

Марија С. Симендић  
Команда за обуку, Центар за обуку и усавршавање подофицира  
Љубомир Ђ. Баровић  
Универзитет у Београду, Факултет политичких наука,  
Катедра за социјални рад

Анализирајући место, положај и задатке лидера, могу се идентификовати бројни елементи који су кључни за ову позицију. То је, пре свега, реаговање на промене, јер лидер мора за кратко време адекватно да одговори на промене у окружењу. Затим, су ту следбеници, утицај на њих и циљ који треба постићи. Лидерство у суштини захтева способност да се утиче на понашање других. Задатак сваког лидера је да организује рад, даје јасна упутства, конструктивно критикује, показује интересовање за људе. Да би испунио ове задатке и остварио циљ, лидер мора знати да комуницира са групом коју води, да зна не само да говори, већ и да слуша друге и да сам не постане уско грло у комуникацији.

Успешна комуникација подразумева дијалог, размену између особа које су у њу укључене. Квалитет комуникације, као и могућност избегања конфликта, условљен је понашањем свих страна у односу. У комуникацији учествују менталне способности, ставови, искуство, вредности и вештине комуницирања сваког од саговорника. Иако је размена мисли, идеја, ставова свакодневица сваког човека, да би га заиста разумели и да би разумео друге, лидер мора да уложи додатни напор, јер од квалитета комуникације са људством зависиће ефикасност читаве групе.

Кључке речи: *комуникација, лидер, активно слушање, колективна клима, неспоразуми у комуникацији*

## Увод

Комуникација представља основ међуљудских односа у свим сферама живота и услов је сваке заједничке акције. Формирала се током заједничког живота јединки, при чему је најразвијенији облик био путем говора. Комуникација подразумева интеракцију између најмање две особе, било речима, телесним ставом, покретима или чак и ћутањем, што значи да не мора бити искључиво вербална.

Невербална комуникација је веома битан део размене и посебно је изражена међу особама које се добро познају, али је веома важна и у радним срединама, јер се тако добијају значајне информације. По телесном ставу и држању процењујемо да ли

да се обратимо, да ли је прави тренутак да нешто питамо, тражимо, процењујемо да ли је неко расположен или љут, заузет или уморан. Дакле, вербалним начином углавном преносимо информације, а невербалним ставове и емоционални однос према информацијама које примамо или однос према особи са којом комуницирамо.

Ако посматрамо лидерске позиције у војсци, и не само у војсци, лако се може закључити да је комуникација лидера са групом кључна за унапређење процеса управљања. Лидерство се као функција и процес најчешће посматра у складу са ситуационим приступом, кроз анализу особина и понашање лидера и њихове усклађености са ситуационим факторима: особинама подређених, карактеристикама окружења и карактеристикама организације. Лидерство је процес од којег зависи опстанак, раст и развој организације и ефикасно прилагођавање променама у окружењу, а моћ и утицај лидера у великој мери зависи од начина комуникације са групом и мотивисањем чланова.

Лидерство подразумева утицај између лидера и следбеника, што комуникацију издваја као значајно средство остваривања овог утицаја. Вештина лидерове комуникације са људством важна је не само за разјашњење структуре задатка који је пред групом, већ и за квалитет климе и међуљудских односа у групи и достизање високих перформанси групе. Поред тога, комуникација је значајна и за партиципативно лидерство, када се подређени укључују у процес одлучивања.

Излишно је и говорити какве ефекте има патолошка комуникација на радном месту, или различити неспоразуми у комуникацији. Зато је веома важно да људи на лидерским позицијама развијају своје комуникативне способности да би што лакше нашли мост до људи које воде. О ефикасној комуникацији говоримо само онда када прималац тачно разуме информацију коју му шаље пошиљалац. Многи проблеми који се јављају у организацији последица су неуспешне комуникације. Проучавање процеса комуникације је важно зато што лидер обучава, координира, саветује, процењује и прати људство кроз овај процес.

## Појам комуникације

Под комуникацијом се подразумева преношење порука путем знакова. Разликујемо две врсте комуникацијских знакова. Прву чине знаци који се намерно и свесно упућују другима да би им се нешто саопштило. То су речи, реченице разговора и називају се симболима. Другу врсту комуникационих знакова чине спонтано саопштени знакови, тзв. експресивни знакови или сигнали.

Вербална комуникација подразумева коришћење говора и језика. Она је симболичка, карактерише је изузетно богатство знакова, постоји само код човека и представља фактор развоја појединца и друштва. Може бити усмена и писмена.

Свакодневна комуникација засићена је невербалним комуникационим знацима. Они обогаћују и употпуњују комуникацију, дају изражајност и више обавештавају о емоцијама и ставовима учесника у комуникацији [1]. Невербални комуникациони знаци деле се на паралингвистичке и екстралингвистичке. Паралингвистички обухватају брзину, интензитет, ритам изговарања речи и реченица, наглашавање речи и слично, док екстралингвистички могу бити кинезички (покрети) и проксемички (просторни однос са особом са којом се комуницира).

Највише пажње при комуникационој интеракцији посвећује се фацијалној експресији, изразу лица изазваном покретима мишића лица. Лице је при конверзацији најистакнутији, најпокретљивији и најизражајнији део тела. У контакту са другом особом највећа пажња обраћа се управо на израз лица. На основу израза лица оцењују се емоције, ставови и реаговања на саопштења.

## Комуникациони процес

У процесу преношења порука постоји више фаза. У првој фази појмови и идеје претварају се у вербалне знаке, односно речи и реченице. У следећој фази тако кодирана порука преноси се комуникационим каналима до примаоца комуникације који врши декодирање, односно реконструише поруку.

Из наведеног следи да је за комуникацију нужно да постоји:

– пошиљалац – извор комуникације: особа која шаље поруку мора да зна шта жели да саопшти и како то да учини, да би била јасна примаоцу поруке;

– информација: порука која се преноси. Мора да буде потпуна и јасна, да не би дошло до неспоразума;

– канал комуникације: пут који порука прелази;

– прималац: особа или више њих који примају поруку, који препознају знаке и интерпретирају поруку.

Током преноса поруке примају се садржај и контекст поруке. Садржај чине речи или симболи, које зовемо језик, комбиноване у реченице са граматичким и семантичким смислом. Сви различито користимо и тумачимо речи, па отуда и једноставна порука може бити погрешно схваћена. Када се томе дода чињеница да многе речи имају различита значења, ствар се још више компликује.

