

KOMUNIKACIJA I NEFORMALNI NAČINI KOMUNIKACIJE U KOMPANIJAMA

COMMUNICATION AND INFORMAL MODES OF COMMUNICATION IN COMPANIES

mr Saša Stamenković²⁰⁶
dr Milan Stamatović, redovni profesor²⁰⁷
dr Đurđica Vukajlović, docent²⁰⁸

Sadržaj: *Menadžeri danas organizuju poslovne aktivnosti i usmeravaju zaposlene koristeći komunikaciju kao alat u tom procesu. Dobra komunikacija između zaposlenih unutar organizacije je njihov osnovni zadatak poštujući funkcionalne i organizacione strukture kompanije. Kultura poslovnog komuniciranja predstavlja bazu, te se projekcije privatnog ponašanja direktno oslikavaju u poslovnim odnosima. Svaki cilj ima svoju svrhu, svaki uloženi napor, iskustvo i znanje predstavlja potrebne elemente, a komunikacija neophodnost za ostvarenje postavljenog cilja. Prepoznavanje i korišćenje svih oblika komunikacije koji postoje u kompanijama bilo formalnog ili neformalnog tipa mogu da predstavljaju prednost na tržištu radi bržeg ostvarenja zadatih ciljeva. Rad objašnjava postojanje neformalne mreže komunikacije i osnovne nosioce neformalne komunikacije.*

Ključne reči: *Komunikacija, neformalna komunikacija, informacija, nosioci neformalne komunikacije*

Abstract: *Managers are organizing business and direct employees and the most important tool in that process is communication. Good communication between employees within an organization is their main task of respecting the functional and organization companies structures. Culture is the basis of business communication and the projection of private behavior directly reflecting in business relations. Each target has a purpose, every effort invested, experience and knowledge is required elements of a communication necessity for achieving the set objective. Identify and use all forms of communication that exist in companies of any formal or informal type can represent an advantage in the market for faster realization of the set objectives. The paper explains the existence of informal networks of communication and the main protagonists of informal communication.*

Keywords: *Communication, informal communication, information, holders of informal communication*

UVOD

Super brze promene na tržištu ostavljaju na površini kompanije koje mogu da se brzo prilagode zahtevima tržišta u svim segmentima. Kompanije danas, svoje pozicioniranje na tržištu bez obzira da li je ono lokalnog ili internacionalnog karaktera, definišu implementacijom strateških odluka, tj. aktivnim korišćenjem strateškog menadžmenta.

²⁰⁶ Siemens, Jurijska Gagarina 68, Beograd

²⁰⁷ Univerzitet Metropolitan, Tadeuša Košćuškog 63, Beograd

²⁰⁸ Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije

Pozicioniranje – nekada srce strategije - je odbačeno kao suviše statično za današnje dinamičko tržište i brze promene tehnologija. U skladu sa novim razmišljanjima, konkurencija može brzo da privremeno iskopira tržišnu poziciju, i takmičarske prednosti [3].

Izazovi u koje sve organizacije upadaju usled lošeg načina komunikacije imaju i različite uzroke. Često faktori kao što su: dvosmerna komunikacija (informacija i *feedback*), formiranje *high performans team*, izgradnja poverenja, emocionalna inteligencija, građenje emocionalnog bankovnog računa, razvijanje *soft skills* kod zaposlenih, motivacija zaposlenih itd., zanemareni prilikom sprovođenja definisanja strategija.

Vrlo očigledan primer predstavlja definisanje i komuniciranje vizije u kompanijama, u slučaju nespretnog komuniciranja iste. Predlog prve vizije često dođe od pojedinca koji na njoj radi, a nekada i kao rezultat rada posloводства. Bez obzira odakle se pokrene, vizija je postala preterano korišćena i najmanje razumevana reč u jeziku, način osmišljavanja različitih slika za različite ljude, duboko skrivenih vrednosti, izvanrednih dostignuća, socijalnih veza, velikih ciljeva, motivacionih sila i razloga postojanja.

