II PRINCIPI KONSTRUKTIVNE KOMUNIKACIJE

**Faktori koji otežavaju i olakšavaju proces komunikacije**

Proces komunikacije je dvosmeran i način na koji komuniciramo određuje da će doći do povezivanja sa drugom osobom i uspostavljanja efikasne komunikacije ili će doći do njenog prekida

Komunikaciju otežavaju **neslušanje i neprihvatanje**. Neki od oblika kojima se takvo komuniciranje ispoljava su:

* ***naređivanje, komandovanje*** – ovim načinom ćete sigurno odbiti sagovornika da kaže šta zaista misli. Npr: „Ne interesuje me kakve probleme imaš, hoću da to bude urađeno do sutra“. Ili: „Polazi za mnom i da reč nisam čula“. Ne ostavljate sagovorniku prostor ni da pita, ni da se dogovara, sasecate komunikaciju;
* ***upozoravanje, pretnja*** – na ovaj način izazivate ili povlačenje sagovornika iz komunikacije ili on prelazi u napad, pa dolazi do sukoba. U svakom slučaju gubite sagovornika i saradnika. Npr: „Ne budeš li mi rekao šta je Pera radio u gradu, reći ću tvojim roditeljima za ocene“. Ili: „Samo nastavi tako da se ponašaš i zapamtićeš me“.
* ***moralisanje, propovedanje, navođenje raznih“trebalo bi“*** – kada sagovorniku držite slovo kako bi trebalo da se ponaša, šta je ispravno i slično polazite od pretpostavke da ste bolji od njega, ne poštuje te ga i to ta osoba oseti. Tako stvarate bunt, otpor,nepoverenje, stvarate neprijatelja i ne rešavate ništa. Npr: „Sram te bilo. To nisi smela da nam uradiš. Misliš li ti na bilo koga osim na sebe?“. Ili: „ Trebalo bi da poštuješ nastavnike. Ne smeš reći –neću-. Treba da slušaš, paziš na času...“.
* ***savetovanje, nuđenje rešenja*** – ako Vam osoba sama nije tražila savet, neprimereno je i neodgovrajuće da mu ga vi sami dajete i nudite. Tako izgleda kao da se pravite pametniji (što ume da nervira) i pokazujete da u stvari ne slušate pažljivo, jer ne uzimate u obzir šta je ta osoba u stanju da uradi, a šta ne. Npr: „Samo ti njoj priđi. Ima da upali, sto posto“. Ili: „Ćuti, pusti, nemoj se svađati. Proći će“.
* ***argumentovanje*** – navodeći sagovorniku neke činjenice kojih je i sam svestan, a ipak ne uspeva da uradi šta treba, samo ga činite još nervoznijim i nespremnim za dalji razgovor, jer mu ne pomažete da problem reši. Npr. „Ako ne počneš odmah da popravljaš ocene, pašćeš godinu“. Ili: „Tvoji roditelji su u pravu. Baš si se pokazao kao lenj i nezreo“.
* ***Osuđivanje, kritikovanje*** – kritika koja više zvuči kao osuda ne može biti dobra za nastavak komunikacije. Izaziva ili povlačenje ili napadanje od strane sagovornika. Npr: „Opet si zabrljao. Trebalo je da vidiš prepreku“. Ili: „Da tebe nije bilo, uspeli bismo“.
* ***Etiketiranje*** – nazivanje sagovornika pogrdnim imenima (lenčuga, nesposobnjaković, lažov...) ne može dovesti do konstruktivne komunikacije. Ovako celu ličnost, osobu otpisujete kao lošu, a ne samo njen postupak. Npr: „ Lenčugo jedna, nisi oprao sudove“. Ili: „Šeprtljo. Nisam ni mislila da ćeš uspeti.“
* ***Interpretiranje, dijagnostikovanje, analiza*** – vi sami analizirate, objašnjavate sagovornikovo ponašanje, ubeženi da ste u pravu, a ni ne pitate za razlog. Npr: „ Znam ja o čemu ti razmišljaš“. „Ti bi samo htela da se zabavljaš i ništa drugo ti nije važno“.
* ***preterano hvaljenje*** – kada preterano naglašavate da verujete u sagovornika i njegove sposobnosti, otežavate mu da traži savet ili pomoć, jer misli da će vas izneveriti. Npr: „Ti si sposoban. Znam ja da ćeš ti to časkom srediti“. „Ne sumljam ja u tebe. Ko će, ako nećeš ti“.
* ***ispitivanje, saslušavanje*** – ako krenete da osobu ispitujete na način da samo ističete njene greške i propuste, oteraćete je od sebe. Problem nećete rešiti. Npr: „ Zašto ovo nisi uradio kako sam ti rekao?“. „Jesi li ti normalan? O čemu si mislio?“.
* ***povlačenje*** – ako sagovornik želi sa vama da priča o nečemu, a vi se povučete skrećući razgovor na druge teme, prekinućete dobru komunikaciju i napraviti distancu između vas i sagovornika. Npr: „Nemoj o tako teškim temama. Hajmo da pričamo o nečem veselijem“. Ili: „Ne znam šta da ti kažem na tu temu. A jesi li gledao juče utakmicu“.