Контекст је начин на који је порука испоручена, а то су невербални елементи поруке: боја и тон гласа, контакт очима, телесни покрет, емоционално стање саговорника, што омогућава боље разумевање поруке.

Успешна комуникација остварена је само онда када прималац тачно схвати поруку коју је пошиљалац послао, а да ли јесте сазнајемо кроз повратну информацију примаоца. Повратна информација ће поручити пошиљалоцу да је прималац разумео поруку. Повратна информација се шаље парафразирајући речи пошиљалоца и она не подразумева искључиво вербалне, већ и невербалне одговоре. Климање главом, подизање палца, пружање руке као показатељ постизања договора, подизање обрва при несхваћању и сл. такође дају саговорнику повратну информацију.

## Невербална комуникација и невербални знаци

Током преноса поруке слушалац добија два њена елемента: садржај и контекст. Садржај су речи или симболи поруке (језик). Контекст је пут којим се испоручује порука, а ту спадају невербални елементи у говору који се могу регистровати.

Невербалном комуникацијом изражавају се осећања, расположења, особине личности и интерперсонални ставови (став према другоме: симпатија, одбојност,

заинтересованост, равнодушност). Невербална комуникација је можда и најбитнији елемент у слању и примању поруке. Она је најчешће мање под свесном контролом, теже ју је сакрити, па може имати веће значење него речи. То се нарочито види када се порука говором и невербална порука разликују: у тим случајевима саговорник више верује невербалној поруци [2]. Невербалну комуникацију чине: контакт очима, израз лица, положај тела, телесни контакт, покрети тела – гестови.<sup>1</sup>

*Контакт очима* је врло важан у свакодневној комуникацији и сматра се најснажнијим средством невербалне комуникације. Ова врста контакта помаже у регулацији тока комуникације, сигнализира интересовање и повећава кредибилитет пошиљаоца поруке. Погледом се показује брига, топлина и поверење. Сталним контактом очима лидер показује потчињеном своју заинтересованост. Повремени прекиди су нормални и прихватљиви. Контакт очима задржан само делић секунде дужи него што особа коју сте погледали сматра прикладним, може чак да испровоцира агресивност код саговорника или, у неком другом контексту, може да буде схваћена као знак привлачности. Управо по контакту очима саговорник стиче утисак да га неко слуша. Али, и ту треба бити умерен. Предуг контакт може исказивати претњу, супериорност, а премало контакта може се тумачити као неискреност, стидљивост или непажња.

*Израз лица* помаже бољем разумевању упућене поруке. Он открива емоционална стања саговорника, какви су страх, туга, срећа, љутња, изненађење, али и ставови и реакције на поруку. Лице је при конверзацији најизражајнији и најистакнутији део тела. Осмех је моћан сигнал којим се преноси срећа, пријатељство, топлина. Лице са осмехом је симпатичније, пријатељскије, топлије и приступачније и људи генерално на осмех реагују повољно, али и радије слушају таквог саговорника.

*Положај тела* често говори о томе да ли су људи пуни наде или су депресивни, да ли су самоуверени или стидљиви, доминантни или покорни и сл. Они који су пуни наде, доминантни и самоуверени углавном ће имати усправно држање. Позитивни ставови према другима најчешће су праћени нагињањем напред, посебно када седимо, јер се тиме показује заинтересованост. Негативни или непријатељски ставови су сигнализирани нагињањем уназад. Прекрштеним рукама често се може исказати негативан или одбрамбен став према другој особи, а лабаво држање руку поред тела тумачи се као отвореност и приступачност. Зато је најпожељније заузети „отворен“ став тела (не прекрштамо руке, не окрећемо леђа...).

*Телесни контакт* служи за појачавање вербалне поруке. Људи ће радије додиривати саговорника када пружају неке информације, савет, када наређују, моле за услугу, покушавају да убеду, изражавају одушевљење, а ређе када испуњавају наређења, примају савете, чине неке услуге. Током комуникације користимо различите врсте додира како би охрабрили некога, изразили нежност или саосећање, или пружили подршку. Један од веома честих додира је руковање. Оно служи као поздрав или као потврда договора или пријатељства. Према истраживањима, млако руковање оставља негативан утисак, за разлику од топлог стиска руке.

*Покрете тела – гестове* користимо да би нагласили оно о чему говоримо. Гестови треба да допуне речи, да заједно са речима тумаче мисли и осећања оног ко говори. Најчешће показујемо рукама или климамо главом, подижемо обрве и слично. Најчешће

<sup>1</sup> У невербалне поруке спадају и физичка појава, ход и начин хода, карактеристике гласа, лични простор и друго.

се користе покрети рукама. Постоје покрети који имају културом одређено значење.<sup>2</sup> Треба рећи да, колико помажу у комуникацији, покрети и гестови могу и ометати када су неумерени и пренаглашени, јер могу указивати на нервозу и недостатак самопоуздања (интензивно махање рукама, трљање дланова, увијање косе...). Покрети главом користе се за показивање ставова, као замена у говору у знак подршке ономе што је изречено (климање главом), али и да противурече изреченом (одмахивање). Подигнуте и размакнуте обрве шаљу позитивније сигнале него скупљене. Спунштене и скупљене обрве изражавају бес, љутњу, забринутост. Чињеница је да се говор без гестова може доживети као досадан, а говорник крут. Живописност у говору који дају гестови привлаче пажњу слушалаца, разговор чине занимљивијим, а некад и разумљивијим.

Релаксирано држање тела, опуштене руке, контакт очима, осмех (додатно хумор), климање главом, записивање и нагињање тела сматра се позитивним говором тела. Ако су ови позитивни знаци претерани, они постају више негативни. Невербална комуникација је ефикаснија уколико се јавља више експресија у исто време (нпр. комбинације осмеха, одобравања, нагнутоги напред).

Не треба заборавити да је веома значајно и како се нешто каже. Вокални елементи какви су тон, ритам говора, боја и јачина гласа веома су битни за одржавање пажње саговорника. Када неко говори монотоним гласом процењује се као досадан саговорник.

Да би се ојачали ефекти индивидуалног рада, лидери морају да посматрају говор тела својих људи и да контролишу свој говор тела, користећи невербални вокабулар који ће носити позитивне поруке.

