

Komunikacija kao osnova organizacije



*Koji je najvažniji
pronalazak u
istoriji
čovečanstva?*

*"Reči su najjača droga
koju ljudski rod
upotrebljava."*

(Rudyard Kipling)



Gde je problem?

The "Top Ten" Skills shortages among graduates		% of employers surveyed
1	<u>Commercial Awareness</u>	67%
2	<u>Communication Skills</u>	64%
3	<u>Leadership</u>	33%
4	<u>Ability to work in a team</u>	33%
5	<u>Problem solving</u>	32%
6	Conceptual ability	21%
7	<u>Subject Knowledge & competence</u>	19%
8	<u>Foreign languages</u>	19%
9	<u>Numeracy</u>	19%
10	Good general education	15%
Source: Association of Graduate Recruiters "Skills for Graduates in the 21st Century" www.agr.org.uk		

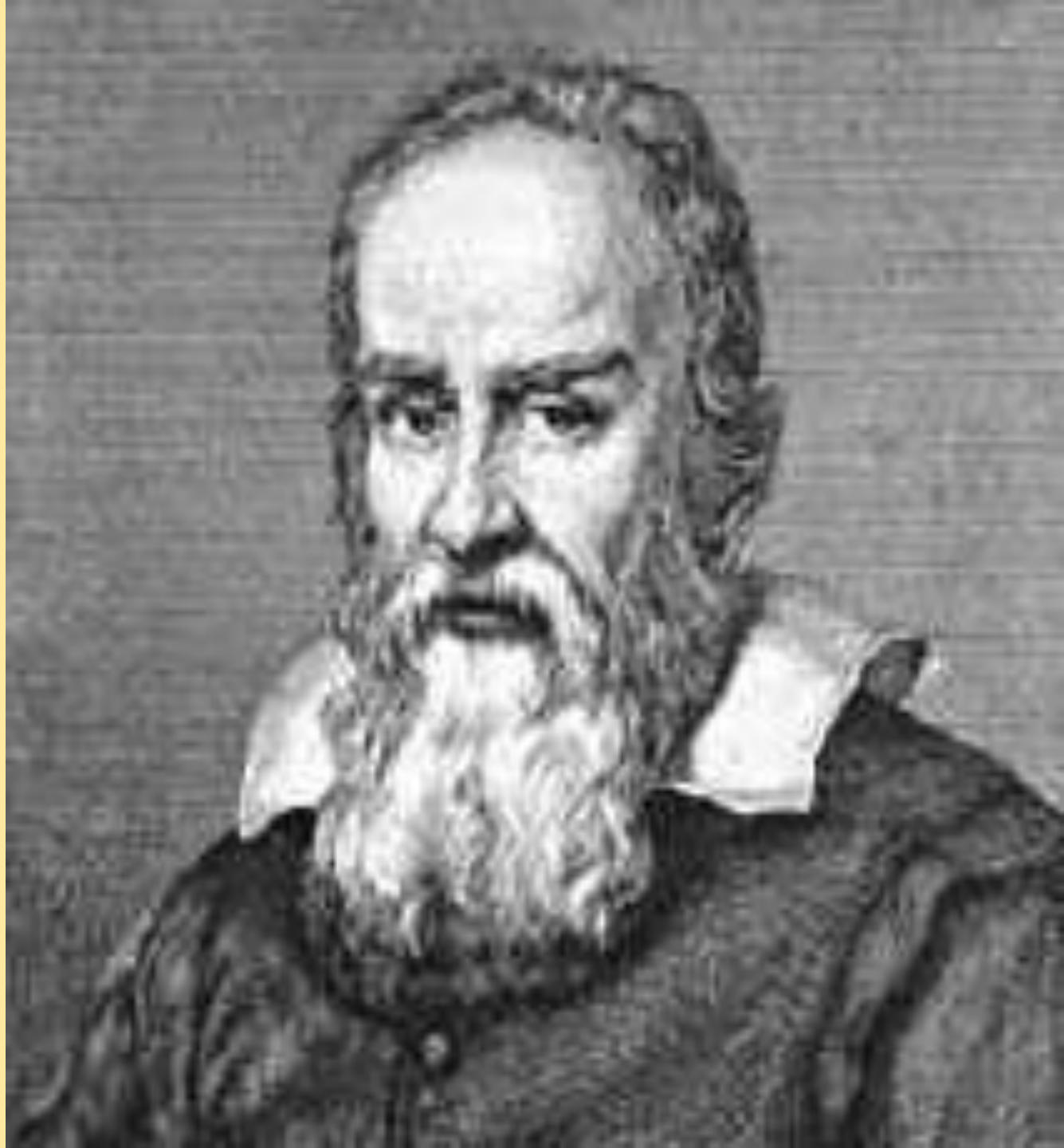
Četiri temeljna načela komunikacije

- Komunikacija je opažanje.
- Komunikacija je očekivanje.
- Komunikacija postavlja zahteve.
- Komunikacija i informacija nisu isto, i u velikoj meri su suprotne, a opet međusobno zavisne.



A dokazi?

Da bi otkrio
istinu
napravi
eksperiment!



