

МИМОЗА СЕРАФИМОВА

# ПРЕТПРИЕМНИШТВО И КОМУНИКАЦИСКИ МЕНАЏМЕНТ

СОВРЕМЕНИ ПРЕТПРИМНИЧКИ  
ПРИСТАПИ



**МИМОЗА СЕРАФИМОВА**

**ПРЕТПРИЕМНИШТВО И КОМУНИКАЦИСКИ  
МЕНАЏМЕНТ**

**СОВРЕМЕНИ ПРЕТПРИМНИЧКИ ПРИСТАПИ**

**Штип, 2014**

Доц. д-р. Мимоза Серафимова,

# ПРЕТПРИЕМНИШТВО И КОМУНИКАЦИСКИ МЕНАЏМЕНТ

Рецензенти:

Доц. д-р. Александра Жежова

Доц. д-р. Андон Мајхошев

Јазична редакција:

Слаѓан Спасовски

Техничко уредување:

Издавач:

Печати:

Тираж:

CIP - Каталогизација во публикација  
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент  
Охридски", Скопје

334.722:005.57

СЕРАФИМОВА, Мимоза

Претприемништво и комуникациски менаџмент :  
современи  
претприемнички пристапи / Мимоза Серафимова. - Штип : 2-  
ри Август,  
2014. - 106 стр. : табели, граф. прикази ; 21 см

Библиографија: стр. 104-106 и кон главите

ISBN 978-608-4662-28-0

а) Претприемништво - Комуникациски менаџмент  
COBISS.MK-ID 97618186

**Доц. д-р. Мимоза Серафимова,**

**ПРЕТПРИЕМНИШТВО И КОМУНИКАЦИСКИ  
МЕНАЏМЕНТ**

**СОВРЕМЕНИ ПРЕТПРИМНИЧКИ ПРИСТАПИ**

Штип, 2014

---

## Содржина

ДЕЛ 1: ПРЕТПРИЕМАЧКИОТ МЕНАЏМЕНТ И КОМУНИКАЦИЈАТА .....	8
ГЛАВА 1: КОМУНИКАТИВНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА ПРЕТПРИЕМАЧИТЕ .....	8
1.1 Поим за претприемништво и менаџмент .....	8
1.1.1 Претприемништво и претприемачи .....	10
1.1.2 Комуникациски менаџмент .....	14
1.1.3 Комуникациските вештини како клучен елемент во претприемништвото .....	17
1.1.4 Ефективно работење со другите .....	20
ГЛАВА 2: МЕНАЏИРАЊЕ НА КОМУНИКАЦИСКИОТ ПРОЦЕС .....	25
2.1 Организациската комуникација и менаџерот .....	25
2.2. Влијанието на менаџерот врз ефективноста на организациската комуникација .....	27
2.2.1. Видови комуникација на менаџерите .....	28
2.3.2 Организацискиот тек на комуникацискиот процес.....	30
2.4 Структура на организацискиот комуникациски процес .....	35
2.4.1 Вербална комуникација .....	37
2.4.2 Невербална комуникација .....	38
2.4.3 Влијанието на личната перцепција во комуникацијата.....	39
2.5. Опасности од неефективна комуникација .....	40
ГЛАВА 3: ПОДАТОЦИ И ТЕХНИКИ ЗА КОМУНИКАЦИЈА .....	42
3.1 Количеството потребни податоци и изборот на начини за комуникација .....	42
3.1.1 Комуникација лице во лице .....	44
3.1.2 Менаџмент на барање .....	44
3.1.3 Електронски пренесена говорна комуникација.....	45
3.1.4 Лично адресирана пишана комуникација.....	46

3.1.5 Неадресирана (формална) пишана комуникација .....	47
3.2 Мрежно, организациско комуницирање .....	47
3.2.1 Мрежна комуникација во групи и тимови .....	48
3.2.3 Структура на организациските мрежи за комуникација .....	54
3.2.4 Мрежи за надворешна комуникација .....	55
3.2.5 Информациската технологија и комуникацијата .....	56
3.2.6 Интранет мрежи.....	56
3.2.7 Софтвер за групна размена и софтвер за соработка .....	57
ДЕЛ 2: КОМУНИКАЦИЈА ЗА КООПЕРАТИВНОСТ, СОГЛАСУВАЊЕ И УБЕДУВАЊЕ .....	61
ГЛАВА 4: ЗНАЧЕЊЕТО НА ИНДИВИДУАЛНАТА КОМУНИКАЦИСКА КОМПЕТЕНТНОСТ .....	61
4.1 Индивидуалните комуникациски вештини на менаџерите .....	61
4.1.1 Комуникациски вештини на менаџерите како испраќачи на пораки .....	62
4.1.2 Комуникациски вештини на менаџерите како примачи на информации.....	64
4.2 Лингвистичките стилови како аспект на комуницирањето.....	65
4.2.1 Управување со разликите во лингвистичките стилови .....	66
4.3 Разлики како аспект на комуницирањето.....	66
4.4 Полови разлики како аспект на комуницирањето .....	67
4.5 Влијанието на личната перцепција во комуникацијата.....	69
ГЛАВА 5: КОМУНИКАЦИЈАТА КАКО СПОСОБНОСТ ЗА РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКТИ.....	71
5.1. Организациски конфликти .....	71
5.2 Видови организациски конфликти .....	74
5.3 Извори на организациски конфликти.....	75
5.4 Стратегии за управување со организациските конфликти .....	78
5.4.1 Стратегии фокусирани на поединци.....	79
5.4.2 Стратегии фокусирани кон целокупната организација .....	81
ГЛАВА 6: СОСТАНОЦИ И ПРЕГОВОРИ .....	83
6.1 Состаноци .....	83

8.1.1 Цели на состаноците.....	85
6.1.2 Видови состаноци.....	85
6.1.3 Водење состаноци.....	86
6.1.4 Документирање на состаноците .....	87
6.2 Преговори и комуникациски вештини за преговарање .....	88
6.2.1 Видови преговори.....	91
6.2.2 Стратегии за поттикнување на интегративно спогодување .....	92
6.2.3 Фази во преговарањето .....	95
6.2.4 Стили за преговарање .....	96
6.2.5 Процедура на одлучување во преговорите .....	98
6.3 Колективно преговарање.....	100

## ВОВЕД

*„Кога повторно би се вратил на факултет, би се сконцентрирал на две области: изучување на вештините за писмено и јавно изразување. Ништо не е поважно од способноста за ефективна комуникација.“*

*Gerald R. Ford*  
38-миот претседател на САД

Комуникациските вештини се рангираат веднаш по најбараните способности од страна на работодавачите. Тие се клучен фактор во процесот на сопствено вработување, но и во процесот на вработување на други, како и во постигнувањата, напредокот на кариерата и успехот на организацијата.

Помина времето кога менаџментот од вработените очекуваше понизни работници кои го прават тоа што се бара од нив. Денес, од вработените се очекува активно учествуво и критичко размислување не само за професионалните аспекти кои индивидуални ги допираат, туку и активно да се инволвираат во решавањето на проблемите и соопштувањето на решенијата на менаџментот, колегите, окружувањето и јавноста.

Трудот се фокусира на значењето на ефективната комуникација на претприемачите, како современ, иновативен аспект на нивната секојдневна организациска активност. Времето на промени во кое живееме и работиме, бара постојано унапредување на нивниот индивидуален капитал на знаење, согледан од аспект на причинско - последичната зависност со организацискиот развој и промените во микро и макро окружувањето.

Менаџирањето со комуникацискиот процес е процес за превенирање и справување со човечките ресурси, со воспоставување и тек на производствен процес, како и со менаџирање на финансиите, општествената одговорност и потребите на пазарот.

Претприемачот, како поединец или правно лице кое внесува иновации или го унапредува работниот процес и преземајќи ризик настојува да оствари успех на пазарот, во своето однесување разликува неколку битни развојни активности: *иновативност*, односно способност за создавање нови производи или процедури или модифицирање на постојните со цел задоволување на променливите барања на пазарот, *проактивност*, односно конкурентско, агресивно и активно позиционирање на пазарот и *подготвеност за преземање ризик*, т.е. подготвеност за вклучување во деловни активности чиј резултат може да биде неизвесен или несигурен. Основен услов за реализацијата за овие активности е реализирањето ефективен комуникациски процес.