Okvir pravljenja vizije često zahteva jasnost, izbegavajući zamke maglovitosti i mistike oko stvaranja vizije i njene koncepcije. Očekuje se praktično uputstvo za jedinstvenu viziju koju treba komunicirati kroz kompaniju na svim nivoima. Ali VIZIJA je postala jedna od previše korišćenih, a najmanje razumljivih reči u jeziku, konjukturajući različite slike različitim ljudima: duboko zadržanih reči, neverovatnih dostignuća, socijalnih veza, oduševljavajućih ciljeva, sila motivacije i razlog za postojanje [2]. Često je za to razlog nepostojanje konjunktura između starog i novog, nedostatak komunikacije ili



Saša Stamenković, rođen je 12.02.1969. godine u Boru gde je završio osnovnu i srednju školu. Diplomirao na Beogradskom univerzitetu, na Energetskom odseku na katedri za Elektroenergetske sisteme na Elektrotehničkom fakultetu u Beogradu, gde stiče zvanje diplomiranog inženjera elektrotehnike.

U julu 2008. godine na Beogradskom univerzitetu, Tehničkog fakulteta u Boru, odbranio je magistarsku tezu na temu "Preventivno održavanje elemenata elektroenergetskog sistema primenom termovizije" čime je stekao zvanje magistra elektromašinskih nauka (4 semestara).

Radnu karijeru je započeo u Elektroistoku u Beogradu u službi za Transformatorske stanice. Karijeru nastavio inostranstvu u Lagosu, Nigerija na vođenju projekata izgradnje GISa. Nakon toga karijeru nastavlja u Siemens-u Beograd na projektima iz energetike. Prelazi na mesto generalnog direktora kompanija ABS Minel Kontaktne mreže, ABS Minel Dalekovod i ABS Minel Projektinženjering. Povatkom u Siemens vraća se na projekte iz Energetike, a od 2008. godine vodi infrastrukturne projekte u Siemensu Beograd. Aktivno učestvuje u izgradnji i vođenju projekata iz saobraćaja u gradovima Srbije, Crne Gore i Makedonije. Jedan od kordinatora na izrade gradske infrastrukturne strategije sa težištem na saobraćaj. Od 2013. godine vodi velike energetske projekte u Srbiji i Crnoj Gori. Živi sa porodicom u Beogradu gde i radi.

menadžment koji nije dorastao zadatku.

KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM SVETU

Websterov rečnik **komunikaciju** definiše na sledeće načine:

- delo ili proces korišćenja reči, zvukova, znakova ili ponašanja za izražavanje ili razmenu informacija ili izražavanje ideja, misli, osećanja i slično;
- poruka poslata nekome: pismo, telefonski poziv i slično;
- način slanja informacija ljudima koristeći tehnologiju.

Komuniciranje u poslovnom okruženju danas stvara složen dinamički sistem. Poslovno komuniciranje predstavlja istovremeno davanje i primanje informacija radi postizanja poslovnih ciljeva. Informacije prate poslovanje i nauku od vrha do dole, preplićući se kroz sve sfere znanja i poslovanja. Informaciona teorija je postala most koji povezuje sve nauke i sve sfere poslovanja. Čovečanstvo je naučilo da prikuplja informacije, prenosi ih, sortira, filtrira i usklađuje [6]. Informacije su skupe i podložne promenama, imaju svoju pozitivnu i negativnu dimenziju [5].

Pojam informacija najčešće ima uopšteno značenje, ali česta upotreba ovog termina i u normalnom govoru, i u tehnici, i uopšte u nauci ukazuje da on mada dosta neprecizan, je ipak prihvatljiv u komuniciranju. Ovaj pojam se koristi na sličan način kao i pojam obaveštenja, ali sa jednom bitnom razlikom. Sa pojmom informacija povezano je određeno vrednovanje tehničke prirode, a ne iz oblasti filozofije i saznanja. Prema tome informacije se posmatraju kao kvantifikovano i merljivo obaveštenje. S druge strane pojam obaveštenje se često preklapa sa pojmom podatak, odnosno ta dva pojma nisu jasno međusobno razgraničena, ali se najčešće smatra da su podaci fizička realizacija obaveštenja. Podatak je nosilac informacije i služi za tehničko uobličavanje informacija, kako bi se one mogle sačuvati i preneti. Koordinacija i razmena informacija su aktivnosti koje eliminišu redundansu i minimiziraju štetne aktivnosti, ali su i najosnovniji tipovi optimizacije učinjenih napora [3].