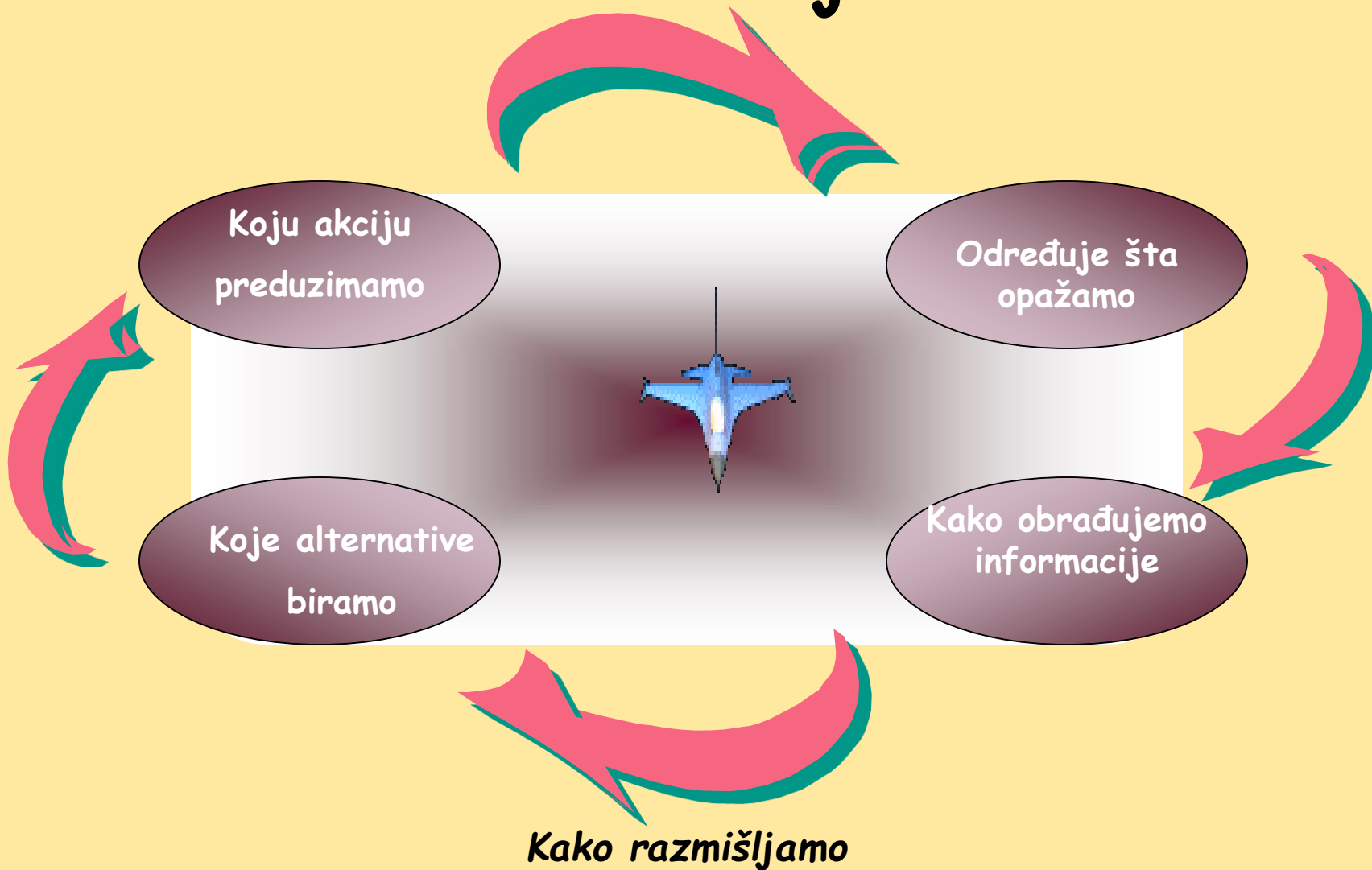
Prvi eksperiment

- Komunikacija je opažanje.
- Komunikacija je očekivanje.

Dokaz: Proučite pažljivo sledeću sliku...



Očekivanje



Zaključak

- Po pravilu, opažamo ono što očekujemo da ćemo opaziti. Vidimo u najvećoj meri ono što očekujemo da ćemo videti i čujemo u najvećoj meri ono što očekujemo da ćemo čuti.
- Nije važno to što se neočekivano može spoznati, iako najveći deo posla na komunikacijama u poslovanju, politici i vlasti misli da jeste. Ono što je istinski važno je da se neočekivane stvari obično ni ne primaju.
- Ne vidi se i ne čuje se, već se ignoriše. Ili se pogrešno shvata, tj. pogrešno vidi ili pogrešno čuje kao očekivano.

Šum u komunikaciji

- Okruženje
 - Fizički šum, buka
- Fiziološki
 - Fizička oštećenja, npr. gluvoća, slepilo
- Semantički
 - Različita tumačenja istih reči
- Sintaksni
 - Gramatičke greške
- Organizacioni
 - Loše strukturirane informacije koje teško mogu da budu pravilno shvaćene
- Kulturni
 - Stereotipovi, kulturološke razlike
- Psihološki

Drugi eksperiment

- Komunikacija postavlja zahteve.

Dokaz: Presavijte list papira...

Barijere u komunikaciji:

Ono što si ti rekao ja nisam čuo...

Ono što sam čuo nisam razumeo...

Ono što sam razumeo nije mi se dopalo...

Ono što mi se ne dopada teško da ću u potpunosti da uradim...

Treći eksperiment

- Komunikacija i informacija nisu isto, i u velikoj meri su suprotne, a opet međusobno zavisne.

Dokaz: Ponovite što je moguće tačnije sledeću informaciju...

Korisna informacija:

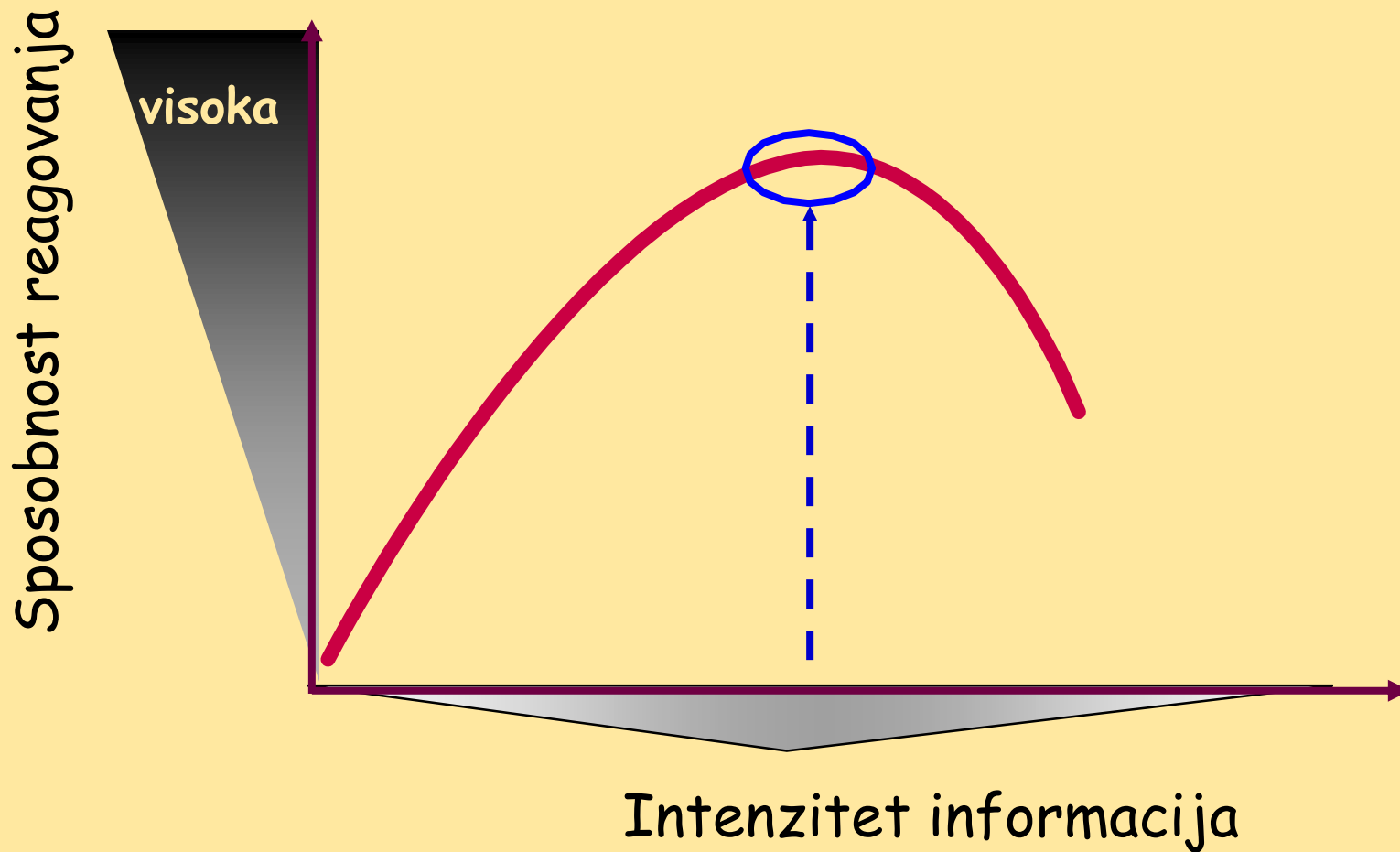


U podgrmečkom selu Mrkalji, u opštini Srpski Sanski Most. kraj reke Japre, blizu Ćopićevih rodnih Hašana, u kući uzornog seoskog domaćina Đure Stupara, nedavno je promovisana knjiga Ilije Puhalića "Kapanje - drevna narodna igra", objavljena u izdanju "Glasa Srpskog".

Knjiga je promovisana na seoskom sijelu, oko ponoći, nakon što je dovršen turnir u kapanju između domaćina (iz sela Mrkalji) i gostiju iz sela Gornja Dragotinja, kod Prijedora (pobedili gosti).

