PRETPOSTAVKE EFIKASNOG KOMUNICIRANJA U ORGANIZACIJAMA

Azra Catović , doc. dr

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
a.catovic@uninp.edu.rs

Elma Elfi , prof. dr

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru,
Novi Pazar, Srbija
g.menadzer@uninp.edu.rs

Apstrakt

Predmet ovog rada je tržišna privreda i dešavanja u privredi, koje naglašavaju poseban značaj marketing komunikacija kako u samoj organizaciji tako i van nje. Sve što je vezano, a relevantno je, za navedene aktivnosti i strukture, bilo je u fokusu pažnje, a naročito privredni i razvojni procesi koji su od uticaja na ponašanje preduzeća u "Novom dobu" i njihove perspektive opstanka i napretka u novom privrednom okruženju.

Ključne riječi: barijere efikasnih komunikacija, tipovi barijera, unapređenje komunikacionog sistema organizacije

ASSUMPTIONS OF EFFECTIVE COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS

Abstract

This paper analyses the market economy and developments in the economy, which emphasize the particular importance of marketing communications both within the organization and outside. Everything is related, but it is relevant to the above activities and structure, it is the focus of attention, especially economic and development processes that affect the behaviour of companies in the "New Age" and its prospects of survival and progress in the new economic environment.

Keywords: barriers of effective communication, types of barriers, improving communication systems organization

JEL codes: M31

POJAM I VRSTE BARIJERA EFIKASNE KOMUNIKACIJE

Proces komunikacije prate brojne i raznovrsne teškoće, smetnje i devijacije strukturalnog i funkcionalnog porekla. Sve one negativno (nepovoljno) utiču na efikasnost komunikacionog procesa. Zato se one u literaturi nazivaju barijere efikasnog komuniciranja.

Zbog njihovog negativnog uticaja na efikasnost u komuniciranju, brojni autori su posvetili značajnu pažnju pojavnim oblicima, sadržaju i uticaju komunikacionih barijera na rezultate (efikasnost) komuniciranja. To se posebno odnosi na Galagera (Gallagher, K.) i saradnike koji analiziraju pažnju posvećuju sledećim barijerama efikasne komunikacije: (1 str. 81)

Barijere opšteg karaktera mogu biti:

- Dvosmislenost poruke,
- Buka (u okruženju),
- Udaljenost aktera,
- Jezik,
- Žargon,
- Nedostatak interesa primaoca,
- Nedostatak znanja,
- Iskrivljavanje poruke,
- Nedostatak vremena,
- Prevelika dužina komunikacionog lanca,
- Postojanje „informacionih vrata”.

Psihološke barijere su obično:

- Razlike u percepcijama,
- Emocije (sreća, ljutnja, tuga),
- Strah, anksioznost,
- Nepoverenje.

Kulturne barijere su najčešće:

- Razlike u sistemu vrednosti pošiljaoca i primaoca,
- Status,
- Osetljivost koja se menja,
- Prerano zaključivanje,
- Razlike otkrivanja,
- Prva impresija,
- Stereotipi,
- Polarizacija,
- Tendencija za (pre)ranu evaluaciju bez stvarnog slušanja.

Spisak komunikacionih barijera sa navedenim nabrojanjem profesora Galagera svakako da nije zaključan. Svaki vid komunikacije i svaka konkretna komunikacijska interakcija, u konkretnom kontekstu ima ili može da ima i sopstvene specifične barijere, koje takođe mogu da otežavaju tj. čak i da onemogućavaju normalno odvijanje opredeljenih komunikacija. Komunikatori koji planiraju, organizuju i implementiraju određene komunikacijske projekte i aktivnosti treba da poznaju i te “specifične” barijere, kako bi ih otklonili, umanjili ili revitalizirali u funkciju uspešnog izvođenja planiranih komunikacija.

TIPOVI KOMUNIKACIJSKIH BARIJERA

Nesumnjivo je da je svaka komunikacija u organizacijama je proces u kome u estvuju dva (individualna ili grupna) subjekta - pošiljalac i primalac. Tu je i odgovaraju i komunikacioni kanal, odnosno medij. Efikasno upravlja ko komuniciranje na vertikalnoj relaciji menadžeri - izvršioci može imati barijere u njihovim komunikacionim interakcijama. Barijere se mogu ispoljiti u na inu njihovog ponašanja (u me usobnoj komunikaciji), s jedne strane i u performansama organizacije i funkcionisanju komunikacionih mreža odnosno kanala, s druge strane. Sve one u literaturi se definišu kao:

1. individualne barijere i
2. organizacione barijere.

