Neverbalna komunikacija u organizaciji

Hamelec, Adriana

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:587013

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

DIPLOMSKI RAD br. 97/PE/2016

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

Adriana Hamelec

Varaždin, travanj 2016.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij Poslovna ekonomija

DIPLOMSKI RAD br. 97/PE/2016

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

Student:

Adriana Hamelec, 0157/336D

Mentor:

prof. dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić

Varaždin, travanj 2016.

Sažetak

Tema diplomskog rada je „*Neverbalna komunikacija u organizaciji*“. Kroz diplomski rad prikazani su opći pojmovi organizacije i komunikacije, zatim koji su procesi, smjerovi, prepreke i metode/oblici komunikacije, zatim slijedi neverbalna komunikacija njena klasifikacija ponašanja, tumačenje i istraživanje te kako je razumjeti i prenijeti, te kakva je komunikacija u različitim kulturama. Na kraju je provedeno istraživanje na organizacijskoj jedinici koju kroz rad nazivam *„organizacijska jedinica NN“.*

Kroz istraživanje se došlo do zaključka kako vrlo malo komunikacije ima u velikim organizacijskim jedinicama, odnosno ako je ima ona se često prenosi neverbalno što znači da se znakovima šalju poruke koje zaposlenik nije u mogućnosti iznijeti ili nema snage izreći svoje mišljenje.

Upravo je zbog toga i tema ovog diplomskog *rada „Neverbalna komunikacija u organizaciji“* obrađena tako da se prepoznaje koji su sve načini komunikacije, zašto je komunikacija bitna u svijetu biznisa ali i što nam znakovna komunikacija može donijeti u svakodnevnoj rutinu te olakšati donošenje odluka.

U radu je prikazan primjer organizacijske jedinice gdje postoji nedostatak u komunikaciji, odnosno ima ga vrlo mnogo, ali zbog toga prevladava neverbalna komunikacija, zapravo komunikacija koja ukoliko je dobro „pročitamo“ može donijeti i više nego je poslodavac toga svjestan.

Ključne riječi: komunikacija, organizacija, znakovi, simboli

SUMMRY

Thesis is "non-verbal communication in the organization". Through the thesis presents the basic concepts of organization and communication, then what are the processes, routes, obstacles and methods / forms of communication, followed by non-verbal communication behavior of its classification, interpretation and research, and how to understand and convey, and what kind of communication in different cultures. At the end of the research conducted at the organizational unit that the work I call "organizational unit NN".

Through research it was concluded that very little communication has in large organizational units or if she has often transferred non-verbal, which means that the characters sent the message that the employee is not able to take out or no power to express their opinion.

This is why the theme of this diploma thesis "Non-verbal communication in the organization" finish to recognize that all methods of communication, why communication is important in the business world as well as our character-based communication can bring in the daily routine and to facilitate decision-making.

This work is an example of organizational units where there is a lack of communication, or has it very much, but because of the prevailing non-verbal communication, communication that actually if it is good "read" may issue more than the employer is aware of this.

Keywords: communication, organization, signs, symbols

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

UNIVERSITY NORTH

Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA: ADRIANA HAMELEC | MATIČNI BROJ: 0157/336D

NASLOV RADA: Neverbalna komunikacija u organizaciji

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: Non-verbal communication in the organization

KOLEGIJ: Poslovno komuniciranje

MENTOR: prof. dr. sc. Ljubica Bakić - Tomić

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. doc. dr. sc. Ante Rončević
2. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić
3. prof. dr. sc. Ljubica Bakić - Tomić

Zadatak diplomskog rada

BROJ: 97/PE/2016

OPIS

Tema diplomskog rada je „Neverbalna komunikacija u organizaciji". Kroz diplomski rad prikazani su opći pojmovi organizacije i komunikacije, zatim koji su procesi, smjerovi, prepreke i metode/oblici komunikacije, zatim slijedi neverbalna komunikacija njena klasifikacija ponašanja, tumačenje i istraživanje te kako je razumjeti i prenijeti, te kakva je komunikacija u različitim kulturama. Na kraju je provedeno istraživanje na organizacijskoj jedinici koju kroz rad nazivam „organizacijska jedinica NN".

Kroz istraživanje se došlo do zaključka kako vrlo malo komunikacije ima u velikim organizacijskim jedinicama odnosno ako je ima ona se često prenosi neverbalno što znači da se znakovima šalju poruke koje zaposlenik nije u mogućnosti iznjeti ili nema snage izreći svoje mišljenje.

U radu je prikazan primjer organizacijske jedinice gdje postoji nesrazmjer u komunikaciji odnosno ima ga vrlo mnogo ali zbog toga prevladava neverbalna komunikacija, odnosno komunikacija koja ukoliko je dobro ističitamo može donjeti i više nego je poslodavac toga svjestan.

U VARAŽDINU, DANA: 14.03.2016.

POTPIS MENTORA: Lj. Bakić Tomić

SVEUČILIŠTE SJEVER

DIR 01 PE

SADRŽAJ

1. UVOD **1**

1.1. Predmet i ciljevi rada 2

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka 3

1.3. Sadržaj i struktura rada 4

2.POJAM ORGANIZACIJE **6**

2.1. Što je organizacija? 6

2.2. Što je organizacijsko ponašanje? 8

3.VAŽNOST KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI **11**

3.1. Komunikacijski proces 14

3.2. Smjer komunikacije 16

3.3. Organizacijska komunikacija 18

3.4. Prepreke za učinkovitu komunikaciju 21

3.5. Metode komuniciranja 24

4. DEFINIRANJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE **26**

4.1. Klasificiranje neverbalnog ponašanja 27

4.2. Tumačenje i istraživanje neverbalne komunikacije 28

5. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA UNUTAR ORGANIZACIJE **29**

5.1. Neverbalna komunikacija kao komunikacija bez riječi 29

5.2. Neverbalna komunikacija je ključna za prijenos i razumijevanje značenja 31

5.3. Krizno komuniciranje znakovima 35

5.4. Odnos žene i muškaraca u organizaciji i neverbalnoj komunikaciji 37

6. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U RAZLIČTIM KULTURAMA **40**

7. KAKO POBOLJŠATI NEVERBALNU KOMUNIKACIJU **42**

8. KOMUNIKACIJA UNUTAR ORGANIZACIJE – Provedeno istraživanje **44**

8.1. Metodologija istraživanja 46

8.2. Ciljevi istraživanja 46

8.3. Uzorak ispitivanja 48

8.4. Rezultati istraživanja 48

8.5. Ograničenja istraživanja 50

9. ZAKLJUČAK **51**

POPIS LITERATURE **52**
POPIS SLIKA **54**
POPIS TABLICA **54**
POPIS GRAFIKONA **54**
PRILOZI **55**

1.UVOD

Da bi smo ostvarili komunikaciju treba postojati skupina ili grupa osoba koja iznosi svoje stavove i dijeli svoja mišljenja. Takva komunikacija je dobra i stvara među ljudima pozitivne reakcije. Ono čega nitko nije svjestan tijekom razgovora su pokreti koje radimo svjesno ili nesvjesno, a govore više od 1000 riječi. Takvu komunikaciju nazivamo znakovnom komunikacijom.

U svakodnevnim aktivnostima, na poslu, u šetnji koristimo ovaj način komunikacije. Najviše ovo vrstu komunikacije koriste životinje, a mi njihove znakove možemo prepoznati odnosno shvatiti što nam je zapravo poručio.
Dakle komuniciramo uvijek od trenutka kada se probudimo do trenutka kada tonemo u san pa čak znamo komunicirati i u snu. I tada kada tijekom večeri radimo rezime onoga što smo radili i sa kime smo razgovarali pitamo se „da li smo stvarno uspješno prenijeli sve važne poruke i iznijeli mišljenja?“ i „da li smo shvatili ono što nam je sugovornik odgovorio?“.
Komunikacija ne znači samo govoriti, ona je nešto što treba znati i pročitati odnosno pročitati na sugovorniku na osobi sa kojom razgovaramo. Komunikaciju učimo kao vještinu i usavršavamo je.

Ovaj rad govori upravo o komunikaciji čitanja onoga što Vam sugovornik svojim pokretima tijela, gestama, mimikom, pokretima ruku, tonom glasa..... želi poručiti, a mi kao slušači i promatrači više od njegovih riječi trebamo prepoznati njegove znakove koje nam šalje.
Komunikacija u vlastitom domu sa obitelji i komunikacija u organizaciji u kojoj radimo nije ista. Dok u toplini doma stvaramo ideje na radnom mjestu smo ogorčeni. Tako se u organizacijskim strukturama stvara komunikacija znakovima koje treba razumjeti.

S obzirom da u organizacijskim strukturama dolazi do „krize u komuniciranju“ treba pripaziti kako nastavljamo razgovor i prihvatiti njegovu poruku i kodirati je prema značenju, a koje ono zapravo mijenja izrečeno.

1.1.Predmet i ciljevi rada

Često se, naime, komunikaciju okrivljuje za neuspjeh u rješavanju problema. Pretpostavka je da ako ljudi znaju više, problem će se riješiti. No ako se ne suočimo s čimbenicima koji uzrokuju problem, pojačana komunikacija neće sama po sebi biti i rješenje za problem. Za osobe koje se profesionalno bave odnosima s javnostima i komunikacijskim menadžmentom od vitalne je važnosti prepoznati ograničenja komunikacije. Poteškoća je u tome što su komunikacijska rješenja uglavnom jednostavnija, jeftinija i lakše ih se provodi. (Tafra-Vlahović, M. (2012.), 29-30)

Problem ovog diplomskog rada je komunikacija u organizaciji i na koji se način ona provodi. U diplomskom radu istražuju se razlozi koji dovode do problema u komunikacijskim ciljevima, koje su sve metode komunikacije i kako neverbalna komunikacija utječe na međuljudske odnose u organizaciji i različitim kulturama.

Cilj ovog diplomskog rada je dati odgovor na pitanja:

1. Kako provoditi komunikaciju u okolini i na radnom mjestu?

2. Kako se komunikacija šalje i prihvaća od izvora do primatelja?

3. Kako prepoznati oblike i metode komunikacije?

4. Da li se uvažavaju stavovi i mišljenja sugovornika?

Glavna istraživačka pitanja

1. Da li su zaposlenici zadovoljni komunikacijom u svojoj organizaciji?

2. Da li poslodavac uvažava prijedloge zaposlenika za poboljšanje u komunikaciji ali i za kvalitetu i učinkovitosti u radnoj organizaciji?

3. Da li poslodavac u organizacijskoj jedinici zaposleniku pruža slobodu u komunikaciji?

Cilj istraživanja u diplomskom radu bio je saznati kako i na koji način zaposlenici međusobno i sa svojim nadređenima komuniciraju tijekom radnog vremena.

Sukladno navedenim ciljevima i svrhom istraživanja komunikacije u organizacijskoj jedinici postavljene su hipoteze:

Hipoteza 1. Zaposlenici u organizacijskoj jedinci NN uglavnom nisu zadovoljni internom komunikacijom na svojem radnom mjestu što narušava odnos u organizacijskoj jedinici između djelatnika i nadređenih;

Hipoteza 2. Zaposlenici iznose svoje stavove i mišljenja ali se oni ne uvažavaju;

Hipoteza 3. Zaposlenici nemaju slobodu u komunikaciji što dovodi do primanja i slanja nepotpunih ili netočnih informacija.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Da bi se podaci mogli prikupljati potrebno je pripremiti kvalitetna pitanja i provesti kvalitetno istraživanje ispitanika u organizacijskoj jedinici.

Kao instrument istraživanja proveden je strukturirani intervju na pripremljenim pitanjima. Intervju je proveden na uzorku od tri osobe/zaposlenika (osoba A, osoba B i osoba C) iz organizacijske jedinice NN. Pripremljeno je 15 pitanja, a koji odgovaraju na pitanja vezana uz komunikaciju unutar radne organizacije. Intervju je trajao 45 minuta i sva tri ispitanika bila su prisutna istodobno u prostoriji iz razloga da se vidi reakcija na odgovore drugog ispitanika.

Intervju se sastajao od dva dijela. U prvom dijelu ispitaniku su postavljena pitanja o spolu, dobi, naobrazbi, godinama radnog iskustva, a u drugom dijelu ispitaniku su postavljena pitanja vezana na komunikaciju u organizacijskoj jedinici te su ispitanici iznosili uz ponuđene odgovore i stavove vezano na komunikaciju u organizaciji. Razlozi postavljanja takvih pitanja je mogućnost davanja ispitaniku slobodu na odgovor, a provedeno je iz razloga da se upravo reakcijama ispitanika (ton glasa, stav tijela) istraži zadovoljstvo zaposlenika sa komunikacijom i odnosima u radnoj sredini, a što je svrha i ovog diplomskog rada.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad *„Neverbalna komunikacija u organizaciji“* se sastoji od 9 cjelina, a koje nas vode kroz tematiku organizacije i komunikacije.

U prvom dijelu rada, **uvodu** navedeni su predmet i ciljevi rada, izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada.

U drugom dijelu, naslovljenom **„Pojam organizacije“** definirani su pojmovi organizacija te organizacijsko ponašanje.

U trećem dijelu diplomskog rada, pod naslovom **„Važnost komunikacije u organizaciji“** objašnjeno je: kako se provodi komunikacijski proces, koji su smjerovi komunikacije, kakva je komunikacija u organizacijama, koje se sve prepreke pojavljuju kod komunikacije i koje metode komuniciranja prepoznajemo.

Pod četvrtim dijelom diplomskog rada, naslovljenim kao **„Definiranje neverbalne komunikacije“** pobliže se objašnjava neverbalna komunikacija kroz klasificiranje neverbalnog ponašanja te tumačenja i istraživanja neverbalne komunikacije.

U petom dijelu rada, pod naslovom **„Neverbalna komunikacija unutar organizacije“** pobliže je objašnjena neverbalna komunikacija kao komunikacija bez riječi, kako se prenosi i razumije neverbalna komunikacija, zatim koji su neverbalni znakovi kod kriznog komuniciranja i kakav je odnos u komunikaciji između žena i muškaraca.

Šesti dio diplomskog rada nosi naslov **„Neverbalna komunikacija u različitim kulturama“** gdje se govori o različitim znakovima neverbalne komunikacije kroz kulture.

U sedmom dijelu rada, pod naslovom „**Kako poboljšati komunikaciju**“ donosi se stav kako prepoznati, usavršiti i trenirati komunikaciju da bi uspješno mogli provoditi komunikacijsku vještinu.

U osmom dijelu nalazi se **„Komunikacija unutar organizacije – Provedeno istraživanje“** u kojem je obrađeno je samo istraživanje, metodologija, ciljevi, uzorak te ograničenja istraživanja. Detaljno su prikazani i objašnjeni rezultati istraživanja.

