



KOMUNIKACIJA I KONFLIKTI U KOMPANIJU



sr.asystems.as

UTICAJ KOMUNIKACIJE U KOMPAKNI NA ORGANIZACIONU KULTURU

Ključ za Dobru Atmosferu i Veću Produktivnost

Komunikacija je razmena informacija između više osoba pisanim, usmenim, neverbalnim putem i slušanjem.

Međutim, ona nije samo razmena informacija – ona je temelj svih odnosa i uspeha unutar firme. Bilo da komuniciramo sa kolegama, nadređenima ili klijentima, način na koji se izražavamo, kako se ponašamo i o čemu govorimo utiče na produktivnost i radnu kulturu tima.

U zavisnosti od kanala kojim se komunikacija provodi postoje:

FORMALNA - NEFORMALNA KOMUNIKACIJA

Formalna komunikacija obično podrazumeva organizovan i struktuisan vid komunikacije, tiče se posla, i organizacije rada u firmi, drugim rečima - to je striktno razgovor o poslu.

Neformalna komunikacija, obuhvata svakodnevne razgovore među kolegama koji nisu vezani za posao - šale, priče o vikendu, lični saveti uz kafu...

VERBALNA - NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Verbalna komunikacija je naš govor. Uključuje naš rečnik, ton glasa, intonaciju, slušanje i razumevanje drugog...

Neverbalna komunikacija obuhvata sve što šaljemo kroz govor tela - mimiku, gestikulaciju, stav tela.

INTERNA - EKSTERNA KOMUNIKACIJA

Interna komunikacija odnosi se na razgovore unutar firme, bilo da su to razgovori između kolega ili među nadređenima u firmi.

Eksterna komunikacija je komunikacija koja se odvija prema spoljašnjem svetu - sa klijentima, partnerima ili javnošću, i iako se tako ne čini, međusobno su zavisne.



PASIVNA - AKTIVNA KOMUNIKACIJA

Pasivna komunikacija nastaje kada nadređeni daju instrukcije i materijale za rad, učesnici su prisutni, ali ne učestvuju aktivno. Česta je u većim predavanjima i online kursovima, ali može biti nečiji način rada.

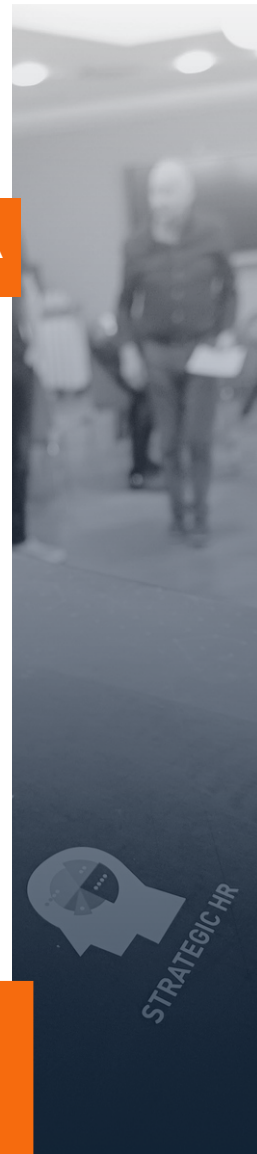
Aktivna komunikacija traži angažovanje u razgovoru - postavljanje pitanja, izražavanje svog mišljenja... Česta je uživo.

HORIZONTALNA - VERTIKALNA KOMUNIKACIJA

Horizontalna komunikacija uključuje razgovor između saradnika iste nadležnosti, na primer između dva menadžera kompanije.

Vertikalna komunikacija uključuje razgovor pripadnika različitih titula i ranga u poslovnoj hijerarhiji, npr. između direktora i sekretara.

Dijagonalna komunikacija je prelaz iz razgovora sa svojim kolegama na onaj sa nadređenim ili podređenim, ona je prenosna komunikacija sa jedne grupe na drugu.