Претприемништвото како бизнис област се обидува да разбере од каде произлегуваат или како конкретни личности откриваат и создаваат можности за нешто ново и различно, кое потоа го развиваат на различни начини за да создадат многу различни ефекти, и при тоа, потенцирајќи го значењето на комуникацискиот менаџмент, се обидува да го подигне на највисоко ниво како базичен аспект за менаџерско функционирање, но и како поле кое перманентно се развива и надоградува.



# ДЕЛ 1: ПРЕТПРИЕМАЧКИ МЕНАЏМЕНТ И КОМУНИКАЦИЈА

## ГЛАВА 1: КОМУНИКАТИВНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА ПРЕТПРИЕМАЧИТЕ

---

### 1.1 Поим за претприемништво и менаџмент

#### 1.1.1 Претприемништво и претприемачи

#### 1.1.2 Комуникациски менаџмент

#### 1.1.3 Комуникациските компетенции како клучен елемент во претприемништвото

- Природата на социјално-комуникативните вештини
- Значењето на социјално-комуникативните компетенции на претприемачите
  - Перцепција
  - Експресивност
  - Влијаење на другите
  - Социјална адаптивност
  - Управувањето со впечатоците

#### 1.1.4 Ефективно работење со другите

- Градење доверба
- Градење соработка
- Превенирање конфликти

Користена литература

---

### 1.1 Поим за претприемништво и менаџмент

**Претприемништвото** е процес на откривање на можности и преземање активности (ризик) за реализација на тие можности, со рационална употреба на ресурси.

За претприемач се смета личност која почнува нови работи и поседува исклучителни карактеристики кои ретко кој друг ги има. Од друга страна, секој кој што сака да работи сам може да се именува како претприемач. Етимолошки гледано, зборот претприемач доаѓа од францускиот збор *entreprendre* – што значи *да преземеш*. Во бизнис контекст, ова значи да отпочнување бизнис.

Поимот *претприемач* првпат како термин е употребен во 1723 година. Денес под овој поим се подразбираат квалитети на лидерство, иницијатива и иновација во производство, испорака и/или услуги. Оттаму, за претприемач се смета *поединец или правно лице кое внесува иновации или го унапредува работниот процес и со преземање на ризик настојува да оствари успех на пазарот, извршува работи според програма и договор или пак е сопственик на претпријатие*. Кога за некој се именува како претприемач, тоа значи дека е снаодлив и вешт во практичната реализација на идеите и со својата работа создава нови вредности и економски добра.

### **Елементи на претприемничко однесување**

- **ИНОВАТИВНОСТ** – способност за создавање нови производи или процедури или модифицирање на постојните со цел задоволување на променливите барања на пазарот.
- **ПРОАКТИВНОСТ** – конкурентско, агресивно и активно позиционирање на пазарот.
- **ПОДГОТВЕНОСТ ЗА ПРЕЗЕМАЊЕ РИЗИК** – подготвеност за вклучување во деловни активности чиј резултат може да биде неизвесен или несигурен.

Претприемништвото е поврзано со пресвртните времиња, условите на неизвесност, криза и промени во окружувањето. Суштината на претприемничкото однесување е препознавање на можностите и остварување на идеите. Задачите со кои се занимаваат претприемачите може да ги реализира поединец или група лица. Остварувањето на задачите бара креативност, мотивација и волја за преземање ризик (*Dračić, I. 2012 год.*).

Претприемништвото како деловна дејност, се стреми кон разбирањето на промените, на можностите за да се создаде нешто ново (нови производи или услуги, нови пазари, нови производни процеси или сировини и материјали, нови начини на организирање на постојната технологија), кои потоа ги истражуваат и ги користат за постигнување на различни ефекти.

Претприемништвото е предмет на анализа на три различни теоретски учења: *неокласично - економско учење, психолошко учење и социо - културно учење.*

- *Неокласичното економско учење* претприемништвото го врзува со ефикасното и ефективното искористување на ресурсите што треба да резултира со максимален профит.
- *Психолошкото учење* се однесува на човечките ресурси – нивните способности за иновирање способноста за преземање ризик, креативноста.
- *Социокултурното учење* го поврзува претприемништвото со социокултурните вредности на општеството.

Помеѓу менаџментот и претприемништвото постои тесна поврзаност, пред сè поради потребата претприемачите да имаат менаџерски активности, а во исто време менаџерите да превземат претприемнички активности. Овој тип на менаџмент, наречен **претприемнички менаџмент** е потребен како кај малите бизниси, така и кај големите корпорации.

Токму од тие причини, во понатамошниот текст ќе се задржиме на функциите на менаџментот кои во исто време се од големо значење за претприемничките дејства и активности.

Започнувањето или развивањето нов деловен потфат значи соочување со сложена група проблеми кои главно би можеле да се групираат во две насоки: да реализираат идеи и планови и да го водат функционирањето на компанијата, што подразбира справување со луѓето во и надвор од компанијата. За успешна реализација на сите деловни активности директно или индиректно поврзани со вработените, партнерите, потрошувачите или инвеститорите, менаџерите треба и мора да поседуваат или многу брзо да развијат неколку основни вештини, именувани како социјално-комуникативни компетенции, кои ќе им овозможат согласување со другите, зголемување на довербата и соработката, разрешување конфликти, влијание врз другите и контролирање на сопствениот стрес. Дополнително, бидејќи растечкиот бизнис бара дополнителна работна сила која е потребно постојано да се мотивира и ефектуира, менаџерите мора да бидат способни за успешно регрутирање нови кадри, за мотивирање на вработените, но и за одржување висок квалитет и ефективност на нивните професионални компетенции.

Ефикасноста на наведените деловни активности, препознаена во зголемен капитал за количество потрошено време, (навремено реализирани работни задачи и планови, исполнети рокови, проширен пазар и број на задоволни потрошувачи) го рангираат менаџерот во една специфична категорија именувана како претприемач. Претприемачите се ефективни менаџери.

Во дискусијата подолу ќе ги наведеме аспектите кои го ефектуираат процесот, согледани низ призмата на комуникацијата и вештините за социјална интеракција со другите.

### **1.1.1 Претприемништво и претприемачи**

Промените во современото живеење наметнаа потреба од промена на основното значење на „договорот за вработување“, односно индиректното разбирање меѓу вработените и работодавците (*Sarasvathy, S.D. 2004:707–717*).

До неодамна, оваа терминологија подразбираше дека сè додека поединецот успешно ги извршува работните задачи и обврски, ќе се реализира активен работен однос. Во ерата на рационализација на компаниите, овие договори го загубија значењето поради што многу вработени не чувствуваат лојалност кон своите работодавци и ги користат општествените и личните можности да започнат сопствен бизнис.

Тука би ја споменале и промената на основните вредности. До неодамна, за многумина доминантна тема беше сигурноста, препознаена низ редовни примања кои перманентно се зголемуваат во текот на професионалниот живот. Најновите истражувањата ја менуваат оваа слика. Според нив, сè поголем е бројот на млади стручни кадри кои претпочитаат независен животен стил кој нуди избор наместо сигурност или предвидливост (*Koen, P.A. & Baron, R.A. 2003 год.*).

Од овие причини, постојано се создаваат нови бизниси кои вработуваат голем број лица. Голем дел од нив се поддржани и помогнати од владите на многу земји во светот.

Претприемништвото вклучува создавање или реорганизирање на комерцијална примена на нешто ново. Притоа, реорганизацијата не значи отворање нова компанија - таа може да се случи и во постоечката, или надвор од неа. Многу успешни компании поттикнуваат иновација и преземаат активни чекори за создавање средина во која би имале експресивен развој (*Sarason, Y., Dean, T. & Dillard, F. 2006:286–305*).

La Rouchefoucauld (1665) вели: „Кога се во прашање сериозни активности, пожелно е помалку да се концентрираме на создавање можности, а повеќе на профитирање од тие кои веќе постојат“.

Поединците кои во рамките на постоечката компанија создаваат нешто ново, познати се како *корпоративни претприемачи*.

