

Pristupi neverbalnoj komunikaciji u upravljanju organizacijom

UDK 005.57:159.925
658.310.42(437.6)

Martina Ferencová

XI Internacionalni Simpozijum SymOrg 2008, 10.-13. Septembar 2008, Beograd, Srbija

Neverbalna komunikacija – saopštavanje značenja pomoću neverbalnih znakova (izrazima lica, gestikulacijom, položaja tela, rastojanja između sagovornika) predstavlja neodvojivi deo komunikacije u korporaciji. Pored toga što dopunjava verbalnu komunikaciju, neverbalna komunikacija otkriva emotivni deo ličnosti koja učestvuje u komunikaciji. U ovom radu fokusiramo se na mapiranje izraza lica i rastojanja između sagovornika nadređenog u komunikaciji sa podređenima u prevoznčkoj firmi u Košicama. Analiziraćemo podatke prikupljene primenom upitnika.

Uvod

Komunikacija između ljudi predstavlja sporazumevanje putem simbola (Vybiral, 2000, str. 19). Pod simbolima ne podrazumevamo samo jezik (koji se koristi u verbalnoj komunikaciji), već i izraze lica i gestove (koji se koriste u neverbalnoj komunikaciji).

Neverbalna komunikacija može se definisati kao razmena poruka putem neverbalnih znakova (izraza lica, gestikulacije, položaja tela, proksemije; Ferjenčik 2001; str. 7.8). **Izrazi lica** – „jezik lica“ (namigivanje, podignute obrve, napućene usne, „jezik pogleda“, itd.) zasniva se na urođenim programima (u odnosu na druge oblike komunikacije, mi ove oblike ne moramo da učimo). Ovi oblivi komunikacije šalju poruke o emocijama (strahu, radosti, iznenađenju, itd.). **Gestikulacija** predstavlja oblik komunikacije pomoću pokreta ruku, nogu ili glave. Kao i izrazi lica, i ona šalje ljudima informacije o našim emocijama. Ipak, ovaj tip komunikacije je u većoj meri određen vaspitanjem i uglavnom se stiče iskustvom (klimanje glavom, pokazivanje prstom, itd.). **Položaj tela** se definiše kao jezik pokreta tela, pošto saopštava stav (odnos) osobe prema sagovorniku u komunikaciji, prema sebi i prema predmetu komunikacije (nemarno ponuto telo i obešena ramena, sagnuta glava predstavlja pokornost, slabost, resignaciju; uspravan položaj tela, podignuta glava i brada – dominaciju, superiornost, itd.). Proksemika (jezik rastojanja) ima u vidu položaj sagovornika u prostoru i održavanje rastojanja između njih (intimno, lično, društveno, javno; Bašistová – Treščáková, 2007, p.93-95).

Zahvaljujući tome što su na određeni način jedinstvene, sve komponente neverbalne komunikacije predstavljaju predmet interesovanja mnogih naučnih istraživanja. U ovom radu istraživali smo primenu neverbalne

komunikacije (posebno izraze lica i proksemiju) u jednoj prevoznčkoj kompaniji iz Košica.

Cilj rada

Cilj rada jeste da se utvrdi trenutni status neverbalne komunikacije predstavnika menadžmenta u prevoznčkoj kompaniji u Košicama i da se predlože promene koje bi unapredile neverbalnu komunikaciju i uklonile manjkavosti u komunikaciji.

Metodologija istraživanja

Istraživanje smo sprovedi putem upitnika u dva sektora prevoznčke firme iz Košica (za potrebe ovoga rada označili smo ih kao sektor A i sektor B), u jesen 2007. godine. Pitanjima u upitniku pokušali smo da mapiramo (odredimo) sveukupnu situaciju u vertikalnoj i horizontalnoj komunikaciji u organizaciji. Za potrebe ovoga rada izvršili smo procenu dela koji se odnosi na nalaze o okviru neverbalne komunikacije između pretpostavljenog i podređenih zaposlenih.

Tema istraživanja

Na kom rastojanju stoje pretpostavljeni kada komuniciraju sa podređenima na radnom mestu?

Hipoteza

H1: 80% ispitanika misli da pretpostavljeni održavaju društvenu distancu: 1,2 – 2,1 metar kada komuniciraju s njima na radnom mestu.