Na kraju diplomskog rada, naslovljen kao „**Zaključak“** iznose se stavovi i mišljenja o komunikaciji, kao instrumentu koji stvara značenje i svrhu govora te prenošenja informacija.

Nakon zaključka slijedi popis korištene literature, popis slika, tablica i grafikona te primjer strukturiranog intervjua.

2.UVOD U ORGANIZACIJU

2.1.Što je organizacija?

„*Organizacija koja uči*“ uzrečica je koja je postala sinonim moderne i uspješne organizacije, organizacije koja želi opstati i napredovati na tržištu. (Skoko, B. (2006.), 37)

Slika 1. Organizacija
Izvor slike: web preglednik slika

„Organizacija je skupina ljudi koja je svojim međusobnim radom usmjerena zajedničkom svrhom modeliranja (horizontalo, vertikalno), kodiranje zadataka i rad usmjeren nekom svrhom.“[1]

„To je formalna struktura planirane koordinacije koja uključuje dvoje ili više ljudi radi postizanja zajedničkog cilja, a karakterizira je odnos hijerarhije i podjela rada. Čini predmet sustavnog istraživanja ponašanja pojedinaca.“[2]

Organizacije nastaju radi koristi čovjeka i to:
-„ostvarenja radnih ciljeva
-ostvarenja profesionalnih i političkih potreba
-obavljanja obrazovne, kulturne, sportske i druge aktivnosti“

[1]http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/OB1.pdf; Uvod u organizacijsko ponašanje, Poglavlje 1 (prezentacija); (26.02.2016.)
[2] http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/A1.ppt;
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Kolegij: Organizacijsko ponašanje, šk.god. 08/09, Mentor: prof.dr.sc. Ž. Turkalj, rad skupine studenata na temu Organizacijsko ponašanje (prezentacija); (26.02.2016.)

Danas se koriste dvije vrste definicija organizacije i to tehnološke definicije koje u prvi plan stavljaju tehnologiju i procese, a u drugi ljude i odnose i integralne definicije koje kažu da organizaciju čine ljudi i odnosi i njihovog povezivanja sa sredstvima. Integralne definicije danas prevladavaju u teoriji.

Organizacija rada je zadaća menadžmenta ali i svakog zaposlenog i predstavlja proces definiranja organizacije, tj. usklađivanje svih elemenata i pod elementa organizacije radi izvršenja zadataka a u funkciji ostvarenja ciljeva organizacije.

Dezorganizacija je negativno djelovanje u organizaciji izazvano lošim ekonomskim, političkim ili sigurnosnim stanjem i traži momentalnu reakciju menadžmenta u obliku definiranja strategije organizacijskog oporavka ili reorganizacije uz pronalaženje i eliminiranje uzroka.

U svakoj organizaciji postoje subjekti i objekti organizacije. Subjekti su osobe koje upravljaju, kao menadžeri, rukovoditelji ili vlasnici. Objekti organizacije su čovjek sa znanjima i vještinama, radni proces, predmet rada i oblik organizacije. Kako se vidi organizatori rada namijenili su čovjeku dvostruku ulogu i to kao subjektu vodeću i kreativnu ulogu, a kao objektu izvršnu ulogu u organizaciji. (Dremel, Z., 6-7)

I organizacija i javnost imaju predodžbu o određenoj situaciji (spoznaja), te ocjenjuju dobrom odnosno lošom (stav). Također imaju dojam o tome što druga strana misli i je li to loše ili dobro. Iz toga proizlaze četiri učinka:

•Podudarnost – do koje mjere mislimo da je stav drugih isti poput našeg
•Točnost – u kojoj mjeri strane točno razumiju predodžbu duge strane
•Razumijevanje – u kojoj su mjeri predodžbe iste
•Suglasnost – u kojoj sumjeri stavovi isti. (Tafra-Vlahović, M. (2012.), 40)

2.2.Što je organizacijsko ponašanje?

„Organizacijsko ponašanje je sustavno izučavanje akcija i stavova koje ljudi pokazuju unutar organizacija. Što ljudi misle, osjećaju i rade unutar i oko organizacije. Tri su tipa ponašanja povezana s radom: *proizvodnost* kao mjera unapređenja procesa proizvodnje, *apsentizam* kao izostajanje s posla i *fluktuacija* kao kretanje zaposlenika iz organizacije.“[3]

Ukoliko organizacija želi unaprijediti tržište ili rad prije svega treba stvoriti dobru „komunikacijsku klimu“ unutar svojeg poduzeća odnosno tvrtke kako bi njeni zaposlenici tu „klimu“ mogli nositi prema van i prezentirati je okruženju. „Zadovoljan radnik je dobar radnik“ to je moto koji svi menadžeri, vlasnici, organizacija općeniti ali i okolina dobro poznaje i prema tome ocjenjuju organizaciju kako djeluje i nosi se sa svakodnevnim poslovnim obavezama. Kako „djela govore više od riječi“ tako se i organizacija i zaposlenik trebaju pridržavati obaveza da „svaki osmijeh i topla riječ otvara svaka vrata“. Lice i ponašanje u komunikaciji nam daju više informacija od tisuću riječi.

Organizacije imaju hijerarhije nadležnosti i formalna pravila koja su zaposlenici dužni slijediti. (Robbins, S.; Judge, T. (2009.), 368)

Organizacijsko ponašanje *(engl. Organizational Behavior)* je područje istraživanja koje proučava učinak što ga pojedinci, grupe i strukture imaju na ponašanje unutar organizacija u svrhu primjenjivanja toga znanja za poboljšanje učinkovitosti organizacije.
To je istraživačko područje, što znači da je osobito područje stručnosti s općim korpusom znanja te proučava tri odrednice ponašanja u organizacijama: pojedince, grupe i strukturu. Osim toga, organizacijsko ponašanje primjenjuje znanja stečena o utjecaju pojedinaca, grupa i učinka strukture na ponašanje da bi organizacije djelovale učinkovitije.

[3] http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/OB1.pdf; Uvod u organizacijsko ponašanje, Poglavlje 1 (prezentacija); (26.02.2016.)

Čini se da postoji opća suglasnost da organizacija ponašanja obuhvaća središnje teme u vezi s motivacijom, ponašanjem i moći vođa, **međuljudskom komunikacijom,** grupnim strukturama i procesima, učenjem, razvitkom stavova i percepcijama, procesom promjena, sukobima, dizajniranjem poslova i radnim stresom. (Robbins, S.; Judge, T. (2009.), 9-10)

„Znanstvene discipline koje pomažu definiranju organizacijskog ponašanja su:

•Psihologija

›znanost koja nastoji objasniti ponašanje ljudi pri tome baveći se izrazito razumijevanjem individualnog ponašanje,

›zadire u sfere organizacijskog ponašanja istražujući zašto se ljudi ponašaju na određeni način,

›industrijski psiholozi se bave proučavanjem pojedinaca posebice u smislu učenja, donošenja odluka, zadovoljstva na poslu i sl.

•Sociologija

›znanost koja proučava društvo odnosno uloge pojedinaca u društvu,

›ova znanstvena disciplina je dala najveće učinke proučavajući tako ponašanje unutar organizacije.

•Socijalna psihologija

›spoj sociologije i psihologije kao znanosti pri tome proučavajući međusobni utjecaj ljudi,

›temelj proučavanja je promjena – kako je izvršiti i kako smanjiti otpor.

•Antropologija

›znanstvena disciplina koja izučava društvo odnosno kulturnu različitost pojedinaca i njihovih vrijednosti i ponašanja unutar nekog okruženja

›pridonosi razumijevanju različitosti pojedinaca i njihovih aktivnosti unutar neke organizacije

•Političke znanosti

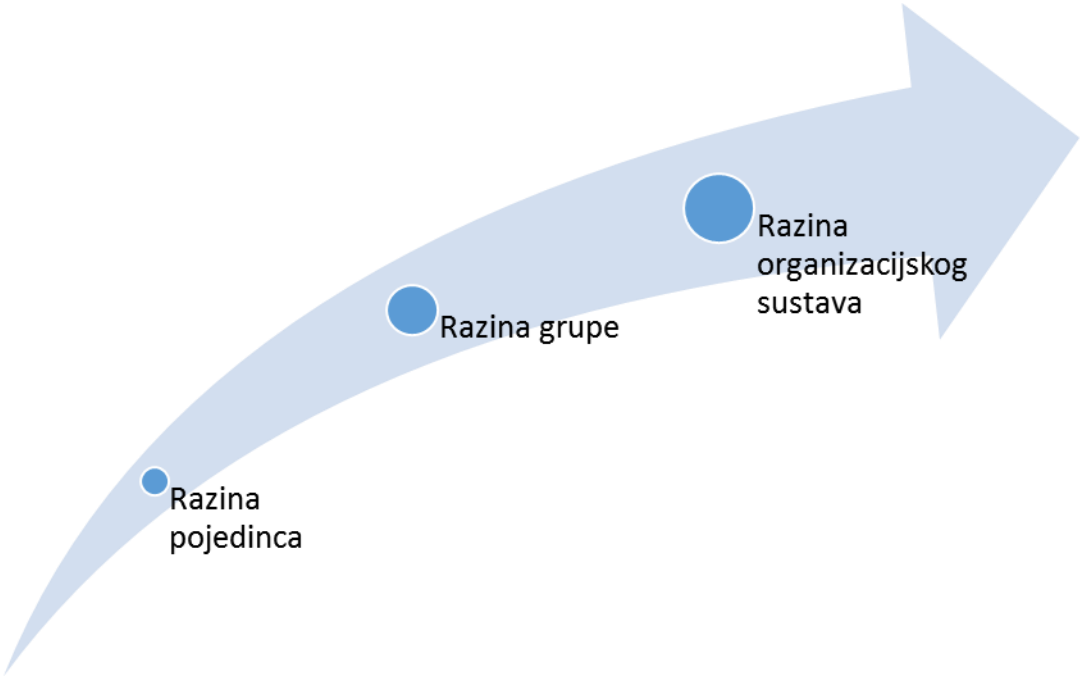
›politolozi izučavaju ponašanje pojedinaca i skupina unutar političkog okruženja, a pitanja kojima se bave jesu strukturalni konflikt, alokacija moći te način manipulacije s moći radi pojedinačnog interesa.“[4]

„Razine analize organizacijskog ponašanja, prikazane na slici 2:

Razina pojedinca: promatranje temelja individualnog ponašanja: vrijednosti, stavovi, ličnost..

Razina skupine/grupe

Razina organizacijskog sustava: organizacijsko ponašanje doseže svoju najvišu razinu kada u znanje o pojedinačnom i skupnom ponašanju dodamo formalni organizacijski sustav“



Slika 2. Temeljni model organizacijskog ponašanja
Izvor: Autor

[4] http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/A1.ppt;
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Kolegij: Organizacijsko ponašanje, šk.god. 08/09, Mentor: prof.dr.sc. Ž. Turkalj, rad skupine studenata na temu Organizacijsko ponašanje (prezentacija); (26.02.2016.)

„Ciljevi organizacijskog ponašanja su da pomognu u :
•Objašnjenju ljudskog ponašanja,
•Predviđanju ljudskog ponašanja, te
•Kontroli ljudskog ponašanja.“[5]

3. VAŽNOST KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI

"Komunikacija je proces razmjene informacija preko dogovorenog sustava znakova, odnosno komunicirati znači dijeliti informaciju s drugima čime se sugovornici međusobno obogaćuju." [6]

„Riječ komunikacija svakodnevno koristimo, ona je često sinonim za razgovor. Ipak, komunikacija je mnogo više od razgovora, to je razmjena poruka između dviju ili više osoba. To je naša autentična potreba da kontaktiramo s okolinom.
Budući da je komunikacija svuda oko nas, ona se podrazumijeva, ali se uz nju vežu brojne predrasude. Na primjer, mislimo da je komuniciranje samo po sebi razumljivo i da se tu nema što mijenjati. Istina je posve drugačija. Iako svakodnevno komuniciramo, to je vještina koja se može i treba sustavno učiti. Danas se nude brojne edukacije i radionice na kojima se uče vještine komunikacije.“[7]

Komuniciranje je osnovni proces u svakoj tvrtki i u svakom društvu. Komunikacija je istodobno nužnost i umjetnost, jer se na njezinim dosezima temelji naš poslovni ali i osobni uspjeh. Naša svakodnevica, baš kao i svaka djelatnost koja počiva na međuljudskim odnosima, više ne ovisi o kvalifikaciji već o umijeću komuniciranja. Svakodnevno komuniciramo s podređenima i nadređenima na poslu, s partnerima uz kavicu, s kupcima na prezentacijama, s dobavljačima na sastancima… Komuniciramo licem u lice, telefonom, internetom; nastupamo u medijima, vodimo sastanke, držimo govore…..Razgovaramo, pregovaramo, molimo, zahvaljujemo,

---

[5] http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/A1.ppt;
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Kolegij: Organizacijsko ponašanje, šk.god. 08/09, Mentor: prof.dr.sc. Ž. Turkalj, rad skupine studenata na temu Organizacijsko ponašanje (prezentacija); (26.02.2016.)
[6] http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/C5%20-%20Komunikacija.ppt;
Prezentacija na temu Komunikacija, rad skupine studenata; (26.02.2016.)
[7]http://www.centar-dmo-vg.hr/strucne-teme/70-komunikacija;
autor Sandra Puljiz, prof. psihologije; (26.02.2016.)

branimo, uvjeravamo, promoviramo….. I kad šutimo, naš izraz lica jasno govori o našem raspoloženju i namjerama. Komunikacija je jedna od bitnih obilježja svakog čovjeka i svake tvrtke. Loše komunikacijske sposobnosti vrlo brzo izlaze na vidjelo i imaju negativne posljedice. Bez kvalitetnih komunikacijskih vještina, bez obzira na ostale sposobnosti i talente, ni čovjek, ni organizacija ne mogu zauzeti primjereno mjesto na tržištu.
Svega se u životu možemo odreći, jedno ne možemo prestati komunicirati. (Skoko, B. (2006.), 38-39)

Komunikacija mora obuhvatiti i prenošenje i razumijevanje značenja. Ideja, bez obzira koliko bila dobra, nije korisna sve dok se ne prenese drugima i sve dok je drugi ne razumiju. Savršena komunikacija, ako je takva uopće moguća postojala bi kad bi se misao ili ideja mogla prenijeti na način da je mentalna slika koju dobiva primatelj jednaka onoj koju ima pošiljatelj.

Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar grupe ili organizacije:
•kontroliranje,
•motiviranje,
•emocionalno izražavanje i
•informiranje.

Komunikacija služi za kontroliranje ponašanja članova grupe na nekoliko načina.