Претприемачите препознаваат можности за:

- Создавање нови производи или услуги,
- Користење нови методи на производство или различен пристап во менаџирањето со постоечкиот производствен процес,
- Истражување нови начини на организирање на човечките ресурси или производниот процес,
- Користење нови сировини,

Искористување нови пазари овозможени од технолошки, законски, политички демографски или општествени услови (*Shane, S. & Venkataraman, S. 2000:217–226*).

Претприемништвото како бизнис област се обидува да разбере од каде произлегуваат или како конкретни личности откриваат и создаваат можности за нешто ново и различно, кое потоа го развиваат на различни начини за да создадат многу различни ефекти.

Ако прашањето се разгледа во областа на менаџментот, може да се пронајдат разлики во приодите, од аспект на макро и микро пристапи (*Ricchiuto, J. 1997 год.*).

- *Макро пристапите* заземаат перспектива одгоре - надолу, и се обидуваат да разберат зошто и како факторите - познати како „фактори на средината“, при што се мисли на економски, финансиски и политички променливи - влијаат врз компанијата. Тие го обликуваат однесувањето, одлуките и комуникацијата на претприемачот. Од

клучно значење за развојот на компанијата е разбирањето на нивното значење и влијание.

Спротивно на ова, *микро пристапите* заземаат перспектива оддолу - нагоре и се обидуваат да го разберат претприемачкиот процес преку фокусирање на однесувањето и ставовите на поединци или групи. Начинот на кој се однесуваат поединците е клучен за разбирањето на претприемачкиот процес (*Baron & Shane, 2008:13*).

Претприемништвото е процес, а не настан или активност, кој минува низ неколку поврзани развојни фази (*Rauch, Wiklund, Frese, & Lumpkin, 2004 год.*):

Претприемничкиот процес започнува со *препознавање на можностите*, односно потенцијал за создавање нешто ново: производ или услуга, нови пазари, производни процеси, нови начини на организирање постојни технологии, човечки ресурси, кои се резултат на сложена шема на променливи услови - во областа на знаењето, технологијата или во економски, политички општествени и демографски услови (*Dun & Bradstreet, 1999 год.*).

Донесување одлука за *продолжување и прибирање основни ресурси*, односно преземање активности во насока на реализирање идеја, кога конкретна личност донесува конкретна одлука и започнува да дејствува во таа насока (*O'Reilly, B. 1994:44-47, 50, 52*).

- *Започнувањето нов потфат* подразбира донесување одлуки за законска форма, утврдување улоги на тим, рационализација или дополнување на техничко-технолошките единици или работни задачи, итн.
- *Градењето успех* значи развивање бизнис кој расте и профитира, при што главен носител на подобрувањата се човечките ресурси и ефикасната бизнис стратегија, како и превенирањето и решавањето на конфликтите.
- *Жнеењето на успех* е излезна стратегија која овозможува практикување на бенефитите и резултатите од реализација на потфатот.

Овој пристап на согледување на претприемачкиот процес овозможува да се избегне статичкиот поглед на претприемништвото, да се согледа како конкретна активност се реализира и завршува. Некои автори застапуваат мислење дека за успех поважен е начинот на кој се реализираат активностите, отколку личните карактеристики и биографијата на претприемачот (*Bedian, Ferris & Kacmar, 1992:33-48*).

Но, практиката покажува дека токму личните карактеристики го моделираат и ефектуираат процесот на претприемништво, за што поопширно ќе дискутираме во делот што следува.

**Примери од практиката:**

Докажаниот сопственик на Lucent Technologies, Mukesh Chetter, во своето обраќање по повод изборот на претприемач на годината, истакнува: „Успехот доаѓа од различни страни. Но, за да се препознае можноста, мора да се процени дали нешто навистина вреди и може да се претвори во успешен бизнис. Притоа, мора да се биде на вистинско место, во вистинско време и да се контактираат вистинските луѓе. Тоа бара сложен интелектуален напор и умевање. посветеност и откажвање“.

Искажаното само го нагласува значењето на пресретнување на можностите и иницијативата на поединците како неделлива целина: можностите произлегуваат од променливите економски, технолошки и општествени услови а претприемничката иницијатива е кумулативен збир на социјални, комуникациски и стручни компетенции на енергични поединци што резултира со поволен сооднос на преземен ризик и потенцијални придобивки.

Претприемничките можности имаат *различни извори* и заземаат *различни форми*, а се разликуваат и во *своите вредности*: *Изворите на можности* се резултат на различните информации кои ги имаат претприемачите (Kizner, 1997:60-85).

- Количината и веродостојноста на информациите овозможува донесување исправни одлуки. Доаѓањето до тие информации зависи од индивидуалните социјални и комуникативни компетенции на претприемачот. Значајните информации и нивното толкување се однесуваат на:
- *Информации за пазарот*: одредување што навистина сакаат или им е потребно на клиентите
- *Влијанието на владините политики и процедури* на новите бизниси (даноци и даночни стапки, даночни стимулации, владини поддршки за иновации, прописи за вработените)
- *Регутирање и искористување на неопходни човечки ресурси* (анализа на потребите, максимизирање на постојните човечки ресурси (Baron & Shane, 2008:130).

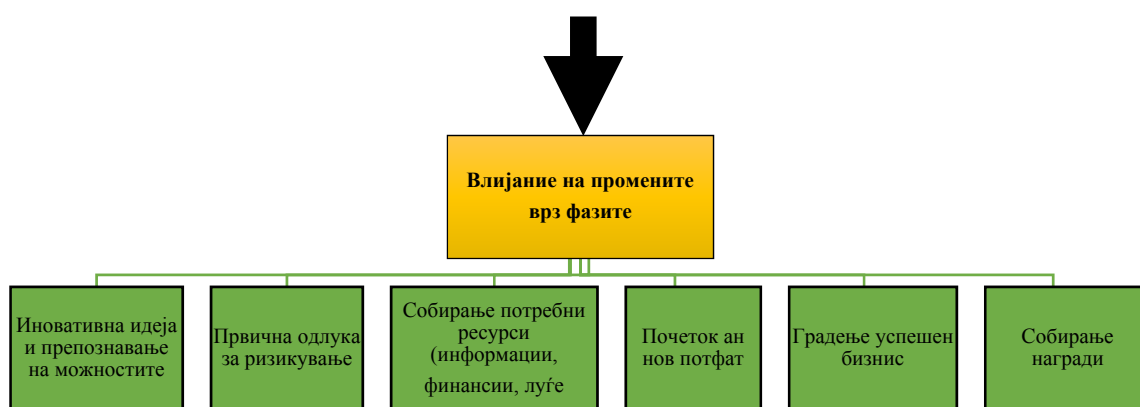
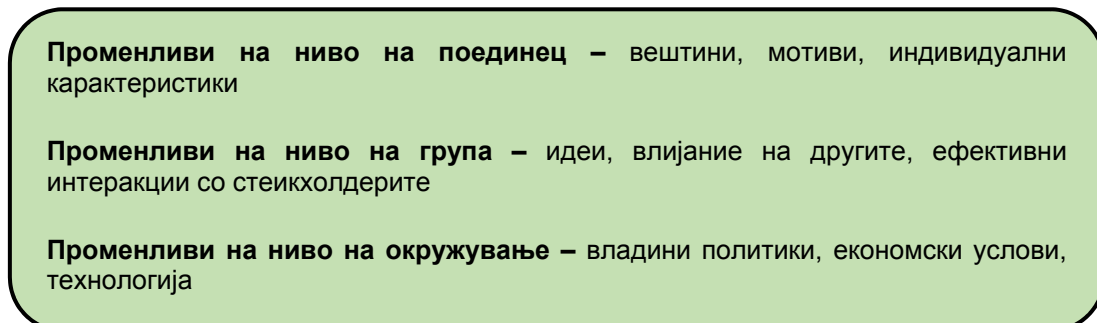
*Различните форми на можностите* овозможуваат развивање идеја која ќе биде различна и конкурентна, а новите услуги и производи се секогаш поекономични и носат поголем профит од копираните од конкуренцијата. Тука би ги споменале како значајни степенот на иновација, условите на побарувачката, структурата на индустриската гранка во која егзистира компанијата итн. Предностите и успешноста се имплицитно поврзани со аспектот дали компаниите постојат или се новосоздадени.

