu komunikacije. Ako ljudi ne komuniciraju otvoreno o svojim potrebama, kada govorimo o razumijevanju motivacije, vrlo lako može doći do konflikta iz razloga što njihove potrebe nisu iskomunicirane kada je to bilo potrebno, pa samim tim ne mogu biti ni shvaćene, prihvaćene niti zadovoljene, a što je od velike važnosti za svakog člana organizacije. Nezadovoljenje potreba vodi do frustracija i sukoba. Kada su potrebe postepeno zadovoljene, a kojih postoji jako mnogo, pojedinac može djelovati u smjeru ostvarivanja vlastitih i zajedničkih ciljeva, te može unaprijediti sopstveni rad i dati doprinos organizaciji.

U svakom slučaju možemo reći da je ljudska komunikacija složen proces i podložna je pogreškama. To možemo promatrati kao prepreku i nedostatak, a možemo gledati to iz ugla uzbudljivosti i zanimljivosti, gdje ćemo naći prostor za vlastiti rast i razvoj.

Jedna osoba može imati izražajnije vještine komuniciranja od druge, i u tom slučaju ako je ta osoba predana svom poslu i prihvata svoju odgovornost prema vođenju komunikacije, što su u organizaciji najčešće osobe u ulogama rukovodioca, ona će ohrabrujuće djelovati na svog sagovornika, te ga navesti i motivirati na usvajanje vještine komuniciranja kroz suptilno prenošenje znanja, vodeći asertivan razgovor.

U svijetu u kojem živimo, a i samim rođenjem mi ovisimo jedni o drugima. Naravno postoje ljudi koji život žive skoro neovisni od drugih ljudi, njihovih utjecaja i mišljenja. Međutim, istina je da u većini slučajeva jedni na druge mnogo utječemo i na različite načine u različitim smjerovima. Komunikacija je moguća bez povratne komunikacije, međutim to predstavlja jednosmjernu komunikaciju, unutar koje smo sami sa vlastitim stavovima i razmišljanjima.

Kada osoba u organizaciji komunicira na takav način sa drugima ona tako rasipa energiju koja ne daje nikakve rezultate. Međutim, kada želimo da prenesemo određenu poruku drugoj osobi, i kada želimo da imamo utjecaj na tu osobu, bilo da poduzme neku određenu akciju ili da dođe do nekog određenog zaključka, neophodan je element povratne informacije.

Ovo je posebno važno za rad i komuniciranje u organizaciji s obzirom da ostvarivanje zajedničkih ciljeva konstantno zahtijeva poduzimanje novih akcija, dijeljenje iskustava o postignutim uspjesima i neuspjesima, kao i za dijeljenje novih znanja i načina kako što brže i efikacije doći do određenog cilja. Naravno, povratna informacija nekad uopće nije neophodna, ali ti slučajevi nisu fokus ovog istraživanja, te rezultati do kojih smo došli uključuju samo one komponente interpersonalne komunikacije u kojima je povratna informacija od velike važnosti.

Što je veće podudaranje između namjere i odgovora koji se dobije, to je komunikacija uspješnija. Povratna informacija pomaže pošiljatelju da poduzme korektivne mjere kako bi razjasnio poruke ako je došlo do nerazumijevanja. Tako nedostatak povratnih informacija može dovesti i do konflikta i sukoba. Povratna informacija predstavlja ogledalo između sagovornika, sa pretpostavkom da su otvoreni, iskreni i direktni, da slušaju jedan drugog te da postoji međusobno poštovanje između njih. Povratna informacija, kao što je već rečeno, uslov je djelotvornog funkcioniranja, istinske demokratije i egzistencijalna potreba organizacije i njenog života. Kroz povratnu informaciju, subjekti dolaze do unapređenja odnosa kroz razumijevanje poruke. Takva komunikacija je u službu unapređenja organizacije i ostvarivanja ciljeva organizacije.

8. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

S obzirom da je komunikacija dio međuljudskih odnosa, odnosno međuljudski odnosi su dio komunikacije među ljudima, od velike je važnosti da je ona adekvatna i da se odvija po određenim pravilima i principima, naravno, ne zaboravljajući ljudski faktor unutar tih pravila i principa. Također, neophodno je poznavati i integrirati u svoj život vještine komuniciranja. Poslovno komuniciranja i organizacijsko ponašanje su discipline koje detaljnije objašnjavaju vrste komunikacija odnosno teoriju pojedinca, skupine i vođenja unutar organizacije kako bismo bolje razumjeli odnose, ponašanja i komunikaciju članova organizacije.

Disciplina organizacijskog ponašanja dala je veliki doprinos u razumijevanju ljudskog ponašanja koje je u direktnoj vezi sa njihovim načinima komuniciranja koji nisu uvijek najvještiji.

Ona pomaže onima koji svoje vještine komuniciranja žele unaprijediti kako bi komuniciranje unutar organizacije teklo u što boljem redu – a naravno s ciljem poboljšanja međuljudskih odnosa i komunikacije – što vodi ka ispunjavanju ciljeva organizacije što je i krajnji cilj i imperativ cjelokupnog ljudskog djelovanja.