Kako kanali komunikacije utiču na poslovnu kulturu?

Kvalitet i odabir kanala komunikacije dokazano zavise od odnosa koji se gradi među akterima. Način na koji se izgovaraju stvari, vaš rečnik, i kako vas drugi razumeju utiče na vaš odnos kao lidera prema radnicima, i obrnuto.

Neverbalna komunikacija koja prati taj govor ima, po nekim istraživanjima, jači uticaj na vaš imidž od verbalne komunikacije, ljudi češće pamte ono što se radi dok se govori od samih reči - prema tome, vaš izraz lica i stav tela daleko više šalju signale drugima o vašoj poslovnoj kulturi, raspoloženju, utisku prema kolegama i radu, i ona se prenosi na druge.

Formalan govor pomaže da se razjasne stvari, i uliva poverenje u stručnost govornika.

Međutim, komunikacija je efektnija kada se ubaci spontanost, koja zbližava zaposlene i motiviše ih na rad.

Dobar odnos unutar firme, i **otvorena komunikacija** ka zaposlenima, bilo unutar, van svoje firme, kako komunicirate sa kolegama, a kako sa nadležnima ili onima drugačijeg zvanja utiču na toplu atmosferu u radnoj kulturi, i šalju klijentima i saradnicima dobru sliku o firmi.

Aktivna komunikacija, postavljanje pitanja, deljenje svog mišljenja tokom radionica ili sastanaka raščiscava nejasnoće, ali i pokazuje vašu zainteresovanost za mentorov materijal, a obrnuto poziva i oslobađa učesnike da budu aktivni.



STILOVI KOMUNIKACIJE

Koji stil najviše pripada vama?

Pored vrsti komunikacija u odnosu na to gde se i kako vrši, postoje i stilovi komunikacija koji se najčešće dešavaju na ovim mestima kada je neki konflikt ili razgovor u pitanju;

PASIVNA KOMUNIKACIJA

Dominantna je kod ljudi koji obično izbegavaju konflikte, ne izražavaju svoje potrebe ili mišljenja i često se povlače u pozadinu i popuštaju tuđim zahtevima.

“Izvinite, stvarno izvinite, pokušaćemo, ali mi nemamo nikakvih ovlašćenja za to”

PASIVNO - AGRESIVNA KOMUNIKACIJA

Ovaj stil je sličan pasivnoj, ali u njemu dolazi do nespretno skrivenne agresije. Osoba možda neće reći direktno u čemu je problem, ali kroz sarkazam ili izbegavanje jasno daje do znanja da nije zadovoljna.

“Rekao sam da im taj plan ne valja, ali oni očigledno znaju bolje od mene. Ako, neka rade šta hoće, ne zanimaju me.”





ASERTIVNA KOMUNIKACIJA

Asertivna komunikacija je siguran stil komunikacije, gde osoba izražava sopstvena mišljenja, potrebe i granice, tako da poštuje integritet drugoga.

Drugim rečima, asertivnost je zlatna sredina između pasivnosti i agresije.

Ona dokazano poboljšava odnose među zaposlenima i doprinosi psihičkom blagostanju pojedinca.

“Razumem da ste trenutno u gužvi, ali bih bila zahvalna kada biste mi učinili uslugu...”

“Žao mi je, ali ne možete tako samnom razgovarati, ne osećam se prijatno kad to radite.”

AGRESIVNA KOMUNIKACIJA

Često mešana sa sigurnom komunikacijom zbog medijske kulture („pravi vođa se nikad ne pokorava, sa radnicima ne treba blago...“), ovo je najčešći obrazac u kome vlada fokus na ličnom interesu, i rušenju tuđih granica.

“Ne zanima me šta ti se dešava u životu, i da ti je neko umro, imaš odmah da se pojaviš sutra i dovršiš posao!”