Постојните компании се поуспешни во:

- развивањето на нов производ кога компаниите се соочуваат со крива на учење која графички го прикажува напредокот на некој во нешто и е во функција на бројот на случувања. Искуските компании се адаптираат за пократок рок од новоформираните.
- *создавањето имиџ во окружувањето*, затоа што деловната работа на компанијата зависи од репутацијата. Комбинацијата искуство и докажан добавувач предизвикува чувство на доверба и лојалност кај потрошувачите (Audretsch & Mahmood, 1991:409-412).
- *реализирањето позитивен паричниот тек*, кој резултира со иден развој и напредување, побрзо се реализира кај постоечки компании отколку кај новонастанати.
- *справувањето со економии од обем* – се претпочитува став дека утврдените компании во однос на новите, односно нивното искуство на пазарот е битен фактор за ефективна соработка.
- обезбедувањето *дополнителни средства* за остварување конкурентна предност е активност која потешко се реализира во новите компании.

Новите компании ги имаат следните предности:

- поголема можност за *искористување на промени* за уништување на конкуренцијата (Tushman, 1986:439-465).
- поуспешно развиваат *независен производ или услуга и ги задоволуваат потребите на потрошувачите* – без трошок за копирање на системите од другите компании (Winter, 1984:287-320).
- поефикасно поврзување на бизнис идеите со човечкиот капитал – инвестирањето во вработените е различно од физичкиот капитал, и тие се повеќе насочени кон иновативност, следење напредни техничко-технолошки промени, смели креации и ризици.



Слика 1.1: Претприемничкиот процес се развива со текот на времето и се движи преку голем број различни фази. Настаните и резултатите во текот на секоја фаза се под влијание на многу фактори на индивидуално, групно и општествено ниво

Како што веќе видовме, успешното водење иновативна компанија низ развојни промени кон финансиски раст и развој, условено е од мноштво разновидни вештини кои заедно придонесуваат кон она што често се нарекува општествен капитал на нивните организации - значајни ресурси или средства кои потекнуваат од блиските односи помеѓу поединците во организациите или другите општествени структури, односи кои се одликуваат со наклонетост, заемна доверба и блиска меѓусебна идентификација помеѓу вработените и организацијата (Nahapiet & Ghoshal, 1998:242-266).

Во оваа глава, ќе се насочиме кон неколку најзначајни вештини кои придонесуваат за развојот на висок општествен капитал кај новите деловни потфати - и на тој начин ќе им дадеме оддржлива конкурентна предност (Erikson, 2002:275-290).

Тука се вклучени сите вештини кои претходно ги споменавме:

- општа способност за согласување со другите луѓе, најчесто позната како социјално-комуникативна компетенција,
- способност за развивање кооперативни работни односи и градење заемна доверба,
- способност за превенирање и решавање конфликти, и
- способност за влијание врз другите - убедување или наведување на согласување

по различни барања.

### **1.1.2 Комуникациски менаџмент**

Комуникацискиот менаџмент претставува систематско планирање, спроведување, следење и ревизија на сите канали на комуникација во рамките на една организација и помеѓу организации.

Аспектите на управување со комуникацијата вклучуваат развој на корпоративни комуникациски стратегии, дизајнирање на внатрешни и надворешни комуникациски правила и контролирање на информациските текови, вклучувајќи ја и on-line комуникација.

Во зависност од воспоставените текови на комуникација и точноста на пренесувањето на информациите (без разлика дали тоа ќе биде одозгора надолу - наредба, одлука - одоздола нагоре - извештај за работеното, или пак хоризонтално - координирањето) зависи успешното одвивање на останатите главни функции на управувањето - планирање, организирање, контролирање, координирање и мотивирање.

Според теоретичарите, најголем дел од проблемите во менаџментот всушност се предизвикани од недостигот на комуникација. Менаџерот мора да добива многу потребни информации за да може да планира ефикасно. Планот мора да биде комунициран за да се стави во акција и да се реализира. Соодветното организирање, координирање, мотивацијата и контролата не може да се остварат без комуникација.

Оттаму, ефективната организациска комуникација е суштински предуслов за ефикасен менаџмент. Организациите со повеќе од едно ниво на менаџмент многу често страдаат од проблеми со комуникацијата, внатрешно - во рамки на организацијата, и надворешно - што може да се рефлектира речиси врз секој аспект на организацијата, координацијата на работните задачи, нивното ефикасно и ефективно извршување, што често предизвикува повторување и коригирање на активностите и пробивање на временската рамка за нивно извршување (Lorenzana, 1993:5).

Целта на комуникацискиот менаџмент е да осигура дека и менаџерите, особено претприемачите, и работниците имаат пристап до истата информација. На овој начин, теоретски, тие ќе можат да се договорат за задачите за подобрување на организацијата и сите ќе работат заедно со подобра меѓусебна координација.

#### **- Функции на комуникацискиот менаџмент**

Литературата за комуникациите генерално потврдува дека базичната функција на комуникацијата е да влијае врз знаењето или однесувањето на респондентот (примачот) преку информирање, насочување, регулирање, социјализирање и убедување. Нехер ги идентификува примарните функции на организациската комуникација како:

- Придобивање согласност;
- Водење, мотивација и влијание;
- Создавање на мислење (sense-making);
- Решавање на проблемот и донесување одлуки;
- Менаџирање со конфликти, преговарање, пазарење.

Нехер и Роџерс & Роџерс повеќе ги истакнуваат социјалните и организациските функции на организациската комуникација како целина, отколку што се фокусираат на

специфичните организациски размени. На тој начин тие ги комбинираат функциите на информирање, насочување и регулирањето во поширока категорија на усогласување на однесувањето, давајќи поголем акцент на улогата на комуникацијата во менаџирањето на законите за организацискиот ред и контрола, на идентификувањето и решавањето на проблемот и конфликтниот менаџмент, како клучни функции на организациската комуникација (Neher K. во Baker, 2002:10-11).

Маерс и Маерс комбинираат слични функции во една заедничка (здружена) функција на повисоко ниво и даваат особено концизна и чиста верзија на функциите на организациската комуникација. Нивниот пристап се фокусира на функционалните цели на организациската комуникација, повеќе отколку на резултатите од одделни акти на комуникацијата, како оние да се донесе одлука, да се убедува, или да се реши конфликт. Тие ја гледаат организациската комуникација со три примарни функции:

- *Координирање и регулирање на производните активности* - Оваа функција на комуникацијата најмногу се менува со текот на времето. Според традиционалното бирократско гледање на организацијата, очекувањата за јасно комуникациско однесување и последиците од тоа однесување, поврзани со исполнувањето или неисполнувањето на очекувањата и мониторингот се сметаа за база на организацискиот ред и контрола. Оваа функција на организациската комуникација се сметаше за прилично процедурализирана, ориентирана кон правила, еднонасочна, од врвот надолу (top-down) комуникација. Задачите во многу организации станаа многу покомлексни, помалку рутински и повторувачки, и интерактивни и, како такви, традиционалното бирократско гледање на организациските комуникации повеќе не е доволно. Ваквите производни активности бараат динамична, реципрочитетна, хоризонтална комуникација меѓу вработените и двонасочна, вертикална комуникација меѓу вработените и менаџерите. Комуникацијата како средство за координирање и регулирање стана многу поважна, покомлексна и потешка (Perrow, 1986 год.).
- *Социјализација* - Социјализирачката функција на комуникацијата е нагласена од аспект на човечките релации во организациите, која истакнува дека “фаќањето” на срцата и мозоците на членовите на организацијата е неопходно за ефективно координирање на организациската активност во насока на постигнување на заедничките организациските цели. Комуникацијата насочена кон социјализација, се фокусира на артикулација и засилување на организациските вредности и идентификување на индивидуалните цели со целите на организацијата. Тоа е поврзано со етаблирање на соодветна организациска култура и клима. Оваа форма на комуникација не може да биде еднонасочна или од горе надолу (top-down). Таа мора да се одвива реципрочно помеѓу организациските лидери и организациските членови.
- *Иновација* - Литературата за организациската комуникација сè повеќе го истакнува значењето на комуникацијата во насока на промовирање на иновациите, исто како и за контрола и координација. Комуникацијата за промовирање на иновациите е поврзана со силна комуникација во и надвор од организацијата (Myers & Myers, 1982 год.).