"Glas Srpski", 21. 1. 2001.

Da li je više automatski i bolje?



Pozitivna i negativna korelacija količine informacija sa nerazumevanjem i neizvesnošću

Pozitivna korelacija
(porast vrednosti
jedne varijable ima
za posledicu porast
vrednosti druge varijable)

(Mnogo)

Količina informacija

(Malo)

(Malo)

(Mnogo)

Nerazumevanje

Negativna korelacija
(porast vrednosti jedne
varijable ima
za posledicu smanjivanje
vrednosti druge varijable)

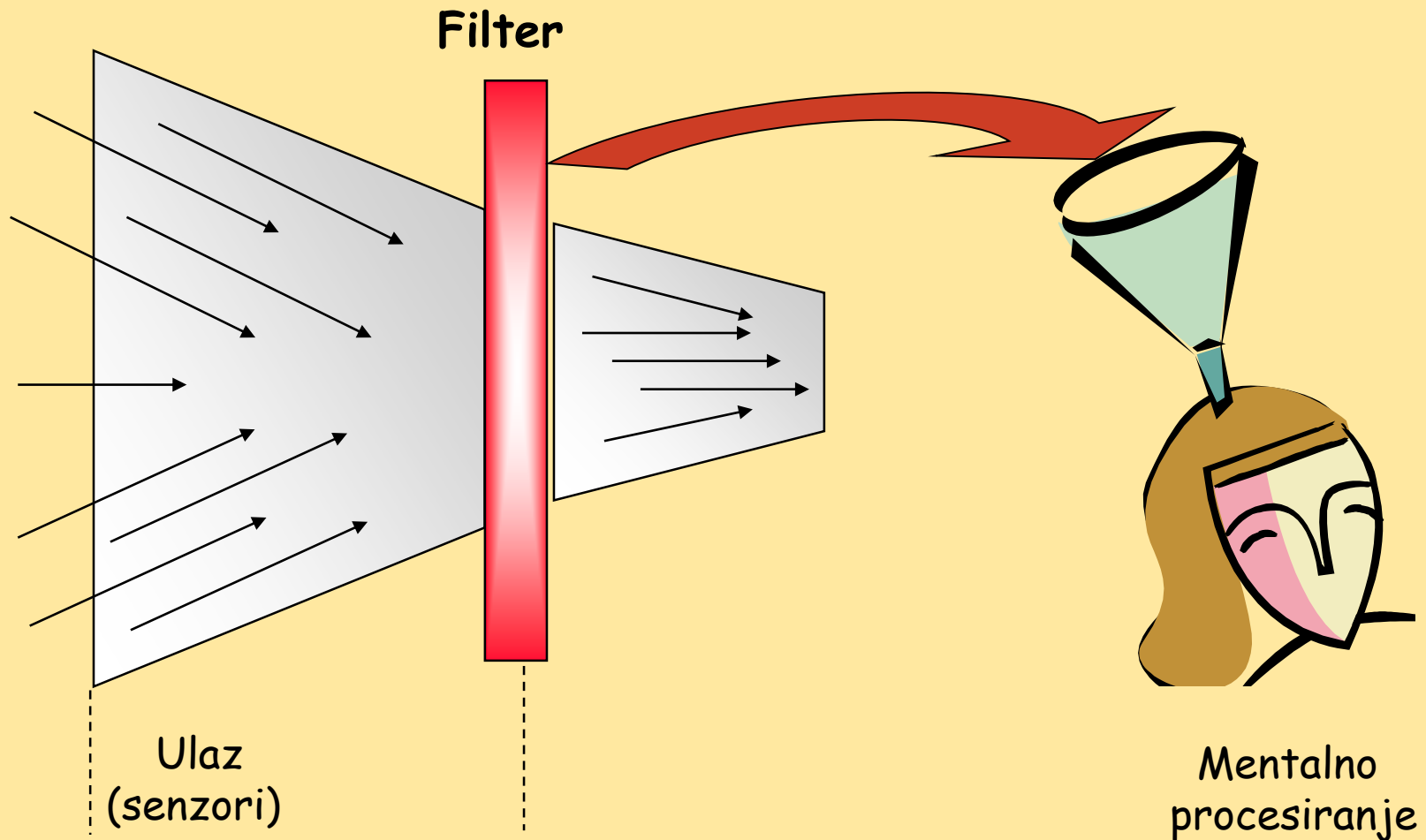
Količina informacija

(Malo)

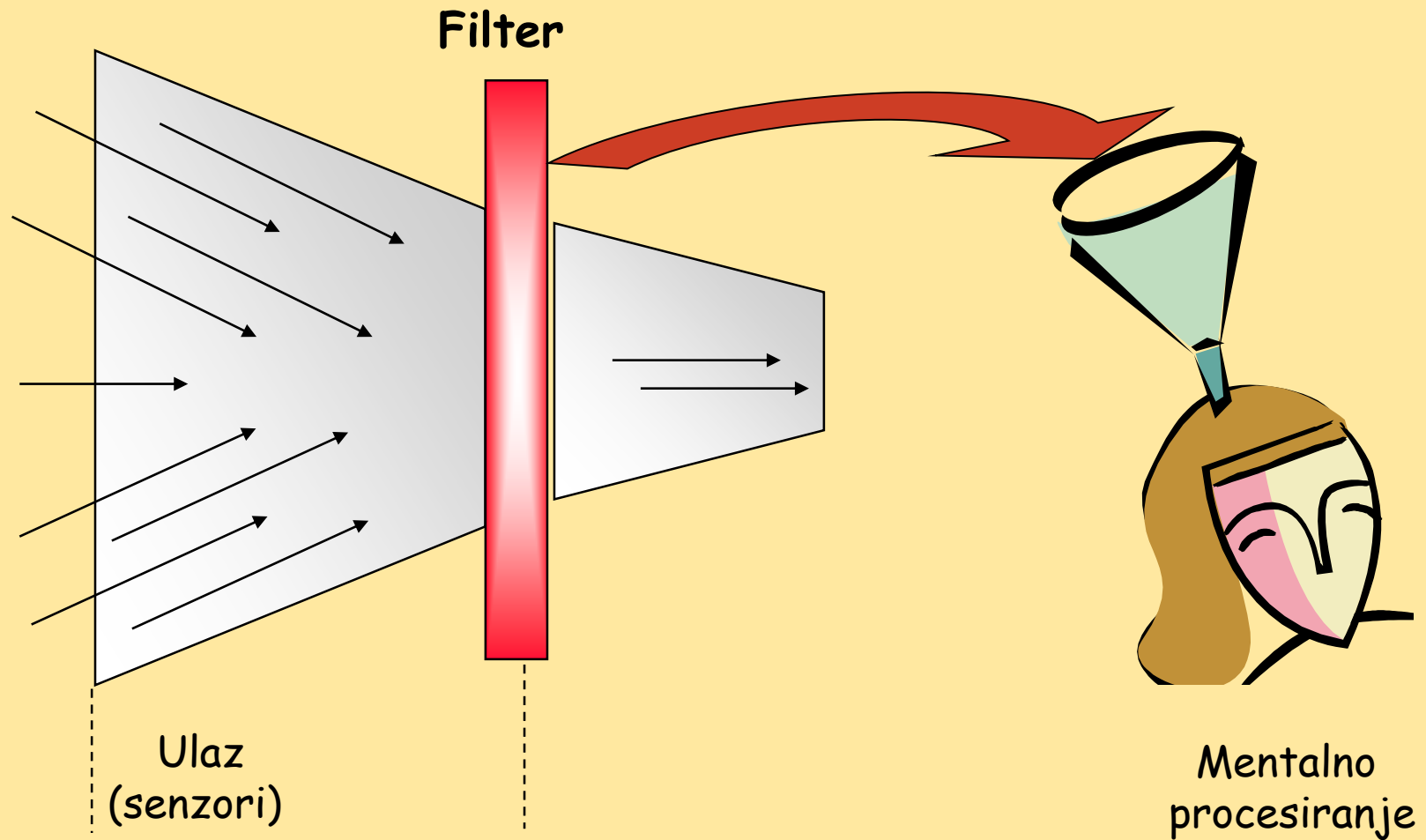
(Mnogo)

