

Prof.dr Duško Vejnović, redovni profesor Univerziteta u Banjoj Luci, predsjednik Evropskog defendologija centra Banja Luka i glavni i odgovorni urednik naučnih časopisa Defendologija i Sociološki diskurs

KONFLIKTI U KOMUNIKACIJI – PREPREKE I PROBLEMI

Tokom različitih komunikacija, dolazi do različiti aspekata komunikacijskih problema, u koje ubrajamo sledeće:

- Percepciju stvarnosti je situacija kada slušalac, zapaža i prima stvari drugačije od govornika, i zato govor i/ili pisanje treba realizovati uz shvatanje ove činjenice.
- Pojemni okvir je situacija koja nastaje kada treba da se izborimo sa informacijama koje nisu konzistentne sa našim shvatanjima (uvjerenjima, opredjeljenjima). Zaposleni često imaju jedan skup vrijednosti i shvatanja, koja često iskazuju kao određenu filozofiju, a utiče na način ostvarivanja obaveza.
- Konflikti semantičke prirode nastaju zbog nerazumijevanja sadržine poruke. Riješenje ovog problema je dobijanje potvrdne informacije (feedback).

Menadžeri često navode prekide u komunikaciji kao jedan od najvažnijh problema i komunikacijski problemi su indikatori dubljih problema u poslovnoj organizaciji. Sposoban menadžer tražiće uzroke komunikacijskih problema, umjesto da se jednostavno bavi samo simptomima, a prepreke u prenosu poruka mogu postojati na strani pošiljaoca, na strani primaoca ili u povratnoj vezi.

Specifične komunikacijske prepreke su:

Nedostatak planiranja predstavlja čestu situaciju u poslovnoj komunikaciji kada ljudi počinju govoriti ili pisati bez prethodnog promišljanja, planiranja i definisanja svrhe poruke, što je veoma loše za ostvarivanje ciljeva organizacije.

Nerazjašnjene pretpostavke je misaona situacija kada nije postojao prenos pretpostavki koje leže u osnovi poruke, a koje se javljaju kod oba učesnika u komunikaciji i mogu izazvati konfuziju, koja može rezultirati nesporazumom, pa i nemogućnošću da se ostvari cilj komunikacije.

Semantička distorzija je misaoni proces iskrivljavanja značenja poruke, koja može biti namjerna ili slučajna.

Loše formulisane poruke je situacija koja se dešava kada poruka može biti opterećena loše odabranim riječima, propustima, nedostatkom koherentnosti, lošom organizacijom, nespretnom strukturom rečenice, frazama, nepotrebnom upotrebom žargona i nerazjašnjenim implikacijama, i na taj način poruka postaje nejasna za primaoca. Ovaj nedostatak jasnoće i preciznosti se može otkloniti poklanjanjem veće pažnje procesu kodiranja poruke i to posebno prilikom

komunikacije u međunarodnom okruženju, koja postaje sve teža zbog različitih jezika, kultura i ophođenja.

Gubitak informacija pri prenosu i loše memorisanje se događa kada informacija u nizu prenosa poruke od jednog do drugog lica izgubi suštinsko značenje i postane sve manje i manje tačna. Slabo memorisanje je takođe ozbiljan problem i zato je potrebno ponavljanje poruke i korišćenja nekoliko različitih kanala. Nepažljivo slušanje i preuranjeno zaključivanje je situacija koja se događa kada imamo mnogo govornika, ali malo pažljivih slušalaca. Svako je, vjerovatno, zapazio ljude koji se uključuju u raspravu s komentarima koji nemaju nikakve veze s temom. Jedan od razloga može biti da se ovi ljudi bave vlastitim problemima, kao što je očuvanje vlastitog ega ili ostavljanje dobrog utiska na druge članove grupe, umjesto da slušaju razgovor.