Тргувајќи оттука, а во функција на ефикасно функционирање на организацијата, како **клучни функции на комуникацијата** можат да се дефинираат:

- информирањето (двонасочно, хоризонтално и вертикално);
- насочувањето, координирањето, регулирањето и планирањето на работните активности;
- запознавањето со севкупните активности што придонесува вработените да бидат запознати со ситуацијата, повеќе мотивирани и вклучени во работата на организацијата / институцијата;
- социјализирањето на вработените;

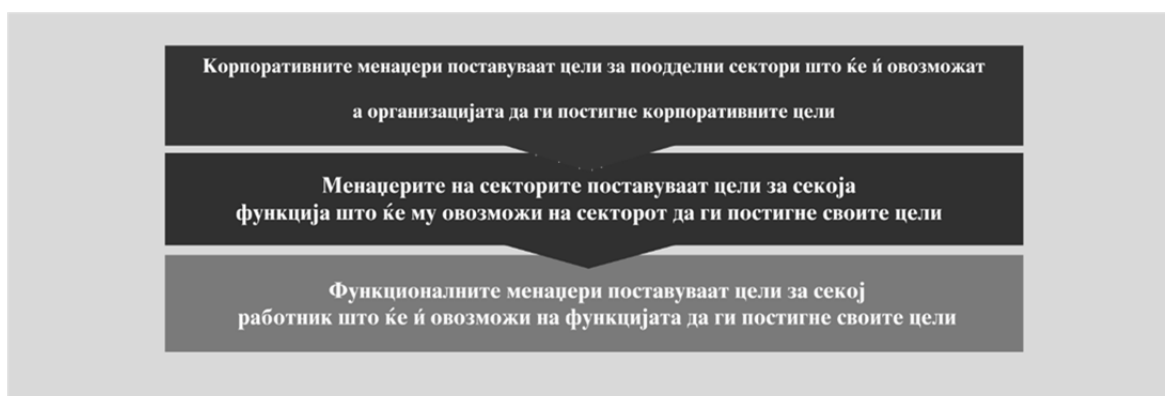


- подобро сфаќање на потребата за промени;
- решавањето на проблеми;
- идентификувањето на индивидуалните цели со целите на организацијата.

Менаџирањето или управувањето како специфична дејност, според некои автори, се состои главно од градење, одржување и менување на комуникациските системи. Во теоријата на организацијата Барнард кажува дека „на комуникациите треба да им припадне централното место поради тоа што структурата, опсегот и акциониот радиус на организацијата се речиси наполно одредени со техниката на комуникациите“ (Barnard, 1938, во Пусиќ, 1993:273).

Претпоставка за функционирањето на секоја организација, без разлика дали станува збор за приватна компанија или за јавна административна служба, е добро уреден информативен систем, преку којашто пристигнуваат точни податоци на соодветно место. Натрупувањето на непотребни извештаи кои еднаш веќе биле внесени, а не биле укинати на време, кои не се потребни на никого и никој не ги чита, а одземаат работно време и материјални средства, еднакво како и најтните потребни податоци, е опасно речиси еднакво како и недостатокот на извештаи.

Текот на комуникацискиот проток согледан од аспект на хиерархиска потреба во функционалноста на организацијата е прикажан на Сл.1.2.



Сл. 1.2: Комуникациски систем во организација

Во теоријата, за **идеални цели на комуникацискиот систем** се сметаат:

- Повеќето избор (селекција) меѓу бројните информации - фокусирање на оние кои се релевантни за извршување на надворешните задачи на организацијата и за одржување на нејзините внатрешни функции. Спротивно на првобитните сфаќања, идеалот на комуникацискиот состав не е пренесување на што повеќе информации во рамки на организацијата и меѓу организацијата и околината. Бројот на информации кои се создаваат во рамки на самата организација и оние што околината ги емитува кон неа расте со опсегот и диференцираноста на организацијата и со степенот на специјализацијата. Поради тоа функцијата на комуникацискиот систем е да биде како филтер за информации, пропуштајќи ги сите оние кои се битни за организацијата, но наедно и само оние што може да се искористат.
- Спречување информацијата да се искриви и да изгуби на содржина па со тоа да се исправаат и можните искривувања. До искривување и губење на содржината доаѓа пред сè поради тоа што организацијата е преоптоварена со информации, потоа поради тешкотиите во врска со давателот или примателот, недостаток на средства и недостаток во текот на информациите. Искривените информации се исправаат со

повторување на известувањата и со проверување дали содржината е правилно пренесена.

- Создавање на залихи на информации кои можат да послужат за време на потреба, критичко преиспитување на сите елементи на структурата и на функциите на организацијата и за нивно менување.

Тргувајќи од овие идеални цели на комуникацискиот систем, квалитетот на одреден комуникациски систем во управата се проценува пред сè според следните фактори:

- Селективност, односно комуникациски систем кој може да обезбеди максимум информации кои и се потребни на организацијата, а наедно да се избегне преоптовареност на организацијата со информации.
- Отпорност кон искривувањето и брзината во исправувањето на информациите со искривена содржина.
- Мерата на влијание на известувањето врз однесувањето на примачот.
- Економичност на средствата и на текот на комуникациите, односно што помали трошоци на комуникацискиот систем по единица пренесена содржина.

### **1.1.3 Комуникациските вештини како клучен елемент во претприемништвото**

Секој пат кога се разговара, кога се пишува, кога се испраќа е-маил, кога објаснуваме некој деловен проект, телефонираме или читаме - ние комуницираме. Тоа го правиме и вербално и невербално, а секогаш кога тоа го правиме на професионално ниво се репрезентираме не само себеси туку и претпријатието во кое работиме.

Целта на добрата деловна комуникација е договарање, пренос на информации, пораки и искуства. Тоа подразбира и создавање на нови идеи по пат на договор, усогласување на мислењата, со аргументирање, па дури и со негирање. Успешноста на комуникацијата зависи од степенот на исто толкување на содржината (поделувањето на мислите) меѓу испраќачот и примачот.

Утврдено е дека формулата за современиот деловен успех содржи само 15% знаење и вештини, а дека најголем дел, дури 85%, е всушност уметноста, односно умешноста за комуницирање (*Dračić, 2012 год*).

Токму затоа комуникациските вештини се неопходни за успех во претприемништвото. Нивното игнорирање претставува една од клучните пречки за успешен развој и ширење на бизнисот. Секој претприемач кој се стреми кон успех во својот бизнис треба да знае дека клучно правило за тоа е дека треба да умее да ги подели своите идеи и знаења со другите луѓе – со вработените, партнерите, корисниците. Другите луѓе, вработените, деловните партнери, клиентите, доколку немаат јасна слика за тоа што сака и каде оди, нема да го следат во реализирањето на неговите замисли и идеи. Многу е битно пораката која се комуницира да биде јасна, разбирлива и навремено испратена преку воспоставен систем на комуникациски канали. Во спротивно, доколку не може јасно да се пренесе пораката и да се мотивираат другите (и внатрешната и надворешната јавност) тогаш крајниот резултат е дека таа не е ни важна.

Познато е дека оние кои не се вешти комуникатори едноставните работи ги комплицираат, а вештите комуникатори комплицираните работи ги прават едноставни! Затоа, во современиот свет вештината за комуницирање и културата на изразување се исклучително битни компоненти кои треба да се совладаат уште пред започнувањето со реализирањето на каков било бизнис.

И покрај тоа, истражувањата во повеќето претпријатија откриваат лоша, затворена и нејасна комуникација, што укажува на тоа дека повеќето претприемачи не разбираат и не обрнуваат поголемо внимание на комуникациските вештини во своето претпријатие и го занемаруваат фактот дека претпријатието не може да функционира ефикасно и ефективно без воспоставување на добри, отворени и јасни комуникациски канали. Во таков случај, колку и да

се генијални замислите и идеите на претприемачот, тие на крајот ќе бидат загубени или безвредни.