Znači, sa tehničkog aspekta, informacija je protumačeni podatak o pojavi koju taj podatak prikazuje. Zadatak savremenog informacionog sistema je prikupljanje i obrada podataka, razmene i transporta informacija preko određenih prostornih rastojanja, kao i analiza informacija potrebnih na odgovarajućim hijerarhijskim nivoima organizacione strukture. U



Doc. dr Vukajlović Đurđica rođena je 1975. godine u Subotici. Završila Ekonomski fakultet u Subotici, magistrirala i doktorirala na Univerzitetu Privredna akademija u Novom Sadu.

Doktorsku disertaciju odbranila na temu "Preduzetništvo i marketing kao faktor razvoja malih i srednjih preduzeća". Trenutno radi na Fakultetu za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije u Beogradu. Naučna oblast poslovna i međunarodna ekonomija. Iskustvo u praktičnom radu stekla je angažovanjem na projektima finansiranim od strane EU. Oblasti angažovanja su joj menadžment, nabavke, finansijsko izveštavanje. Autor brojnih naučnih i stručnih radova nacionalnog i međunarodnog značaja.

skladu sa tim, informaciona tehnologija je alat koji omogućava da se zadovolje potrebne informacije na individualnom nivou [8].

Kompanije nisu demokratski organizovane, u njima definitivno postoji hijerarhija. Sredinom devedesetih krenulo se u matričnu organizaciju kao jedan od mogućih načina toka informacija u kompanijama. Bez obzira koju organizacionu strukturu poseduje kompanija, odluke se donose na odnosu najboljih informacija koje kompanija poseduje a u isto vreme se postavlja pitanje da li su to stvarno najbolje informacije koje kompanija može da dobije. Komunikacija se može ostvariti na neposredan način. Ali je u organizacijama komunikaciona mreža uvek posredna i ima hijerarhijski karakter. U većem delu organizacije komunikacija je centralizovana vrlo su mali delovi kompanije gde se sreće decentralizovani način komunikacije.

Organizacije u kojima postoji slobodna i nesmetana komunikacija doživljavaju se od strane zaposlenih kao dom, pa je u vezi s tim i njihovo zalaganje maksimalno. Poslovno komuniciranje postaje pokretač, generator i koordinator svih poslovnih aktivnosti i predstavlja skup svih privrednih i poslovnih aktivnosti subjekata i firme u celini. Savremeni poslovni svet u komunikaciji, bilo pisanoj ili usmenoj, prepoznaje i pozitivno odgovara na adekvatan način komunikacije.

NAČINI KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJAMA

Pravci komunikacije u organizaciji su: *vertikalni* i *horizontalni pravac*. Vertikalna komunikacija teče od menadžmenta prema svim delovima organizacije, gde se izvršavaju poslovi. Horizontalna komunikacija je komunikacija među osobama jednakih po statusu u jednoj radnoj jedinici. Isto važi i za komuniciranje osoba jednakih statusa, a zaposlenih u različitim organizacijama. Ovo je najrasprostranjeniji vid komuniciranja kod većine članova organizacije koji se realizuje kako tokom rada, tako i u periodu odmora. Sadržaj horizontalnog komuniciranja može biti raznolik. Horizontalna komunikacija obuhvata sadržaje na izvršavanju dnevnih zadataka ili komunikaciju između menadžmenta sa ciljem koordiniranja aktivnosti organizacija ili komunikaciju za ostvarenje ličnih, socijalnih ili emocionalnih odnosa.

U svakom slučaju pored već definisanog načina komunikacije u kompaniji imajući u vidu njenu organizacionu strukturu bez obzira da li se radi o horizontalnom ili vertikalnom komuniciranju sigurno ste imali prilike da vidite ili budete vrlo često deo neformalne komunikacije koja nije u vezi sa komunikacijom ostvarenom, već ustaljenim organizacionim hijerarhijom.