MANIPULATIVNA KOMUNIKACIJA

Odnosi se na vid komunikacije gde se umiljavanjem, laskanjem, uslugama, ili manipulacijom pravi pravi lažni imidž sebe i drugih da bi se dostigao cilj. Predstavlja spoj pasivne i agresivne komunikacije da bi se dobilo ono što se želi, i teško je izboriti se sa ovakvim komunikatorima kada ih primetite.

“Ali zašto ne želiš da mi učiniš tu uslugu, zar ti nije stalo do nas, nakon svega što smo ti učinili?”

KAKO STIL KOMUNIKACIJE UTIČE NA KOMPANIJSKU KULTURU?

Primeri dobre i loše komunikacije:

“Ti si majstor za statistiku, ali mogao bi više pažnje da obratiš na neke podatke na tabeli.”

“Hvala, znam da umem da budem nepažljiv, posvetiću više vremena brojkama.”

“Malo je problematično, možda bi mogla da...”

“Zar nije moj trud dovoljan? Celu noć sam pisala tekst, da biste ga odbacili!”

“Tako je, onom kolegi niste ništa rekli, a on krade tekstove. Vidi se da imate favorite.”

“U pravu ste, ipak je sve u redu.”

“Preskočilo si tabelu, sada nećemo moći da pošaljemo ovaj tekst jer je užasan, kako si nesposoban!”

“Znam, izvinite šefe, ja sam kriv, popraviću to ... “

Prema datim primerima se vidi rezultat korišćenja jednog od vodećih stilova u konfliktnim situacijama.

Pasivnim stilom komuniciranja osoba se povlači ili plaši, daje dojam svoje nesigurnosti i nezainteresovanosti, čime drugi mogu da prelaze preko njenih granica.

Pasivno agresivnim stilom se stvara konfuzija kod slušalaca, i može izazvati suprotan efekat od željenog, da obe strane budu nezadovoljne jer cilj ostaje neispunjen.

Agresivni stil izaziva najviše neprijatnih posledica, jer osoba zahteva ishitrene odluke od drugih, potencijalno uznemirava druge, i gradi neprijateljsku atmosferu na poslu.

Manipulativnim stilom može brzo da se stigne do cilja, ali on stvara konfuziju, neprijatnost, nepoverljivost, i zdravstvene posledice kod targetiranih osoba i onih koji primete taj stil komunikacije kod drugog. Osobe koje se koriste ovim stilom su najsklonije da uzurpiraju kvalitet poslovne kulture.

Najsigurniji, i najbolje dokazan stil komunikacije je **asertivni govor**: samopouzdanjem, otvorenom komunikacijom i iskrenošću, osoba uliva poverenje drugih, smanjuje konflikt, povećava zadovoljstvo, učinak na poslu, i utiče vrlo povoljno na psihofizičko blagostanje ljudi i shodno tome, poboljšava radni performans i povoljno utiče na radnu atmosferu.



KAKO POBOLJŠATI KOMUNIKACIJU NA POSLU?

Da biste poboljšali komunikaciju na radnom mestu, i pozitivno uticali na radnu kulturu vaše firme, bilo da ste lider ili zaposleni - preporučuje se da koristite asertivan stil komunikacije. To znači da budete otvoreni, iskreni, i da poštujete osećanja drugih, držeći do sebe.

Pri davanju feedback-a, izbegavajte kritiku ličnosti i generalizacije, usredsredite se na ispravku problema. Trudite se da feedback dolazi iz dobre namere, i poverenja u mogućnost boljeg razvoja zaposlenih. Balansirajte komentare o nečijem performansu, tako što ćete u svaku kritiku ubaciti dobre konstatacije o radu, i navesti dobar primer kako nešto može bolje da se odradi. Time ćete ohrabriti druge da se potrude.

Takođe, aktivno slušanje je ključno - postavljajte pitanja, dajte konstruktivne povratne informacije i uvažavajte tuđe stavove ili primedbe. Dobro komuniciranje ne samo da povećava produktivnost, već gradi pozitivnu atmosferu na poslu, koja je temelj svakog uspešnog tima.