Neizvesnost

Filtriranje u normalnim uslovima donošenja odluka



Filtriranje u stresnim situacijama



Neke vrsta komunikacije

- Verbalna komunikacija
- Neverbalna komunikacija
- Oralna komunikacija
- Pisana komunikacija
- Poslovna komunikacija
- Profesionalna komunikacija
- Tehnička komunikacija

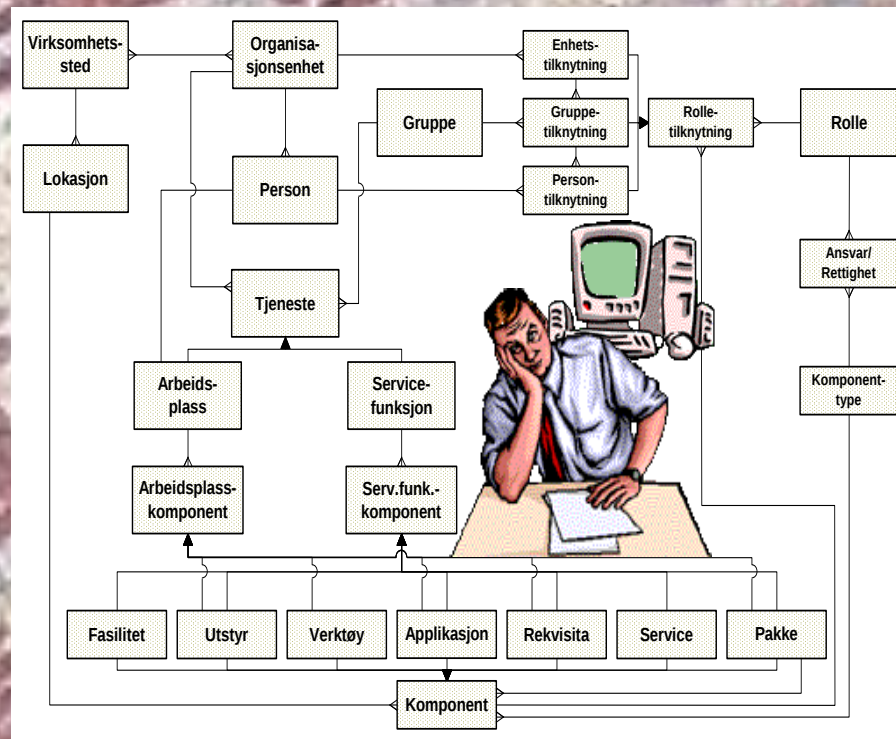
Osnove efikasne verbalne komunikacije

- Prezentacija i govor pred publikom
 - Korišćenje logičkog niza i strukture
 - Korišćenje vizuelnih sredstava
 - Jasno i koncizno
 - Ohrabrivanje pitanja
- Ubeđivanje i pregovaranje
 - Dogovor prihvatljiv za obe strane: win-win
 - Tvrdnje podržati logikom
 - Pokazivanje takta za one sa kojima se ne slažemo
- Efikasno komuniciranje u timu
 - Ohrabrivanje i pohvale
 - Zahvaljivanje i izvinjavanje - znati reći HVALA i IZVINITE
 - Dozvoliti da se izlaganja otvoreno iznesu
 - Kritikovanje sa merom - korišćenje *praise sandwich* tehnike
- Slušanje

Slušanje

- Aktivno slušanje onoga što ljudi govore
 - Ponavljanje u izmenjenom obliku
 - Povratna informacija (feedback)
- Izražavanje pažnje
- Svest o mogućim predrasudama i kod onoga ko govori i kod onoga ko sluša
- Efikasno korišćenje govora tela i gestova
- Pokazivanje empatije

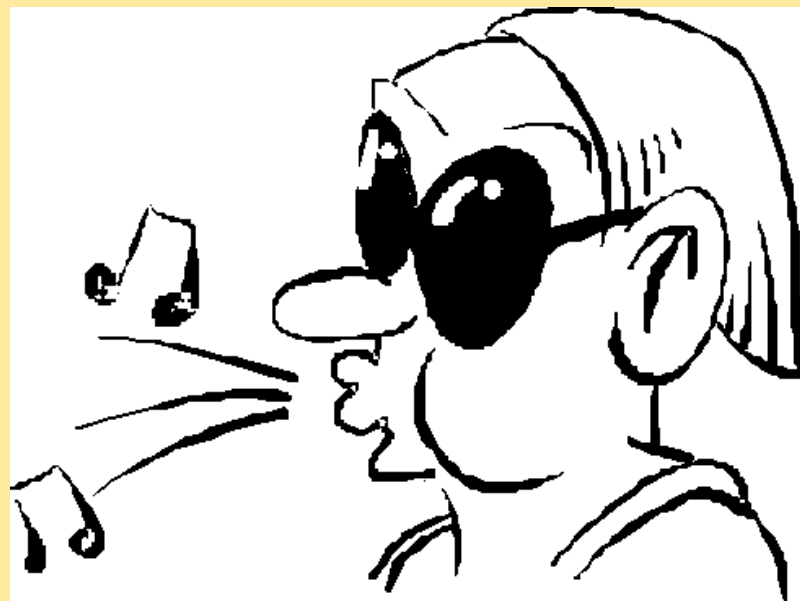
Ko je bolje procesirao informacije?



Potrebe za udruživanjem

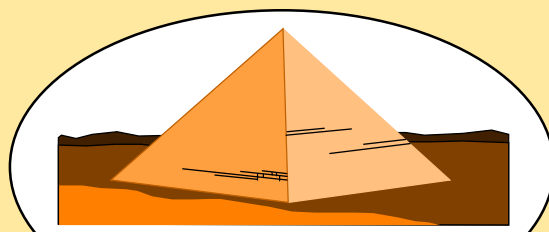
Niko ne može sam da
odzviždi simfoniju.
Za to je potreban
orkestar.