NEFORMALNI NAČIN KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJAMA

Pored formalnih kanala u okviru organizacije postoji i neformalni način komuniciranja. Ovo je vrlo važan tok informacija unutar jedne organizacije. Ljudi prenose informacije onima sa kojima dolaze u dodir, stvarajući nove puteve informacija. U kontaktu smo i komuniciramo s osobama koje su nam slične po nekoliko ravni: starost, pol, vreme provedeno na poslu i slično. Sa njima provodimo više vremena i, više komuniciramo, jer se prijatnije osećamo s osobama koje su nam slične, nego s osobama u odnosu na koje se razlikujemo. Kao rezultat toga je stvaranje neformalnih mreža komunikacije. Zaposleni na taj način dobijaju 70% informacija, te neformalna komunikacija predstavlja glavni izvor informacija u organizacijama. Načini neformalne komunikacije: razgovori zaposlenih na svim nivoima, telefonski i lični kontakti u drugim delovima organizacije. Takva mreža se bazira na uzajamnim simpatijama i prijateljstvima i u većini organizacija je aktivna kao glasine koje

kruže organizacijom, vicevi, karikature i slično. Senzacionalističkog su karaktera vesti koje putuju ovim trasama, ali su vrlo retko netačne. Neformalnim kanalima informacije pokazuju istraživanja su 75% tačne.

Neformalnom komunikacijom se izjednačava rang osoba i njihov autoritet. Ljudi mogu da prenose kakvu god neformalnu informaciju požele bilo kome u organizacionoj strukturi. Neformalne mreže imaju svoje igrače koji čine suštinu istih.

STEJKHOLDERI NEFORMALNOG NAČINA KOMUNIKACIJE

Central connectors (centralni vezni)

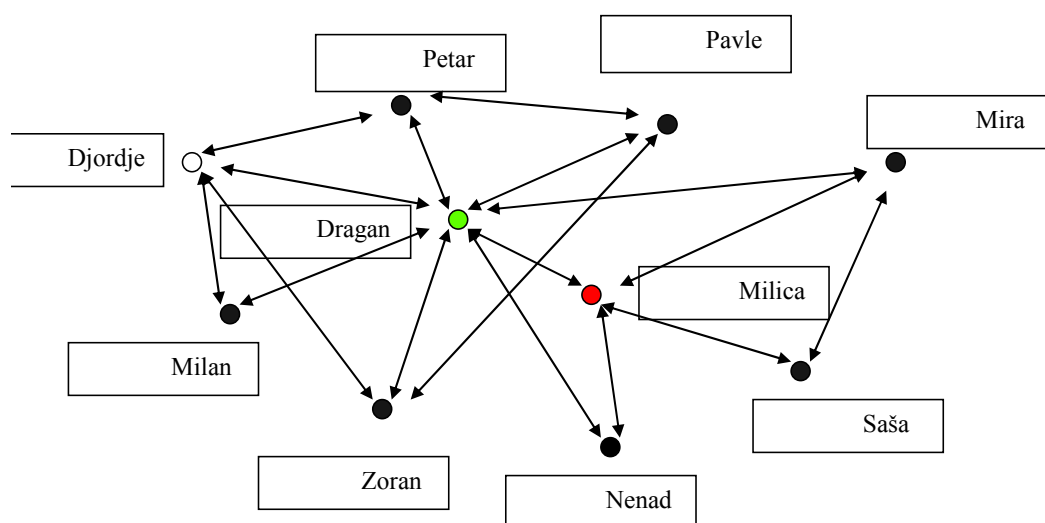
Centralnog veznog je vrlo lako prepoznati u neformalnoj mreži. Sa njim komuniciraju svi i svi u neformalnoj mreži mu se obraćaju iz ovog ili onog razloga. Oni poseduju važne informacije koje nisu na stolu i koje mogu dovesti do dobijanja posla. U međuvremenu svoje kolege koje im se obraćaju vode kroz proces. Svaka osoba koja ima ovu ulogu provodi više od sat vremena svakog dana upućujući svoje kolege i deleći informacije.