Kada smo utvrdili važnost i ulogu komunikacije u organizaciji i ostvarivanju njenih ciljeva, svakako moramo naglasiti da ciljevi organizacije, osim ekonomskih ciljeva, svakako trebaju biti i oni komunikacijske prirode, što bi predstavljalo ulaganje u uspješniju budućnost organizacije. To u svakom slučaju uključuje razvijanje razumijevanja, prihvatanja, slušanja i empatičnosti među ljudima. Kada su vještine komuniciranja razvijene kod članova

organizacije, tu postoji i prostor za rast i unapređenje i usavršavanje ličnosti, za razvoj harmonije i sklada, za postizanje saglasnosti, za pridobijanje ljudi i okoline na akciju te za preovladavanje i rješavanje konflikata.

Rad sa drugima može da bude frustrirajući, dosadan i uznemirujući. Poenta leži u tome da socioemocionalna dimenzija grupne interakcije sačinjava veoma stvaran i moćan dio grupnog ponašanja. Mnogo ljudi smatra da osjećanjima nije mjesto u grupi za rješavanje problema. Naprotiv – osjećanja su veoma uključena u grupno ponašanje i trebalo bi ih izučavati podjednako energično kao i njene logičke i racionalne aspekte. Rad kao proces razmjene materije između čovjeka i prirode kao i između ljudi uvijek je na neki način organizovan. Na radnu sredinu odnosno posao i poslovnu okolinu i atmosferu utječu društveni i fizički uslovi. U ovom radu mi smo se bavili upravo društvenim uslovima koji utječu na odnose na poslu. Odnosi koji su prisutni su upravo formalni i neformalni međuljudski odnosi koji se neprestano nalaze u interakciji i utječu jedni na druge. Zajedno sa ovim odnosima stvara se mreža uslovljavajućih društvenih odnosa.

Također, u ovom radu govorili smo o socijalnoj organizaciji rada koja ima veliki utjecaj na odnose na poslu, te smo govorili o odnosima moći, odgovornosti i konfliktima na radu, koji su kao posljedica odnosa među ljudima.

Za uspješnost komunikacije potrebno je znati prenijeti svoju poruku kao ideju ili sistem ideja koje idu od najjednostavnijih tvrdnji i konstatacija pa do najsloženijih misaonih konstrukcija. Svaka takva poruka treba imati svoj sadržaj i oblik.

Sadržaj poruke obično su neke konstatacije, obećanja, zaključci, obrazloženja i mnoge druge ideje. Osim pisanih poruka, najznačajnija je govorna poruka koja se prenosi riječima. Dakle, riječ je o verbalnoj komunikaciji.

Lični stil izražavanja i osobeni manir (u pozitivnom smislu), predstavlja način na koji se obraćamo sagovornicima, slušaocima, publici, klijentima, kao i izbor određenih riječi i izraza.

Komunikacija utiče na aspekt života. Kategorija može biti bilo koja, ali komunikacija teži prema zajedničkom cilju. Za poboljšanje komunikacijske kompetencije, jedan mora biti motivisan mijenjanjem trenutnog načina komuniciranja i biti otvoren za učenje i razvoj novih vještina, tako da krajnji rezultat je povećanje samopouzdanja i jačanje odnosa koji poboljšavaju profesionalni i lični život. Vještinu efikasne komunikacije čini upravo sposobnost čitanja povratnih informacija i prilagođavanje poruke na temelju dobivenog feedbacka.