INDIVIDUALNE BARIJERE

Za efikasno komuniciranje menadžeri, u svojstvu pošiljaoca i izvršioci, u svojstvu primalaca poruka, moraju imati:

- relevantne sposobnosti (znanja i veštine) za komunikaciju te psihi ki (emocionalno) biti u stanju da ostvare komunikacionu spregu, odnosno komunikacioni proces i
- moraju se svakako ponašati na „pravi komunikacioni na in”.

Negativne karakteristike i neadekvatno ponašanje menadžera su potencijalne barijere efikasnog komuniciranja u organizaciji koje zahtevaju posebnu analiti ku pažnju. Ovo stoga što su menadžeri akteri koji u komunikacionom procesu imaju posebno mesto, ulogu i, što je posebno zna ajno, odgovornost.

Sama injenica da je neko menadžer ne mora, sama po sebi, da zna i da on ima sve sposobnosti (znanja i veštine) koje su neophodne za uspešnu komunikaciju. Ova situacija nije retka u praksi, naro ito kada je re o menadžerima bez dovoljno iskustva, kredibiliteta i osobama koje nemaju adekvatnu spoznaju o svojoj upravlja koj i komunikacijonoj ulozi.

Kada je re o izvršiocima (saradnicima), i njihove stru ne i psihološke performanse (li nosti) kao i neadekvatno ponašanje mogu biti tako e zna ajna barijera uspešne komunikacije. Re je o nedostatku komunikacionih veština, neadekvatnoj emocionalnoj reakciji na poruku (oduševljenje ili ljutnja) a naro ito u greškama u percepciji (koje mogu nastati nepažljivim slušanjem, preuranjenim zaklju ivanjem ili usled pogrešne selektivne percepcije).

Samo posedovanje sposobnosti za komunikaciju je potreban, ali ne i dovoljan (pred)uslov efikasne komunikacije. Drugi uslov se odnosi na performanse ponašanja - i menadžera i izvršilaca. Ukoliko se oni ne ponašaju u skladu sa usvojenim komunikacionim principima, odnosno kodifikovanim pravilima efikasnog komuniciranja, tada navedeni postaju zapreka (brana) efikasne komunikacije.

ORGANIZACIONE BARIJERE

Komunikacione barijere mogu postojati i ispoljavati se i na nivou organizacije. Efikasnost organizacionih komunikacija u značajnoj meri zavisi od konstitucije komunikacione organizacione mreže putem koje se obavlja komunikacija i svakako i na ina, odnosno ostvarenih efekata samog procesa prenosa poruka. Konstitucija komunikacione mreže (sistema) mora imati performanse koje su potrebne za efikasno komuniciranje - kako komunikacije koje se odvijaju u organizaciji kao celini tako i za svaki pojedinačni akt (proces) komuniciranja. U suprotnom, dakle: ako organizaciona konstitucija komunikacionih mreža nema sve neophodne kvantitativne i kvalitativne performanse, ona može biti značajna barijera efikasnog komuniciranja.

Da bi unapredila internu vertikalnu komunikaciju, kompanija za medicinsku tehnologiju Becton Dickinson (BD), vredna 2,5 milijardi dolara, primenila je proces strateškog upravljanja ljudskim resursima (SHRM). Ovaj proizvođač medicinskih aparata za jednokratnu upotrebu, kao što su igle, špricevi i skalpeli, ustanovio je da niži nivoi u kompaniji nisu bili upoznati sa strateškim poslovnim ciljevima. Kroz proces strategije upravljanja ljudskim resursima, kompanija je uvela mnogo formalniju i efikasniju komunikaciju sa radnicima. Niži nivoi organizacije sada šalju informacije višim izvršnim rukovodiocima. Izvršni rukovodioci u BD veruju da je mnogo važnije imati zdrav proces koji funkcioniše nego da rešavaju specifične probleme. „Ako proces funkcioniše na svim nivoima“, tvrdi James R. Wessel, potpredsednik za ljudske resurse u BD, „možemo efikasno da rešavamo probleme. U protivnom, to ne može biti tako.“ (Izvor: J. R. Wessel „The Strategic Human Resource Management Process in Practice“, *Planning Review*, septembar - oktobar 1993. Preuzeto iz D.A.F. Stoner, R.E.Fridman, D.L.R.Gilbert, Jr. (1997) *Menadžment*, Želid, Beograd, str. 489.)