Bezlična komunikacija je u suprotnosti sa organizacijom prenosa informacija zaposlenima, što traži kontakte licem u lice u atmosferi otvorenosti i povjerenja. Nepovjerenje, prijetnja i strah utiču loše na međusobnu komunikaciju i u klimi koja sadrži ove komponente svaka će se poruka posmatrati sa sumnjom. Nepovjerenje može rezultirati iz nestabilnog ponašanja pretpostavljenih ili može biti posljedica prethodnog iskustva kad su potčinjeni bili kažnjeni za iskreno prenošenje pretpostavljenima napoželjnih, ali istinitih informacija.

Nedovoljna dužina razdoblja za prilagođavanje promjenama. Svrha komunikacije je prilagođavanje na promjenu koja može ozbiljno zabrinuti zaposlene: to mogu biti izmjene u vremenu, mjestu, tipu i redosledu postavljanja posla ili u organizaciji grupa ili vještina. U slučaju promjena, poslovna komunikacija može da ukaže na potrebu usavršavanja u karijeri ili potrebu statusnih promjena. Promjene utiču na ljude na različite načine i nekima je potrebno više vremena da promisle o punom značenju poruke o promjeni.

Preopterećenost informacijama je svakodnevna pojava koja dolazi sa razvitkom društva, čime se povećava protok informacija, što izaziva preopterećenost informacijama, na koju ljudi reaguju na različite načine:

- mogu zanemariti određene informacije;
- mogu pogriješiti u njihovoj obradi;
- mogu odgoditi obradu informacija, bilo trajno, bilo s namjerom da to učine kasnije;
- mogu filtrirati informacije.

Osim prethodno pomenutih, postoje još mnoge druge prepreke za uspješnu komunikaciju, koje leže u ljudskoj slabosti da čuju ono što žele čuti, a ignorišu ostale relevantne informacije, što je usko povezano sa uticajem ličnih stavova i pogrešno utemeljenih paradigmi.

Ostale prepreke u komunikaciji nastaju zbog razlike u odnosu snaga moći između pošiljaoca i primaoca informacije, jer u situaciji kada informacija mora proći kroz nekoliko nivoa organizacione hijerarhije, tada lako dolazi do iskrivljavanja značenja poruke, što u krajnjem dovodi ili može dovesti do konflikata.

Prema Dobrijević, u multikulturnoj komunikaciji mogu se javiti dodatne barijere koje mogu biti uzrok konflikata, i to kao:

1. fizičke - vrijeme, okruženje, udobnost i potrebe, i fizički medij (npr. telefon, pismo),
2. kulturne - etničke, religiozne i socijalne razlike,
3. perceptivne - gledanje na ono što se kaže iz sopstvenog ugla,
4. motivacione - mentalna inercija slušaoca,
5. iskustvene - nedostatak sličnih životnih događaja,
6. emotivne - lična osećanja slušaoca,
7. jezičke - govornik i slušalac govore različite jezike ili slušalac koristi neadekvatan jezik,
8. riječnik
9. neverbalne - neverbalne poruke (mimika i pokreti)
10. nadmetanje - sposobnost slušaoca da radi druge stvari umjesto da čuje govornika¹

Dakle, u međunarodnoj poslovnoj komunikaciji mogu se pojaviti brojne barijere koje su multikulturalne prirode, kao što su jezičke barijere, religija, vrijednosti i stavovi, običaji i tradicija, ali se tu mogu pojaviti kao dodatni problemi i pogrešni prevodi, pogrešni pokreti neverbalne prirode. Takođe, u međunarodnoj komunikaciji se mogu javiti još i regulativne i infrastrukturne barijere, kroz slabo shvatanje situacije u zemljama nižeg tehnološkog razvoja.

¹ Dobrijević, G. (2011). Poslovno komuniciranje i pregovaranje. Mladost Grup. str. 32-36. i str. 57-62.
Chaney, L. H. & Martin, J. S. (2004) *Intercultural Business Communication*, Third Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp.11-12