## Активно слушање

Чути и слушати није исто. Чути значи перципирати звук, примити звучни стимуланс, док је слушање селективна активност која подразумева пријем и тумачење звучног стимуланса, декодирање звука у значење. Слушање може бити пасивно (мало више од слушања музике, буке из суседства, размене љубазности и слично) и активно. Активно слушање подразумева да слушаалац обраћа пажњу на речи и осећања саговорника да би што боље разумео поруку. За овакво слушање потребно је исто или чак и више енергије него за причање, јер активно слушање подразумева пријем поруке, разумевање њеног значења и проверу преко повратних информација [3].

Оно што нам помаже да стварно слушамо саговорника је активно слушање. Да би добио информације, лидер мора да слуша. Нажалост, слушање је занемарена комуникацијска вештина. Током обуке и усавршавања лидери претежно читају, пишу, уче да се изражавају, али се мало учи о слушању. То је посебно интересантно када се имају у виду резултати истраживања, који показују да људи проведу седам од 10 минута будног стања у некој форми комуникације: 10% писања, 15% читања, 30% говора и 45% слушања.

За лидера је слушање, односно начин на који слуша, кључна вештина. Како је побољшати?

1. Потребна је припрема за слушање. Ефикасно и квалитетно слушање захтева физичку и менталну припрему, посебно када су у питању значајне теме. Треба

<sup>2</sup> Исти гест има различита значења: састављен палац и кажипрст у неким срединама значи одобравања (у реду, добро), у другим значи нула, а у неким новац. Слично је и са оптималном удаљеношћу саговорника, јер и ту постоје културолошке разлике.

склонити са стране папире, књиге и све друго што би могло да привуче пажњу. Уместо примања телефонских позива, треба укључити говорну пошту, односно избећи све непотребне прекиде током разговора. Једино тако особа може бити спремна да прати, слуша и опажа саговорника.

2. Обратити пажњу на идеју, не само на чињенице. Концентрисаност само на чињенице често узрокује да лидеру промакне главна идеја. Чињенице могу бити занимљиве, али се оне развијају из идеје.

3. Бити отвореног ума. Често саговорници могу деловати досадно или незанимљиво. Неки саговорници могу код слушаоца изазвати став процењивања или осуде, због чега он чује само одређене делове поруке или само оно што жели да чује. Квалитетно и ефикасно слушање захтева отвореност ума.

4. Искористити разлику у брзини. Мишљење је неколико пута брже од просечне брзине говора. Другим речима, слушалац слуша брже него што саговорник говори.<sup>3</sup> Лако је упасти у замке какве су дремање или размишљање о нечем другом док слушате саговорника. Ову разлику у брзини треба искористити за резимирање и интернализовање поруке.

5. Замислити се на месту саговорника. Покушајте да схватите и разумете перспективу свог саговорника. Шта знате о саговорниковом знању, окружењу, пореклу? Шта саговорник изражава речима и невербалном комуникацијом?

Да би слушање било ефикасније, прималац поруке мора више да слуша, а мање да говори, а посебно је контрапродуктивно доминирати конверзацијом, јер треба пустити друге да говоре. Велика је грешка завршавати реченице саговорника, јер то указује на нестрпљење. Одговарање питањем на питање саговорника може се протумачити као избегавање одговора. Одговоре треба сачувати за крај, односно, када је саговорник завршио своје излагање. Веома је важно бити свестан својих пристрасности и слабости, јер их свако има, али када смо их свесни боље их препознајемо и контролишемо.

Како ће особа бити сигурна да је добро разумела саговорника? Неспоразуми се стално дешавају. Ту помаже повратна информација коју добијамо од саговорника, а којом проверавамо да ли смо поруку разумели на прави начин. Дакле, сврха повратне информације јесте да се добије оригинална порука коју је упутио пошиљаца. Укључује вербалне и невербалне одговоре на поруку друге особе. То се постиже парафразирањем речи пошиљаоца (дакле, не понављањем његових речи). На пример, „Како сам разумео, Ви сматрате да... да ли сам у праву?“ Ово обично прати и невербална комуникација (климање главом, извијање обрва и друго). Саговорник се може подстаћи да боље објасни, да се настави разговор да се добију додатне информације. Тек тада треба вршити процену реченог.

Ми слушамо нашим телом подједнако као и нашим умом.<sup>4</sup> У току рада са потчињенима, групом коју води, лидер мора активно да слуша људство. То је услов за разумевање поруке. Пошто је на вербална комуникација кључна у слању и примању поруке, мање је под свесном контролом, теже ју је сакрити, па често има веће значење него изговорене речи; добар лидер упоредо прати и овај аспект комуникације.

<sup>3</sup> По неким истраживањима, људи говоре 100 до 175 речи у минути, али могу пажљиво да слушају 600 до 800 речи у минути. То може да буде проблем зато што је само део ума запослен приликом слушања, па слушалац може почети да размишља о другим стварима док слуша неког.

<sup>4</sup> У говору тела (невербалној комуникацији) лежи чак 78% разумевања говорне поруке.

Вербално углавном преносимо информације, а невербално ставове и емоционални однос према информацијама које примамо или дајемо, као и однос према особи са којом комуницирамо. Зато је важно пратити невербалну поруку код саговорника и овладати сопственом да би комуникација била успешнија.

Неки од невербалних индикатора понашања слушаоца су:

- **досада**: тапкање по столу, играње оловком и подупирање главе рукама,
- **самопоуздање**: држање тела у исправном положају и задржавање смиреног погледа,
- **дефанзивно понашање**: седење дубоко у столицу, нападно гледање у саговорника, саркастични коментари и укрштене руке на грудима,
- **фрустрираност**: трљање очију, чачкање уха, кратки уздисаји, „ломљење“ груди или често мењање позиције целог тела,
- заинтересованост (отвореност): приближавање саговорнику,
- **узнемиреност (забринутост)**: седење на ивици столице са неукрштеним и отвореним рукама.