Добрите комуникациски вештини го сведуваат на минимум ризикот од грешки поврзани со недоразбирање и се особено важни за време на криза со која се соочува компанијата, во стресните периоди, но и за време на какви било промени во организацијата. Тоа се ситуации кога недоволното ниво на комуницирање, па дури и најмалите грешки во комуницирањето, може негативно да се одразат врз работата.

Добрата комуникација е исто важна и кога станува збор за врската со соработниците и клиентите, особено кога постои ситуација на справување со одредени поплаки на корисниците, партнерите, соработниците.

Денес добрите комуникациски вештини се сметаат за клучен елемент за управувањето со одреден бизнис, од причина што тие, пред се, водат кон давање јасни упатства за спроведувањето на некоја работа, но исто така и за добивање повратни информации. Притоа, треба да се има предвид дека комуникацијата не се состои само од зборови, туку и од начинот на кој се зборува и од начинот на однесувањето.

#### *- Природата на социјално-комуникативните вештини*

Во суштина, поимот социјално-комуникативни вештини се однесува на група менаџерски способности коишто му даваат можност на поединецот ефективно да остварува интеракција со другите. Реализираните истражувања од оваа област укажуваат на тоа дека постојат многу различни вештини и дека тие можат да бидат многу корисни за поединците при остварување интеракција со други луѓе. Притоа, некои вештини се порелевантни со оглед на тоа што директно влијат врз активностите кои ги изведуваат претприемачите (некои од нив се покорисни во општествениот контекст, наместо во бизнис контексти). Одредени истражувања идентификуваат пет комуникациски вештини кои можат да бидат особено корисни за претприемачите (*Zacharakis & Mayer, 1995 год.*).

- *Способност за перцепција* претставува прецизност во набљудувањето на другите луѓе, вклучувајќи перцепција на нивните мотиви, особини и намери, и често се именува како вештина за прецизно „читање“ на другите луѓе.
- *Експресивност* - вештината за јасно изразување на сопствените реакции и емоции на начин кој е разбирлив за другите, што е позитивно и корисно за иницирање ентузијазам кај вработените и надворешните соработници.
- *Управување со импресии* - вештина за употреба на техники за поттикнување позитивни реакции кај другите кога претприемачот реализира првични деловни контакти - со цел оставање добар прв впечаток.
- *Убедување и влијаење* - способност за користење разновидни техники за менување на ставовите и однесувањето на другите во посакувана насока.
- *Социјална адаптивност* - индивидуално приспособување на широк опсег на можни социјални ситуации и предизвикување и манифестирање пријатно чувство при контактирање и комуницирање со поединци од различни средини.

Поединечно, за карактеристиките на секоја од овие комуникациски вештини, ќе се осврнеме во делот што следува.

#### *- Значењето на социјално-комуникативните компетенции на претприемачите*

**Перцепција** - Менаџерите кои се *умешни во „читање“ на нивните подредени и надворешни соработници*, се способни при процесот на идентификување на причините за супстандардна ефективност, за разлика од оние кои се послаби во оваа вештина. Прецизното идентификување на причините за слабата ефективност е неопходен **прв чекор при избирањето на ефективни корективни активности** (*Heneman, Greenberg, & Anonyuo, 1989:466-476*).

Вештината за перцепција е тесно поврзана со вештината за ефективна комуникација и е значајна за активностите кои ги изведуваат претприемачите во обид да создадат нови или развијат постоечки компании.

Често во процесот на преговарање, претприемачите преземаат вакви активности, особено за време на првите денови од постоењето на новите компании или реализирањето нови потфати. Тие мора да преговараат со партнери, потенцијални вработени, вложувачи, доставувачи, потрошувачи и многу други. Наодите од истражувањата покажуваат дека поединците кои се на повисоко ниво на комуникативна компетенција, често полесно утврдуваат кога нивните противници се искрени и, спротивно на тоа, кога овие личности ја искривуваат вистината во своја сопствена корист. Токму поради тоа што познавањето на критичната точка на противникот игра значајна улога за успешни преговори, се чини дека е возможно умешноста за перцепција да биде битен фактор за претприемачите којшто значително може да придонесе за нивниот успех при реализирање организациски цели или конкурентна предност (*Thompson, 1998 год.*).

Перцепцијата е посебно значајна за *избирање партнери и вработени на менаџерски позиции*. Поединците често настојуваат да ги сокријат своите вистински мотиви и намери и обично се трудат да се претстават себеси во позитивно светло. Способноста да се препознаат ваквите постапки при комуникацијата со нив - внимателното набљудување на другите и покрај нивните напори да ги замаскираат ваквите информации - може да биде значајна за претприемачите во процесот на избирање партнери и вработување на клучните вработени и може да овозможи значајна конкурентска предност.

**Експресивност** – искуствата за значењето на експресивноста упатуваат на тоа дека личностите кои имаат способност јасно да ги изразат, вербално или невербално, своите емоции - често реализираат значајна предност при контакти со други лица.

**Примери од практиката:**

Лекарите кои се поекспресивни се многу поприфатени од страна на пациентите за разлика од оние кои послабо изразуваат емоции, а продавачите кои се поекспресивни често се поуспешни за разлика од оние „безизразните“ (*Leana & Van Buren, 1999:538-555*).

Истражувањето кое било спроведено помеѓу продавачите на автомобилите на Toyota покажало дека оние кои се поекспресивни продаваат повеќе автомобили за разлика од оние кои послабо ги изразуваат емоциите (*Friedman, Prince & Riggio, 1980:333-351*).

За претприемачите, експресивноста може да биде важно средство за создавање ентузијазам кај вложувачите, идните клиенти или кај потенцијалните вработени. Всушност, лицата кои вложуваат во нови бизниси или бизнис-потфати често велат дека тие вложуваат во луѓе кои покажуваат страст и енергија при претставувањето на своите бизнис-планови, што е значајна предност за градење успешна компанија.

Управувањето со впечатоците е комуникациска вештина која овозможува значајни предности на оние кои знаат добро да ја практикуваат. Луѓето применуваат сет разновидни техники со цел да остават поволни впечатоци кај другите (напори за подобрување на сопствениот изглед и „имиџ“, делење комплименти и подароци на првиот состанок, ласкање, итн). Управувањето со импресии ги подобрува резултатите коишто ги искусиле кандидатите при аплицирање за работно место (поголема е веројатноста за вработување) (*Stevens & Kristof, 1995:587-606*), а наедно ги подигаат рејтинзите што ги добиваат вработените во годишните извештаи за ефективност (*Giocalone & RHosenfeld, 1989*).

Вештините кои се однесуваат на управувањето со впечатоците можат да бидат исклучително корисни за претприемачите во нивните напори да **добијат поголем инвестициски капитал**. При опишувањето на проектните процеси, тие лично, односно преку степенот на владеење со оваа вештина, влијаат врз донесувањето одлука за прифаќање одреден проект.

Вложувачите често наведуваат дека еден од клучните фактори кој се зема предвид при одлучувањето, е начинот на кој претприемачите се претставуваат себеси за време на средбите и презентациите лице в лице - тоа е факторот што им дава поголема тежина (*Zacharakis & Mayer, 1995:115-123*).

**Влијаење врз другите** - Вештината која се однесува на влијаење врз другите или убедување на другите се смета за особено значајна во многу деловни контексти. Претприемачите кои имаат поголема моќ да ги убедуваат другите главно остваруваат поголеми успеси во повеќето професии, како што се продажбата, правото и медицината, за разлика од личностите кои не се убедливи (*Carter, Gartner & Reynolds, 1996:151-166*). Оваа компетенција за заснова на реализирање ефективен комуникациски процес и култура на изразување.

И повторно, ова е еден аспект на социјалната компетенција која комбинирана со комуникативна компетенција може да биде корисна за претприемачите во поширок опсег на контексти, почнувајќи од вршење влијание врз партнерите до убедување на своите вработени за потребата за вложување уште поголеми напори во работата.