Uzorak u istraživanju

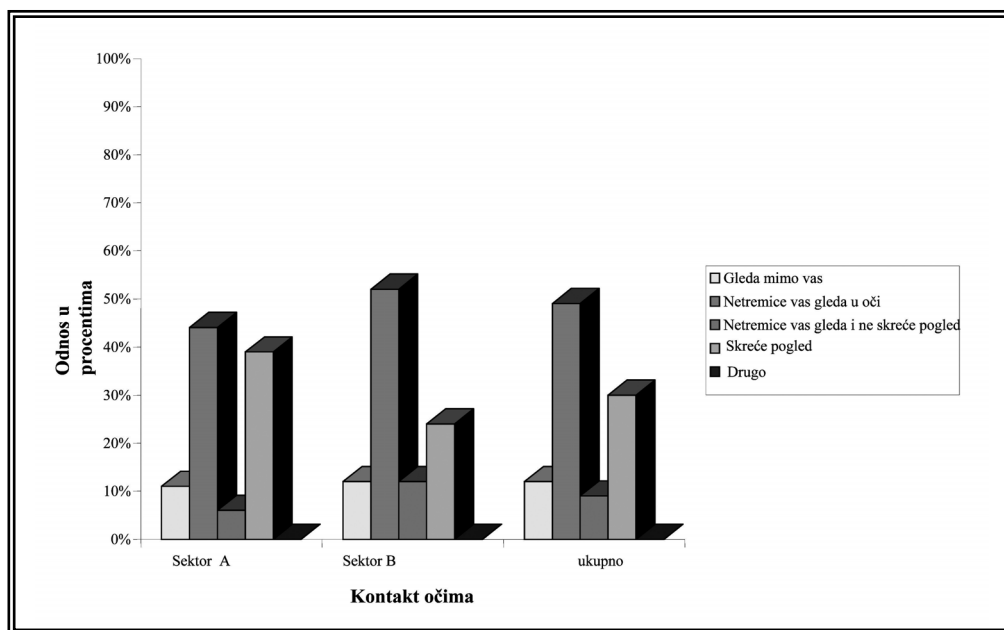
Uzorak u ovom istraživanju iznosio je 43 – nadređenih i podređenih zaposlenih u prevoznčkoj firmi u Košicama. U istraživanju su učestvovali zaposleni iz dva sektora (sektor A – 25 ispitanika, sektor B – 18 ispitanika). Među njima je bilo 51% muškaraca i 49% žena. Ispitanici sa fakultetskim obrazovanjem bili su zastupljeni sa 60%, sa

srednjim obrazovanjem činili su 40% ispitanika, a sa osnovnim obrazovanjem 0% ispitanika. U pogledu broja godina provedenih u kompaniji, ispitanika koji su radili u kompaniji od 1-5 godina bilo je 49%, onih koji su radili u kompaniji 6-10 godina bilo je 37%. Onih koji su radili u firmi kraće od godinu dana bilo je 14%.

Analiza rezultata istraživanja

U ovom delu analiziramo podatke koji se tiču neverbalne komunikacije, posebno korišćenje izraza lica (kontakt pogledom) i rastojanje između sagovornika u komunikaciji između pretpostavljenih i podređenih u kompaniji koju posmatramo.

Pitanje broj 1: U kom pravcu gleda vaš pretpostavljeni kada razgovara s vama?



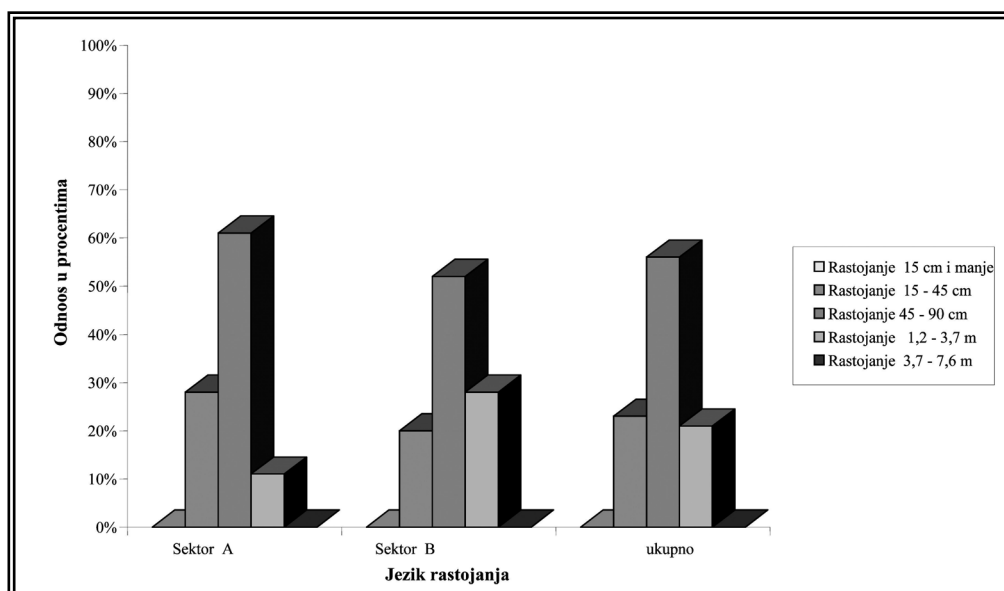
Grafikon 1 Kontakt pogledom pretpostavljenog u komunikaciji sa podređenim