Ове индикаторе треба узети у обзир, јер сваки индикатор може да каже нешто о саговорнику. Са друге стране, погрешно је претпоставити да одређени индикатор апсолутно мора нешто да значи. Зато треба питати саговорника за одређени индикатор, да би се боље разумело његово понашање.<sup>5</sup>

Треба рећи да се активно слушање разликује од селективног, које и није право слушање. Ситуације у којима препознајемо селективно слушање:

- чујемо речи, али не разумемо намеру,
- док нам неко прича размишљамо о наредном проблему о којем ћемо разговарати,
- када, у ствари, не желимо да чујемо причу друге особе, али то чинимо из куртоазије,
- ако аутоматски решимо нечији проблем, слушамо тако селективно да једва чујемо и примећујемо како се друга страна бори за решење,
- кад се пројектујемо у конверзацији („и ја исто“, „тако је и мени“) узимамо превише простора, а саговорник очигледно нестаје са сцене.

## Одговарање и постављање питања

Одговарање заузима место после активног слушања. Својим одговором лидер показује да је разумео потчињеног. С времена на време треба проверити да ли је добро схваћен проблем или порука. Одговор је истовремено вербалан и невербалан. Вербалан одговор обухвата: резимирање (сумирање), тумачење и разјашњавање поруке потчињеног, а невербалан контакт очима и повремене гестикулације, нпр. климање главе.

Иако је постављање питања неопходно, и ту треба бити пажљив. Превише питања могу довести потчињеног до збуњености и недовољног разјашњавања проблема или да га ставе у пасиван положај. Такође, многобројна питања потчињени може да схвати као

<sup>5</sup> Мој шеф ме је гледао и мрдао главом док сам му причао. Упркос томе што сам се добро припремио, био сам иритиран зато што се поново не слаже са мном. Због тога сам почео да замуцкујем и постао потпуно укочен. Он ме је погледао молећиво. Упита ме: „Зашто си стао? Зашто не настављаш?“ „Зато што мрдате главом па видим да се не слажете са оним што говорим!“ „Забога, не“, рече он „мислим да је то одличан предлог. Мрдао сам главом јер сам мислио: Зашто се ја тога нисам сетио!!“

наметање и може да доведе до тога да он заузме дефанзивну улогу. Обично, питања не треба да доведу до одговора „ДА“ или „НЕ“. Добро смишљена питања помоћи ће да се проблем разуме, да се охрабре даља појашњена или да се помогне потчињеном.

## Значај комуникације у лидерству

Ефикасна комуникација треба да тече у свим правцима као крвоток, али се то не дешава само од себе. То се постиже, а одговорност за квалитет процеса комуникације сноси лидер. Лоша комуникација може да изјалови и највеће напоре, па отуда се и вештина комуникације посматра као кључна способност за лидере, посебно у ситуацијама у којима је лидер тај који управља променом. Како најбољи лидери мотивишу и инспиришу људство? Кроз јасну комуникацију. Како се у најбољим организацијама промовише дисциплина, одговорност? Јасном комуникацијом. А и историја нам даје бројне примере како су неки лидери својом речитошћу покретали читаве народе и дизали револуције, што доказује да је комуникација кључ успеха лидера.

Да би група успешно функционисала, комуникација између чланова мора бити ефикасна и потребно је да обухвати: давање налога, упутстава и савета, тражење објашњења и достављање саопштења од чланова групе који раде по налогу и упутству претпостављених [4]. Постављање задатака, њихово повезивање, утицај лидера и извршавање задатака остварује се комуникацијом. Од структуре комуникационе мреже зависи и организација активности групе.<sup>6</sup>

Комуникација је прави посао руководства, а ефикасни лидери су мајстори класичне реторике и највећи део времена проводе комуницирајући[6]. Лидери морају бити у стању да пошаљу поруку, како год сложена она била, тако да буде доступна и онима који имају мање знања или искуства. Многи аутори наглашавају колико је за лидера важно да познаје примаоце порука да би се обезбедила флуидност порука, што значи да лидер мора да буде у стању и да прима и да шаље поруке [7].

Док је снажно лидерство од фундаменталног значаја за успех посла, сама организација може да буде успешна једино ако запослени на свим нивоима јасно разумеју у ком правцу се посао одвија, да то подржавају и раде оно што је потребно да би се постигли жељени циљеви.

Најважнији циљ било какве комуникације треба да буде утицај на промену понашања и усмеравање ка одређеном циљу. Ефективни лидери комуницирају стратегијски, преводећи важне пословне циљеве на термине које потчињени лако разумеју. То је услов за њихову адекватну реакцију: запослени су ангажовани, њихове активности су у складу с тим и раде успешно.

Може се закључити са је лидерова комуникација контролисан, сврсисходан трансфер значења, којим утиче на појединца, групу и организацију. Лидер мора да користи широк спектар комуникацијских вештина да би превазишао неспоразуме и пренео поруке којима усмерава, мотивише и покреће друге на акцију.

<sup>6</sup> По Н. Роту, централизована комуникациона мрежа, односно кад један члан у комуникацији има централизован положај, доводи до централистичке организације активности, односно, да се доношење решења и одлука препушта једној особи, и то оној која има централно место у комуникацији (према Shaw M. E. Effects of leadership style upon group performance as a function of task structure. Journal of Personality and Social psychology, 1966).



Вредност лидерове ефикасне комуникације огледа се свакодневно у свим организацијама, због чега је један од најважнијих задатака сваког лидера да унапређује комуникацију у организацији. Многе научне студије су показале да су добре комуникационе вештине директно повезане са успехом организације, односно да продуктивност зависи од ефикасне комуникације. Командири и лидери морају успешно да комуницирају, јер чланови њихових тимова морају бити информисани. То се не односи само на комуникацију по командној линији, од претпостављеног ка потчињеном, већ је важно да и потчињени буду међусобно информисани и да информишу своје лидере. Другим речима, за ефикасну комуникацију потребно је да сви канали комуникације буду отворени: од горе надоле, од доле нагоре и кроз организацију.<sup>7</sup>

## Радна атмосфера – услов успешне комуникације

У свакој организацији најодговорнији за комуникацију су они који су на лидерским позицијама. Шта лидер мора да чини да би побољшао комуникацију у организацији? Први корак у побољшању комуникације је обезбеђивање добре радне атмосфере. Један од најважнијих фактора који утичу на комуникацију је организациона клима коју намеће лидер. Могу се издвојити три карактеристичне климе: дехуманизована клима, превише хуманизована клима и ситуациона клима.