Prema rečima Karl Rodžersa, tvorca terapije usmerene na klijenta: *„Svaka osoba poseduje ogroman potencijal za rast, promenu i lični razvoj, ako joj se pruži odgovarajuća podrška.“*

ASERTIVNA KOMUNIKACIJA U IZAZOVNIM SITUACIJAMA NA RADNOM MESTU

Kako biti asertivan u izazovnim situacijama na poslu?

Zamislimo zaposlenu Ivu koja deli kancelariju sa kolegicom Lenom. Lena je osoba pomalo preke naravi, tako da Iva i ona povremeno dolaze do same ivice sukoba jer ona vrlo netolerantno i nervozno izražava svoje mišljenje, uz obavezno nipodaštavanje svačijeg tuđeg gledišta. Ponekada, kada misli da je dobra prilika, Iva pokušava da Leni to stavi do znanja, ali ona ne reaguje na to.

Jednoga dana ispred kancelarije, Iva je zadržala lift malo duže kako bi porazgovarala sa kolegom. Lena, shvativši to, glasno i vrlo uznemirujuće je uzviknula: *“Nemojte da zadržavate lift, mnogo ste sebični i nevaspitani”*. Ivu je ovo uznemirilo, ne samo zbog tona i uvrede koju je Lena izrekla, već i zato što je osetila stid pred kolegom.

Postoji mnogo različitih načina na koje Iva može reagovati u ovoj situaciji i svaki od njih predstavlja jednu posebnu vrstu asertivne reakcije:

EMPATIČKA ASERTIVNOST

“Razumem da si razmišljala o tome da smo zaglavili lift i da onda nisu mogle da ga dobiju kolege koje ga čekaju na drugim spratovima, ali smeta mi kada mi na tako grub način ukazuješ na to i molila bih te za malo više strpljenja.”

ASERTIVNOST U FORMI JA-GOVORA

“Kada na tako grub način razgovaraš sa mnom, osećam se neprijatno, volela bih da mi sledeći put staviš do znanja gde grešim na neki prijatniji način.”

KONFROTATIVNA ASERTIVNOST

“Već sam ti ranije stavila do znanja da ne vičeš na mene, a ti to ne prestaješ da radiš. Očekujem od tebe da sledeći put govoriš sa mnom tišim tonom.”

ESKALIRAJUĆA ASERTIVNOST

“Nemoj da me vređaš. Već sam ti rekla da ne radiš to. Ne želim više da komuniciram sa tobom.”



Kako prepoznati kada nisi dovoljno asertivan?

Teško ti je da jasno izraziš svoje mišljenje ili neslaganje - Često izbegavaš sukob i prećutkuješ ono što misliš.

Često se osećaš frustrirano ili ljutito, ali te emocije ne umeš da imenuješ i izraziš – Potiskivanje emocija zbog straha od konflikta može dovesti do unutrašnje napetosti i pasivno-agresivnog ponašanja.

Pristaješ na zahteve drugih i kada ti to ne odgovara – Često govoriš „da“ čak i kada to ide na tvoju štetu, zbog osećaja krivice ili želje da izbegneš neprijatne situacije.

Ne tražiš jasno ono što ti je potrebno – Umesto da direktno kažeš šta ti je potrebno, nadaš se da će drugi to sami prepoznati ili se oslanjaš na nagoveštaje.

Teško ti je da primiš kritiku ili da daš povratnu informaciju drugima – Možda osećaš da je kritika napad ili izbegavaš da drugima daš iskrenu povratnu informaciju da ih ne bi povredio.

Povlačiš se iz konflikata umesto da ih rešavaš – Ako stalno izbegavaš rasprave i prilagođavaš se drugima, moguće je da ne komuniciraš svoje potrebe na zdrav način. Konflikti ne moraju biti destruktivni i da mogu poslužiti kao prilika za pregovaranje i rešavanje problema.