OTKLANJANJE KOMUNIKACIONIH BARIJERA

Komunikacione barijere se najbolje mogu prevazilaziti ukoliko se otklanjaju. Prevazilaženje i otklanjanje komunikacionih barijera je potreba i obaveza svih zaposlenih u organizaciji, a naročito nosilaca odgovornosti za uspostavljanje efikasnog komunikacionog sistema. To, između ostalog, podrazumeva i preduzimanje konkretnih aktivnosti za prevazilaženje i otklanjanje komunikacionih barijera što, istovremeno, predstavlja i „branu“ za ponavljanja starih i nastanak novih barijera u komunikaciji. Kao najefikasnije, praksa je verifikovala sledeće:

- 1) definisanje principa prevazilaženja komunikacionih barijera,
- 2) određivanje metoda i tehnika za prevazilaženje komunikacionih barijera,
- 3) preduzimanje svih aktivnosti koje su neophodne za prevazilaženje komunikacionih barijera i
- 4) uspostavljanje efikasnog feedback-a.

1. Definisanje principa prevazilaženja komunikacionih barijera. Prevazilaženje komunikacionih barijera je proces koji ne sme da se odvija stihijno. Naprotiv. Ono

mora biti organizovano. U tom kontekstu značajno mesto i ulogu imaju principi (kao osnova) za prevazilaženje komunikacionih barijera.

U definisanju principa za prevazilaženje komunikacionih barijera potrebno je napraviti izbor principa koji najbolje odgovaraju datoj situaciji. Pri tome ne treba praviti eksperimente (koji mogu „skupo” koštati) već se treba opredeliti za principe koje je verifikovala praksa. Među njima su najvažniji:

- pojednostavljenje rešenika,
- obuzdavanje emocija,
- opreznost sa neverbalnim porukama,
- korišćenje povratne sprege i
- korišćenje glasnica.

2. Određivanje (izbor) metoda i tehnika za prevazilaženje komunikacionih barijera. Za prevazilaženje komunikacionih barijera moguće je primeniti brojne metode i tehnike. U praksi su se efikasnim pokazale sledeće tehnike, odnosno metode:

- pored zvaničnog jezika, koji ponekad predstavlja prepreku efikasnosti komunikacije, preporučljivo je i upotrebu adekvatnog profesionalnog žargona (sopstvenog specijalizovanog jezika komunikacije),
- aktivno slušanje i praćenje sagovornika (aktivno slušanje je ključ razumevanja) je uvek ključ boljeg razumevanja,
- preuzimanje uloge „zgušnjak” informacija (u cilju izbegavanja „komunikacionog preopterećenja”),
- „otvaranje” komunikacionih kanala prema gore (naročito putem tehnika poznatih pod sledećim nazivima: anketiranje zaposlenih, sistemi za sugestije, „vruće linije” u korporaciji, sastanci uz „kese za doručak” i sastanci koji „preskaču” strukturalne nivoe organizacije).

3. Preduzimanje svih aktivnosti koje su neophodne za prevazilaženje komunikacionih barijera. Prevazilaženje komunikacionih barijera zahteva i relevantnu i konkretnu akciju. I to svih učesnika komunikacionog procesa: u skladu sa njihovim mestom, ulogom i odgovornostima za odvijanje komunikacionog procesa, odnosno odgovornostima za njegove efekte. Akcija obuhvata primenu odabranih metoda i tehnika i svih drugih organizacionih mera koje su neophodne da se postigne cilj: eliminisanje komunikacionih barijera. Pri tome od posebne važnosti je da sve aktivnosti (koje se preduzmu u cilju prevazilaženja komunikacionih barijera) moraju biti adekvatne (potrebama date situacije) i blagovremene (preduzete, odnosno sprovedene na vreme). Ovo stoga što se samo na taj način može postići uspeh, odnosno ukloniti prepreke (barijere) efikasne komunikacije.

4. Uspostavljanje efikasnog feedback-a. Kao i svaka druga aktivnost (odnosno akcija), prevazilaženje komunikacionih barijera mora imati svoj feedback (povratni odraz). Uspostavljanje efikasnog feedback-a podrazumeva:

- monitoring (procesa i efekata),
- valorizovanje efekata (ostvarenih sa predviđenim - planiranim, željenim),
- identifikovanje odstupanja (devijacija) i njihovih uzroka,
- (re)akciju (preduzimanje svih neophodnih radnji, uključujući i redefinisane principa, metoda i tehnika) koje, u konačnici, (do)vedu do eliminisanja

komunikacionih barijera odnosno njihovog svojstva u tolerantne granice.