Funkcija *kontroliranja* u komunikaciji na djelu je kada zaposlenici, primjerice, moraju sve žalbe prvo dati svom neposrednom šefu, kada moraju slijediti opis svog posla, kada moraju slijediti politiku **organizacije**. Ali i neformalna komunikacija kontrolira ponašanje. Kada radne grupe zadirkuju ili uznemiravaju člana koji mnogo radi (zbog čega ostatak grupe izgleda loše), one na neformalan način komuniciraju s tim članom i kontroliraju njegovo ponašanje.

Komunikacija potiče *motiviranje* tako da objašnjava zaposlenicima što trebaju raditi, informira ih koliko dobro rade te što mogu učiniti kako bi poboljšali svoju performansu ukoliko je nedostatna. Postavljanje specifičnih ciljeva, povratno informiranje o napredovanju u ostvarivanju ciljeva, te davanje potpora za željena ponašanja stimuliraju motivaciju i zahtijevaju komunikaciju.

Komunikacija koja se odvija unutar grupe osnovni je mehanizam kojim članovi iskazuju svoje frustracije i svoje zadovoljstvo. Komunikacija, dakle, omogućava *emocionalno izražavanje* (izražavanje osjećaja) i ispunjavanje društvenih potreba.

Posljednja funkcija komunikacije odnosi se na njezinu ulogu u olakšavanju donošenja odluka. Naime, komunikacija *informira* pojedince i grupe, prenoseći im podatke nužne za identificiranje i ocjenjivane alternativa, što je potrebno za donošenje odluka.

Nijednu od tih četiriju funkcija ne treba smatrati važnijom od ostalih. Da bi grupe uspješno djelovale, one trebaju održavati stanovit oblik kontrole nad članovima, te stimulirati svoje članove za rad, omogućiti im emocionalno izražavanje i upriličiti donošenje odluka. Možemo pretpostaviti da gotovo svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar grupe ili organizacije obavlja jednu ili više od tih četiriju funkcija. (Robbins, S; Judge, T. (2009.), 368-369)

Ovim funkcijama započinje proces koji vodi povećanju identiteta, zajedništva, znanja i djelovanja, omogućujući ljudima da postignu svoje ciljeve. Problemi mogu nastupiti zbog sljedećih razloga: različiti ljudi teže različitim ciljevima i na taj način onemogućuju da se čuje vaš glas; nedostatak jedinstva među pojedincima koji komuniciraju (zbog različitih mišljenja i pripadnosti); formalizacija komuniciranja (npr. birokracija, profesionalizacija, institucionalizam) do koje dolazi kako grupa postaje veća i složenija. Tafra-Vlahović, M. (2012.), 29)

Komunikacija je simbolička interakcija s ljudima. Interakcija je sinonim za socijalno djelovanje. Simboli su znakovi koji reprezentiraju značenje i svrhu, posebno elementa jezika s ciljem stvaranja razumijevanja. (Milas, Z. (2011.), 16) Tako zaključujemo da šutnja zapravo i može biti uljudna , međutim može stvarati nesporazume i povrijediti druge jer ipak naše lice, naši pokreti, naš stav prema onom što je sugovornik upravo predlagao može dovesti do krivih zaključaka. Bez obzira da li govorili ili šutjeli sve je to komunikacija samo je pitanje kako će sugovornik prihvatiti i shvatiti našu svjesni i nesvjesnu komunikaciju.

„Komunikacija je jedna od najosnovnijih funkcija u bilo kojoj organizaciji ili biznisu i njena važnost se ne može dovoljno naglasiti.

To je proces prijenosa informacija, ideja, misli, stavova i planova između različitih dijelova neke organizacije.
Dobra i efikasna komunikacija neophodan je dio, kako ljudskih odnosa tako i uspješnog biznisa.

Efikasna komunikacija je potrebna na različitim razinama i različitim aspektima u organizaciji kao što su:
-Za odnose rukovodstvo – zaposlenik
-Za motivaciju i jačanje morala zaposlenika
-Za povećanje produktivnosti
-Za zaposlenike“[8]

3.1.Komunikacijski proces

Komunikacija se definira kao „proces razmjene informacija između pojedinaca putem poznatog sustava signala, znakova ili ponašanja“ odnosno kao prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili grupe drugoj (ili drugima) prvenstveno putem simbola. Međutim u mnogobrojnim definicijama komunikacija postoji i ona da da je komunikacija „Proces u kojem sudionici stvaraju i međusobno dijele informacije u cilju postizanja obostranog razumijevanja“. Tafra-Vlahović, M. (2012.), 28)

Da bi se komunikacija uopće mogla dogoditi, treba postojati svrha, izražena kao poruka koja se treba prenijeti. Poruka se prenosi između pošiljatelja i primatelja. Poruka se kodira (prevodi u simbolički oblik), i putem nekog medija (kanala) prenosi primatelju, koji ponovno prevodi (dekodira) poruku koju je poslao pošiljatelj. Rezultat je prijenos značenja od jedne osobe do druge.

Komunikacijski proces:
•pošiljatelj,
•kodiranje,
•poruka,

[8] http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/C5%20-%20Komunikacija.ppt; Prezentacija na temu Komunikacija, rad skupine studenata; (26.02.2016.)

•kanal,

•dekodiranje,

•primatelj,

•šum i

•povratna informacija. (Robbins, S.; Judge, T. (2009), 369)

Grafikon 1. Komunikacijski proces (1)

Pošiljatelj → poruka → kanal → primatelj → povratna veza

(izvor) (kodiranje) (dekodiranje) (feed back)

Izvor: Autor

Autori L. Bovee i John V. Thill komunikacijski proces prikazuju u osam koraka.

1. korak: Pošiljatelj ima ideju
2. korak: Pošiljatelj kodira ideju u poruku
3. korak: Pošiljatelj stvara poruku u prijenosnom mediju
4. korak: Pošiljatelj šalje poruku kroz kanal
5. korak: Publika prima poruku
6. korak: Publika dekodira poruku
7. korak: Publika odgovara na poruku
8. korak: Publika daje povratnu informaciju pošiljatelju (Sabolčec, M. (2015.), 11)

Grafikon 2. Komunikacijski proces (2)

Izvor: Autor

Pošiljatelj inicira poruku tako što kodira neku misao. *Poruka* je zapravo fizički proizvod pošiljateljevog *kodiranja*. Kad govorimo, govor predstavlja poruku. Kada pišemo, pisanje je poruka. ***Kada gestikuliramo, pokreti naših ruku i izrazi na našim licima predstavljaju poruku***. *Kanal* je medij kroz koji poruka putuje. Bira ga pošiljatelj i on mora odrediti hoće li koristiti formalni ili neformalni kanal.

Formalne kanale uspostavljaju organizacije, i ti kanali prenose poruke vezane za profesionalne djelatnosti članova organizacije. Takvi kanali tradicionalno prate lanac nadležnosti unutar organizacija. Drugi oblici poruka, poput osobnih ili društvenih, prenose se **neformalnim kanalima** unutar organizacije. Ti neformalni kanali su spontani i nastaju kao reakcija na individualne izvore.

Primatelj je objekt kojemu je poruka usmjerena. Ali prije nego što se poruka može primiti, simboli u poruci moraju se prevesti u oblik koji primatelj može razumjeti. Taj korak naziva se *dekodiranje* poruke. Posljednja karika u komunikacijskom procesu je povratna informacija. *Povratnom informacijom* provjeravamo jesmo li uspješno prenijeli poruku koju smo kanili prenijeti. Time utvrđujemo je li poruka shvaćena. (Robbins, S.; Judge, T. (2009), 369-370)

Poruka je u središtu pažnje svih opisanih komunikacijskih modela. Pogrešno je razmatrati poruku odvojeno od pošiljatelja i primatelja. Pošiljatelj formulira poruku, odlučuje o njenom sadržaju, kodira je i odabire medij i kanal kojim će je poslati. Primatelj je treba dočekati, preuzeti, rekonstruirati i odlučiti kako ili hoće li odgovoriti. (Tafra-Vlahović, M. (2012.), 34)

3.2.Smjer komunikacije

Komunikacija se može odvijati:

•vertikalno ili

•lateralno.

Vertikalna dimenzija može se dalje podijeliti prema smjeru:

•prema dolje ili

•prema gore.

Komunikacija prema dolje

Komunikacija koja kreće od određene razine u grupi ili organizaciji prema nižoj razini zove se komunikacija prema dolje. Kada razmišljamo o komunikaciji menadžera s zaposlenicima, obično to smatramo komunikacijom prema dolje. Taj obrazac koriste voditelji grupa i menadžeri da bi odredili ciljeve, prenijeli upute za rad, informirali zaposlenike o politikama i procedurama, istaknuli probleme na koje treba obratiti pozornost i ponudili povratne informacije o performansi. Komunikacija prema dolje ne mora nužno biti usmena i licem u lice. Kada menadžeri šalju pisma na privatne adrese zaposlenika da bi ih obavijestili o novoj politici organizacije u pogledu bolovanja, radi se o komunikaciji prema dolje. Isti je slučaj kada voditelji tima šalju poruke e-poštom članovima tima da bi ih podsjetili na nadolazeće rokove.

Komunikacija prema gore

Komunikacija prema gore usmjerena je prema višoj razini unutar grupe ili organizacije. Takva se komunikacija koristi za slanje povratnih informacija osobama na višim položajima, za informiranje o napredovanju prema cilju kao i o tekućim problemima. Komunikacijom prema gore menadžeri dobivaju informacije o tome što zaposlenici misle o svom poslu, o svojim kolegama i općenito o organizaciji. Menadžeri se oslanjanju upravo na tu vrstu komunikacije za ideje o načinima kako izvesti poboljšanja u organizaciji.

Lateralna komunikacija

Kada se komunikacija odvija među pripadnicima iste radne grupe, članovima radne grupe na istoj razini, menadžerima na istoj razini ili između horizontalno jednakih zaposlenika, nazivamo je lateralnom komunikacijom.

Iz perspektive rukovodstva, lateralna komunikacija može biti i dobra i loša. Korisna je slučajevima kada strogo proširenje formalnih vertikalnih struktura u svim vrstama komunikacije sprečava učinkovit i točan prijenos informacija. U takvim slučajevima, lateralna komunikacija odvija se uz znanje i podršku nadređenih. No, kad se formalni vertikalni kanali naruše, primjerice, kada se članovi obrate osobama iznad svojih nadređenih, ili kada nadređene zaobiđu, ili pak kada šefovi otkriju da su neke aktivnosti provedene ili odluke donesene bez njihova znanja, tada lateralna komunikacija može stvoriti disfunkcionalne sukobe. (Robbins, S.; Judge, T. (2009.), 370-371)

3.3.Organizacijska komunikacija

Korporativno komuniciranje važno je za uspjeh korporacije i njen položaj na tržištu. Korporacijske komunikacije su posebna profesija i interdisciplinarna znanstvena područja, ali ih u teoriji i praksi menadžmenta ne treba tretirati sektorski, već holistički.

Funkcija korporativnih komunikacija integrira tri osnovne forme svekolike organizacijske komunikacije: menadžersku komunikaciju, marketinšku komunikaciju i organizacijsku komunikaciju. Najvažnija među ova tri oblika je menadžerska komunikacija pomoću koje vodstvo organizacije komunicira s vanjskim i unutarnjim ciljnim skupinama.

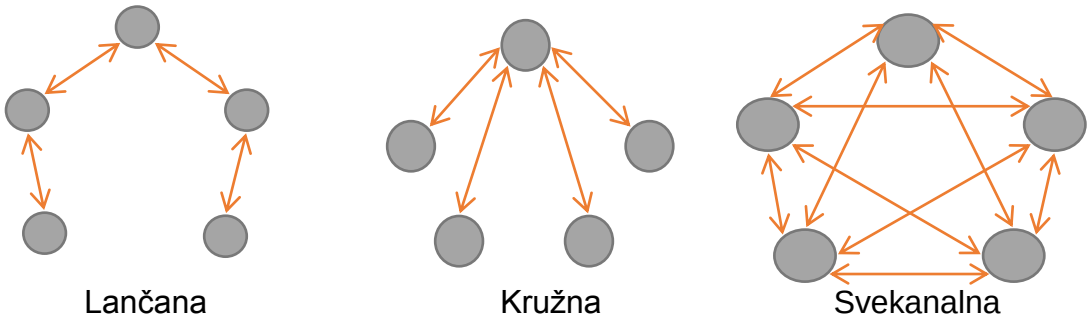
Organizacijsko komuniciranje evoluiralo je u višefunkcionalno područje organizacijskog djelovanja koje se očituje u funkciji „prozora“ s ciljem provedbe komunikacijskih strateških smjernica i taktičkih poteza, i „funkciji ogledala“ koja se odnosi na stalno analiziranje organizacijskog okoliša.

Kompleksnost organizacijske teorije i prakse sugerira da svi koncepti vezani uz organizacijsko komuniciranje kao što su reputacija, imidž, korporacijski brand i slično predstavljaju jednako važne dijelove korporativnog ili organizacijskog konstrukta te ih tretirati holistički (kada se elementi sustava promatraju u funkcioniranju sustava, a ne zasebno). (Tafra-Vlahović, M. (2012.), 24-25)

Formalne mreže malih grupa

Formalne komunikacijske mreže u organizacijama mogu biti vrlo složene. One mogu uključivati stotine ljudi i pet-šest ili više hijerarhijskih razina. Te mreže nazivamo: lančana, kružna i svekanalna.

Lančana komunikacijska mreža strogo prati formalni zapovjedni lanac. Takva mreža više-manje odgovora komunikacijskim kanalima koje biste mogli naći u organizaciji koja je rigidno podijeljena na tri razine. Zatim, *kružna komunikacijska mreža* oslanja se na središnji lik koji usmjerava komunikaciju čitave grupe. Ona simulira komunikacijsku mrežu koju možete naći u timu s jakim vođom. *Svekanalna komunikacijska mreža* dopušta svim članovima grupe da međusobno komuniciraju. Takva vrsta mreže najčešće karakterizira praksu samovođenih timova, i kojima svi članovi imaju slobodu pridonositi timu i nitko ne preuzima ulogu voditelja.



Slika 3. Tri uobičajene mreže malih grupa
Izvor: Autor

Slika 3. demonstrira, učinkovitost svake od tih mreža o zavisnoj varijabli koja je važna. Primjerice, kružna struktura potiče stvaranje vođe (voditelja), svekanalna mreža najbolja je ako je bitno zadovoljstvo članova tima, a lančana je najbolja ako je najvažnija točnost. (Robbins, S; Judge, T. (2009.), 374-375)

Neformalna mreža glasina

Formalni sustav nije jedina komunikacijska mreža u grupi ili organizaciji. Postoji i neformalni sustav, odnosno neformalna mreža glasina. Premda je ta mreža neformalna, to ne znači da nije važan izvor informacija. Primjerice, jedna je anketa pokazala da 75% zaposlenika doznaje o novostima najprije preko glasina. Mreža glasina ima tri glavne karakteristike. Prvo, ona nije pod kontrolom rukovodstva.