Halford E. Luccorn

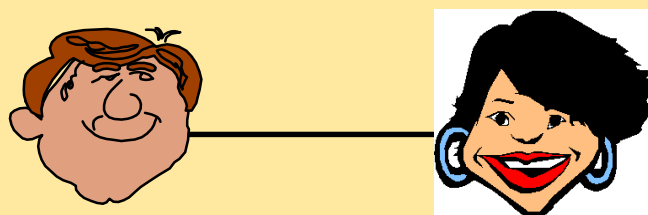


Osnovni razlog za stvaranje organizacije - i istovremeno i osnovni problem

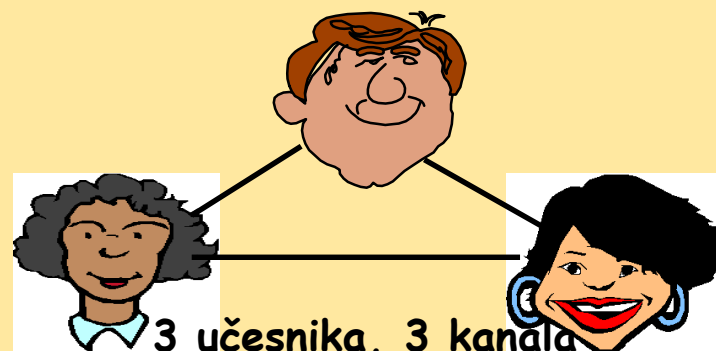
- Poslovi i zadaci koji su preveliki da bi ih u realnom vremenu mogla obaviti jedna osoba moraju se **podeliti** na podzadatke koje će izvršavati više ljudi
- Pošto se više ne radi o pojedincu nego o grupi, ljudi su primorani da **sarađuju (koordinacija)** da bi se postigao efekat sinergije, tj. da svaki individualni napor bude na pravi način uklopljen u zajednički (kombinovani) napor
- Ovde je koren većine problema današnjih organizacija!



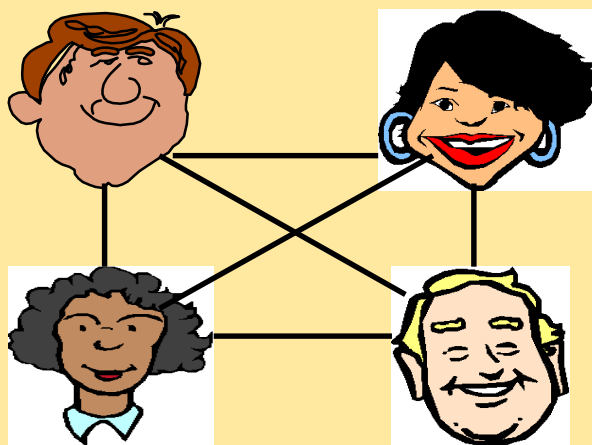
Problemi sa mrežama međusobnog sporazumevanja



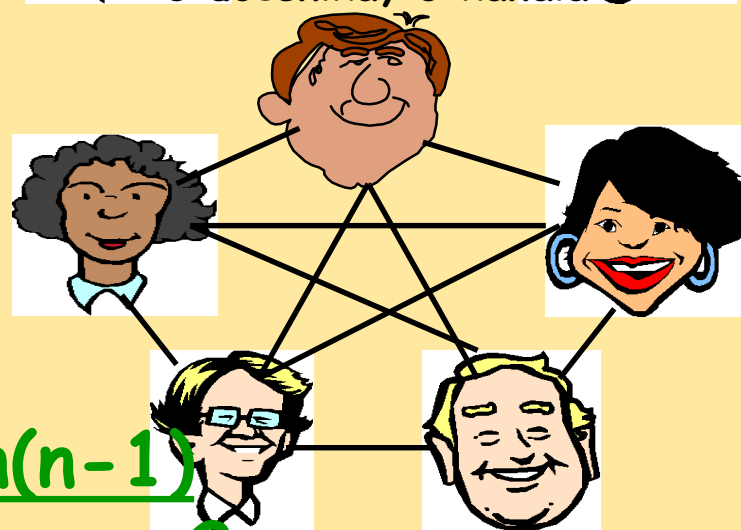
2 učesnika, 1 kanal



3 učesnika, 3 kanala



4 učesnika, 6 kanala

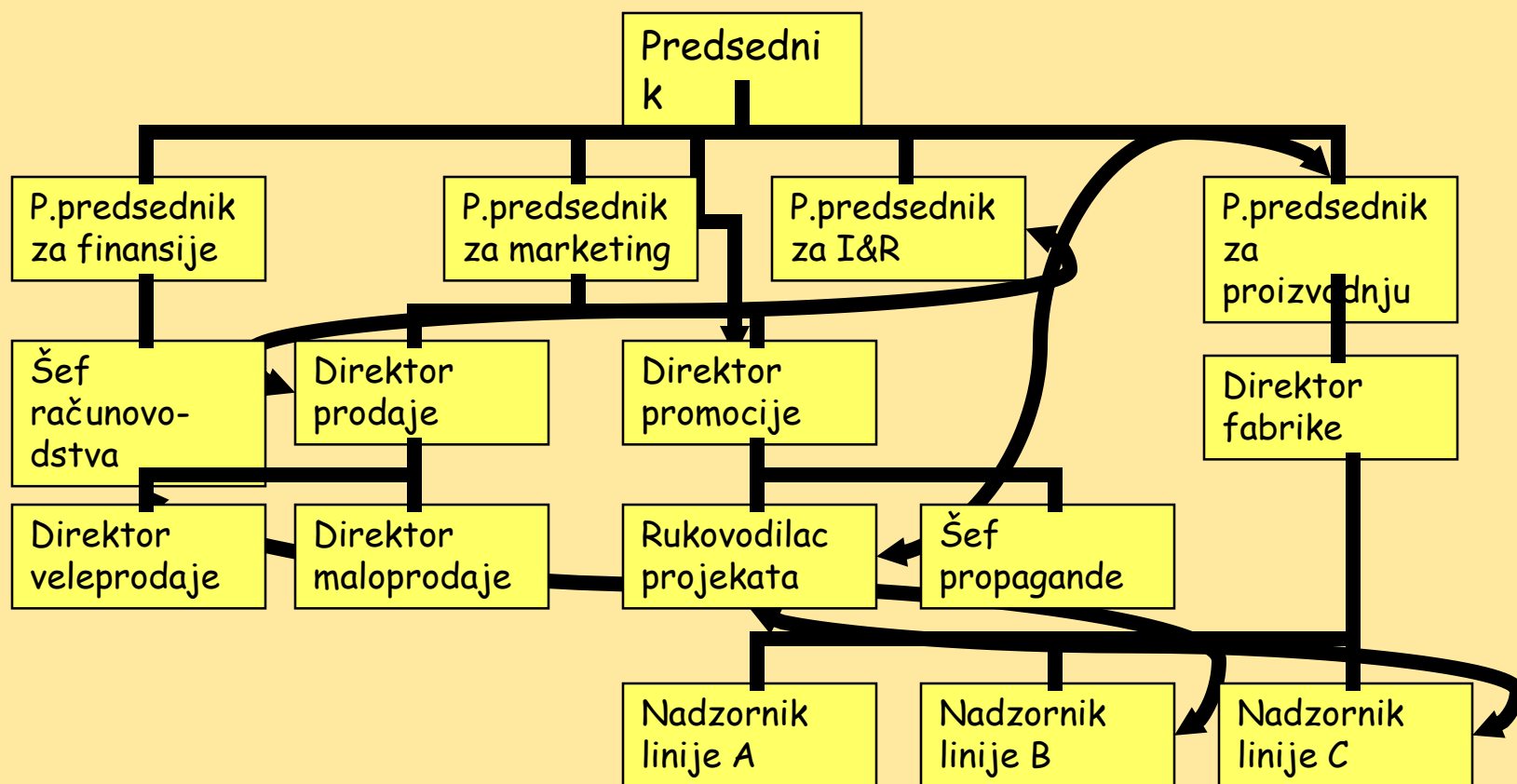


5 učesnika, 10 kanala

$$N = n(n-1)$$

20 učesnika, 190 kanala!