**Социјална адаптивност** - Претприемачите кои добро се вклопуваат речиси во секаква деловна ситуација се одликуваат со висока социјална адаптивност. Адаптивноста, поддржана од комуникативната компетенција, им овозможува да зборуваат со секого за сè и сешто, да се претстават на сосема непознати луѓе без да чувствуваат непријатност, да се приспособат на најразлични нови социјални ситуации и речиси во секаков општествен контекст. Огромен дел од реализирани истражувања презентираат резултати кои покажале дека личностите кои се поприспособливи постигнуваат поголеми успеси, побрзо ги унапредуваат во многу различни контексти, за разлика од личностите кои немаат вакви способности (*Baron, 1988:111-127*).

Всушност, било откриено дека професорите **кои се** лесно приспособливи уживаат значително повисоки рејтинзи кај своите студенти за разлика од професорите кои се одликуваат со слаба социјална адаптивност.

Социјалната адаптивност може да биде корисна за претприемачите на повеќе начини. На пример, претприемачите често мораат да остварат многу „студени повици“ со непознати луѓе, како на пример, потенцијални потрошувачи и добавувачи. Овие личности можат да бидат сосема непознати за претприемачот и неговата компанија, но сепак претприемачот мора да им пристапи и да се обиде да создаде деловни односи со нив. Во овој контекст, високото ниво на социјална адаптивност и комуникативност може да биде многу позитивно за претприемачите.

Досегашната дискусија наметнува пристап дека способноста да се владеат наведените комуникациски и социјални компетенции може да придонесе за успехот на претприемачите на многу различни начини. Компетенциите кои спаѓаат во групата „социјални“ можат да им помогнат на претприемачите ефективно да се согласуваат со вработените и успешно да реализираат многу активности кои се потребни за градење на успешна компанија. Неодамнешните наоди оценети од страна на компетентни стручни лица, укажуваат на тоа дека претприемачите кои добро ја владеат социјалната компетенција всушност се поуспешни во поглед на профитабилноста на своите нови компании, за разлика од претприемачите кои се послаби со вештините кои се опфатени со комуникациските и социјалните компетенции (*Baron & Markman, 2003:41-60*).

Овие компетенции се незаменливи, бидејќи се идентификуваат како условни фактори кои овозможуваат отвореност за измени и унапредувања.

#### **1.1.4 Ефективно работење со другите**

##### **- Градење доверба**

Повеќето нови деловни потфати не почнуваат и не се развиваат само од еден претприемач, туку од страна на тим соосновачи или вработени на менаџерски позиции. Податоците добиени од реализирани истражувања потврдуваат дека тимови составени од

талентирани, високо мотивирани луѓе кои работат заедно, можат да остварат многу повеќе отколку што би можеле да остварат доколку работат поединечно. Сепак, за да се овозможи реализација на вакви придобивки мора да се задоволат два значајни услови:

1. Луѓето кои се вклучени *мора да можат и да знаат да работат заеднички* - тие мора да ги здружат своите напори и да ги насочат своите активности кон иста организациска цел;
2. *Справување со неизбежните конфликтни ситуации*

Вообичаено е после повеќечасовно тековно работно ангажирање вработените јасно да ги покажуваат нивните чувства и емоции. Тоа се ситуации кои често може да доведат до конфликт меѓу учесниците во тимот. Во теоријата регистрирани се примери од практиката, кога при гледањето на видеозаписите на кои е снимено одредно конфликтно однесување, многу луѓе се изненадуваат кога ќе видат колку биле очигледни во нивните напори за управување со ситуацијата, или во нивното настојување, убедување, преголема експресивност итн. Она што може да се извлече од ваквите ситуации како “лекција” со цел да се биде подобар, е анализата и самоанализата кои можат значително да ги поправат нивоата на сопствена социјална и комуникациска компетенција.

Ваквите вештини им помагаат на претприемачите да изградат социјален капитал за нивните нови компании. Неодамнешните наоди покажуваат дека организациите со висок социјален капитал т.е. оние кои имаат високо ниво на доверба, наклонетост и заемно идентификување помеѓу соработниците, се поефективни и поуспешни од оние кои имаат слаб социјален капитал (*Lewicki, & Wiethoff, 2000:86-107*).

#### - Градење соработка

Кога вработени индивидуалци, вклучени во работна група, честопати постигнуваат поголеми резултати работејќи заедно отколку поединечно, тогаш се актуелизира прашањето за значењето на организациската соработка за ефикасноста на нивната компанија. Еден одговор вклучува приод дека некои цели не можат да бидат споделени. Две компании кои примаат нарачки од ист потенцијален потрошувач го посакуваат истиот резултат (нарачката!), но тие не можат да соработуваат со цел да ја остварат целта. Спротивно на тоа, тие мора жестоко да се натпреваруваат една против друга, затоа што јасно е дека „Победникот зема сè!“

Постојат многу други примери од ваков вид и во овие случаи не може да се оствари ефикасна организациска или меѓуорганзациска соработка.

Во многу случаи *постои* можност за соработка помеѓу поединци во една организација, но развивањето соработка зависи од голем број различни фактори: одредени личности едноставно се поконкурентни за разлика од други, тие остваруваат соработка (т.е. работат заедно како дел од тим) само кога нема никаков друг избор. Слично на тоа, во рамките на една организација, одредени структури за наградување ја охрабруваат соработката помеѓу поединците за наградување со кои на тимовите им се доделуваат покачувања и бонуси, други се против ваквото усогласување (системи во кои наградите се доделуваат врз основа на индивидуална заслуженост). Сепак, веројатно најзначајниот *фактор* за развивањето на соработничките работни односи е довербата - на една личност во однос на зборовите и делата на друга личност.

Кога постои доверба на една личност во друга, тоа значи дека е воспоставено предвидливо однесување и разбирање во меѓусебниот однос. Ова имплицира на постоење на два начина на воспоставена доверба:

1. *Доверба заснована врз пресметка* – кога се очекува личноста да дејствува предвидливо поради можни санкции или казни;
2. *Доверба заснована врз идентификација* - е спротивна на првата, и постои

кога поединците очекуваат другите да постапуваат според дадено ветување, не поради тоа што се плашат од санкција или казна, туку поради грижа за нивната добросостојба (*Ibid*).

За градењето на ефективна соработка меѓу вработените, не е доволно да се направи она што формално треба да се направи, туку она што се очекува да се направи и тоа на начин кој е соодветен. Наедно комуникацијата со поединците и работните групи треба да го поткрепи уверувањето во воспоставената доверба и соработка, но и да испрати порака за професионална и лична почит кон нив. Доколку кој било од наведените сегменти отсуствува, процесот е нецелосен и делумно ефективен.

#### - Превенирање конфликти

Една стара изрека вели „Кога емоциите ќе нараснат, разумот кажува збогум“. Со други зборови, кога луѓето ќе искушат силни емоции, тие престануваат да размислуваат разумно или предвидливо. Од оваа изрека произлегува друга, која вели: „А кога ќе се случи тоа, тие престануваат да го препознаваат нивниот сопствен интерес!“ Овие мисли сигурно се препознаваат кога станува збор за одредени видови конфликти. Во науката за менаџментот конфликтот главно се дефинира како процес во кој едната страна сфаќа дека другата страна презела или наскоро ќе преземе активности кои не се во согласност со нејзините интереси. Конфликтот може да се јави во две основни форми:

- *афективен или емоционален конфликт* - во ситуацијата се воведува силен елемент на лутина или недопаѓање. Двете страни можат да имаат или да немаат спротивставени интереси, но една работа е јасна: тие се вознемирени, не си веруваат една на друга и искусуваат силни, негативни емоции.
- Спротивно на тоа, вториот вид конфликт, кој е познат како *когнитивен конфликт*, е конфликт во кој поединците стануваат свесни за спротивните перспективи или интереси, но страните се насочуваат кон проблемите, а не една кон друга. Резултатите укажуваат на тоа дека конфликтот може да биде и конструктивен - тој може да ги поттикне двете страни внимателно да размислат за опции и можните решенија. Може да претставува решение кое е прифатливо за двете страни.