### *Дехуманизована клима*

Доминантан модел у многим организацијама дуги низ година била је дехуманизована клима. Ни војске широм света нису биле изузетак. Односи између људи на радном месту били су занемаривани. Основне претпоставке на којима почива дехуманизована клима јесу да су потчињени лењи, да не преузимају одговорност, да слабо теже да достигну веће резултате, показују неспособност и незаинтересованост за потребе организације, радије би да буду вођени и избегавају доношење одлука кад год могу. Лидери комуницирају своја веровања и овакве претпоставке задржавањем информација (недостатак поверења у потчињене), говорећи потчињенима не само шта да раде, већ и како да то ураде, задржавајући сваки правац комуникације за себе (ако потчињени имају добру идеју, лидери је сами спроведе, а ако мисле да је идеја лоша онда је гуше), разговарајући појединачно са потчињенима (ретко са целом групом), чиме одржавају надметање потчињених за своју наклоност. Овакво понашање и комуникација лидера има утицаја на понашање и комуникацију потчињених. Ако се информације задржавају, потчињени постају веома виспрени у ишчаквању тајни. А тајна има вредност док се не открије и не подели. Тако долази до цурења информација. Пошто лидери имају мало поверења у потчињене, и они показују мањак свог поверења у лидера тако што нерадо прихватају нов задатак. Пошто лидер тежи да управља свим правцима комуникације, потчињени мало знају о другим деловима ор-

---

<sup>7</sup> Ефикасна комуникација, како су показала америчка истраживања, веома је важна у ваздушним снагама. Студија у којој је учествовало преко 500 лидера ваздушних снага показала је да је неефикасна комуникација на првом месту од свих ствари које их забрињавају.

ганизације и отуда показују незаинтересованост за потребе организације. Докле год овакви лидери убијају идеје или присвајају оне добре, потчињени неће бити мотивисани да презентују нове идеје. Док лидер не комуницира са потчињенима у групи, потчињени формирају неформалне савезе да би раширили информацију.

### *Превише хуманизована клима*

Превише хуманизована клима је на другом крају континуума. Уместо дехуманизације овде је лидер преокупиран међуљудским односима.<sup>8</sup> Основне претпоставке овог приступа су: да су међуљудски односи важнији од циљева организације, конфликте и тензије треба смањивати по сваку цену, мотивација потчињених треба да буде готово потпуно интринзична и самоусмеравајућа, а као најбољи вид доношења одлука сматра се партиципативни. Лидери изражавају своја веровања у овај приступ више наглашавајући индивидуалне потребе него потребе организације. У неким околностима овај приступ има позитивне и продуктивне резултате, али постоји висока учесталост нежељених последица. Потчињени често реагују на ову климу на начин који није у најбољем интересу за организацију. Перманентна брига за потребе и добробит појединаца и инсистирање на томе да је то значајније од циљева организације може евентуално довести до пропасти саме организације. Докле год се наглашава одсуство конфликта, често се покушава са стварањем хармоничне слике и топлих међуљудских односа, чак и онда када су тензије и конфликти заиста присутни. Уместо да се манифестују кроз конфликте на радном месту, тензије и емоције су често усмерене на чланове породице и пријатеље, што доводи до веће штете од конфликта на послу. Неподесно наглашавање интринзичне мотивације сугерише да нешто није у реду са особама које су мотивисане спољашњим факторима, какве су повишица или унапређење. Уверење да је доношење одлука искључиво групно узрокује код потчињених незадовољство наређењима која добијају од претпостављених.

### *Ситуациона клима*

Ситуациона клима може се посматрати као нешто између претходне две климе. Тачније, према овом приступу, испуњавање и уважавање индивидуалних циљева и циљева организације не морају бити супротстављени.<sup>9</sup> По дефиницији, овакву климу је подесно успоставити у свакој ситуацији. Када је потребно применити строгу дисциплину – она се примењује. Кад је потребно подстаћи лични развој, то се чини. У свакој ситуацији лидер комуникацијом даје смернице и тежиште. Постоје три претпоставке на којима се базира ситуациона клима: прво, флексибилна клима која се може прилагођавати сложеној и променљивој природи индивидуалних потреба и потреба

<sup>8</sup> Овај приступ води порекло из Хоторнове студије која је осветлила значај међуљудских односа за продуктивност.

<sup>9</sup> Сигурно да је један од највећих заговорника оваквог приступа Даглас Мек Грегор, називајући га „подесним“, јер уважава обе врсте потреба..

организације боља је од круте климе, друго, људи по природи нису пасивни или у отпору према потребама организације, нити су невољни да прихвате одговорност, а треће, пошто људи нису у основи лењи, посао се може структурирати тако да се циљеви појединаца и организације једнако уважавају. Лидер који исказује тежњу за успостављањем ситуационе климе може очекивати одређене реакције од својих потчињених. Прво, њихово самопоштовање и поштовање према другима ће порастати, што ће највероватније довести до побољшања комуникације. То, такође, може довести до изражавања неслагања, која се могу превазићи. Перцепција једнаког значаја личних и организацијских циљева обезбедиће пораст продуктивности, што опет може повећати интринзичну мотивацију и већи осећај одговорности код потчињених. Потчињени ће вероватно ускладити радно понашање са циљевима организације. Успостављање одговарајуће организационе климе унапређује добру комуникацију. У ствари, лидер предузима одређене кораке ради побољшања комуникације у организацији.

## Како комуницирати са особљем

Вероватно није ни потребно рећи да лидер често комуницира са својим персоналом појединачно, али и са целом групом. Он поставља приоритетне задатке, распоређује одговорност за извршење и уверава се да ли су људи разумели шта се од њих тражи. Објашњава како шта урадити у одређеном времену и са одређеним ресурсима. Лидери обављају саветовање да би помогли својим потчињенима да постану добри припадници јединице, да задрже или побољшају залагање у извршавању дужности и припреме за наредне. Они су ментори младим и новим припадницима јединице. За успешно обављање свих наведених задатака потребно је успоставити и испоштовати одређена правила која су важна за квалитетну и ефикасну комуникацију. У контакту са потчињенима, како је већ речено, лидер мора да покаже искрену заинтересованост и бригу, користећи фацијалну експресију, покрете главе, гестове и положај тела, што рефлектује отвореност и позитивну реакцију. Стварањем опуштеније атмосфере и пријатељским тоном руши баријере и олакшава саговорнику да буде искрен и отворен. Веома је битно да се лидер прилагођава конверзацији како се она развија, да даје спонтане коментаре или износи аргументе, увек поштујући тачку гледишта саговорника.