Zbog svoje neformalne uloge menadžment vrlo često ne prepoznaje njihovo postojanje u organizaciji, a samim tim i njihovu ulogu u različitim procesima. Ono što odvaja centralnog veznog od ostalih u organizaciji je njihova lojalnost i njihova predanost.

Centralni vezni povezuje najveći broj ljudi u neformalnoj mreži. Bez obzira što vrlo često nisu formalni rukovodioci oni prepoznaju ko može da obezbedi kritičnu informaciju ili ekspertizu koja celokupnu mrežu vuče da posao bude završen.

U nekim organizacijama nakon istraživanja napravljena je mapa svih uloga u kompaniji. Time su prepoznate veze čime je data podrška razvijanju centralnog veznog zbog svoje uloge. Neke od kompanija su otišle dalje pa su malim novčanim sumama nagrađivale nosioce uloge centralnog veznog svaki put kada su povezali kolegu koji poseduje problem sa kolegom koji poseduje rešenje istog. Ovim je sama kompanija pokazala svoju želju da prizna neformalnu komunikacionu mrežu i ohrabri stvaranje i poveća broj zaposlenih koji mogu da budu u ovoj ulozi.

Uloga centralnog veznog je u većini slučajeva pozitivna. Postoje slučajevi u kojima dolazi do loše komunikacije usled previše posla centralnog veznog. Ako se prepozna da je došlo do smanjenog protoka informacija u tom slučaju treba ga rasteretiti obaveza radi uspostavljanja ponovne neformalne komunikacije. Ne smemo zaboraviti da su moguće i igre moći između dve ili više zaposlenih koji predstavljaju centralnog veznog ali za prepoznavanje i rešavanje ovih događaja zadužen je kompanijski menadžment. Bez obzira što je u organizaciji prikazanoj na slici Milica šef, iz načina komuniciranja vidi se da je centralni vezni u ovom slučaju Dragan. Iz razloga što predstavlja centar komunikacije za zadatu neformalnu mrežu.



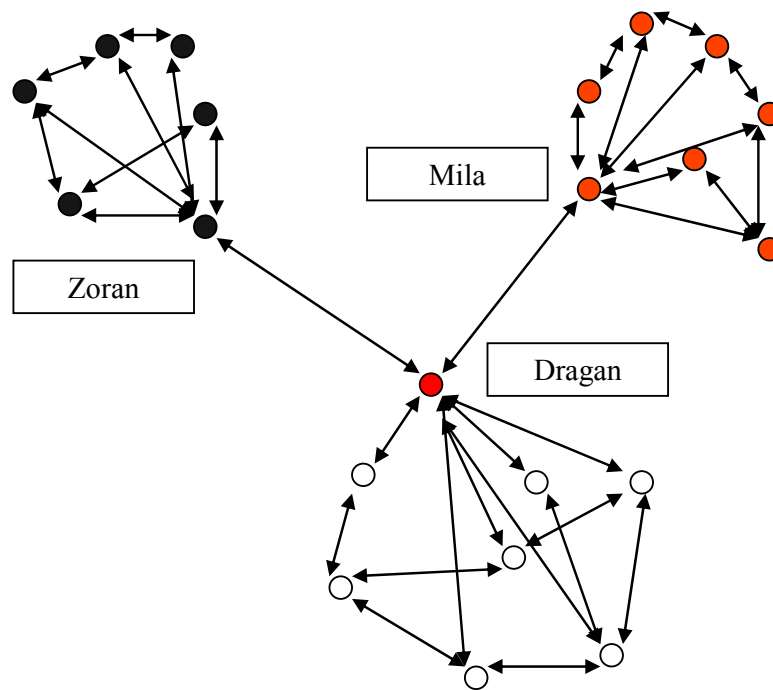
Crtež br 1. Central connectors (centralni vezni)

Boundary spanner (spoljni vezni)

Zaposleni sa ovom ulogom predstavljaju lutajuće ambasadore, tj oči i uši grupi u spoljnom svetu. Njihova uloga je da komuniciraju sa zaposlenima u drugim odeljenjima i predstavništvima u drugim gradovima.