UNAPREĐENJE SISTEMA KOMUNIKACIJA

Ništa ne stoji dugo na jednom mestu. Ili se uzdiže ili sunovrađuje. Tako i sistem komuniciranja. Sistem komunikacije u organizacijama mora se zato permanentno unapređivati. Ovo iz razloga što se samo na taj način mogu stvoriti relevantne (komunikacione) pretpostavke povećavanja efikasnosti svih članova organizacije kao i organizacije u celini što, u krajnjem, omogućava (odnosno - treba da omogućiti) blagovremeno i uspešno davanje i adekvatnih komunikacijskih odgovora organizacije na izazove njenog (sve turbulentnijeg i dinamičnijeg) okruženja.

Unapređivanje sistema komunikacije u organizacijama obuhvata:

1. komunikacijsku reviziju i
2. unapređivanje komunikacionog (pod)sistema organizacije.

Sve treba podvrgnuti povremenoj reviziji pa i sistem komuniciranja. Komunikacijska revizija predstavlja inače veoma efikasan način stvaranja uslova za povećavanje efikasnosti komunikacija, odnosno komuniciranja.

Komunikacijska revizija je usmerena na (pre)ispitivanje postojećih komunikacijskih politika, mreža i aktivnosti.

Svrha (pre)ispitivanja komunikacijske politike, komunikacijskih mreža i komunikacijskih aktivnosti nije samo sticanje spoznaja koje mogu poslužiti za poboljšavanje komunikacijskih performansi, koje mogu doprineti povećavanju efikasnosti sistema komunikacija već i stvaranje adekvatni(ji)h pretpostavki efikasnog (efikasnijeg) funkcionisanja organizacije u celini. Ovo stoga što se svi procesi u organizaciji, kao i interakcije organizacije i njenog okruženja, odvijaju uz „asistenciju” komunikacionog sistema odnosno komunikacionih procesa. U skladu sa navedenim i sa revizionog aspekta je nužno da se analizira i sagleda odnos između komunikacijskih faktora i organizacionih ciljeva poslovnog sistema koji je predmet analize i revizije.

Slika 1: Odnos komunikacijskih faktora i organizacijskih ciljeva

Izvor: Greenbaum, H. H., „The Audit of Organizational Communication”, Academy of Management Journal, Vol. 17. NO. 4 (1974) 743, in: Weihrich, H. i Koontz, H., Menadžment, MATE, Zagreb (1993) 552

U principu, komunikacijska revizija je sredstvo za stvaranje svih relevantnih komunikacijskih pretpostavki koje su u funkciji - kako efikasnosti same komunikacije tako i ostvarivanja ciljeva organizacije. Pri tome posebna pažnja mora biti posve ena reviziji komunikacijske mreže, odnosno njenih (pod)sistema, a naročito:

- Komunikacijske regulativne ili mreže orijentisane na zadatke koji se odnose na politike, procedure, pravila i odnose između u podređenih i nadređenih.
- Inovativne mreže koje uključuju rešavanje problema, fokusirane sastanke i predloge promena.
- Integrativne mreže koje se sastoje od pohvala, nagrada, unapređenja i stimulativa koji povezuju ciljeve preduzeća i lične potrebe.
- Informaciono-instruktivne mreže koje uključuju publikacije kompanije, bilten odbora direktora i glasine.

UNAPREĐENJE KOMUNIKACIONOG SISTEMA ORGANIZACIJE

činjenica je da je unapređenje osnov svakog napretka. Navedeno u celosti važi i kada je reč o unapređenim sistemima komuniciranja. Uspješna komunikacija je u velikoj meri uslovljena usavršavanjem performansa sistema komunikacije (koji je, istovremeno, podsistem organizacije). To je razlog potrebe permanentnog kritičkog preispitivanja karakteristika postojećeg sistema komunikacije. Ovo je neophodno ne samo zbog dobijanja relevantnih saznanja o problemima koje treba blagovremeno eliminisati (rešavati), već i zbog preduzimanja svih neophodnih aktivnosti u cilju poboljšavanja performansi (strukturnih i funkcionalnih) komunikacionog sistema u celini.