Drugo, većina zaposlenika smatra da predstavlja pouzdaniji i vjerodostojniji izvor informacija od formalnih priopćenja vrhovnog rukovodstva. I treće, mreža glasina uglavnom služi osobnim interesima ljudi koji u njoj sudjeluju. Često se pretpostavlja da govorkanje počinje jer predstavlja zanimljiv trač. To je rijetko slučaj. Glasine nastaju kao odgovor na situacije koje su nam važne, kada postoji nejasnoća, i u uvjetima koji potiču tjeskobu. Činjenica da situacije na poslu često sadrže ta tri elementa objašnjava zašto glasine cvjetaju u organizacijama. Tajnovitost i konkurencija koje tipično vladaju u velikim organizacijama, osobito kada je riječ o dolasku novih šefova, premještanju ureda na nove lokacije, o odlukama o otpuštanjima i o preraspodjeli radnih zadataka, stvaraju uvjete koji potiču i održavaju stvaranje neformalnih mreža glasina. Glasina će trajati onoliko koliko je potrebno da se ispune htijenja ili očekivanja koje stvaraju nesigurnost zbog kojih je glasina i

nastala, ili dok se ne umanji tjeskoba. Mreža glasina svakako je važan dio komunikacijskih mreža grupa ili organizacija, i vrlo ju je korisno razumjeti. Preko nje menadžeri mogu naslutiti kakav moral postoji u organizaciji; ona identificira pitanja koja zaposlenici smatraju važnim i pomaže u otkrivanju njihovih tjeskoba. Ona djeluje, dakle, i kao filter i kao mehanizam povratnog informiranja jer ističe pitanja što ih zaposlenici smatraju relevantnima. Za zaposlenike, mreža glasina je korisna za prevođenje formalne komunikacije u žargon njihove grupe. (Robbins, S; Judge, T. (2009.), 375-376)

Računalna komunikacija

Komunikacija u današnjim organizacijama poboljšana je i obogaćena pomoću računalnih tehnologija. Te tehnologije uključuju e-poštu, slanje istovremenih poruka, intranetske i ekstranetske veze i video konferencije.

E-Mail Elektronska pošta koristi Internet za slanje i primanje tekstova i dokumenata stvorenih na računalu. Kao komunikacijsko sredstvo, e-pošta ima mnoge prednosti. E-poruke se mogu brzo pisati, ispravljati i čuvati. Mogu se poslati jednoj osobi ili tisućama ljudi samo jednim klikom miša. Mogu se pročitati do kraja u trenutku kada to primatelju odgovara. A slanje formalnih e-poruka zaposlenicima stoji tek djelić troškova za tiskanje, umnožavanje i distribuciju sličnog pisma ili brošure.

Slanje istovremenih poruka Slanje istovremenih poruka, na engleskom instant messaging (IM), popularno ej među mladim ljudima već više do deset godina, a sada se brzo seli u poslovni svijet. Slanje istovremenih poruka zapravo je e-pošta u realnom vremenu. Zaposlenici sastavljaju popise svojih kolega i prijatelja s kojima žele komunicirati. Zatim samo pritiskom mišem biraju neko ime prikazano u malom okviru na zaslonu računala, upišu poruku i ta se poruka odmah pojavi na zaslonu primatelja.

Upotreba intranet i ekstranet linkova Intranet je privatna informacijska mreža unutar organizacija koja izgleda i funkcionira kao mrežna stanica, ali njoj imaju pristup samo ljudi iz dotičnih organizacija. Intranet postaje sve popularnijim načinom komuniciranja među zaposlenicima unutar kompanija. Osim toga, organizacije stvaraju i ekstranetske veze, koje povezuju zaposlenike s vanjskim dobavljačima, klijentima i strateškim partnerima.

Videokonferencija Tehnologija videokonferencija predstavlja produžetak intranetskih ili ekstranetskih sustava. Organizacije je koriste za održavanje sastanaka

između ljudi s različitih lokacija. Vidio i audioprijenosi uživo, omogućuju sudionicima da se vide. Čuju i da međusobno razgovaraju. Videokonferencija je u biti tehnologija koja omogućuje zaposlenicima da vode interaktivne sastanke bez potrebe da svi budu fizički prisutni na istoj lokaciji. (Robbins, S; Judge, T. (2009.), 376-379)

Upravljanje znanjem

To je proces organiziranja i raspodjeljivanja kolektivnog znanja u organizacijama, da bi prave informacije stigle do pravih ljudi u pravo vrijeme. Kada se ispravno provodi, upravljanje znanjem može dati organizacijama konkurentsku prednost i poboljšati organizaciju performansu jer čini zaposlenike pametnijima.

Upravljanje znanjem danas je sve važnije iz najmanje tri razloga. Prvo, u mnogim organizacijama intelektualna sredstva postala su već jednako važna kao i fizička ili financijska sredstva. Organizacije koje mogu brzo i učinkovito crpsti kolektivna iskustva i znanja svojih zaposlenika prije će „nadmudriti“ svoje konkurente. Drugo, kako su ljudi iz poslijeratnih generacija visokog nataliteta (engl. *baby boomers*) počeli odlaziti iz radne snage, porasla je svijest da ti ljudi predstavljaju riznicu znanja koje će se izgubit iako se ne pokuša očuvati. I treće, dobro osmišljeno upravljanje znanjem smanjuje zalihost i povećava učinkovitost organizacija. (Robbins, S; Judge, T. (2009.), 380-381)

Za organizacijsku komunikaciju od ključnog je značenja koncept javnog mnijenja koje se definira kao konsenzus koji izvire tijekom vremena iz svih izraženih gledišta koja se gomilaju oko pojedinog spornog pitanja, a izražava moć. Javno se mnijenje može smatrati „prevladavajućim stajalištem većine ljudi“. To je važno za odnose s javnostima koji često nastoje mijenjati ravnotežu mišljenja različitih auditorija u korist svog stajališta.

S druge strane to je i pokretač aktivnosti odnosa s javnostima budući da organizacije uvažavaju javno mnijenje pri određivanju svojih strategija. Jedinstveno javno mnijenje je vrlo rijetko. (Tafra-Vlahović, M. (2012.), 43)

3.4.Prepreke za učinkovitu komunikaciju

Nekoliko prepreka može usporiti ili iskriviti učinkovitu komunikaciju. Evo nekoliko najvažnijih prepreka

Filtriranje

Filtriranje se odnosi na pojavu kada pošiljatelj namjerno manipulira informacijama da bi izgledala prihvatljivijom primatelju. Glavna determinanta filtriranja je broj razina u strukturi neke organizacije. Što je više vertikalnih razina, više je prilika za filtriranje. No, stanovitu mjeru filtriranja možemo očekivati gdje god postoje razlike u statusu. Čimbenici kao što su strah od prenošenja loše vijesti i želja da se udovolji šefu, često navode zaposlenike na to da svojim nadređenima govore ono što oni žele čuti, i tako se iskrivljuje komunikacija prema gore.

Selektivna percepcija

Primatelji u komunikacijskom procesu, ovisno o njihovim potrebama, motivaciji, iskustvu, životnom okruženju i ostalim osobnim karakteristikama, selektivno vide i čuju. Primatelji također svoje interese i očekivanja u komunikaciju kada je dekodiraju. Ako osoba koja intervjuira potencijalne zaposlenike očekuje od ženskih kandidata da stave svoju obitelj ispred posla i karijere, vjerojatno će takva osoba to i vidjeti kao kandidatkinja, bez obzira na to misle li one tako ili ne. Mi realno ne vidimo; mi interpretiramo ono što vidimo i onda to nazivamo realnošću.

Pretrpanost informacijama

Pojedinci imaju ograničen kapacitet za obradu podataka. Kao što smo zabilježili u prijašnjoj diskusiji o e-pošti, kada informacije koje imamo nadmaše naše kapacitete, rezultat je pretrpanost informacijama. Zbog potrebe za informiranošću unutar svoga područja interesa i djelovanja te bog mnoštva e-poruka, istovremenih poruka, telefonskih poziva, telefakseva i sastanaka, sve više menadžera pati od pretrpanosti informacijama.

Što se događa kada pojedinac ima više informacija nego što može razmotriti i koristiti? Ljudi tada informacije selektiraju, ignoriraju, preskaču ili naprosto zaborave. Ili odgode daljnju obradu sve dok situacija pretrpanosti informacijama ne prođe. U svakom slučaju, rezultat su izgubljene informacije i manje učinkovita komunikacija.

Emocije

Osjećaji primatelja u trenutku kada primi neku poruku utjecat će na način kako će je interpretirati. Istu poruku koju ste primili kada ste bili ljuti ili izbezumljeni drukčije ćete interpretirati nego kada ste veseli. Krajnji osjećaji poput velike radosti ili potištenosti

najvjerojatnije će otežati učinkovitu komunikaciju. U takvim slučajevima skloni smo zanemariti svoje objektivne i racionalne misaone procese i zamijeniti ih emocionalnim prosudbama.

Jezik

Riječi imaju različita značenja različitim ljudima. Dob, obrazovanje i kulturno podrijetlo tri su najjasnije varijable koje utječu na jezik kojima se osoba služi i na njezino definiranje riječi. Zaposlenici u nekoj organizaciji obično imaju različita podrijetla.

Kad bismo znali na koji način svatko od nas modificira jezik, komunikacijske poteškoće bile bi minimalne. Problem je da članovi organizacije obično ne znaju kako ljudi s kojima su u interakciji modificiraju jezik. Pošiljatelji poruka u komunikaciji obično pretpostavljaju da riječi i termini kojima se služe znače isto i primateljima poruka. Ta je pretpostavka često kriva.

Strah od komuniciranja

Još jedna prepreka učinkovitoj komunikaciji je da neki ljudi, oko 5 do 20 posto populacije, pati od oslabljujuće strepnje ili straha od komuniciranja (engl. *communication apprehension*). Iako se mnogi ljudi plaše govoriti pred grupom, strah od komuniciranja mnogo je ozbiljniji problem, jer utječe na sve kategorije komunikacijskih tehnika. Ljudi koji od njega pate doživljavaju nepotrebnu napetost i tjeskobu pri usmenoj ili pismenoj komunikaciji, ili oboje. Primjerice, za ljude sa strahom os usmene komunikacije vrlo je teško govoriti licem u lice s drugima, i oni postaju vrlo napeti i kada moraju telefonirati. Kao posljedice, takvi se ljudi mogu osloniti na podsjetnike ili telefaksove da bi prenijeli neku poruku, iako bi telefonski poziv bio ne samo brži, nego i prikladniji. Studije pokazuju da ljudi sa strahom od usmene komunikacije izbjegavaju situacije u kojima trebaju sudjelovati u takvoj komunikaciji.

Može se očekivati da takvi pojedinci pri odabiru struke ne biraju poziv učitelja, jer je najvažniji preduvjet toga posla upravo usmena komunikacija. No, gotovo svaki posao zahtijeva neku vrstu usmene komunikacije. A još je zabrinjavajuće to da ljudi koji pate od jakog straha os usmene komunikacije iskrivljuju komunikacijske zahtjeve na svojim poslovima da bi minimizirali potrebu za komunikacijom. Dakle, trebamo biti svjesni da postoje ljudi u organizacijama koji ozbiljno ograničavaju svoju usmenu komunikaciju i racionaliziraju taj postupak uvjeravajući sami sebe da nije potrebno

više komunicirati da bi učinkovito obavljali posao. (Robbins, S; Judge, T. (2009.), 383-386)

3.5. Metode komuniciranja

Uskladite radnju s riječima, a riječi s radnjom; i naročito pazite da ne prekoračite naravnu umjetnost.

-William Shakespeare,

Hamlet, čin III, scena 2 (prijevod Josip Torbarina) (Weissman, J. (2010.), 83)

Tri su preduvjeta uspješne komunikacije:

1. Znanje, odnosno poznavanje drugih
2. Obzir prema drugima
3. Komunikativnost

Da bi smo stvorili preduvjete za uspješnu komunikaciju potrebno je stvoriti komunikacijski kanal putem kojeg ćemo komunikaciju provoditi. Jezik je jedan od najčešćih govornih komunikacija odnosno to je sustav znakova (riječi) i pravila (gramatike) kako bi se razumjela značenja između sugovornika. Svi na neki način komuniciramo pa čak i životinje koje nam svojim sustavom znakova šalju različite poruke. Tako zapravo prepoznajemo dvije vrste komunikacije: verbalna i neverbalna komunikacija. One su pojavljuju tijekom svih komunikacijskih procesa, smjerova komunikacije i prepreka u komunikacije koje smo navali u prijašnjim poglavljima. U ovom smislu verbalna komunikacija je ona koju pojedinac ostvaruje govorom, odnosno pismom, a neverbalna komunikacija je ona koja se ostvaruje putem znakova i simbola (pokretima ruku, tijela ili lica). Kako bi uočili razliku između verbalne komunikacije (usmena i pismena komunikacija) i neverbalne komunikacije (pokret tijela) u ovom poglavlju pobliže ćemo prikazati metode komuniciranja kako bi kasnije lakše mogli neverbalnu komunikaciju prikazati u samoj organizacijskoj strukturi i kako se komunikacija odvija s ciljem dobre komunikacijske veze.

Oblici komuniciranja:

Usmena komunikacija

Usmena komunikacija je glavni način prenošenja informacija. Popularni su oblici usmene komunikacije: formalna komunikacija između dviju osoba, diskusije u grupi, neformalna govorkanja i neformalne mreže za širenje glasina.

Prednosti usmene komunikacije su brzina i povratne informacije. Verbalna poruka može se prenijeti i odgovor na nju može se dobiti u minimalnom vremenu. Ako primatelj nije siguran u njezino značenje, brza povratna informacija pošiljatelju omogućava rano otkrivanje je li došlo do nesporazuma, što omogućuje potrebne ispravke.

Nedostatak usmene komunikacije je da se pojavljuje u organizacijama ili u drugim situacijama kada poruku prenosi više ljudi. Što je više ljudi uključeno u prijenos poruke veća je mogućnost da će se poruka iskriviti.

Pismena komunikacija

Pismena komunikacija obuhvaća podsjetnike, pisma, telefaksove, elektronsku poštu, slanje istovremenih poruka, organizacijske biltene, obavijesti na oglasnim pločama i sva druga sredstva za prijenos poruka pisanim riječima ili simbolima.