Ono što olakšava komunikaciju je **slušanje i prihvatanje**. Ovakvo ponašanje se ispoljava kroz:

* ***pasivno slušanje (ćutanje)*** – kada ćutite i slušate sagovornika, ohrabrujete ga da priča. Ali morate imati i meru u tom ćutanju, jer ako baš ništa ne pričate ostavljate utisak da vas ne interesuje ili da vam je dosadno.
* ***potvrđivanje*** – potvrđujući sagovornikovo mišljenje i stavove stvarate prisniji odnos i atmosferu poverenja („Da, i ja tako mislim.“ „ Slažem se sa tobom“.). Ali ako se ne slažete sa nečim u redu je da to stavite do znanja.
* ***aktivno slušanje, slušanje sa empatijom (saosećanjem)*** – kada pažljivo slušate sagovornika, trudite se da razumete njegova osećanja, pobude, razloge ponašanja i to otvoreno i jasno pokazuje, vaš sagovornik se oseća shvaćenim, uvaženim, prihvaćenim. Ovo je najbolji način da se ostvari konstruktivna komunikacija.

**Principi na kojima se zasniva konstruktivna komunikacija**

Postoji nekoliko principa koji se moraju ispuniti da bi komunikacija bila konstruktivna. To su:

1. **Nenasilje kao životna orijentacija** – odnosi se na način života, odnos prema životu u kojem se razne životne situacije pokušavaju rešiti mirnim putem, dogovorom, sporazumom. U ovakvom odnosu prema životu ljudi se doživljavaju kao ravnopravna bića, prema svima se odnosimo sa poštovanjem i uvažavanjem; svakome dajemo priliku da se pokažu, da ih upoznamo. Da bi se to postiglo moramo se osloboditi stereotipa I predrasuda.

**Stereotipi** su mišljenja, stavovi o nekim grupama ljudi koja su preterano pojednostavljena, uprošćena. Ako imamo stereotipe prema pripadnicima neke grupe, tada mislimo da svi ljudi koji pripadaju toj grupi poseduje iste osobine, ponašaju se na isti način, što ne može biti tačno. Uglavnom su steretipi negativni, ali ima I pozitivnih. Npr: policajci su glupi, advokati su pokvareni, bankari su pohlepni, direktori su podmitljivi…

**Predrasude** su stavovi prema određenim grupama ljudi koji nisu zasnovani na sopstvenom iskustvu I promišljanju, a praćena su vrlo snažnim, negativnim emocijama, često I mržnjom. Veliki broj ljudi ima predrasude prema homoseksualcima,određenim narodima (Srbima, Hrvatima, Albancima….), rasama itd. Od stereotipa se razlikuju po tome što ih prate snažna osećanja, koja kod stereotipa ne postoje.

1. **Simetričan (izjednačen) odnos u komunikaciji** – znači da su sagovornici po svojim pravima I pozicijama tokom razgovora jednaki (kada razgovaraju dva prijatelja, kolege sa posla, emotivni partneri, braća, sestre…). Međutim, često se dešava da to nije slučaj. Tada imamo komunikaciju koja se zasniva na ***komplementarnosti*** (komplementaran – onaj koji dopunjuje, koji zajedno sa drugim delom čini celinu). Komplementaran način komunikacije podrazumeva da je jedan sagovornik u nadređenom položaju, a drugi u podređenom (roditelj – dete, šef – podređeni radnik).
2. **Uzajamno poštovanje** – da bi komunikacija bila konstruktivna, veoma je važno uzajamno poštovanje. Nije dovoljno da jedan sagovornik poštuje drugog, poštovanje mora biti obostrano da bi komunikacija bila uspešna. Bez ovoga, nema ni simetričnog odnosa.
3. **Jasnoća u izražavanju** – podrazumeva dve stvari: a) svoje misli, ideje, stavove iznositi smisleno, jasno, organizovano, a ne nabacati reči koje sagovornik mora da se upinje da shvati I b) jasno, razumljivo, dovoljno glasno izgovoriti ono šta želimo da kažemo.
4. **Iskrenost** – je poželjna u konstruktivnoj komunikaciji, ali zahteva hrabrost I spremnost osobe da stane iza onoga što je rekla (a mnogi ljudi baš I nisu spremni za ovo). Stepen iskrenosti u razgovoru zavisi I od konteksta u kojem se komunicira (iskreniji smo s bliskim ljudima, a s ljudima s kojima imamo poslovan ili površan kontakt nismo spremni na veliku dozu iskrenosti).
5. **Slušanje I razumevanje** – aktivno slušanje (kada se trudimo da razumemo sagovornika, kada ga zaista slušamo, a ne samo čekamo da ućuti, pa da mi počnemo) značajan je faktor u konstruktivnoj komunikaciji. Sagovornik se oseća uvaženo, prihvaćeno I spremniji je na dobar dijalog.
6. **Svest o pravima** – u svakom momentu komunikacije je bitno saznanje da svako ima pravo da izražava sebe sve dok time ne ugrožava druge, odnosno njihova prava. Kada su naša prava ugrožena važno je to predočiti, reći osobi koja ih ugrožava. Time im stavljamo do znanja šta treba da promene. Važan je I način na koji se borimo za svoja prava. Ali nekada je to potpuno neefikasno, jer je osoba koja ugrožava naša prava u poziciji da to može da radi (često I nekažnjeno) I da je uopšte nije briga za nas I naša prava ( u nekim zemljama žena I deca nemaju nikakva prava, u ratovima, okršajima bandi…).
7. **Lična odgovornost** – je blisko povezana sa prethodnim principom. Ako preuzmemo sopstvenu odgovornost za konstruktivnu komunikaciju znači da štitimo svoja prava, ali I uvažavamo prava sagovornika. Osobe koje prihvataju odgovornost za svoje mišljenje, stavove, osećanja I ponašanja ne krive druge za to. Oni su svesni da je izbor bio njihov I to im daje slobodu (ne kažu: “On je kriv što sam ga udario”, ili: “Zbog tebe sam tužan, besan, neraspoložen…”.