Uspes u oblasti unapređenja komunikacionog sistema pretpostavlja preduzimanje brojnih i raznovrsnih, međusobno povezanih i uslovljenih, mera aktivnosti. Njihova realizacija treba da se odvija u više koraka, odnosno faza, kao što su:

- analiziranje postojećeg stanja (komunikacionog sistema kao podsistema organizacije);
- identifikovanje problema i (procena stepena uticaja relevantnih problema na efekte u komuniciranju i efekte u funkcionisanju organizacije);
- dijagnostikovanje uzroka problema;
- preispitivanje ciljeva komunikacionog sistema, komunikacijske politike, pravila, procedure i tehnika komunikacije;
- preispitivanje organizacione konstitucije komunikacionog sistema (mesta i uloge svih nosilaca komunikacije u organizaciji, performansi komunikacionih tehnologija i tehnika, strukture i funkcionalnosti komunikacione mreže);
- usklađivanje (redefinisavanje ili inoviranje) ciljeva, politike, strategija, programa, planova, procedura i pravila komunikacija sa ciljevima, politikama, strategijama, planovima, procedurama i pravilima organizacije u celini;
- formulisanje mogućih rešenja redizajniranja komunikacionog sistema

- (kao podsistema organizacije);
- procena efekata eventualne primene mogu ih rešenja;
- biranje (izbor) optimalnih rešenja (najboljih u datim uslovima);
- implementacija odabranog rešenja: (re)dizajniranje organizacione konstitucije komunikacionog sistema;
- kontrolisanje komunikacionih procesa i relevantnih rezultata; uspostavljanje efikasne povratne sprege.

ZAKLJUČAK

Marketing informisani sistemi (MIS) i sa njima povezani sistemi komuniciranja omogu ili su razvoj (globalizovanog) tržišta i tržišnog poslovanja do neverovatnih granica. Evidentno je da je sve manje nacionalnih i lokalnih tržišta, koja se u brzom toku procesa globalizacije ubrzano transformišu i uklapaju u globalno tržište. Treba imati u vidu da je poslovanje na tržištu, u današnjim uslovima privređivanja sve složenije i da zahteva sofisticirano znanje i veliku umešnost u kreiranju i implementaciji primerenog strateškog menadžmenta u svim organizacijama koje posluju na (nekom) tržištu. Shodno tome, jasno je da se i razvoj sistema integrisanog marketing komuniciranja, koje komuniciranje je intergalni deo dobrog strateškog menadžmenta, u datim uslovima poslovanja izražava kao imperativ.

BIBLIOGRAFIJA

1. Engel J., Warshaw M., Kinner T.: Promotional Strategy“ IRWIN, Homewood, 1987
2. Eri , D., Uvod u menadžment, Ekonomski fakultet – Beograd, Viša škola za sportske trenere – Beograd, igoja štampa Beograd, 2000.
3. Filipovic V., Kostić M., Prohaska S.: „Odnosi s javnošću – poslovna komunikacija, poslovni imidž, profesionalna komunikacija“, FON – Menadžment, Beograd, 2001.
4. Filipović V., Kostić M., Marketing menadžment, FON – Menadžment, Beograd, 1999.
5. Filipović V., Marketing i tržište, FON, Beograd 1996.
6. Gobe, M., „Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People“, New York, Allworth Press, 2001.
7. Gornig M.: „Putting Integrated Marketing Communications to Work Today“ Public Relations Quarterly, 1994.
8. Stanić , A., Elfić , E. (2014) Veza strateškog menadžmenta sa sistemom integrisanih marketing komunikacija. *Ekonomski izazovi*, Vol. 3, br. 6, str. 128-136.

RESUME

This paper analyses the market economy and developments within in the economy, which emphasize the particular importance of marketing communications both within the organization and outside. Everything is related, but it is relevant to the above activities and structure, it is the focus of attention, especially economic and

development processes that affect the behaviour of companies in the "New Age" and its prospects of survival and progress in the new economic environment.

Marketing informed Systems (MIS) and related communication systems have enabled the development of globalized markets and market operations to incredible limits. It is evident that there are fewer national and local markets, which in the process of rapid globalization have been rapidly transformed in order to fit into the global market. It should be noted that the business market, in today's economic conditions has become more complex and requires sophisticated knowledge and great skill in the design and implementation of appropriate strategies in all organizations operating in the market. Consequently, it is clear that the development of an integrated marketing communication, where communication is the integral part of a good strategic management, is the imperative in the current circumstances.