Neverbalna komunikacija

Svaki put kad nekomu uputimo verbalnu poruku, istovremeno uputimo i neverbalnu. U nekim slučajevima, neverbalna komponenta može biti samostalna. Neverbalna komunikacija uključuje pokrete tijela, intonaciju ili naglasak koji dajemo riječima, izraze lica, kao i fizičku udaljenost između sugovornika. Moglo bi se tvrditi da svaki pokret tijela ima neko značenje te da nijedan pokret nije slučajan. Neverbalnim govorom tijela pokazujemo stanje bića. Dižemo obrve u nevjerici. Trljamo nos kad smo zbunjeni. Prekrižimo ruke kad se želimo izolirati ili zaštititi. Sliježemo ramenima kad nam je svejedno, namigujemo za intimnost, tapkamo prstima kada smo nestrpljivi, lupamo se po čelu kad smo zaboravni. Dvije najvažnije poruke koje naš govor tijela prenosi jesu: (1) koliko nam se sviđa druga osoba i koliko nas zanima njezino ili njegovo ponašanje i (2) relativni percipirani status između pošiljatelja i primatelja. (Robbins, S; Judge, T. (2009.), 371-373)

4.DEFINIRANJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Za većinu se ljudi izraz neverbalnog komuniciranja odnosi na komunikaciju koja se ostvaruje nekim drugim sredstvima mimo riječi (pod pretpostavkom da su riječi verbalni element).

Najprije treba znati daje odvajanje verbalnog i neverbalnog ponašanja u dvije zasebne i diskretne kategorije praktički nemoguće. Uzmimo, na primjer, pokrete rukom koji čine američki jezik znakova (jezik gluhih). Te su geste uglavnom lingvističke (verbalne), pa ipak se ručne geste često smatraju ponašanjem koje je „drugačije od riječi“.

Trebamo također razumjeti da naša definicija ne pokazuje odnosi li se izraz „neka druga sredstva osim riječi“ na tip signala koji se producira (enkodira) ii na promatračev kod za interpretaciju (dekodiranje) signala. Općenito govoreći, kad se ljudi pozivaju na neverbalno ponašanje, onda govore o signalima kojima će značenje biti pripisano (enkodiranje), a ne o procesu enkodiranja značenja.

Enkodiranje

1.Arbitrarno kodiranje – mahanje rukom tijekom rituala pozdravljanja na rastanku ne izgleda baš kao osobito vjeran prikaz aktivnosti rastajanja.

2.Ikonično kodiranje – oponašanje – držanje ruke kad oponašate revolver

3.Intrizično kodiranje – pokazivanje prstom.

Dekodiranje

Unatoč očitoj složenosti koju mozak pokazuje, veliki dio onoga što obrađuje desna polutka čini se da je to što nazivamo neverbalnim fenomenom, a veliki dio onoga što obrađuje lijeva polutka jest to što kategoriziramo kao verbalni fenomen. (Knapp, L.M; Hall, A. J. (2010.), 5-7)

4.1.Klasificiranje neverbalnog ponašanja

Teorije i istraživanja povezana s neverbalnom komunikacijom usredotočuju se na tri primarne jedinice: okolinske strukture i uvjete u kojima se komunikacija odigrava, fizičke karakteristike samih pojedinaca koji komuniciraju i različita ponašanja koja ti pojedinci manifestiraju.

Komunikacijska okolina:

Fizička okolina

Iako je u istraživanjima neverbalnog ponašanja naglasak većinom na izgledu i ponašanju osoba koja komuniciraju, sve se veća pažnja posvećuje utjecaju koji na ljudske transakcije imaju čimbenici koji nisu povezani s ljudima.

Spacijalna okolina

Ta se istraživanja bave vezom rasporeda sjedenja i pozicioniranja u prostoru s vodstvom, tijekom komunikacije i prirodom grupnog zadatka.

Fizičke značajke osoba koje komuniciraju:

One s utjecajni neverbalni znakovi koji nisu povezani za pokrete. Tu spada građa ili oblik tijela, opća aktivnost, visina, težina, kosa, boja kože ili tena itd.

Kretanje i položaj tijela:

Kretanje i položaj tijela obično uključuju geste, pokrete tijela (udova, ruku, glave, stopala i nogu), izraze lica (osmijehe), pokrete očiju (treptanje, usmjeravanje i trajanje pogleda, te širenje zjenice) i držanje tijela. Nabiranje čela, povijanje ramena i naginjanje glave smatraju se tjelesnim pokretima i pozicioniranjem. Konkretno glavna su područja geste, držanje tijela, dodirivanje, izrazi lica i usmjeravanje pogleda. (Knapp, L.M; Hall, A. J. (2010.), 7-8)

4.2. Tumačenje i istraživanje neverbalne komunikacije

Termin neverbalno obično se upotrebljava da bi se opisalo sve što se događa u ljudskoj komunikaciji mimo izgovornih i napisanih riječi. U isto vrijeme treba uočiti da se ovi neverbalni događaji i ponašanje mogu interpretirati pomoću verbalnih simbola. Također smatramo da nijedna klasifikacijska shema koja stvari odvaja u dvije diskretne kategorije neće moći objasniti čimbenike koji, čini se, ne pripadaju ni jednoj kategoriji.

Verbalni i neverbalni signali mogu se kodirati na različite načine. Proizvedeni signali mogu se kodirati. Neverbalnu komunikaciju ne bi trebalo proučavati kao izdvojeni fenomen, nego kao neodvojiv dio ukupnog komunikacijskog procesa. Međusobne odnose verbalnog i neverbalnog ponašanja ilustrirali smo u našoj raspravi o tome kakva je funkcija neverbalnog ponašanja u ponavljanju, proturječenju, dopunjivanju, isticanju i ublažavanju, te reguliranju verbalne komunikacije.

Neverbalna je komunikacija važna zbog svoje uloge u ukupnome komunikacijskom sustavu, goleme količine informacija koje pruža u bilo kojoj određenoj situaciji i svoje upotrebe u fundamentalnim područjima našeg svakodnevnog života. (Knapp, L.M; Hall, A. J. (2010.), 30)

5.NEVERBALNA KOMUNIKACIJA UNUTAR ORGANIZACIJE

5.1. Neverbalna komunikacija kao komunikacija bez riječi

„Neverbalna komunikacija je način kojim ljudi komuniciraju bez riječi, bilo namjerno ili nenamjerno. Neverbalno ponašanje se koristi za: izražavanje emocija, pokazivanje stavova, odražavanje osobina ličnosti i poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije.

Neverbalni znakovi uključuju:

-izraze lica,

-ton glasa,

-geste,

-položaj tijela ili pokret,

-dodir i

-pogled.

Charles Darwin je vjerovao da je ljudsko izražavanje emocija univerzalno, tj. da svi ljudi na isti način izražavaju i tumače emocije izrazima lica. Istraživanja pokazuju da je Darwin bio u pravu za šest glavnih emocionalnih ekspresija: srdžba, sreća, iznenađenje, strah, gađenje i tuga.

Ton glasa, spuštanje ili podizanje glasa, ubrzani ili usporeni govor, naglašavanje pojedinih riječi, umetnute pauze i sl. služe nam za ostvarivanje svih navedenih funkcija kojima služi neverbalno ponašanje.

Kontakt očima i **pogled** su vrlo moćni neverbalni znakovi: širom otvorene oči i proširene zjenice pokazatelj su sviđanje, smještaj i duljina pogleda ukazuju na interes i emocije i pomaže nam u usklađivanju komunikacije s drugom osobom, skrivanje pogleda često je znak neiskrenosti, ali može biti i znak neugode.

Geste ili **pokreti rukama** također olakšavaju komunikaciju. Postoje razne vrste gesta:

Amblemi - neverbalne geste koje zamjenjuju verbalnu poruku (mogu se koristiti samostalno) i imaju dobro poznato značenje unutar određene kulture, no među kulturama mogu izazvati nesporazum.

Ilustratori - geste koje koristimo kako bi ilustrirali ili pojasnili verbalnu poruku i nemaju značenja ako ih se koristi samostalno.

Dodir pokazuje naklonost, bliskost, ugodnost i ponekad dominiranje. Određen je s tri faktora: stupnjem sviđanja i privlačnosti, stupnjem poznatosti i bliskosti, moći i statusom.

Korištenje **osobnog prostora** je neverbalno ponašanje koje uvelike varira među kulturama. Razlikujemo nekoliko zona:

Intimna zona - do 45 cm

Osobna zona (obitelj i prijatelji) - do 1.20 m

Socijalna zona (društveni i poslovni odnosi) - od 1.20 do 3 m

Javna zona (nepoznati) - više od 3 m

Držanje tijela - način na koji stojimo ili sjedimo može biti vrlo jasan pokazatelj onog što osjećamo.

Otvoreni položaj ruku i nogu = naklonost

Prekrižene ruke i noge = oprez, nesigurnost

Izgled - odjeća koju imamo na sebi, frizura i stil služe nam za samo predstavljanje. Pokazuju kako sebe percipiramo i kako bismo voljeli da nas i drugi vide.“[9]

Neverbalna komunikacija može, jednostavno, ponoviti ono što je verbalno rečeno.

Prema Rouse M. J. i Rouse S. (2005) komponente neverbalnih kodova grupiramo u kategorije:

- para jezik
- izrazi lica
- govor tijela
- pogled

"Para jezik je zajednički naziv za para lingvističke znakove (visina glasa, stanke, naglasak, boja glasa i slično), ti znakovi mijenjaju smisao rečenice te njenu poruku." (Komorčec i sur., 2007, 156). Para jezik može iskazivati osjećaje, nedoumice, sumnju i neodlučnost (Rouse i Rouse, 2005).

[9] https://hr.wikipedia.org/wiki/Neverbalna_komunikacija (26.02.2016.)

Izraz lica označava različite pokrete lica kao što su podizanje obrva, širenje nosnica, položaj usta itd. Licem izražavamo sedam temeljnih osjećaja, a to su: sreća, srdžba, iznenađenje, strah, tuga, gađenje i zanimanje (Rouse i Rouse, 2005).

Govor tijela uključuje mnoge signale. Pokrete i položaje tijela teže je "čitati", oni govore više nego izrazi lica zato što obuhvaćaju mnogobrojne i različite signale i znakove koji se mogu protumačiti na različite načine. Prekrižene ruke mogu značiti rezerviranost ili defenzivnost. Lagano naginjanje prema naprijed može označavati nezainteresiranost ili simpatiju.

Ne postoji univerzalni rječnik neverbalne komunikacije pomoću kojeg bismo interpretirali znakove pa je neverbalna komunikacija složeni proces i zahtijeva pozorno i dugotrajno promatranje i proučavanje. (Rouse i Rouse, 2005) (Sabolčec, M. (2015.), 14-15)

5.2. Neverbalna komunikacija je ključna za prijenos i razumijevanje značenja

„Što čini neverbalnu komunikaciju? Boja i ton glasa, glasnoća i način govora, izraz lica, držanje tijela, hod, pokreti udova i čitavog tijela, način odijevanja... su neke od neverbalnih poruka. Pažljivi promatrači će iz njih moći iščitati mnogo o nama i našim emocijama. Zato je uvijek važno osobu gledati, a ne samo slušati. S druge strane, ako je nama nešto neugodno priopćiti, uvijek je to jednostavnije učiniti telefonom (dobar dio neverbalne komunikacije tako ostaje sakriven), ili pisanim putem, npr. mailom. Na taj način štitimo sebe. U neugodnim situacijama osjećamo se razgolićeno jer sugovornik vidi naše neverbalne reakcije. Ako se ne može izbjeći takva situacija, dobro je sjediti i ispred sebe imati neki predmet - stol ili torbu na krilu koja nam pruža osjećaj zaštite.“[10]

Govor tijela nadopunjuje i često komplicira verbalnu komunikaciju. Neki položaj ili pokret tijela sam po sebi nema precizno ili univerzalno značenje, ali kad se povezuje s govorom, onda daje potpunije značenje pošiljateljevoj poruci.

---

[10] http://www.centar-dmo-vg.hr/strucne-teme/70-komunikacija;
autor Sanda Puljiz, prof. psihologije; (26.02.2016.)

Ako čitate zapisnike s nekog sastanka, nećete shvatiti važnost riječi koje su bile izrečene na isti način kao da ste bili na tom sastanku, ili ga gledati na videosnimku. Zašto? Zato što u zapisniku nije zabilježena neverbalna komunikacija. Nedostaje naglasak koji se pridavao riječima ili frazama. Intonacija može promijeniti značenje poruke. Izraz lica također prenosi značenja.

Namršteno lice kaže nešto drukčije od osmijeha. Kao i intonacija, izrazi lica mogu iskazati oholost, nasrtljivost, strah, plahost i druge karakteristike koje se ne bi mogle prenijeti u transkripciji onoga što je bilo rečeno. Način na koji se ljudi pozicioniraju u smislu međusobne fizičke distance također posjeduje značenje. Ono što se smatra ispravnom distancom uglavnom je određeno kulturnim normama. Ako vam tko stoji bliže nego što bi bilo primjereno, to može označavati nasrtljivost ili seksualni interes; ako stoji dalje nego što bi bilo uobičajeno, to može značiti nedostatak interesa ili nezadovoljstvo onim o čemu se govori. (Robbins, S.; Judge, T. (2009.), 373)
Upravo je zbog takvih činjenica bitno povjerenje koje očekujemo od druge osobe.
Povjerenje, ili nedostatak povjerenja sve je važnije pitanje u današnjim organizacijama. U tome i leži bit cjelokupne komunikacije među sugovornicima. Ukoliko posjedujete povjerenje u svojeg sugovornika sa isti ćete imati pozitivan stav u komuniciranju dok sa sugovornikom u kojeg nemate pozitivan stav, u kojeg nemate povjerenja ne možete riskirati i vjerovati da informaciju koju ćete mu povjerite neće prenositi dalje bez obzira da ga zamolite da to ne radi.

U komunikaciji je povjerenje vrlo bitno jer ukoliko ga izgubite to može imati negativne posljedice na grupu unutar organizacije. Jedna od bitnih stvari koju svaka osoba koja komunicira, a osobito neverbalno, mora imati je otvorenost. Pitanje je možemo li se pouzdati u to da će nam osoba reći cijelu istinu koju zna, a opet je pitanje da li ćemo i mi njoj reći sve.

Većim je dijelom govor tijela nesvjestan, međutim vrlo ga je lako pročitati i razumjeti stoga je u tablici 1. prikazano kako govorom tijela možemo „pročitati“ što nam je sugovornik nesvjesno poručio.