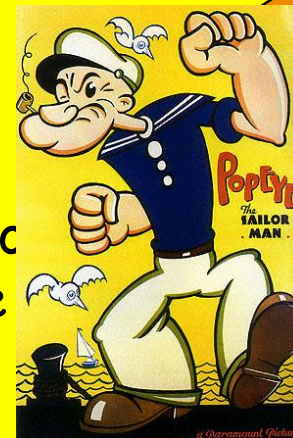
Formalni i neformalni kanali komunikacije



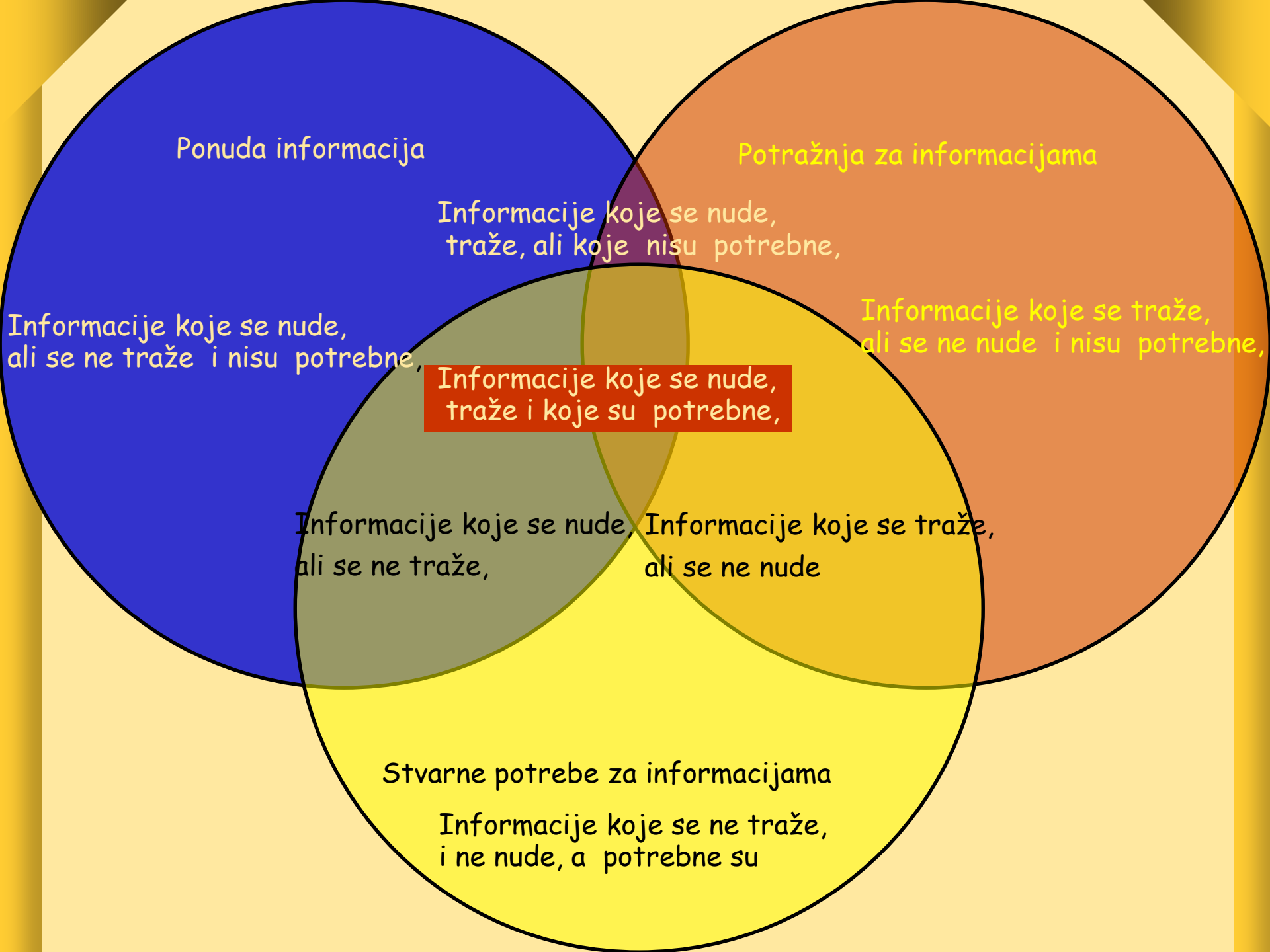


Znanje

Infoc
cije



daci



Forme poslovne komunikacije

- Sastanci licem u lice (*face-to-face*)
- Telefonski sastanci
- Video konferencije
- E-mail
- Izveštaji
- Prezentacije
- Forumi
- ...

Bogatstvo sadržaja kanala

Bogatstvo
kanala
Najbogatiji



Najsiromašniji

Tipovi
poruka
Nerutinske,
dvosmislene



Rutinske,
precizne

Informacioni
medijum

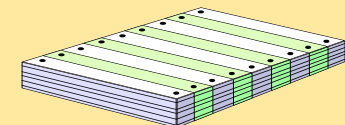
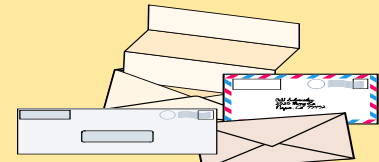
Diskusija
licem u lice