Потчињени брзо схвате шта лидери желе и снабдевају их информацијама. Али, потчињени нерадо дају негативну повратну информацију или саопштавају лоше вести својим претпостављенима, јер се боје да ће проћи као гласници у старом веку. Чувена прича „Царево ново рухо“ илуструје невољност потчињених да искрено комуницирају са претпостављенима. Да би праве и тачне информације стигле до лидера, он треба да:

- каже потчињенима да жели да добије повратну информацију, да их охрабри да саопштавају и добре и рђаве вести, а неслагање око неких проблема дочекује с разумевањем. Поткрепљивањем таквог понашања, тако што неће кажњавати, већ охрабривати, обезбеђује му већи прилив информација и омогућава да заиста зна право стање ствари;
- дефинише области у којима жели повратне информације. Не треба да охрабрује насумичне информације какве су празне приче или личне жалбе на колеге у организацији. Треба да дефинише своје потребе за информацијама по областима и питањима који су од значаја за организацију;

– користи тишину да би се потчињени охрабрили да дају информације: слушати и охрабривати потчињене уместо коментарисати;

– посматра невербалне знакове, јер највећи број људи не контролише невербално понашање тако добро као вербално. Дела говоре више од речи<sup>10</sup>;

– обезбеди време за састанке на којима би лидер добијао информације, јер је боље спречити него лечити и зато треба одвојити време. Планирани састанци даће више реакција него спонтани;

– поткрепи добијање повратних информација фразама као што су: „Реците ми нешто више о томе“, или „То је занимљиво“. Не треба постављати питања на које се добијају одговори „да“ и „не“.

Повременим климањем главе у току разговора лидер показује да је заинтересован и охрабриће потчињене да наставе и да буду активни у току разговора. Његово лице треба да буде природно и опуштено. Поглед у празно и фиксиран изглед лица делује узнемирујуће на саговорнике. С друге стране, често смејање и намрштеност обесхрабрује потчињеног да настави да говори.

Лидер треба да се уздржава од превелике приче и да избегава да прекида потчињеног приликом његовог излагања.<sup>11</sup> Он треба да дозволи потчињеном да говори. Обраћањем само када је потребно, лидер потврђује важност онога што потчињени говори и охрабрује га да настави излагање. Ћутање може да има исти ефекат, али ту треба бити пажљив. Подстакнут повременим ћутањем, потчињени може да продужи са излагањем, али превелика ћутљивост може да делује деконцентрирајуће на њега и да изазове осећај неугодности током разговора. Док лидер слуша, он обраћа пажњу на гестикулације потчињеног, јер ове реакције комплетирају поруку потчињеног, па може да „види“ осећања иза речи.

Један од највећих проблема са којима се суочава лидер јесте постизање групног консензуса. У многим случајевима, наравно, он сам мора донети одлуку. Али, генерално, ако је потребно да се група сложи око нечега, процес доношења одлуке постиче се уступцима у групној дискусији. Сигурно је да је циљ групног доношења одлука на свим нивоима решавања проблема, али је често једнако важан и консензус или споразум. Ако је одлука донета без консензуса, то није добро ни за морал ни за задовољство у јединици. Ако сагласност постоји, јединица ће тежити да вољно подржи и примени нов начин рада. Наредних пет сугестија за постизање консензуса засновано је на много дужој листи која је формулисана после низа истраживања и пажљивих анализа доношења одлука у групи:

1. Разјаснити дискусију, охрабрујући све учеснике да се држе теме, да избегавају небитне дискусије и да разјасне проблем питањима.

2. Користити процес изношења мишљења, стимулисањем међусобне дискусије коментарима: „То што говориш има смисла. Шта остали мисле о томе?“ или „Ми смо се

<sup>10</sup> Многе емоције се тешко имитирају. На пример, кад је особа заиста срећна, мишиће који се ангажују за осмех контролише лимбички систем и други делови мозга, који нису под вољном контролом. Код усиљеног осмеха ангажују се други делови мозга (церебрални кортекс) који су под вољном контролом, али и други мишићи. Одатле и потичу чудни изрази лица код усиљеног осмеха.

<sup>11</sup> На ефикасност комуникације веома много утиче црта доминантности и ауторитарности. Тежња за доминацијом, као црта личности, долази до изражаја у комуникацији у честом узимању речи у дискусији, прекидању других у говору, испољавању отпора према критичким примедбама, што изазива негативне ставове чланова групе [3].

изгледа договорили око прве две тачке. Хајдемо на следећу,“ или „Јесмо ли чули Јована до сад?“ или „Ово је заиста продуктивна дискусија“. Ако и лидер и чланови групе ефикасно користе овај метод, споразум ће се брже постићи, а задовољство ће расти.

3. Тражити другачија гледишта. Све особе треба охрабрити да изнесу своја гледишта и ставове, као и информације и податке којима поткрепљују своје ставове. Изражавање широког опсега мишљења и гледишта представља прилику за учење. У исто време, учешће свих омогућава да се свачији глас чује и повећава задовољство дискусијом и донетим закључцима.

4. Бити отворен за другачија гледишта. Свима су нам познати људи који траже туђе мишљење, без намере да та мишљења утичу на њих. „Немој да ме збуњујеш тиме, ја сам већ одлучио“. Ако неко изнесе непобитне доказе, необориве чињенице, или чак добру идеју о којој лидер раније није размишљао, не треба да се боји да промени своју позицију или призна да није били у праву. Добри лидери често уче од својих потчињених. Такође, лидери су модели за понашање осталих, а оваквим ставом показују да не треба бити превише тврдоглав. Студије су показале да су мање тврдоглави лидери више поштовани од веома тврдоглавих.

5. Коришћење заменица у множини. Студије показују да у мање кохезивним групама (групе које су мање успешне у постизању консензуса и мање компактне) постоји тенденција да се чешће користе речи какве су *ја*, *мене*, *мени*, *мој*. Кохезивније групе чешће користе речи *ми*, *наше*, *нас*. Лидер треба да користи заменицу *ми* (како се ми надамо да ћемо успети, како можемо радити заједно и постићи наше циљеве). Не треба наглашавати шта *ја* желим или шта је *мени* у интересу, већ треба нагласити заједнички интерес за јединицу, што доводи до заинтересованости људи једне за друге.<sup>12</sup> То не значи да не треба користити *ја* поруке. Оне су обавезне када лидер жели да нагласи да преузима одговорност за своје понашање, јер тиме показује да и други треба да преузму одговорност за своје понашање и поступке.