Tablica 1. Protumačimo govor tijela

Govor tijela	**Tumačenje**
ne gleda u oči	nesigurnost, nervoza i nespremnost za suradnju; ne govori istinu i nešto skriva
drži se pogrbljeno	plašljivost; u dogovorima i pregovorima vi ćete donositi odluke, stoga iskoristite to
pretjerano gestikulira	nervoza, budite oprezni jer sadržaj baš i ne odgovara istini
ruke prekrižene na prsima i prekrižene noge	nepovjerenje, defenzivnost; svojim držanjem pokazuje udaljenost i otpor prema predmetu razgovora
dlanovi prema dolje s ispruženim prstima	dominantnost i agresivnost
otvoreni dlanovi, kontakt očima, smiješak, otvoreni položaj tijela, uspravno sjedenje i držanje	dobronamjernost, prijateljstvo i iskrena suradnja
stopala usmjerena prema vratima	želi da se razgovor završi što prije i da ode
stopala usmjerena prema Vama	želi suradnju
često trepće, kašljuca, zamuckuje, stalno otvara i zatvara šake, tapka nogama	znakovi zabrinutosti i nervoze; razgovore morate voditi kratko s konkretnim činjenicama jer u protivnom nećete postići ništa.
ruke u džepu	biti na oprezu
glađenje brade, stavljanje prsta na obraz, brisanje naočala ili paljenje cigarete, sužavanje očiju, usmjeravanje pogleda u daljinu	kretnje prosudbe, procjenjuje situaciju
trljanje iza uha ili lagano dodirivanje nosa	odbojnost, sumnja, nesigurnost ili nemogućnost izbjegavanja pitanja ili odgovora
klimanje glavom	pažljivo prati sugovornika
brzo klimanje glavom ili tapkanje ruku	sugeriranje sugovorniku da požuri sa svojim izlaganjem

Izvor podataka: www.zivotna-skola.hr/vjestine/komunikacija.html

Važno je da primatelj poruke bude svjestan tih neverbalnih strana komunikacije. Trebate tražiti neverbalne znakove, kao i slušati doslovno značenje riječi koje sugovornik izgovara. Osobito morate biti svjesni proturječja između poruka. Bez obzira na temu o kojoj govori, osoba koja često gleda na sat šalje poruku da želi okončati razgovor. (Robbins, S; Judge, T. (2009.), 373-374)

Upravo zbog takvih znakova koji nam nose različite poruke i značenja stvaraju se problemi u komunikaciji.

Možda ni u jednoj društvenoj pojavi i procesu ne čuči toliko mogući izvor problema kao što je u komunikaciji. Vidljivo je to u svakodnevnoj osobnoj komunikaciji, u organizacijskoj komunikaciji, u komunikaciji s medijima i putem medija, zapravo svakog trenutka su mogući nesporazumi i pogrešna tumačenja koji mogu imati nemile posljedice. Evo nekih takvih situacija iz komunikacijskog procesa:

•u svi fazama procesa postoji mogućnost za pogrešno razumijevanje;
•između pošiljatelja i primatelja može postojati fizička i/ili metaforička udaljenost;
•ljudi nisu nužno motivirani ili spremni na komunikaciju;
•može se raditi o pogrešnom kontekstu - pogrešna „uloga“, pogrešno mjesto itd.;
•posrednici između odašiljača i prijemnika (dvosmjeran proces);
•svaki od vaših primatelja prima/percipira drugačiju poruku;
•nedosljednost: poruka nije poduprta kroz sve komunikacije koje dolaze od odašiljača;
•različite poruke od konkurentnih izvora;
•nedostatak zajedničkog sustava komuniciranja – upotreba klišeja, žargona, metafora, eufemizama, nepravilno pismo, nepoznavanje jezika, različito značenje, drugačija tehnologija itd.;
•nedostatak povratne informacije – ili izostanak pažnje na verbalne/neverbalne povratne informacije;
•filtriranje – predrasude i tumačenja na obje strane – stereotipovi, osobnost/ korporacijska kultura, kredibilitet, status, ranije iskustvo, povjerenje, očekivanja, otvorenost, stavovi. Važnost uspostave pozitivnih odnosa koji olakšavaju komunikaciju;
•jezični stil, struktura i ostali neverbalni signali (ponašanje itd.);

•buka – unutarnja/vanjska, stvarna/zapažena, stale aktivnosti, nedostatak koncentracije, emocije, uvredljivi materijali, kulturni, psihološki, društveni, politički, tehnički (nedostaci, neispravna tehnologija ili neispravna upotreba);
•otpor prema poruci/pošiljatelju – stvaranje odgovora prije primanja poruke;
•poimanje samo dijela slike selektivno gledište;
•loš „timing“ ili nedostatak vidljivosti komunikacije;
•neuro-lingvističko programiranje – poruka ne odgovara senzornim sklonostima osobe;
•birokracija – strukture, procedure, pitanja kulture i ovlasti.

Neki od mogućih komunikacijskih problema daju naslutiti složenost i zahtjevnost funkcije komunikacijskog menadžmenta i odnosa s javnostima. Od komunikacijskog se menadžera očekuje da kroz to more problema, nesporazuma, manipulacija, mogućih neistina i prijevara, falsifikata, raznorodnih interesa, brojnih suprotstavljenih očekivanja, pritisaka i slično koordinira svekoliko komuniciranje organizacije s njenim dionicima i javnostima imajući na umu očuvanje interesa poslodavca odnosno same organizacije, ali i društveni interes. Ovo je neosporno jedna od ključnih odlika komunikacijskog menadžmenta i odnosa s javnostima, Da bi se nosio sa svim tim izazovima, komunikacijski menadžer mora poznavati teoriju i modele te strateške pozicije i procese organizacije u kontekstu funkcioniranja komunikacijskog menadžmenta, ali i u širem kontekstu ukupnog poslovanja. Nema uspješnog poslovanja bez uspješne organizacijske komunikacije, i danas je to opće prihvaćena spoznaja o važnosti komuniciranja. (Tafra-Vlahović, M. (2012.), 41-42)

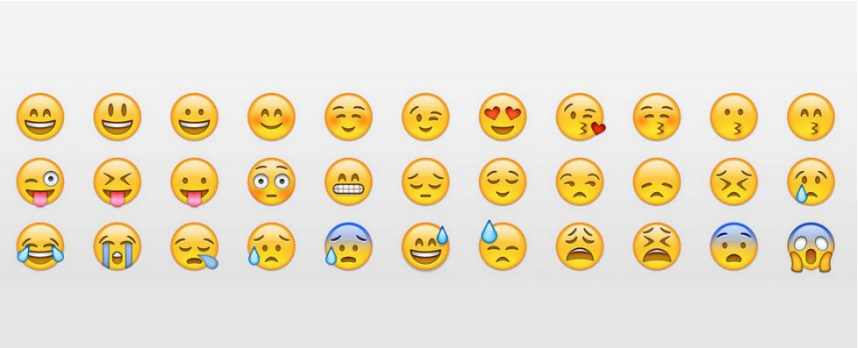
5.3.Krizno komuniciranje znakovima

„Kao jedna od bitnih neverbalnih komunikacija u sustavu organizacije je krizno komuniciranje. Krize ugrožavaju ugled organizacije i donose negativne pretpostavke o istoj. Stoga menadžeri provode strategiju za suzbijanje kriznog komuniciranja unutar organizacije.

Mnogi ljudi kada komuniciraju znakovima zapravo pokušavaju ublažiti događaj koji se zapravo događa u organizaciji ili okolini općenito. Mogla bih zapravo reći da je neverbalna komunikacija zapravo krizna komunikacija. Zašto? Kada nemaš riječi kojom bi objasnio sugovorniku što mu zapravo želiš reći naša reakcija (plač, drhtanje glasa, tapkanje prstima) je pomoć koja nam pomaže da mu objasnimo što zapravo

mislimo, a ne možemo reći. Tada očekujemo da sugovornik to prepozna i da umjesto nas izgovori ono što mi ne možemo odnosno da je prepoznao našu poruku.

Često kada se nalazimo u situaciji gdje i sami ne znamo izlaz, šaljemo razne poruke pa tako i putem društvenih mreža ili putem mobitela. Imamo potrebu da ljudi prepoznaju da se nalazimo u situaciji kada ne znamo „kuda bi sami sa sobom“ a ne želimo pričati te iznositi svoje probleme ali bez obzira na to nesvjesno šaljemo „alarm“ da nešto nije u redu. Takav način krizne komunikacije možemo definirati kao neverbalnu komunikaciju jer znakovima koje možemo poslati preko društvenih mreža, a prikazani su na slici 4., možemo sugovorniku poslati svoj trenutni osjećaj, emociju i dr.



Slika 4. Znakovi neverbalne komunikacije putem društvenih mreža poznati kao smajlići
Izvor slike: web preglednik slika

Uzroci nastanka krize su različiti. Generalno se mogu podijeliti na vanjske i unutarnje uzroke.

Vanjski nastaju u organizacijskoj okolini, a organizacija nema važnijeg utjecaja na njih. To su:

•Promjene na tržištu
•Promjene u industrijskoj grani
•Opće ekonomske krize
•Političke promjene
•Promjene u zakonodavstvu
•Prirodne nepogode

Unutarnji uzroci se često „skrivaju“ u samoj instituciji:

•Neodgovarajuća osposobljenost uprave

•Nemoral uprave

•Podcjenjivanje javnog mijenja

•Neučinkovito djelovanje funkcija upravljanja

•Loša organizacijska struktura

•Nezadovoljstvo radnika

•Nemotiviranost radnika

•Neuređeni međusobni odnosi na radnom mjestu“[11]

5.4. Odnos žene i muškarca u organizaciji i neverbalnoj komunikaciji

Ako i o jednom području menadžmenta možemo govoriti kao o području gdje žene imaju apsolutnu „nadmoć“ nad svojim muškim kolegama onda su to odnosi s javnošću, odnosno svijet komunikacijskog menadžmenta. Kako bismo uspješno odgovorili na pitanje „Zašto žene vladaju PR-om“, odnosno zašto situacija u svijetu komunikacijskog menadžmenta ide „na ruku“ ženama, možemo pretpostaviti kako je u pitanju očito neki poslovni interes, budući da se poslovni svijet temelji na racionalnome a ne emocionalnome. S tim u svezi pogledajmo kakve se poželjne osobine najčešće traže u natječajima za popunjavanje radnih mjesta u ovoj struci: laka komunikacija s ljudima, organiziranost, kreativnost, energičnost, znatiželja, praćenje raznih područja života, sposobnost empatije i slušanja ljudi, dobar smisao za humor, moć uvjeravanja, dotjeranost i ugodna pojavnost, sposobnost nošenja s rokovima i hitnošću…. Zaključak se nameće sam po sebi. Iako mnogi muškarci savršeno „plivaju“ u svijetu komunikacijskog menadžmenta čini se da su sve navedene osobine i potrebiti senzibilitet nekako prirođenije ženama, odnosno žene bolje komuniciraju (Slika 5.). Žene svjesnije koriste neverbalnu komunikaciju i lakše iju iščitavaju kod svojih muških kolega. Uz to su bolji slušatelji svojih sugovornika što je preduvjet razumijevanja i uživljavanja u želje i potrebe poslovnog partnera a vrlo često iščitavaju između redaka, što ne ide u korist njihovim sugovornicima. Otvorenije

[11]http://www.dku.hr/000archive/2012/wp-content/uploads/2012/09/KRIZNO-KOMUNICIRANJE-I-UTJECAJ-MEDIJA.pdf;
Veleučilište Velika Gorica, Dani kriznog upravljanja, materijal za konferenciju; (26.02.2016.)

su i prodornije u komunikaciji a uglavnom i prirodnije u interpersonalnoj komunikaciji. Istraživanja pokazuju kako imaju više strpljenja i za duge razgovore. No, najvažnija je činjenica kako su spremne učiti, tako da jednostavnije od muških kolega svladaju nove zadaće ili uče ono što ne znaju. (Skoko, B. (2006.), 74-76)

Slika 5. Žene u neverbalnoj komunikaciji sa muškarcima
Izvor slike: web preglednik slika

„Žene su apsolutno bolje u pitanju i prepoznavanju neverbalne komunikacije. A razlog nije postojanje nekog gena za neverbalne znakove već je sociološki uvjetovano. Naime, u prošlosti i vrijeme obespravljenih žena, prepoznavanje raspoloženja i pravog trenutka bilo je pitanje opstanka za ženu. Morala je znati prepoznati u kojem trenutku smije govoriti, što smije reći, kada ući, a kada izaći iz prostorije. Jednostavno, društvene okolnosti nagnale su žene da se više oslanjaju na prepoznavanje neverbalnog. Ta se sposobnost jednostavno prenosi i razvija. Muškarci i žene razlikovat će se u nizu neverbalnih znakova. Primjerice, muškarci koriste šire geste i općenito zauzimaju više prostora. Imaju jak poriv za, uvjetno rečeno, osvajanjem teritorija. Žene se primjerice nešto smiješe, nešto dodiruju sugovornika, dulje zadržavaju kontakt očima i općenito zrcale sugovornika tj. oponašaju neverbalne znakove sugovornika (primjerice, na kimanje glave odgovaraju kimanjem, na prekrižene ruke reagiraju prekriženim rukama i slično).“[12]

Žene većinom koriste neverbalnu komunikaciju da bi pozvale druge u razgovor , dok muškarci češće koriste neverbalnu komunikaciju da bi zadržali vodeću riječ u razgovoru.

[12] http://www.evarazdin.hr/politika/strucnjakinja-za-evarazdin; portal; Gabrijela Kišićek, s Filozofskog fakulteta u Zagrebu; (26.02.2016.)

Neke od reakcija kod žena u komunikaciji:

•Više reagiraju u komunikaciji od muškaraca.

•Koriste neverbalno ponašanje da bi pokazale zanimanje za ostale, emocionalnu uključenost i suosjećajnost.

•Više se smiju, duže zadržavaju kontakt očima i tijelo usmjereno prema sugovorniku.

U poslovnom ali i privatnom svijetu i životu žene imaju više emocija i osjećaja za sugovornika, a muškarac je taj koji reakcijama (naginju se prema naprijed i usvajaju držanje osobe s kojom se razgovaraju) daje sugovorniku poruku kako je on taj koji je zaslužan za dobar projektu u poslovanju i slično.

Žene su te koje pokazuju više izraza lica tijekom razgovora od muškaraca jer kroz te izraze pokazuju svoje osjećaje i više se smiješe. Muškarci su pak skloni mrštiti se i „bacati“ povremene poglede, dok žene češće gledaju drugu osobu direktno.

Muškarci su u razgovoru konkretni i doslovni, usmjereni su na aktivnosti, dok su žene indirektne i okolišaju u razgovoru sugovornikom. U razgovoru žene obično traže područja slaganja ili dogovora, a muškarci traže područja u kojima se ne slažu sa sugovornikom jer žele prikazati sebe kao aktera cijele priče.