Imaš osećaj da te drugi ne poštuju ili ne shvataju ozbiljno – Ako primećuješ da ljudi često ignorišu tvoje mišljenje ili te doživljavaju kao nekoga ko lako popušta, to može ukazivati na nedostatak asertivnosti. Autentična komunikacija doprinosi međusobnom poštovanju.

Kako izabrati koji stil asertivnosti ti najviše odgovara?

Stil asertivnosti zavisi od konteksta, ako je potrebno postaviti granice, koristimo odlučno odbijanje; ako izražavamo osećanja, biramo otvorenu, ali nenapadačku komunikaciju; a u svakodnevnim razgovorima težimo jasnom i direktnom izražavanju potreba uz poštovanje drugih.

ODBIJANJE ZAHTEVA

Koristimo kada želimo da postavimo granice i kažemo „ne“ bez osećaja krivice. Na primer, kada nam neko traži nešto što nije u skladu s našim obavezama ili vrednostima. Ključno je koristiti jasan ton i kontakt očima, izbegavajući pasivnost ili agresivnost.

POSTAVLJANJE MOLBI I UPUĆIVANJE ZAHTEVA

Koristimo kada nam je nešto potrebno od drugih, ali na način koji ne ugrožava njihova prava. Na primer, kada tražimo pomoć na poslu ili izražavamo potrebu za podrškom u privatnim odnosima. Poruka treba da bude jasna i direktna, uz „ja“ izjave kako bismo izbegli optuživanje.

IZRAŽAVANJE POZITIVNIH I NEGATIVNIH OSEĆANJA

Koristimo u međuljudskim odnosima kada želimo da pokažemo zahvalnost, pohvalimo nekoga ili izrazimo nezadovoljstvo.

Na primer, ako nas neko povredi, možemo reći: „*Kada mi ne odgovoriš na poruku ceo dan, osećam se zapostavljeno.*“ Važno je da izražavanje emocija bude iskreno, ali ne i uvredljivo.

INICIRANJE, VOĐENJE I ZAKLJUČIVANJE RAZGOVORA

Koristimo u svim interakcijama kada želimo da budemo proaktivni u komunikaciji.

Na primer, kada pokrećemo razgovor o problemu u timu na poslu ili postavljamo pitanje tokom sastanka. Prilagođavamo ton i tajming poruke situaciji kako bismo postigli najbolji efekat.



Kako preovladati osećaj sramote tokom iskazivanja asertivnosti?

Da biste prevazišli sramotu pri asertivnom delovanju, imajte na umu da je normalno osećati anksioznost tokom promena.

Učenje da jasno i direktno izrazite svoja osećanja i potrebe može smanjiti osećaj sramote, naročito ako se fokusirate na svoja osećanja, a ne na optuživanje drugih.

Obratite pažnju na kontakt očima, držanje tela i ton glasa. Gledanje sagovornika u oči, otvoreno držanje i smiren ton glasa mogu povećati vašu sigurnost.

Kroz praksu i doslednost, asertivnost postaje prirodnija, a sramota se smanjuje, što poboljšava vaše samopouzdanje i smanjuje strah od negativnih reakcija.

Upotreba aktivnog slušanja i postavljanje pravog tona za razgovor može umanjiti nesporazume i smanjiti intenzitet negativnih reakcija. Ako dođe do kritike ili neslaganja, izbegavajte da reagujete emocionalno i sa optužbama, već izrazite svoje stavove i potrebe na konstruktivan način.

Važno je da znate da pushback može biti reakcija na promene, jer ljudi obično nisu skloni odmah da prihvate nove dinamike komunikacije.

Doslednost u primeni asertivnosti može pomoći da se takvi izazovi prevaziđu, poboljšavajući međuljudske odnose i smanjujući nivo stresa u komunikaciji.