## Значај емоционалне интелигенције у лидерској комуникацији

Јасно је да лидерова комуникација зависи од разумевања људи у свим комуникационим ситуацијама, од разумевања шта их мотивише за слушање и покреће на деловање. То захтева самосвесност, али и свесност о другима или, другим речима, развијање емоционалне интелигенције. Рецептивност групе може помоћи, али и одмоћи приликом пријема лидерове поруке.<sup>13</sup> Креирање позитивне атмосфере помаже лидеру да буде убедљив и разумљив, да мотивише друге да слушају и делају, што указује на значај емоционалне интелигенције за сваког лидера.

<sup>12</sup> Фокусирање на себе уместо на другу особу или особе може довести до конфузије и конфликта. Лидер не треба да користи фразе као што су: „моја генерација, у моје време“ ако хоће ефикасну комуникацију. Такве фразе и фокусирање на себе делују на саговорника тако да то тумаче као супериорност, односно да говорник себе доживљава као средиште свих дешавања.

<sup>13</sup> У чланку у Харвардској пословној ревији (Harvard Business Review), Роберт Robert Cialdini тврди да „нема лидерског успеха без врхунског умећа убеђивања“ (2001).

Без емоционалне интелигенције лидер не може ефикасно да комуницира и да води друге. Емоционална интелигенција је емоционално и социјално знање и способност и подразумева следеће [8]:

- бити свестан себе, разумети и изразити себе,
- бити свестан других и односа са другима,
- излазити на крај са снажним емоцијама и контролисати своје импулсе,
- прилагодити се промени и решавању проблема личне или социјалне природе.

Ова дефиниција сугерише да емоционална интелигенција почиње са способношћу да се идентификују и контролишу и своје емоције и емоције других, али подразумева и могућност превођења тих емоција у акције, што показује флексибилност и способност решавања личних и социјалних проблема. За лидерову комуникацију емоционална интелигенција је веома битна способност. Сазнање о томе шта покреће групу може помоћи лидеру да креира позитивну атмосферу, због чега би имао још већи утицај и био убедљивији. „Аргументи сами по себи су само део једначине. Други једнако важни фактори су кредибилитет лидера, његова способност да створи одговарајући, обострано користан оквир за позицију, за успостављање правога емоционалног нивоа са групом и комуникација живописним језиком који ће аргументима дати виталност и јачину“. (Conger, 1998).

Лидер може да мења свој лидерски стил када то налаже ситуација, али способност да одабере најефикаснији стил у одређеној ситуацији захтева емоционалну интелигенцију, односно тачну процену ситуације и заузимање одговарајућег става у складу са контекстом и групом коју води. Мањак емоционалне интелигенције може довести до грешака у комуникацији, а оне даље воде до проблема у групи.

## Проблеми у комуникацији

Постоје и препреке у комуникацији, а то су физичке и психичке баријере. Бука је физичка баријера која отежава комуникацију и омета и пошиљаоца и примаоца поруке да се сконцентришу на поруку. Јако светло, атрактивна особа, необичан приказ одвлачи пажњу од поруке [9]. Али, проблеми се ипак чешће јављају у самој размени порука, у сметњама за које су одговорни и пошиљалац и прималац поруке.

Сметње често могу потицати од пошиљалаца поруке. То су случајеви кад комуникатор није у стању јасно и тачно да формулише поруку, кад се изражава конфузно и непрецизно, када користи фразе без правога значења, када износи погрешне аргументе, када не разликује битно од небитног и уопште – кад није у стању да мисли јасно, једноставно и да разумљиво формулише мисли. До неспоразума долази и кад комуникатор не води рачуна о могућностима прихватања поруке од оних којима је намењена (коришћење сувише стручних термина, много страних речи, компликовано и апстрактно излагање), кад не води рачуна да ли је право време и место за одређену поруку итд. Све то указује колико се лако праве грешке, како лако долази до сметњи, али и колика је одговорност лидера као кључног комуникатора у групи.

Извори сметње у примаоцу порука су следеће: недовољно познавање теме, недовољна образованост, слабије способности, крутост у схватањима и предрасуде према теми или комуникатору,<sup>14</sup> недовољна пажња, занемаривање контекста.

<sup>14</sup> Предрасуде су баријера која може да створи проблем у комуникацији, јер оне могу да мењају смисао поруке.

И перцепција може да утиче на комуникацију: ако нам нека особа саопштава поруку пребрзо, замуцкује или застајкује, ми престајемо да слушамо, односно занемарујемо поруку. Поред тога, статус саговорника утиче на то са колико пажње га слушамо. Честа препрека у комуникацији настаје кад се фокусирамо на чињенице уместо на идеје, на речи уместо на поруку.

Постоје и друге баријере, какве су и мањак поштовања једне стране према другој, лоше дефинисан циљ комуникације, избор погрешног медијума за комуникацију (телефони и електронска пошта нису најбољи начин да се разговара о озбиљним темама), претпоставка да слушалац прима поруку, занемаривање и игнорисање емоција. Важно је бити свестан баријера током комуникације, јер могу да пригуше поруку, односно да је измене, а начин да се неспоразуми превазиђу је, како је већ речено, активно слушање и повратне информације.

Мада постоје многе препреке за ефикасно разумевање, четири од њих директно произилазе из нераздевања поруке. Познавање ових препрека може помоћи да се смање проблеми у комуникацији.

*Препрека бр. 1:* Погрешна интерпретација значења речи. Овде постоје два основна проблема:

*а. Исте речи имају различито значење различитим људима.* Овај проблем већ ома је уобичајен кад год двоје или више људи покушају да комуницирају. Ви, на пример, можете рећи свом колеги да је температура у канцеларији сасвим пријатна, јер је за вас 20 степени пријатно. За вашег колегу пријатно значи 23 степена. Иста реч може значити различито различитим људима. Пријатељ вам каже да се враћа за 5 минута. За њега то може значити ускоро – можда наредних пола сата. Са друге стране ви прихватате буквално значење. Пет минута је – 300 секунди.

*б. Различите речи имају исто значење.* Многе ствари имају више назива. Који назив ће се употребити зависи од онога ко говори. Обе наведене препреке откривају чињеницу да значење није у речима, већ у људима. Лидери успешније комуницирају кад узму у обзир поруку заједно са њеним извором и њеним пријемом.