6.NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U RAZLIČITIM KULTURAMA

Kad bismo mogli utvrditi da ljudi iz različitih sredina s različitim kulturnim smjernicama na sličan način enkodiraju i/ili dekodiraju neke oblike neverbalnog ponašanja, bili bismo sigurniji da za to mogu biti odgovorne naslijeđene komponente u naše vrste. Iako se sličnosti između više kultura mogu pripisati zajedničkom ljudskom naslijeđu, takva zapažanja nisu apsolutni dokaz uređenosti. Ona znače da je uzrok sličnosti među kulturama u nečemu što nam je svima zajedničko i čine genetsko objašnjenje mogućim. (Knapp, L.M.; Hall, A.J. (2010.), 60)

Kultura se, dakle, sastoji od vrijednosti, uvjerenja i normi koje se manifestiraju na uobičajene načine na koje članovi organizacije obavljaju posao, odnose se jedni prema drugima, rješavaju probleme i interpretiraju svoj društveni okoliš. Kultura djeluje na mnoge faktore: strategiju, produktivnost, efikasnost, inovacije, treninge, motivaciju, prilagodljivost. (Tafra-Vlahović, M. (2012.), 116)

Velik broj popularnih predodžbi i izoliranih osobnih zapažanja sugerira da specijalni odnosi u drugim kulturama, koje imaju drukčije potrebe i norme, mogu proizvesti vrlo različite udaljenosti u interakciji. Djeca koja se odgajaju u različitim kulturama upoznaju se s različitim modelima proksemičnog ponašanja. Japanske su majke sklone provoditi više vremena u bliskom kontaktu sa svojom malom djecom nego komparabilna skupina majki u SAD-u. U kulturi Nyansonga u Keniji mala su djeca uvijek vrlo blizu nekog člana obitelji, a noću spavaju u majčinu naručju. Nije teško uočiti da takvi modeli nude drukčije značenje distance od onog koje se pruža djeci koju se, više puta danju kao i noću, na spavanje stavlja u posebne prostorije.

Watson (1970) dao je prikaz brojnih zapažanja pojedinaca koji predočuju „kontaktne“ i „nekontaktne“ kulture. Termin kontaktni opisuje situaciju kad se sudionici u interakciji izravnije postavljaju jedan prema drugom, međusobno bliže komuniciraju, više se dodiruju, više se gledaju u oči i govore glasnije. (Knapp, L.M.; Hall, A.J. (2010.), 157)

S obzirom na činjenice koje postoje u različitim kulturama, a odnose se na neverbalnu komunikaciju, odnosno na neverbalne znakove valja pripaziti kada se nalazimo u drugoj zemlji, zemlji koja imaju drugačiju kulturu od one zemlje iz koje dolazimo kako komuniciramo znakovima. Osobito se to odnosi na pozdrav (rukovanje), osmijeh ili držanje za ruku, položaj prstiju kao prepoznatljiva gesta, kontakt očima ili pokreti glavom.

Kulturološki čimbenici koji utječu na stavove su okruženje i životni stil na koje utječe zemlja ili zemljopisno područje u kojem živite, a razina obrazovanja predstavlja znakovit čimbenik. Važni su i vjerski čimbenici jer će pristajanje uz ili suprotstavljanje određenom vjerskom sustavu uvjerenja imati utjecaja na stavove, a također je važna i društvena klasa jer čak i u društvima koja se smatraju „besklasnim“ ljudi kategoriziraju svoj društveni status (npr. veličina kuće, odabir automobila....). (Tafra-Vlahović, M. (2012.), 38)

7.KAKO POBOLJŠATI NEVERBALNU KOMUNIKACIJU?

„U usporedbi s tehničkim vještinama i iskustvom, komunikacija se možda čini nebitnom, jer većina vjeruje kako je razgovor jednostavna stvar**.“**[13]

Najveći dio naše sposobnosti slanja i primanja neverbalnih signala proizlazi iz „praktičnog iskustva“ – pri čemu je praksa proces svakodnevnog življenja. Ukratko, svoje neverbalne vještine naučimo (ne uvijek svjesno) oponašanjem i mijenjanjem sebe po uzoru na druge, te prilagodbom svojih reakcija primjerima, povratnim informacijama i savjetima koje dobivamo od drugih.

Čini se da je snažna ukorijenjenost neverbalnih i drugih socijalnih vještina u učenju dosta očita i omogućuje da razumijemo zašto se ljudi toliko razlikuju po ovim vještinama.

Bilo je također pokušaja uvježbavanja ljudi u slanju neverbalnih poruka, napose uporabom „modela socijalnih vještina“ koji je razvio Michael Argyle (1988.). Prema ovom modelu, socijalno vješto ponašanje analogno je motorički vještom ponašanju (kao što je vožnja automobilom).

Različiti elementi socijalnog ponašanja promatraju se kao hijerarhijski organizirani. Manji elementi, koji se nalaze na nižoj razini, izvode se automatski i po navici; više su razine po prirodi više planske i zato više pod kognitivnom kontrolom. Ova vrsta treninga uključuje aktivnije igranje uloga i uvježbavanje nego u slučaju istraživanja.

Važna kategorija ponašanja na kojoj je naglasak na treningu socijalnih vještina je potkrepljenje – davanje poticaja i nagrada drugima tijekom interakcije. Potkrepljivači mogu biti verbalni i neverbalni. Verbalni potkrepljivači uključuju potvrđivanje i slanje, pohvale, potporu i komplimente; neverbalni potkrepljivači uključuju pozitivnu ili ohrabrujuću upotrebu osmijeha, kimanja glavom, gledanja u drugu osobu, dodirivanja, tjelesne blizine, nekih gesta (npr. Podignuti palac u znak odobravanja) i tona glasa (Hargie, 1986b). (Knapp, L. M.; Hall, A. J. (2010.), 73-75)

Da bi smo poboljšali komunikaciju bitan je kontakt očima jer se ona javlja u svakodnevnoj komunikaciji i nije je moguće izbjeći. Ukoliko izbjegavamo kontakt oči u oči dajemo sugovorniku do znanja da smo nesigurni u razgovoru.

---

[13] http://metro-portal.hr/5-metoda-za-poboljsanje-komunikacije/40552; portal (26.02.2016.)

Bitno je da tijekom razgovora, osim izrazima lica, neke od svojih emocija pokazujemo i rukama. Ukoliko tijekom razgovora želimo sugovorniku prikazati nešto slikovito poželjno je koristiti se rukama, kažu da su osobe koje se koriste rukama koncentriraniji kao slušatelji.
Ukoliko pričate nešto veselo i radosno poželjno je taj osjećaj dočarati i tonom glasa.

Prije svega „da bi komunikacija unutar organizacije bila uspješna moramo kao aktivni sudionici komunikacije:
- biti otvoreni za komunikaciju sa svima u organizaciji,
- biti dobri slušatelji,
- biti pošteni u komunikaciji,
- poštovati sugovornika,
- ovladati eventualnim sukobom u organizaciji. (Dremel, Z., 90)

Jasno je da su neverbalni signali ključni dio naše komunikacije. Katkad su oni najvažniji dio naše poruke. Razumijevanje i uspješna uporaba neverbalnog ponašanja presudni su u praktično svakom sektoru našeg društva i potrebno ih je iz dana u dan poboljšavati. (Knapp, L. M.; Hall, A. J. (2010.), 22)

8.KOMUNIKACIJA UNUTAR ORGANIZACIJE - Provedeno istraživanje

U organizacijskoj komunikaciji jezik može biti prepreka za učinkovito vođenje poslova, dok tišinom zaposlenici iskazuju svoje nezadovoljstvo. U organizacijskoj strukturi komunikacijske prepreke nastaju između muškaraca i žene. Dok žene govore i čuju jezik povezanosti i intimnosti, muškarci govore i čuju jezik statusa, moći i samostalnosti. Iz takvih razloga komunikacija u organizacijskoj strukturi dovodi u pitanje rješavanje nekih bitnih elementa u poslovanju. Većinom se u organizacijskim strukturama provodi neverbalna komunikacija pa čak i onda kada na poslovnom sastanku iznosimo stav ili mišljenje o nekom projektu svojim ponašanjem i pokretima dajemo do znanja drugim kakvo je naše mišljenje. Zapravo govorimo pozitivno, a pokretima pokazujemo negativno.

Većina ljudi u organizacijskim jedinicama znaju sa kime mogu razgovarati i kome se mogu obratiti. Mnoge su tvrtke svoje zaposlenike, odnosno više i niže rangirane zaposlenike, podijelile tako da su poslovne jedinice označene npr. bojama unutar jedinica i svaka boja znači razinu u organizaciju da li višu ili nižu. Zaposlenici su upoznati da li se i kome mogu obratiti svima ostalima ne mogu iznositi svoje mišljenje niti stav. Kada se pisao ovaj rad i naišlo na takav primjer klasifikacije obratila se pažnja i pokušalo doći do informacije kako nečije mišljenje ili stav dođe do onog kome je zapravo trebalo biti upućeno.

U radnoj organizaciji koja će se za potrebe ovog istraživanja zvati *organizacijska jedinica NN*, a koja se nalazi u mojoj neposrednoj blizini i u istoj rade moji prijatelji, a koju sam pratila, doduše iz vanjske okoline jer nije moguće takav vid istraživanja provesti unutar nje same, nekoliko zaposlenika (mojih prijatelja/poznanika) odgovorili su na pitanja koja sam im postavila (strukturirani intervju - prilog), uvidjela sam da postoji veliki komunikacijski nedostatak. Sve što netko predloži nikada ne dođe ili možda djelomično dođe do onoga kome je upućeno. Ako i dođe zasluge za tu ideju preuzima onaj koji tu informaciju i prenosi. Zbog čega sam krenula na takvu razinu istraživanja komunikacije unutar organizacije? Komunikacija bez obzira kakva je uvijek postoji, čovjek ne može šutjeti i kada šuti znači da nešto nije u redu i to je bila „nit“ koja me vodila do krajnjeg rezultata „zašto ljudi šute i ne kažu svoje mišljenje?“

Zaključak je da uz strah i gubitak posla, možda premještaj na drugo radno mjesto ili smanjenje plaće ili ostali uvjeti koje mu organizacija može dati ukoliko iznosi svoj stav, uvelike zaposlenike nižeg ranga dovodi do toga da komuniciraju neverbalno da svojim pokretima tijela, drhtavim govorom kada nadređenom odgovaraju kada ih nešto upita daju znak da nešto nije uredu. Također zaposlenici to rade i među sobom jedan drugog gledaju nekim drugim pogledom ili uopće ne žele dignuti pogled kada prolaze jedan pokraj drugog. Ista je situacija i sa voditeljima grupe koje zaposlenik nižeg ranga mora slušati jer je to osoba koja daje dnevne/tjedne/mjesečne zadatke i tada svaki zaposlenik pomno sluša i potvrdno kima sa glavom kao znak „uredu shvatili smo“ međutim u sebi zapravo ima neko druge mišljenje kao „ti ćeš meni naređivati, do sada nisi probao/la tako raditi, kako ću moći to ću odraditi i za ostalo me nije briga“.

Na drugoj razinu, dakle voditelji smjena koji su prenosili informaciju zaposlenicima odnosno niže rangiranima sada informaciju prenose svojim šefovima ili više rangiranim osobama i to na način da obmanjuju zaposlenike kojima su dali zadatak u smislu „ja sam njima dao/la zadatak i sve upute međutim oni mene zbunjujući gledaju i samo klimaju glavom mislim da im ništa nije jasno pa ću ja to sada malo strože sa njima“ . Na takvu reakciju više rangirana osoba samo klimne glavom kao „uredu znaš kako treba odraditi i to mora biti gotovo do tada“.

Da li ste primijetili, jer ja sam odmah došla do tog zaključka, koliko ljudi nisu komunikacijski osviješteni i razmišljaju samo o cilju, odnosno poslu, a da li će isti biti kvalitetno obavljen i da li će zaposlenik ići doma sretan ali i cijeli tim organizacije da li će biti zadovoljan, to njima nije bitno. Zbog čega se u organizacijama događa da više rangirane osobe ne razgovaraju sa svojim zaposlenicima, zašto zapravo ne daju pravo da zaposlenik iznosi svoje mišljenje jer trebaju znati što okolina misli o organizaciji, a drugačije neće saznati nego na način da je njegov zaposlenik zadovoljan biti će zadovoljna i obitelj, biti će zadovoljna i okolina i na kraju direktor koji sa ponosom može prikazati rezultate uspješnog rada.

Upravo iz takvih razloga koji se događaju unutar organizacije, a to je da ljudi komuniciraju više neverbalno nego verbalno na početku ovog rada prikazano je koji

sve tipovi komunikacije postoje, kako provodimo komunikacijski proces, koji sve kanali komunikacije postoje tako da dobijemo sliku komunikacije unutar organizacije ali i međuljudske komunikacije te o organizaciji općenito ….

8.1. Metodologija istraživanja

Kao instrument istraživanja proveden je strukturirani intervju na pripremljenim pitanjima. Intervju je proveden na uzorku od tri osobe/zaposlenika (osoba A, osoba B i osoba C) iz organizacijske jedinice NN. Pripremljeno je 15 pitanja, a koji odgovaraju na pitanja vezana uz komunikaciju unutar radne organizacije. Intervju je trajao 45 minuta i sva tri ispitanika bila su prisutna istodobno u prostoriji iz razloga da se vidi reakcija na odgovore drugog ispitanika.

Intervju se sastajao od dva dijela. U prvom dijelu ispitaniku su postavljena pitanja o spolu, dobi, naobrazbi, godinama radnog iskustva, a u drugom dijelu ispitaniku su postavljena pitanja vezana na komunikaciju u organizacijskoj jedinici te su ispitanici iznosili uz ponuđene odgovore i stavove vezano na komunikaciju u organizaciju.

Razlozi postavljanja takvih pitanja je mogućnost davanja ispitaniku slobodu na odgovor, a provedeno je iz razloga da se upravo reakcijama ispitanika (ton glasa, stav tijela) istraži zadovoljstvo zaposlenika sa komunikacijom i odnosima u radnoj sredini, a što je svrha i ovog diplomskog rada.

Na kraju rada nalazi se primjer strukturiranog intervjua.

8.2.Ciljevi istraživanja

Cilj ovog istraživanja je odgovoriti na postavljena pitanja, a vezano na komunikaciju u organizacijskoj jedinici te istražiti koja vrsta komunikacije i na koji način se najčešće koristi u organizacijskoj jedinici NN. Istražuje se i zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu te odnos sa nadređenima i ostalim zaposlenicima.

Problem ovog diplomskog rada je komunikacija u organizaciji i na koji se način ona provodi.

Glavna istraživačka pitanja

•Da li su zaposlenici zadovoljni komunikacijom u svojoj organizaciji?

•Da li poslodavac uvažava prijedloge zaposlenika za poboljšanje u komunikaciji ali i za kvalitetu i učinkovitosti u radnoj organizaciji?

•Da li poslodavac u organizacijskoj jedinici zaposleniku pruža slobodu u komunikaciji?