Telefon

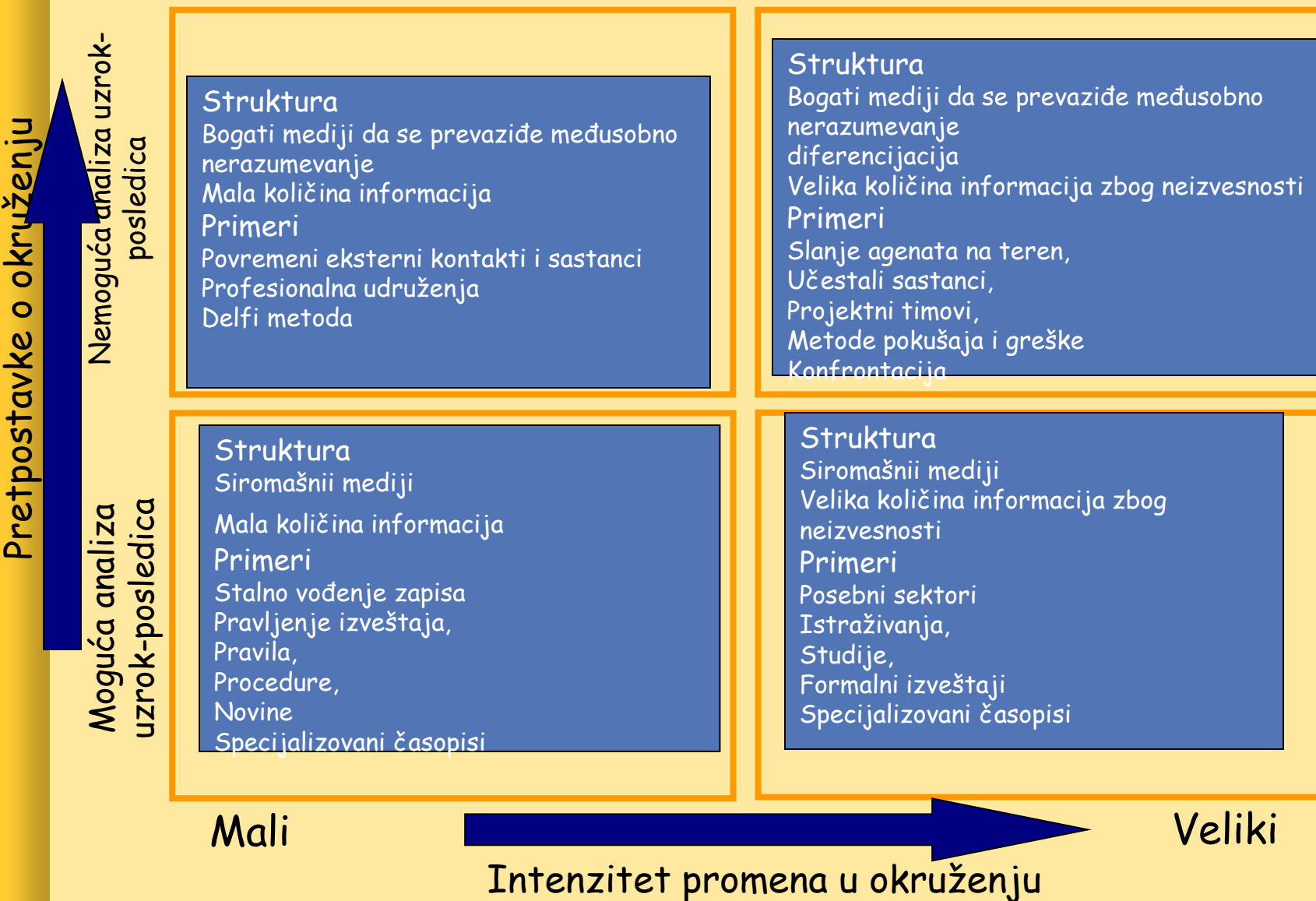
Kompjuter

Pisma,
izveštaji

Formalni numerički
izveštaji



Veza karakteristika okoline sa organizacionom strukturom i informacijama koje su potrebne za razumevanje i predviđanje događanja u okruženju



Od 10 najvažnijih veština koje poslodavci traže većina je posredno ili direktno vezana za komunikaciju

<u>VERBAL COMMUNICATION</u>	1	Able to express your ideas clearly and confidently in speech
<u>TEAMWORK</u>	2	Work confidently within a group
<u>COMMERCIAL AWARENESS</u>	3	Understand the commercial realities affecting the organisation.
<u>ANALYSING & INVESTIGATING</u>	4	Gather information systematically to establish facts & principles. Problem solving.
<u>INITIATIVE/SELF MOTIVATION</u>	5	Able to act on initiative, identify opportunities & proactive in putting forward ideas & solutions
<u>DRIVE</u>	6	Determination to get things done. Make things happen & constantly looking for better ways of doing things.
<u>WRITTEN COMMUNICATION</u>	7	Able to express yourself clearly in writing
<u>PLANNING & ORGANISING</u>	8	Able to plan activities & carry them through effectively
<u>FLEXIBILITY</u>	9	Adapt successfully to changing situations & environments
<u>TIME MANAGEMENT</u>	10	Manage time effectively, prioritising tasks and able to work to deadlines.

Verbalna komunikacija:

Kako napraviti dobru prezentaciju? (1)

- Priprema
 - Razmotrite
 - Ko je publika?
 - Šta hoćete da pokrijete?
 - Koliko vremena je na raspolaganju?
 - Šta se od pomagala koristi?
 - Više puta predite prezentaciju (najbolje kući), zadnjih puta po mogućstvu sa kolegom ili prijateljem koji sluša
 - Koristite ogledalo
 - Nervoza je normalna, samo je treba kontrolisati
- Stav i izgled
 - Smešite se
 - Držite se uspravno
 - Adekvatno oblačenje

Verbalna komunikacija:

Kako napraviti dobru prezentaciju? (2)

- Govor
 - Pozdravite sve (sa 😊!)
 - Govorite jasno
 - Ne govorite prebrzo!
 - Hodajte okolo i gestikulirajte (bez preterivanja)
 - Kontakt očima
 - Strukturirajte govor
 - Ne čitajte govor! (ni sa slajdova)
 - Koristite tišinu („dramska pauza“) da naglasite suštinske stvari
 - Humor je u redu, najbolje anegdote povezane sa materijom
 - Napravite govor dinamičkim i raznovrsnim - prosečna osoba ima interval pažnje 3 minuta
 - Kad god ima smisla, pokušajte da uključite publiku
- Vreme
 - Držite se striktno predviđenog vremena!
 - Po potrebi postavite sat radi kontrole

Najčešće greške

- Gledanje slajdova, često leđima okrenutim publici
- Govor bez energije
- Nepoštovanje vremena
- Nedovoljna priprema i/ili vežba
- Statičnost
- Previše materijala (manje je više!)
- Žurba
- Previše podataka i orijentacija samo ka njima
- Uzimanje sebe previše ozbiljno, krutost, nedodirljivost

Gde je problem?

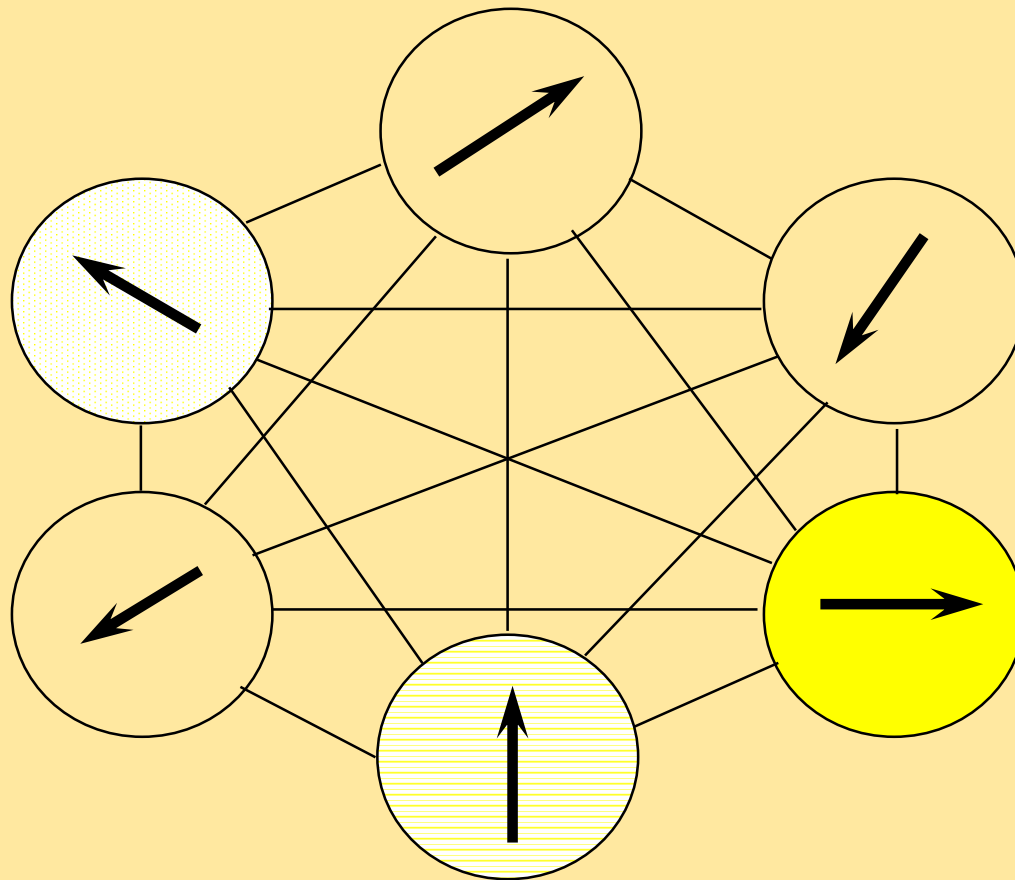
The "Top Ten" Skills shortages among graduates		% of employers surveyed
1	<u>Commercial Awareness</u>	67%
2	<u>Communication Skills</u>	64%
3	<u>Leadership</u>	33%
4	<u>Ability to work in a team</u>	33%
5	<u>Problem solving</u>	32%
6	Conceptual ability	21%
7	<u>Subject Knowledge & competence</u>	19%
8	<u>Foreign languages</u>	19%
9	<u>Numeracy</u>	19%
10	Good general education	15%
Source: Association of Graduate Recruiters "Skills for Graduates in the 21st Century" www.agr.org.uk		