*Препрека бр. 2:* погрешна интерпретација израза. Контакт очима, гестови, фацијална експресија и други спадају у ову категорију. Ако неко брзо хода излазећи из просторије током састанка или лупка оловком о сто током разговора, саговорник може да закључи да је особа у журби (у првом случају) или јој је досадно (други случај). Ови закључци могу бити тачни, али и не морају. Ако се неко трза или делује несигурно док говори, можемо закључити да је нервозан, чак и кад то није тачно.

*Препрека бр. 3:* погрешна интерпретација симбола. Одећа коју носимо, аутомобил који возимо, изглед наше канцеларије говори другима о нама. У ствари, начин на који поштујемо потребе времена и места других утиче на то како интерпретирамо њихове поруке. На пример, ако потчињени треба да дође код лидера у подне, а закасни 15 минута, његово кашњење може утицати на то како ће лидер интерпретирати оно што ће му потчињени рећи.

*Препрека бр. 4:* погрешна интерпретација гласа. Квалитет, разумљивост и варијетет гласа утичу на разумевање и оставља утисак на саговорника. Слушаоци често закључе из гласа да ли је саговорник срећан, тужан, уплашен или поверљив. Разумљивост говора зависи од артикулације, изговора, граматичке тачности. Варијетет обухвата гласност, пуноћу гласа, снагу и друго.

## Карактеристике непријатне комуникације

Непријатна комуникација има бројне манифестације и често носи агресивност у упућеним порукама. Омаловажавање и етикетирање не само да је непријатно за примаоца порука, већ спада и у злостављање на радном месту (квалификације какве су „глуп си“, „лењ, неспособан“ или „некултуран“ и сличне).

Критиковање, нападање („ти си крив, ништа ниси урадио, ништа није добро“) свакако лоше утиче на саговорника. Али, критика је некад неизбежна, па је нужно критику изразити коректно. Она мора бити образложена, не сме се критиковати особа, већ њено понашање, а особи која је критикована мора бити јасна грешка коју је учинила. Чест је случај да уз критику иде давање савета, али је „поповање“, нешто што треба избегавати.

Непријатност у комуникацији изазива и интерпретирање, као нпр.: „Мислио си да ћеш тиме...“ У пословној комуникацији чест је случај наметања своје воље, негирање личне одговорности, немогући захтеви, неслушање саговорника, недостатак поверења или неусклађеност вербалне и невербалне комуникације

Сви наведени видови комуникације изазивају непријатан осећај код саговорника. Често су то обесхрабреност, понижење, малодушност, бес, страх од казне, што све може довести до повлачења из интеракције и губитка жеље за иницијативом.

За лидера, као и за сваког дугог комуникатора, веома је битно како шаље поруку, односно како говори. Наводимо само нека од правила:

- говорити јасно, конзистентно и кад постоји пажња слушалаца,
- раздвојити чињенице од мишљења,
- фокусирати се на једну ствар у одређеном времену,
- прилагодити свој начин изражавања могућностима слушаоца,
- не комуницирати на начин који је увредљив, непристојан, нетактичан,
- бити конзистентан са невербалним знацима комуникације,
- бити подржив, емпатичан,
- уважавати саговорника, бити искрен и отворен,
- поновити поруку кад треба,
- проверити ефекте које је порука оставила и да ли су слушаоци разумели поруку.

## Закључак

Делотворни лидери препознају значај добре комуникације. Проблеми у комуникацији могу створити уско грло у организацији. Али, пре него што окривите своје потчињене за уско грло, станите, проверите и сетите се да грло није на дну, већ је горе.

Јасна комуникација је најважнија за успех лидера. Да би напредовао, лидер мора да научи да буде ефикасан и убедљив комуникатор, јер оно што говори дефинише и њега и његов циљ. Лидерове вредности морају бити јасне и он их промовише комуникацијом.

Одговоран лидер комуницира ефикасно. Он вредно ради да би спречио стварање уских грла и одржао канал комуникације отворен у свим правцима тако што: успоставља одговарајућу радну атмосферу, климу у колективу и прилагођава комуникацију ситуацији и користи технике за побољшање комуникације у својој организацији.



Лоша комуникација често се наводи као кључни разлог за неуспех, и поред великих уложених напора. Зато и није изненађујуће што се вештина комуникације све више посматра као критична способност за лидере, посебно у ситуацијама када је лидер главни покретач промене. Сходно томе, обука у вештинама комуникације треба да постане основна компонента програма развоја лидерства.

### *Литература*

1. Рот, Н., Радоњић, С.: *Психологија за гимназије*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 2007.
2. Симендић, М.: *Лидерство*, скрипта за курсеве усавршавања подофицира у ВС, 2010.
3. [www.nwlink.com/~donclark/.../leadcom.html](http://www.nwlink.com/~donclark/.../leadcom.html) *Communication and Leadership* 15. 01. 2012
4. Рот, Н.: *Психологија група*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1988.
5. Shaw M. E.: Effects of leadership style upon group performance as a function of task structure, *Journal of Personality and Social psychology*, 1966
6. Nohria Nitin: *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management* 1992.
7. Froschheiser L.: *Communication: The most important key to leadership success* 65.38.6.103/.../Articles/Print/12675 (10. 02. 2012)
8. *Handbook of Business Strategy*, Emerald Group Publishing, 2006.
9. Barrett D. J.: *Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers*, Rice University, Houston, Texas
10. [www.nwlink.com/~donclark/.../leadcom.html](http://www.nwlink.com/~donclark/.../leadcom.html) *Communication and Leadership* 15. 01. 2012
11. NCO course about leadership, Holland 2009.
12. *Leadership*, Land forces military school for WOs and NCOs, 2009.
13. *Приручник за саветовање и менторство*, Основни курс за подофицире, Армија БЈР Македоније
14. Pearson, J.: *Interpersonal Communication*, Scott, Foreman and co. Illinois 1983.
15. *US Army Military Leadership*, handbook, US Government, 1983.
16. Бојановић Р.: *Психологија међуљудских односа*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1998.
17. Бојановић Р.: *Психологија у менаџменту*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1997.
18. Гринберг Џ., Барон Р.: *Понашање у организацијама*, Желнид, Београд, 1998.