Nepoštovanje ovih principa lako dovodi do nasilne komunikacije: vređanja, omalovažavanja, nazivanja pogrdnim imenima, što može dovesti I do fizičkih obračuna.

**Kooperativni I hijerarhijski model komunikacije u organizaciji**

**Hijerarhijski model**

U većini organizacija informacije se formalno prenose vertikalno (uspravno) I to najčešće sa viših na niže nivoe, pozicije (od direktora na šefove, sa šefova na radnike itd). Nema preskakanja nivoa I svi kanali kojima se poruka, tj. informacija prenosi su zvanični, najčešće u vidu neke pisane dokumentacije. Postoji velika verovatnoća da se izgubi deo informacija dok stignu do nižih nivoa.

Odluke donose I prosleđuju oni sa vrha lestvice, hijerarhije. Oni na nižim nivoima lestvice, sprovode šta im je rečeno. To što su mininamlno uključeni u rešavanje problema organizacije umanjuje osećaj zajedništva I pripadanja organizaciji. Zato su manje motivisani za rad I postižu slabije rezultate. Rukovodioci nisu zainteresovani za potrebe I probleme zaposlenih.

*\*hijerarhija* – poredak po nekom kriterijumu, poređani po stepenima – vlasti, moći, starosti, obrazovanju, položaju u organizaciji.

Generalni direktor

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

proizvodnja marketing finansije kadrovi

(direktor) (direktor) (direktor) (direktor)

tehnička priprema prodaja računovodstvo personalni poslovi

proizvodni pogoni istraživanja tržišta formiranje cena obuka kadrova

*Slika - jedan od modela koji pokazuje strukturu organizacije*

**Kooperativni model**

U kooperativnom modelu komunikacije preovlađuje saradnja. Struktura organizacije I dalje postoji, neophodna je, ali je komunikacija među nivoima bolje uspostavljena. Informacija se prenosi u oba smera (od viših na nižim nivoima I obratno). Članovi organizacije koji se nalaze na nižim nivoima imaju svoje predstavnike koji prenose njihove predloge, ideje I rešenja za odreženi problem. Odgovornost je podjednako podeljena među članovima grupe, jer su svi zajedno učestvovali u donošenju neke odluke.

Rukovodioci su zainteresovani za mišljenja svojih radnika, kao I da njihove potrebe budu zadovoljene. Tako obezbeđuju zadovoljstvo radnika, a time I njihovu motivisanost I produktivnost. Napetost u ovakvim grupama je svedena na miniumu. Rukovodioci nisu izolovani od ostalih članova organizacije I podstiču komunikaciju između svih zaposlenih, bez obzira na nivo I položaj koji imaju.

*\*kooperativan* – onaj koji sarađuje

**Timski rad I saradnja**

**Tim** je posebna vrsta grupe čiji članovi poseduju različita znanja I sposobnosti koje se dopunjuju I koja su usmerena ka postizanju zajedničkog cilja. Za ostvarenje tog cilja odgovoran je svaki član tima. U organizacijama timski rad je česta pojava, jer su za rešavanje mnogih problema potrebna znanja iz različitih profesionalnih oblasti.

Da bi tim postigao svoj cilj važna je dobra sradnja, a nje nema bez kvalitetne, konstruktivne komunikacije. Svaki član tima mora biti svestan važnosti dobre komunikacije. Što su veštiji u tome, to su efikasniji u poslu, bolji su međuljudski odnosi, a I svako ponaosob postaje zadovoljniji I samopouzdaniji.

Kako izgleda komunikacija u pobedničkom timu? Članovi tima komuniciraju otvoreno I iskreno, međusobno se uvažavaju I poštuju. Spremni su da saslušaju jedni druge. Razlike u mišljenju I pristupu nisu prepreka, već ih podstiču da stvari sagledaju iz različitih uglova.

Posledice loše komunikacije u timu su:nesporazumi I nerazumevanje među članovima, loše donete odluke I slaba efikasnost u poslu, konflikti, nervoza I nezadovoljstvo.