Ovakva uloga se vrlo često javlja u R&D odeljenjima gde u grupi od nekoliko desetina istraživača samo njih nekoliko drži vezu sa drugim naučnicima koji nisu u kompaniji. Očigledno oni predstavljaju vezu sa svetom i normalno veliku bazu znanja i informacija neophodnom za istraživanje. Uloga koja opisuje **spoljnog veznog** je težnja da bude priznat od drugih socijalnih grupa slične strukture.

Često zbog želje da budu priznati se povezuju sa drugim grupama preko **perifernih eksperata** umesto sa centralnim veznim. Ovakva veza može da prouzrokuje usko grlo u toku informacija. U takvim slučajevima rukovodstvo je neophodno da skrene pažnju na postojeću vezu.



Crtež br 2. Boundary spanner (spoljni vezni)

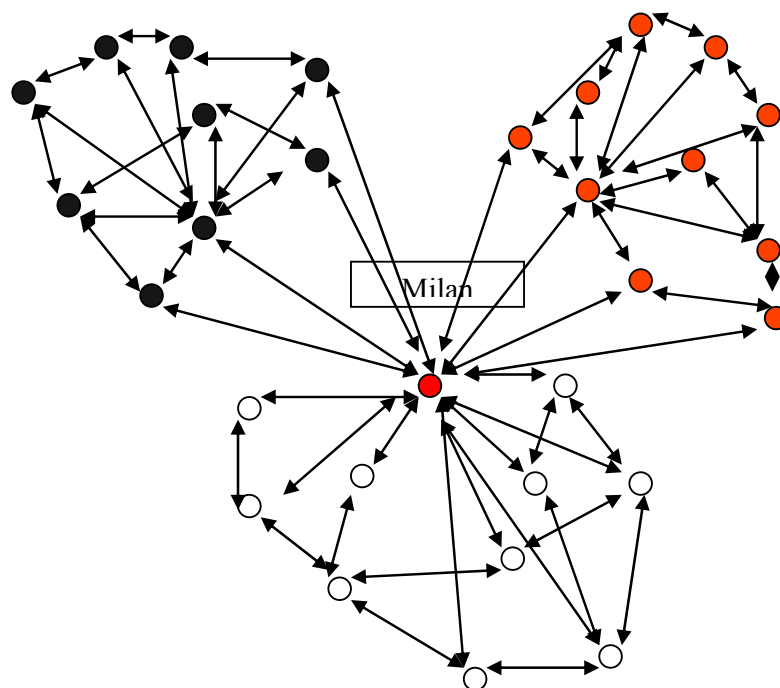
Peripheral specialist (periferni eksperti)

Bez obzira da li je mreža velika ili mala svaka grupa ima svoje autsajdere. Iako postoje na periferiji svake neformalne mreže igraju vitalnu ulogu u mreži služeći kao eksperti. Ovi ljudi nisu odbačeni niti imaju probleme sa socijalizacijom već se po prirodi svog posla nalaze na periferiji. Oni poseduju specijalizovanu vrstu znanja i informacija i dodaju je ostalim delovima mreže uvek kada im je takvo znanje neophodno. Zaposleni na ovim pozicijama su sami izabrali da sede na periferiji neformalnih mreža međutim treba imati u vidu da pritisak u smislu ranijeg dolaska na posao, kasnih večernjih sastanaka, većeg broja putovanja i sl., može izazvati kod ovakvih osoba da daju otkaz. Imajući u vidu njihova znanja i specijalizacije sa njima treba biti pažljiv poštovati njihove želje i njihovu perifernu ulogu u neformalnoj mreži.

Information Broker (sakupljač informacija)

U velikim neformalnim mrežama moguće je pronaći ljude koji komuniciraju sa različitim mrežama u kompaniji. Bez tih ljudi velika mreža ne bih postojala iz razloga što bi njihovim izvlačenjem došlo do stvaranja, umesto jedne velike, više nezavisnih malih mreža bez kontakta jedne sa drugom.