Commercial Awareness

Razumevanje poslovanja

- Interes za poslovanje uopšte i kako stvari funkcionišu
- Svest o važnosti
 - Efikasnosti
 - Efektivnosti
 - Racionalizaciji troškova
 - Vođenja računa o kupcima...
- Poseban kontekst predmetno preduzeće
 - Proizvodi i usluge, i benefiti koje nudi
 - Tržište koje opslužuje i položaj na njemu
 - Ko su kupci, isporučioци, konkurencija?
- Važan kriterijum za napredak, a ključan pri zapošljavanju
 - 52 prijavljenih za svaki oglas sa visokom spremom
(izvor: High Fliers survey, UK)

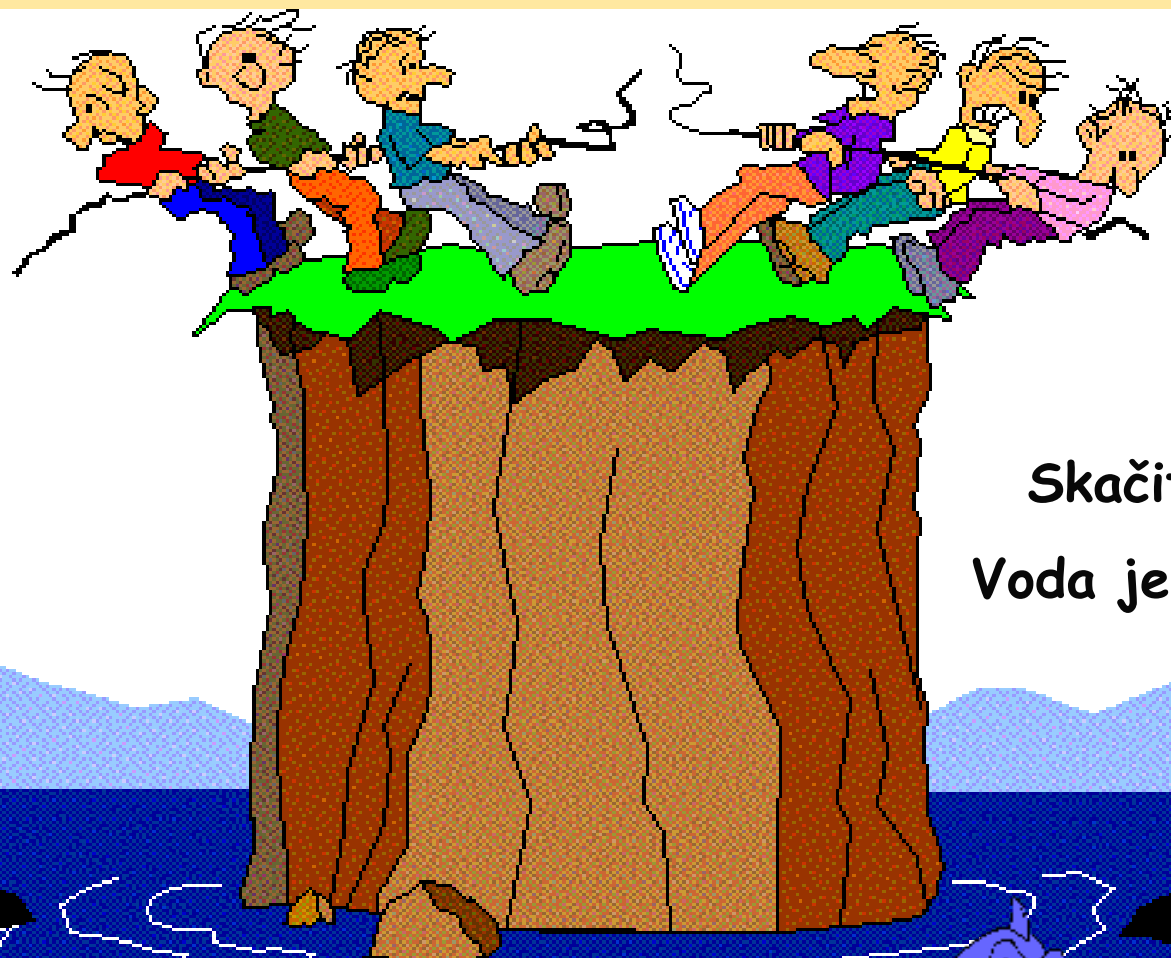
Posledice međusobnog nerazumevanja



Rezultantni vektor je 0!

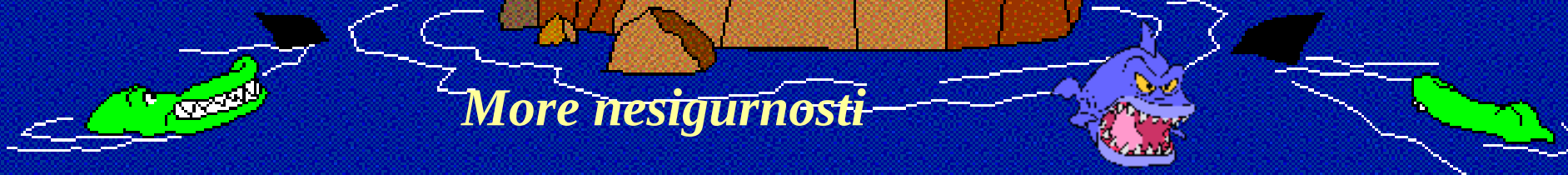
Mi smo se odločili
za plan A!

Tako nam je žao
Mi smo jednodušno za plan B!



Skačite konačno,
Voda je fenomenalna!

More nesigurnosti



Timski rad:

Šta čini tim efektivnim?

- Sastoji se od pojedinaca koji doprinose na različite načine i dopunjuju jedan drugog
- Dogovoreni su jasni ciljevi
- Svako razume šta mu je zadatak
- Postoji koordinator, koji može primenjivati različite stilove upravljanja
- Balans između ciljeva i procesa
- Dobra, ne preterano formalna atmosfera, gde članovi mogu reći šta misle
- Dovoljno diskusije
- Grupa nema problema sa neslaganjem
- Članovi su slobodni da kritikuju, ali na pozitivan i konstruktivni način
- Grupa uči na iskustvima

Timski rad:

Šta čini tim neefektivnim?

- Ljudi govore više nego što slušaju (!)
- Neki članovi su tihi i ne doprinose
- Ideje pojedinih članova se ignorišu ili čak ismevaju
- Svađa između članova grupe
- Jedan ili dva člana dominiraju grupom
- Neslaganja se rešavaju glasanjem bez diskusije
- Neki članovi su nezadovoljni odlukama i potom se privatno žale i gundaju
- Nema jasno postavljenih ciljeva i zadataka
- Nedovoljno pažnje se posvećuje suštinskim stvarima i poštovanju rokova
- Nedostatak poverenja i podrške
- Članovi ne diskutuju o tome kako grupa rešava probleme na koje nailazi

Više detalja

- Komunikacija
<http://www.kent.ac.uk/careers/sk/communicating.htm>
- Šta vam može pomoći pri
zapošljavanju? (Employability skills)
<http://www.kent.ac.uk/careers/sk/skillsmenu.htm>