Izvor: autorov grafikon

Od ukupnog broja ispitanika 49% navelo je da ih pretpostavljeni u toku razgovora gleda u oči. 9% ispitanika opredelilo se za odgovor: dug pogled, netremice, ne

skreće pogled. 39% ispitanika iz sektora A i 24% ispitanika iz sektora B odgovorilo je da pretpostavljeni izbegava da ih gleda u oči.

Pitanje broj 2: Na kom odstojanju vaš pretpostavljeni stoji kad razgovara s vama?



Grafikon 2 Rastojanje u komunikaciji

Izvor: autorov grafikon

U oba sektora, A i B, pretpostavljeni se najčešće kreću u okviru ličnog prostora kada komuniciraju sa podređenima. Održavaju ličnu distancu (rastojanje od 45-90cm) – ovako je odgovorilo 56% od ukupnog broja ispitanika (61% iz sektora A i 52% iz sektora B). 23% ispitanika navelo je da pretpostavljeni komunicira s njima stojeći na rastojanju koje bi se moglo nazvati intimnijim. Samo 21% ispitanika navelo je da pretpostavljeni komunicira s njima na optimalnoj (društvenoj) distanci – rastojanju od 1,2 – 3,7m.

Verifikacija hipoteze

Na osnovu analize rezultata odbacujemo hipotezu H1: 80% ispitanika misli da pretpostavljeni održavaju društvenu distancu: 1,2 – 2,1m kada komuniciraju s njima na radnom mestu, kao što je većina ispitanika (56% - 61% iz sektora A, 52% iz sektora B) navela da se pretpostavljeni najčešće kreću u zoni ličnog prostora u komunikaciji sa podređenima, održavaju ličnu distancu (rastojanje od 45 – 90cm).

Sugestije i preporuke u oblasti neverbalne komunikacije

Naučne studije pokazuju da pojedinac opaža približno 80% informacija pogledom. Čin gledanja (pogled) otkriva interesovanje za predmet obraćanja i obratno. Naša kultura zahteva da se u komunikaciji ljudi gledaju u oči. Činjenica da se pretpostavljeni i podređeni gledaju u oči tokom razgovora (49% ispitanika dalo je ovakav odgovor) pokazuje da postoji interesovanje za povratnu informaciju, koje može visoko da se rangira u organizaciji. S druge strane, kad pretpostavljeni izbegava pogled tokom razgovora (što je navelo 30% ispitanika), to može da ima za posledicu osećanje nesigurnosti kod podređenih i utisak da pretpostavljeni nije zainteresovan. Ovo može da dovede do prekida u komunikaciji i do sukoba na radnom mestu. Stoga je neophodno sprečiti ovakve neželjene pojave, na primer organizacijom časova obuke u oblasti komunikacije.

Pri istraživanju položaja učesnika u komunikaciji zaključili smo da i u sektoru A i u sektoru B pretpostavljeni u komunikaciji sa podređenima najčešće koriste zonu ličnog prostora (rastojanje od 45 – 90cm). Iako ovo predstavlja najuobičajenije rastojanje u kompaniji koju smo posmatrali, pretpostavljeni bi uglavnom trebalo da koriste društvenu zonu (1,2 – 3,7m) u zvaničnoj komunikaciji sa zaposlenima. Ovakvo rastojanje obezbeđuje da se učesnici u komunikaciji (u našem slučaju uglavnom podređeni zaposleni) osećaju psihički sigurnije.