Sukladno prethodno navedenim, metodologijom, svrhom i ciljevima istraživanja postavljene su radne hipoteze komunikacije u organizacijskoj jedinici koje glase:

Hipoteza 1. Zaposlenici u organizacijskoj jedinci NN uglavnom nisu zadovoljni internom komunikacijom na svojem radnom mjestu što narušava odnos u organizacijskoj jedinici između djelatnika i nadređenih.

Rezultati koji su važni za navedenu hipotezu navedeni su u pitanjima: 11, 14 i 15 strukturiranog intervjua koji se nalazi u prilozima. U navedenim pitanjima utvrđeno je kako zaposlenici u svojoj radnoj organizaciji premalo komuniciraju međusobno ali i sa nadređenima. Iz razloga što se provodi premalo sastanaka kako bi se komunikacija razvijala, a ukoliko i imaju sastanak on je najčešće za davanje novih zadataka.

Hipoteza 2. Zaposlenici iznose svoje stavove i mišljenja ali se oni ne uvažavaju.

Za navedenu hipotezu rezultati koji su važni sadržani su u pitanjima: 6., 7., 8., 12. i 13 strukturiranog intervjua koji se nalazi u prilozima. Odgovorima na pitanja željelo se utvrditi smatraju li zaposlenici da organizacijska jedinica i njihovi nadređeni prihvaćaju prijedlog za efikasnije odrađivanje poslova, te da li je taj prijedlog zaposlenika prihvaćen i tko preuzima zasluge za dani prijedlog. Također željelo se utvrditi kakav odgovor zaposlenici prime od nadređenih za iznošenje mišljenja i kako zaposlenici prihvaćaju odgovor nadređenog odnosno cijele organizacijske jedinice.

Hipoteza 3. Zaposlenici nemaju slobodu u komunikaciji što dovodi do primanja i slanja nepotpunih ili netočnih informacija

Rezultati važni za tu hipotezu sadržani su u pitanjima: 9. i 10 strukturiranog intervjua koji se nalazi u prilozima. Navedenim pitanjima željelo se utvrditi koliko slobode u komunikaciji zaposleniku pruža organizacijska jedinica te kakvu slobodu izražavanja i iznošenja vlastitog mišljenja zaposlenik ima u organizacijskoj jedinici.

8.3.Uzorak ispitivanja

Intervju je proveden na tri osobe, zaposlenicima u organizacijskoj jedinici NN (osoba A, osoba B i osoba C). Prije početka intervjua ispitanici su upoznati da je intervju anoniman kao i da naziv i djelatnost tvrtke neće biti navedeno. Sudjelovali su dvije ženske osobe i jedna muška osoba različite dobi, naobrazbe i radnog iskustva (vidljivo na pitanjima 1., 2., 3. i 4.).

8.4.Rezultati istraživanja

Kao što je već prije navedeno za potrebe istraživanja jedna od metoda istraživanja organizacijske jedinice je bila koristeći se strukturirani intervjuom, u kojem je na početku postavljeno nekoliko osobnih pitanja ispitaniku iz kojih se vidi reakcija na postavljena pitanja te da li su zainteresirani za problematiku komunikacije u organizacijskoj jedinici a zatim slijede pitanja o komunikaciji sa gledišta ispitanika na organizacijsku jedinicu. Također je proveden sa ispitanicima zajednički intervju (s obzirom da su sva tri ispitanika bila prisutna istodobno kod provođenja intervjua) kako bi se uočila razlika u mišljenjima i reakcije na neka od pitanja koja su bila postavljena. Pitanja koja su bila postavljena u dijelu zajedničkog intervjua identična su sa pitanjima iz upitnika samo su postavljena malo konkretnije i opisnije.
Namjerno je istraživanje provedeno s ispitanicima različitog spola, naobrazbe i godina radnog iskustva iz razloga što neka istraživanja govore da osobe koje imaju duži radni vijek lakše podnose kritike dok mlađa populacija nije sklona tome te da žene lakše komuniciraju nego muškarci. Stoga u nastavku slijede odgovori ispitanika na provedeno istraživanje:

Pitanja za intervju:

1.Da li ste predložili voditelju kako bolje odraditi zadani posao?

Odgovori:

A: Pa normalo ali nas se to ne sluša. (Odgovara nemirno sjedeći na stolici i kolutajući očima)

B: Da (Mirno sjedi na stolici prekriženih nogu i tužnog pogleda)

C: Da (Odgovara sa smiješkom)

2. Da li imate slobodu u svojoj organizaciji?

Odgovori:

A: Ne ograničeni smo (Zauzima stav sjedenja prekriženih nogu)

B: Ne vodi se evidencija (Mirno sjedi na stolici i pali cigaretu)

C: Ne stalno uvode neka nova pravila (I dalje se smješka i nemirno sjedi na stolici)

3.Razgovarate li sa kolegama na poslu ?

Odgovor:

A: Da ali morao paziti da nas neto ne vidi (Nemirno sjedi na stolici i prstima prelazi preko kose)

B: Da ali nam komunikacija nije dozvoljena (Sliježe ramenima)

C: Da uvijek se uhvati neki trenutak da kolegi kažeš što želiš (i dalje se smješka i nemirno prekriženih nogu sjedi)

Iz ovog dijela istraživanja neverbalne komunikacije u organizaciji a provedeno putem intervjua uvidjela sam da anketa i nije dala neke rezultate jer su ispitanici odgovarali prema intuiciji a dok se provodio intervju iskazivali su svoje nezadovoljstvo pokretima. Najviše je to radila osoba A = mlađa muška osoba bez radnog iskustva koja nema praksu u komuniciranju, zatim je slijedi osoba B= mlađa ženska osoba koja ima radno iskustvo i završeni studij i zna da je u organizacijskoj jedinici samo privremeno do pronalaska drugog bolje posla, na kriju je osoba B = ženska osoba srednjih godina koja iza sebe ima radnog iskustva i zna kako se treba komunicirati na radnom mjestu to joj nije drago međutim nema trenutno drugog izbora pa prihvaća ovakvu radnu okolinu.

Ispitanici su upoznati sa zaključcima koja sam im iznijela a vezano na komunikaciju koju su imali tijekom provođenja istraživanja te su im prikazana tri pitanja koja su bila slična u prvom dijelu istraživanja. I sami potvrđuju da se u njihovoj organizaciji provodi jako malo komunikacije riječima više znakovima, porukama koje šalju uz smiješak ili kolutanje očiju kada prolazi nadređeni i dr.

8.5.Ograničenja istraživanja

Kod provođena ovog istraživanja o komunikaciji u organizacijskoj jedinici NN postojala su određena ograničenja. Prije svega se zaposlenicima organizacijske jedinice odnosno ispitanici nisu navodili imenom i prezimenom zbog zaštite njih samih ali i organizacijske jedinice NN u cjelini.

Jedno od bitnih ograničenja je provođenje samog intervjua a odnosi se na oblikovanje kvalitetnih pitanja za provođenje intervjua kako bismo dobili bolji rezultati ali i kako bi ispitanici shvatili što ih se ispituje i zbog čega se provodi istraživanje.
Drugo ograničenje je manjak iskustva ali i sama tema istraživačkog rada. Kako se radi o komunikaciji koja nosi rezultate putem glasa, ruku, tijela trebao se provoditi intervju na što je veliki broj traženih ispitanika odbio. Razloga je taj što je ispitanicima koji nisu pristali na istraživanje kao odgovor na odbijanje bilo da je lakše ako im se pošalju pitanja pa da mogu odgovoriti. Istraživanje je moglo tada krenuti u krivom smjeru jer je malo ljudi educirano o komunikacijama. Ispitanicima se pitanja postavljaju jasno i precizno a ukoliko ne razumije što se od njih traži treba se pojasniti pitanje.

9.ZAKLJUČAK

Slažemo se u tom da govor prije svega služi za prijenos informacija dok se pokretima tijela, mimikom, gestama, tonom glasa prenosi raspoloženje. Organizacijske strukture provode premalo komunikacije sa svojim zaposlenicima dok zaposlenici vješto svoje nezadovoljstvo prenose putem znakova koje njihova organizacija ne prepoznaje, a ukoliko i prepozna ne obraća pažnju da bi problem riješili.

U organizacijskoj jedinici NN na kojoj je provedeno istraživanje za ovaj rad postoje velike razlike u strukturi koji međusobno ne komuniciraju dapače komuniciranje smatraju nepotrebnom jer postoje pravila koja se moraju poštivati.

Jedna od bitnih razlika u komunikaciji je kada komuniciraju žene i muškarci. Za žene se kaže da imaju bolju sposobnost opažanja nego muškarci, jer imaju urođenu sposobnost da otkriju neizgovorene signale, te im je razvijen osjećaj za sitne detalje. Upravo te neverbalne poruke koje oba spola šalju treba dobro usvojiti kako bi komunikacija bila lakša i što uspješnija.

Ukoliko dođe do loše komunikacije može se razviti i sukob dviju strana, od kojih uvijek jedna na kraju smatra da je pobjednik odnosno gubitnik. Stoga komunikacija mora sadržavati kompromis, suradnju i prilagođavanje sugovornika i to ne samo u organizaciji nego i u društvu i obitelji.

Ključno je, osim verbalne komunikacije dobro pročitati i neverbalnu komunikaciju, onu koja uključuje neverbalne znakove. Komunikacija je uvijek oko nas stoga i ne možemo bez nje stoga treba tijekom komunikacije pripaziti na različite kulturne hijerarhije kako ne bismo sugovornika nesvjesno povrijedili.
Ovdje je vrlo važno pridržavati se pravila ponašanja kao što su ljubaznosti i poštovanje, kojih se moramo pridržavati svi bez obzira na status ili položaj u društvu.

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Adriana Hamelec _____ *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Neverbalna komunikacija u organizaciji _____ *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

_____
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Adriana Hamelec _____ *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Neverbalna komunikacija u organizaciji _____ *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

_____
(vlastoručni potpis)

LITERATURA

Knjige

1.Robbins, S.; Judge, T. (2009.): Organizacijsko ponašanje, Zagreb, Mate

2.Rouse, M. J.; Rouse S. (2005.): Poslovne komunikacije, Zagreb, Masmedia

3.Tafra-Vlahović, M. (2012.): Komunikacijski menadžment; Strategija, modeli, planiranje, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“

4.Skoko, B. (2006.): Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, Zagreb, Millenium promocija

5.Knapp, L. M.; Hall, A. J. (2010.): Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, Zagreb, Naklada Slap

6.Čerepinko, D. (2012.): Komunikologija: Kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu

7.Weissman, J. (2010.): Najbolji prezenter, Zagreb, Mate

8.Milas, Z. (2011.): Uvod u korporativnu komunikaciju; Teorijski pristup i organizacijski modeli, Zagreb, Novelti Millenium

Kvalifikacijski radovi

9.Dremel, Z.: Neformalna komunikacija; Diplomski rad, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“

10.Sabolčec, M. (2015.): Bonton u poslovnoj komunikaciji, Završni rad, Čakovec, Međimursko Veleučilište u Čakovcu

Internetske stranice

11. https://hr.wikipedia.org/wiki/Neverbalna_komunikacija (26.02.2016.)

12.http://www.dku.hr/000archive/2012/wp-content/uploads/2012/09/KRIZNO-KOMUNICIRANJE-I-UTJECAJ-MEDIJA.pdf (26.02.2016.)

13.http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/OB1.pdf (26.02.2016.)

14.http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/C5%20-%20Komunikacija.ppt (26.02.2016.)

15. http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/A1.ppt (26.02.2016.)

16. http://www.centar-dmo-vg.hr/strucne-teme/70-komunikacija (26.02.2016.)
17.http://www.evarazdin.hr/politika/strucnjakinja-za-evarazdin (26.02.2016.)
18. http://metro-portal.hr/5-metoda-za-poboljsanje-komunikacije/40552 (26.02.2016.)

PRILOZI

Popis slika

Slika 1. Organizacija

Slika 2. Temeljni model organizacijskog ponašanja

Slika 3. Tri uobičajene mreže malih grupa

Slika 4. Znakovi neverbalne komunikacije putem društvenih mreža poznati kao smajlići

Slika 5. Žene u neverbalnoj komunikaciji s muškarcima

Popis tablica

Tablica 1. Protumačimo govor tijela

Popis grafikona

Grafikon 1. Komunikacijski proces (1)

Grafikon 2. Komunikacijski proces (2)

PRILOZI

Prilog 1. Strukturirani intervju

PRIMJER STRUKTURIRANOG INTERVJUA

PITANJA	ZAPOSLENICI/ISPITANICI		
	A	**B**	**C**
1.Spol: muško (M); žensko (Ž)	M	Ž	Ž
2.Dob	21	42	30
3.Stručna sprema: SSS, VŠS, VSS	SSS	SSS	VŠS
4.Koliko godina radnog iskustva imate ukupno u svojem radnom vijeku? (nije uključeni radni staž u organizaciji koju promatramo)	nemam	21 godina	5 godina
5.Da li volite Vaš posao: a) Da, obožavam ga b) U redu je, zadovoljan/a sam njime c) Da, ali bi mogao biti i bolji d) Ne, ali ga radim jer trenutno nemam drugog izbora e) Ne volim svoj posao i vrlo sam nezadovoljan/a	d	c	d
Nakon uvodnih pitanja u nastavku se nalaze pitanja vezana na Vašu organizaciju te komunikacijski odnos u Vašoj organizacijskoj jedinici.			
6.Da li ste ikada dali prijedlog svojem voditelju kako efikasnije odraditi neki posao?	DA	DA	DA
7.Da li je prijedlog bio prihvaćen?	DA	DA	DA
8.Da li je voditelj preuzeo zaslugu za taj Vaš prijedlog?	DA	DA	DA
9.Koliko Vam slobode u komunikaciji daje organizacija? (od 1 do 5 = 1 označava nimalo, a 5 u potpunosti)	1	3	3
10.Da li Vam organizacija pruža slobodu izražavanja ili iznošenja vlastitog mišljenja ili stava?	DA	DA	DA
11.Da li ste zadovolji komunikacijom u Vašoj organizacijskoj jedinici? a) Da b) Ne c) Povremeno, ovisno o situaciji	b	c	c
12.Kada iznesite svoje mišljenje kakav odgovor dobijete od osobe kojem ste isto iznijeli: 1)podsmjeh 2)kimanje glavom 3)pružanje ruke u znak zahvalnosti 4)ništa od navedenog	2	2	2

13.Njegov odgovor shvaćate kao: 1)u redu shvaćam 2)u redu ali nažalost nismo u mogućnosti to ispuniti 3)u redu uvažit ću tvoje mišljenje 4)ništa od navedenog	1	1	1
14.Koliko se često održavaju sastanci u Vašoj organizaciji: 1)svaki dan 2) tjedno 3) mjesečno 4)prema potrebi	4	4	4
15.Koji je najčešći cilj sastanaka? Za davanje: 1)savjeta 2)zadataka 3)pohvala	2	2	2

U Varaždinu, _____