9. LITERATURA

1. Bešliagić J., Hodžić A., Bajramović E. (2014). Posljedice mobbing-a, stresa i burn outa na psihičko zdravlje uposlenika. Pravni fakultet Univerzitet u Bihaću
2. Bovee, C.L., & Thill, J.V. (1992). *Business Communication Today*. NY, NY: McGraw-Hill
3. Buble, M. (2011.) *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
4. Burnett, M.J., & Dollar, A. (1989). *Business Communication: Strategies for Success*. Houston, Texas: Dane
5. Cox, Taylor (1991): *"The Multicultural Organisation"*, Academy of Management Executive
6. D. P. Hanna (1998): *"Designing Organizations For High Performance"*, Anderson-Wesley
7. Filipović, V. (1989). *Filozofijski rječnik*. Zagreb: Nakladni zavod Matice hrvatske.
8. Friedmann, G., Naville P. (1972): *Sociologija rada*, Veselin Masleša, Sarajevo
9. Hadžiahmetović, Z. (2000): *"Organizacijski menadžment"*, Erudit, Zenica
10. Herzberg, Frederick (1959). *Motivation to work*, New York: John Wiley and Sons
11. House, R. (1971); „A path-Goal Theory of Leadership Effectiveness“, *Administrative Science Quarterly*
12. Ivancevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., & Crosby, P.B. (1994). *Management: Quality and Competitiveness*. Burr Ridge, IL: Irwin
13. Jerovšek J., Možina S., Obradović J., Rus V., Tunić Ž., Županov J. (1971): *Industrijska sociologija*, Biblioteka naših tema, Zagreb
14. Katz, Daniel (1964): *Satisfaction and Deprivation in Industrial Life*, u knjizi *Industrial Conflict*, edited by Arthur Kornhauser, McGraw-Hill, New York
15. Knapp M. L. and Hall J. A. (1997). *Nonverbal communication in human interaction*. 4th ed. New York: Harcourt Brace
16. Kuka M., Jovanović K. (2010). *Komunikacija i menadžment*, autorsko izdanje, Beograd
17. Lanza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008): *Poslovno komuniciranje*, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
18. Larkin, T.J. (2005): *Change the communication channel*, *Communication World*
19. Marković, M. (2003): *Poslovna komunikacija sa poslovnim bontonom*, Clio, Beograd
20. Maslow Abraham (1954): *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row
21. Maxwell, J. C. (2001). *The 17 indisputable laws of teamwork*, Nashville: Thomas Nelson Publishers
22. Melvin J. Vincent i J.Mayer (1959): *New Foundation for Industrial Sociology*, Princenton, New Jersey
23. Miller, K. (2005). *Organizational communications: approaches and processes*. 4th ed. New York: Thomson/Wadsworth
24. Muratović H., Softić S. (2006): *"Organizacija, vodič za predavanja i vježbe"*, Sarajevo
25. Novak M. (2000): *„Poslovna organizacija“*, treće dopunjeno izdanje
26. Peters, Thomas; Waterman, Robert (1996): *U potrazi za vrhunskim*, Global, Novi Sad

27. Radosavljević Ž., Tomić R. (2007): “Menažment u modernom biznisu”, Privredna akademija, Novi Sad
 28. Reljanović, M. (2015). Regulacija mobinga u Bosni I Hercegovini u kontekstu zakona o zabrani diskriminacije. Analitika.
 29. Rokeach, Milton (1973): The nature of human values, New York: Free Press
 30. Robbins, P.S. (1992): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, d.o.o. Zagreb
 31. Rosenberg, M. (1979). Conceiving the self. New York: Basic Books
 32. Tubbs, S. (2013): Komunikacija, Clio, Beograd
 33. Vuković A., Pravni okvir zaštite od mobinga u zakonodavstvu BiH, Anali poslovne ekonomije, godina V, sveska 2, broj 9. 2013.g., str.: 193-216
 34. Wilkenfeld, Jerome (1996): “Managing Staff Functions In A Large Company”, Management Review
- Internet:
35. <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Clo-Con/Communication-in-Organizations.html>

BIOGRAFIJA

Lejla Zajković rođena je 18. novembra 1993. godine u Sarajevu, gdje je također završila osnovno i srednje obrazovanje. Po završetku srednje škole “Gimnazija Obala” u Sarajevu, upisala je Fakultet političkih nauka u Sarajevu – Odsjek za Sociologiju u statusu redovnog studenta. Nakon završetka prvog ciklusa studija i sticanja stručnog zvanja bakalaureat/bachelor sociologije, upisala je drugi ciklus studija u statusu redovnog studenta na odsjeku za sociologiju.



UNIVERZITET U SARAJEVU – FAKULTET POLITIČKIH NAUKA
IZJAVA o autentičnosti radova

Obrazac AR

Stranica 70 od 70

Naziv odsjeka i/ili katedre: Sociologija
Predmet: Sociologija organizacije

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADOVA

Ime i prezime: Lejla Zajković
Naslov rada: Uloga komunikacije u organizaciji
Vrsta rada: Završni magistarski rad
Broj stranica: 70

Potvrđujem:

- da sam pročitao/la dokumente koji se odnose na plagijarizam, kako je to definirano Statutom Univerziteta u Sarajevu, Etičkim kodeksom Univerziteta u Sarajevu i pravilima studiranja koja se odnose na I i II ciklus studija, integrirani studijski program I i II ciklusa i III ciklus studija na Univerzitetu u Sarajevu, kao i uputama o plagijarizmu navedenim na web stranici Univerziteta u Sarajevu;
- da sam svjestan/na univerzitetskih disciplinskih pravila koja se tiču plagijarizma;
- da je rad koji predajem potpuno moj, samostalni rad, osim u dijelovima gdje je to naznačeno;
- da rad nije predat, u cjelini ili djelimično, za stjecanje zvanja na Univerzitetu u Sarajevu ili nekoj drugoj visokoškolskoj ustanovi;
- da sam jasno naznačio/la prisustvo citiranog ili parafraziranog materijala i da sam se referirao/la na sve izvore;
- da sam dosljedno naveo/la korištene i citirane izvore ili bibliografiju po nekom od preporučenih stilova citiranja, sa navođenjem potpune reference koja obuhvata potpuni bibliografski opis korištenog i citiranog izvora;
- da sam odgovarajuće naznačio/la svaku pomoć koju sam dobio/la pored pomoći mentora/ice i akademskih tutora/ica.

Mjesto, datum

Sarajevo, 16.12.2020

Potpis

Lejla Zajković