Ovde očigledno postoji sličnost sa **spoljnim veznim**, ali treba imati u vidu da sakupljač informacija funkcioniše samo u socijalnim mrežama. U nekim kompanijama su prepoznali neophodnost sakupljača informacija tako da mu je u opisu radnog mesta dozvoljeno da 20% svog radnog vremena koristi na neformalne socijalne mreže kojima pripada. Rukovodstvo često ohrabruje centralne vezne da preuzmu ulogu sakupljača informacija u neformalnim mrežama.



Crtež br 3. Information Broker (akupljač informacija)

Sakupljači informacija su disproporcionalno važni u neformalnoj mreži iz razloga što imaju sličnu ulogu **centralnog veznog** bez velikog broja kontakata koje bezrezervno **centralni vezni** ima. Postoji veliki stepen opasnosti u naslanjanju previše na sakupljača informacija čiji odlazak može da razbije na parčiće neformalnu mrežu.

ZAKLJUČAK

Imajući u vidu da na svaku kompaniju deluju unutrašnji i spoljašnji faktori, kompanija predstavlja vrlo kompleksni organizam sa mnogo promenljivih. Značajno je prepoznati sve promenljive, definisati njihove uticaje i uprostiti sistem na sistem sa nekoliko promenljivih čiji uticaj prouzrokuje najveći pomak korišćenjem pravih načina komunikacije. Prepoznavanjem najznačajnijih promenljivih, prepoznajete faktore na koje treba uticati i kontrolisati ih za dobijanje najboljih rezultata u postizanju zadatog cilja.

Mnoge korporacije tretiraju neformalne mreže komuniciranja kao nevidljivog neprijatelja. Neformalna mreža predstavlja veliki socijalni kapital, beskonačni izvor informacija i kandidata. Često menadžment pokušava da radi van neformalne mreže ili u nekim još gorim slučajevima da je ignoriše. U slučaju kada priznaju da neformalne mreže postoje, rukovodstva kompanija, treba da se na njih naslone i rade sa ovim mrežama. Postojanje ovakvih mreža treba negovati. Osnovna ideja je prepoznati ulogu u neformalnoj mreži i efektivnost kompanije može biti poboljšana. Rukovodstvo kompanije treba da iskoristi postojanje ovakvih mreža za sprovođenje svojih ideja u delo.

Jedna od osobina neformalnih mreža su i neformalna druženja, izleti, zajedničko bavljenje sportom i slično. Rukovodstvo kompanije mora da učini više od nasumičnih događanja ako

želi da neformalna mreža bude efektivnija. Normalno da zaposleni koji prepoznaju svoje uloge u neformalnim mrežama su lojalniji kompaniji, predaniji i ostaju duže u njoj. Korišćenje neformalnih mreža u funkcionisanju kompanija stvara sinergetski efekat u kompanijama pomaže u lakšem komuniciranju novih ideja, proglašenja i sl.

Samo holistički pristup može da naslika celokupnu sliku o faktorima koji direktno utiču na načine komunikacije u kompanijama. Pravilnom implementacijom i praćenjem prepoznatih faktora osigurava se uspešnost komuniciranih informacija po svim dimenzijama organizacije i osigurava repozicioniranje kompanije u punom smislu.

REFERENCES

- [1] Kotter, J.P. (2007): Leading Change / Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review – Best of HBR, January, p. 1-13.
- [2] Collins J.C. and Porras J.I.: Building your company's Vision; Harvard Business Review September/ October 1996
- [3] Porter, M. E (1996): What is Strategy, Harvard Business Review, pp. 62-78, November – December
- [4] Cross R. and Prusak L. : The people who make organizations go or stop; Harvard Business Review reprint 2006
- [5] Cunningham, A.L. (2001): How to Think Like Benjamin Graham and Invest Like Warren Buffett, McGraw-Hill, USA pp 51
- [6] Glewick, J. The Information - A History, a Theory, a Flood, Kindle edition, 2012
- [7] Porter, M. E (1996): What is Strategy, Harvard Business Review, pp. 62-78, November – December
- [8] Stamatović, M., Kruij, K. (2003): Uvod u strateški menadžment, Savez inženjera i tehničara Srbije – centar za razvoj, Beograd