Mada asertivno reagovanje deluje komplikovano, ono je ipak vrlo savladivo i nije teško ostvariti ga u komunikaciji. Unapređenje asertivnih veština zahteva pažnju na adekvatnost i pravovremenost reakcije, kao i na neverbalnu komunikaciju.

Takođe, jedan od načina za poboljšanje asertivnosti je traženje stručne pomoći, kao što je psihoterapijska podrška, **koja se može obezbediti kroz kompanije u kojima radite, uključujući intervencije u kriznim situacijama.**

To obuhvata i **Employee Assistance Program (EAP)**, odnosno Program pomoći zaposlenima, koji pruža pristup različitim oblicima profesionalne psihološke, pravne, i finansijske podrške.

Ovi programi nude poverljive razgovore sa psiholozima ili savetnicima, čime zaposlenima omogućavaju da dobiju pomoć ne samo u vezi sa ličnim izazovima, već i u razvijanju korisnih veština kao što su asertivna komunikacija, upravljanje stresom i efikasno rešavanje konflikata na radnom mestu.



KONFLIKTI NA POSLU

Vodič za bolje razumevanje (i rešavanje)

Gde god ljudi rade zajedno - konflikti su prirodni. Različita mišljenja, stilovi rada, prioriteta i ličnosti lako mogu dovesti do nesuglasica. Iako umeju da budu neprijatni, konflikti nisu uvek loši. Ako se njima pravilno upravlja, mogu podstaći promene, bolju komunikaciju i kvalitetnije odluke.

Vrste konflikata koje najčešće vidamo:

Relacioni - nastaju zbog razlika u karakterima, vrednostima, ponašanjima.

Zadatni - oko toga šta treba da se radi i kako to da se uradi.

Strukturalni - rezultat nejasne podele odgovornosti ili loše organizacije.

Resursni - svi žele isto: vreme, budžet, podršku. Nema dovoljno za sve.

Komunikacijski - kad se ne razumemo ili ne slušamo dovoljno pažljivo.

Kako pristupiti rešavanju konflikta:

Ne izbegavati problem. Prepoznavanje konflikta je prvi korak ka rešenju.

Slušati bez prekidanja. Razumevanje tuđe perspektive ne znači da se slažemo - ali olakšava dijalog.

Odvajati problem od osobe. Fokus treba da bude na situaciji, ne na karakteru.

Jasno komunicirati. Konkretno, smireno, bez nepotrebnog dramatizovanja.

Tražiti zajednička rešenja. Kompromis ne znači da je neko „izgubio“, već da tim dobija.



Zašto su komunikacija i ličnost ključni faktori?

Ljudi različito reaguju na stres, promene ili nesuglasice. Neki čute, neki „eksplodiraju“, neki ignorišu.

Hogan procene ličnosti pomažu da bolje razumemo:

- **Naše ponašanje pod pritiskom**
- **Šta nas pokreće ili frustrira**
- **Kako drugi vide naš stil rada**

Ovo znanje omogućava timovima da lakše „čitaju“ jedni druge i reaguju sa više razumevanja, a manje pretpostavki.

Uloga **koučinga** u prevenciji i rešavanju konflikata:

- **Individualni koučing** razvija emocionalnu pismenost, samorefleksiju i veštine komunikacije.
- **Timski koučing** jača međuljudske odnose, otvara prostor za dijalog i rešava tenzije u sigurnom i podržavajućem okruženju.

Konflikti se ne rešavaju sami od sebe. Međutim, uz dobru komunikaciju, razumevanje ličnih stilova i uz podršku alata poput Hogan procena i koučinga, mogu postati prilika za rast, a ne prepreka.

Kultura u kojoj se konflikti ne ignorišu, već rešavaju konstruktivno, jedan je od temelja uspešnog tima.





Subotica



Beograd



adria@asystems.as



sr.asystems.as