Svi vodeći zaposleni moraju da ovladaju neophodnim umećima komunikacije, treba uvek da sagledavaju se-

be i da se lično razvijaju i napreduju u ovoj oblasti (Butoracová Šindleryová, 2006). Kao rezultat, predlažemo da kompanija organizuje svojim zaposlenima obuku na polju neverbalne komunikacije ili, preciznije, obuku u komunikaciji. Ova obuka ne treba da se fokusira samo na unapređenje verbalne i neverbalne komunikacije, već i na prepoznavanje i eliminisanje najčešćih mana u komunikaciji. Pošto prođu obuku u komunikaciji, lideri će raspolagati boljim znanjem i informisanošću u oblasti verbalne i neverbalne komunikacije, što može značajno da pomogne kompaniji da poveća produktivnost na radu (Mrvová, 2006, str. 270) i poboljša odnose na radnom mestu.

Zaključak

Govor tela, neverbalna komunikacija, može da predstavlja „slag na torti“ kada se radi o značenju razmenjenih informacija, pošto položaj tela, izrazi lica ili gestovi dodaju sadržaju informacije emocionalni naboj. Menadžer treba da poznaje oblike neverbalne komunikacije tako da može efektivno i primereno da ih primeni u vertikalnoj komunikaciji (u odnosima sa podređenima), ali i u horizontalnoj komunikaciji (u kontaktima sa zaposlenima njegovog ranga). Dobro poznavanje neverbalne komunikacije omogućuje menadžerima da eliminišu signale koji otkrivaju njihove slabosti i da dešifruju neverbalnu komunikaciju drugih saradnika u organizaciji.

BIBLIOGRAFIJA

- [1] BAŠISTOVÁ, A. – TREŠČAKOVÁ, J.: *Vybrané kapitoly z manažérskej psychológie*. 1. vyd. Košice: Seminár Sv. Karola Bartolomejského, 2007. ISBN 978-80-89138-66-1
- [2] BUTORAC, D.: Marketingová komunikácia v spojení s brand manažmentom – budovanie značky SABI. In: *Nové trendy v marketingu*. Trnava: UCM FMK, 2008. s.86-98. ISBN: 80-8105-006-0
- [3] BUTORACOVÁ ŠINDLERYOVÁ, I. : *Aplikácia psychológie práce na vedenie projektového tímu*. In: *Psychológia práce 2006 – Zborník príspevkov*. Košice: SAV, 2006. ISBN: 80-969628-0-9
- [4] FERJENČIK, J.: *Komunikácia v organizáciách*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2001. ISBN 80-225-1415-2
- [5] KERUL, R.: Marketing Support to the Management of Regional Development Trends and SMEs Innovations in Slovakia. In: *Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2008*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2008. ISBN: 80-8068-798-4.



- [6] KOTULIČ, R., ADAMIŠIN, P. 2003. Perspektívy In-Store komunikácie na prelome milénia. In: Marketingová panoráma, roč. 1, 2006, č. 3, s.35-36, ISSN: 1336-1864
- [7] MOROVSKÁ, I.: *Marketingová komunikácia a jej úloha v regionálnom marketingu*. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Nové trendy v marketingu. Trnava: UCaM, FMK, 2008. s. 276 - 281. ISBN 978-80-8105-006-0
- [8] MRVOVÁ, K.: Marketingová analýza v orientácii na podnik cestovného ruchu. In: *Zborník referátov a príspevkov – VE-DECKÉ KONFERENCIE. Dni otvorených dverí*. Bratislava: Centrum ďalšieho vzdelávania Ekonomickej univerzity, 2006. ISBN 80-225-2175-2
- [9] BUTORACOVÁ ŠINDLERYOVÁ, I. : Aplikácia psychológie práce na vedenie projektového tímu. In: *Psychológia práce 2006 – Zborník príspevkov*. Košice: SAV, 2006. ISBN: 80-969628-0-9.
- [10] TEJ, J.: Súčasný trendy vo výchove k podnikaniu. In: *Pedagogická profesia v kontexte aktuálnych spoločenských zmien : (riziká, problémy, perspektívy)*. Prešov: Fakulta humanitných a prírodných vied Prešovskej univerzity, 2001, s. 368-372. ISBN 80-8068-037-X

PhDr. PaedDr. Martina Ferencová, PhD.
University of Prešov in Prešov, Faculty of Management
mferencova@centrum.sk