Спротивно на когнитивниот, афективниот конфликт главно дава негативни резултати (*Begly & Boyd, 1987:99-108*). Доколку е интензивен, ваквиот конфликт може сериозно да им наштети на работните односи и да ја уништи довербата која со месеци или со години била воспоставувана меѓу поединци или групи.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Audretsch, D. Mahmood, T. (1991). The hazard rate of new establishments, *Economic Letters* 36. стр. 409 - 412.
- Baron A.R. & Shane, S.A. (2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective*, 2nd ed, Thomson Learning, Inc. (2008), стр. 130.
- Baron, R.A. (1988). Attributions and organizational conflict: The mediating apparent sincerity. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 41. стр. 111-127.
- Baron, R.A. & Markman, G.D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing* 18. стр. 41 - 60.
- Bedian, A.G., Ferris, G.R., & Kacmar, K.M. Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40, (1992). стр. 33–48.
- Begly, T. Boyd, D. (1992). A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. *Journal of Management* 13. (1987). стр. 99-108.
- Carter, H.M. Gartner, W.B. Reynolds, P.D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing* 11. стр. 151-166.
- Dračić, I. 2012. Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje, Hrvatski zavod za zapošljavanje,
- Erikson, T. (2002). Entrepreneurial capital The emerging venture's most important asset and competitive advantage. *Journal of Business Venturing* 17. стр. 275 - 290.
- Friedman, H.S. & Prince, L.M. & Riggio R.E. (1980). Understanding and assessing nonverbal expressiveness: The affective communications test. *Journal of Personality and Social Psychology* 39 стр. 333 - 351.
- Giacalone, R.A. & Hosenfeld, P. (1989). *Impression management in the organization*, Hillsdale NJ. Lawrence Erlbaum Associates.
- Heneman, R.L. Greenberg, D.B. & Anonyuo, C. (1989). Attributions and exchanges: The effectiveness of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance. *Academy of Management Journal* 32. стр. 466 - 476.
- Kizner, I. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process An Austrian approach. *The journal of Economic Literature*, Schumpeter. J.A. стр. 60 - 85.
- Koen, P.A., & Baron, R.A. (2003, June). Predictors of resource attainment among corporate entrepreneurs: Executive champion versus team commitment. Paper presented at the Babson-Kaufman Entrepreneurship Research Conference, Babson Park, MA.
- Leana, C.R. Van Buren, H.J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review* 24. стр. 538 - 555.
- Lewicki, R.J. Wiethoff, C. (2000). *Trust, trust development, and trust repair*. San Francisco: Jossey – Bass. стр. 86 - 107.



- Myers, M.T., & G.E. (1982). Myers. Managing by Communication – An Organizational Approach. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Nahapiet J. Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and organizational advantage. *Management Review* 23. стр. 242 - 266.
- Neher K. and Baker, A. (2002). Related chapters include: Change Management; Knowledge Management; Leadership; Organizational Culture; Innovation. стр. 10 - 11.
- O'Reilly, B. (1994, June 13). The new deal: What companies and employees owe each other. *Fortune*, 44 – 47, 50, 52.
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay* Paperback, New York. Random House.
- Rauch, A., Wiklund, J., Frese, M., & Lumpkin, G.T. (2004). Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence. Paper presented at Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, MA.
- Ricchiuto, J. (1997). *Collaborative Creativity*. New York: Oakhill.
- Robert A. Baron, (2008) Scott A. Shane: „Entrepreneurship - process perspective“, 2 ed. Thomson Learning, Inc. стр. 13.
- Rogers and Rogers: *Communication in Organizations*, (1976).
- Sarason, Y., Dean, T., & Dillard, F. (2006). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view. *Journal of Business Venturing*, 21, стр. 286 – 305.
- Sarasvathy, S.D. (2004). The questions we ask and the question we care about: Reformulating some problems in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19. стр. 707 – 717.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25. стр. 217 – 226.
- Stevens, C.K. and Kristof, A.L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews, *Journal Applied Psychology* 80. стр. 587 - 606.
- Thompson, L. (1998). *The mind and heart of the negotiator*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Tushman, M. and Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly* 31. стр. 439 - 465.
- Winter, S. (1984). Schumpeterian competition in alternative technological regimes. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 5 (3-4). стр. 287 - 320.
- Zacharakis, A.L. & Mayer, G.D. (1995). The venture capital decision: Understanding process versus outcome. In Hornaday and al. *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley, MA: Babson Center for Entrepreneurial Research, стр. 115 -123.

## ГЛАВА 2: МЕНАЏИРАЊЕ НА КОМУНИКАЦИСКИОТ ПРОЦЕС

---

### 2.1 Организационската комуникација и менаџерот-претприемач

### 2.2 Влијанието на менаџерот врз ефективността на организационската комуникација

### 2.3 Видови комуникација на менаџерите-претприемачи

#### 2.3.1 Интерперсонална комуникација

- *Форми на интерперсонална комуникација*

#### 2.3.2 Организационскиот тек на комуникацискиот процес

- *Внатрешна (интерна) комуникација*

- *Формална интерна комуникација*
- *Неформална интерна комуникација*

#### 2.3.2 Надворешна (екстерна) комуникација

- *Формална надворешна комуникација*

- *Неформална надворешна комуникација*

### 2.4 Структура на организационскиот комуникациски процес

#### 2.4.1 Вербалната комуникација

- *Говорна / гласовна комуникација*

- *Писмена комуникација*
- *Деловна кореспонденција*

#### 2.4.2 Невербална комуникација

### 2.5 Опасноста од неефективна комуникација

Користена литература

---

### **2.1 Организационската комуникација и менаџерот - претприемач**

Сите организации се создаде или се создаваат преку процесот на комуницирање, а се одржуваат како резултат на луѓето кои комуницираат. Организацијата (семејството, општеството, религиските заедници, образовните или здравствените институции, компаниите), или која било група на хиерархиски поврзани луѓе, претставуваат фундаментален контекст во која се реализира процес на комуникација, кој делумно одредува кој и како комуницира.

*Организацијата* настанала како директна последица на човековите желби за создавање нови вредности и претставува општествен механизам кој го создаваат луѓето или група луѓе.

Организациската комуникација е поделба на информации меѓу две или повеќе индивидуи или групи, за остварување на заемно разбирање за извршување работни задачи или постигнување цели (*O`Rally & Pandy, 1979*).

Културата на изразувањето е средството со кој овој процес се реализира и го одредува нивото на нејзината ефикасност.

Без оглед колку е говорно, писмено или електронски базирана, комуникацијата претставува човечки напор и вклучува поединци и групи. Комуникацијата не може да се реализира како процес, додека не се постигне заемно разбирање, а формата на културата на изразување директно влијае на нејзината ефикасност.

Комуникацискиот систем на организацијата ги содржи следните елементи:

1. собирање и селектирање на информации,
2. обработка и форматирање информации
3. комуницирање
4. анализа на информации,
5. усвојување информации
6. чување на информации,
7. повторно наоѓање на информации,
8. користење на информации (*Кавџиќ, 2000:10-13*)

Организациската комуникација се разликува од другите видови комуникација по тоа што се однесува на деловните задачи на поединец, група или организација, и по тоа што нејзината цел е да се постигнат предвидени деловни резултати, па аналогно на тоа потребно е практикување соодветна форма на деловна култура на изразување. Специфични карактеристики на организациската комуникација се:

1. *постоење практична цел,*
2. *одговарање на конкретни прашања,*
3. *потреба да биде приспособена на примачот,*
4. *постигнување добар впечаток*
5. *економичен карактер (Kohut & McFarland, 2000:61-63).*

## 2.2. Влијанието на менаџерот-претприемач врз ефективноста на организациската комуникација

Пристапот кон потребата за остварување конкурентска предност, преку зголемување на организациската ефикасност, квалитет, одговорност кон потрошувачите и иновативноста, е основна цел за постоење и визија за напредување на секоја организација, а ефективната комуникација е мисија неопходна за остварување на тој приод. Менаџерите, делувајќи низ претприемничкиот аспект на своето деловно работење, преку користењето соодветна форма на деловно изразување, можат да ги преземат следните чекори:

- *зголемување на организациската ефикасност* преку:
  - следење и анализа на процесот на производство заради остварување предност од нови и поефикасни технологии, и
  - обучување на вработените да работат со нови техничко-технолошки единици и проширување на нивните стручни компетенции. Ефективната комуникација е процес на поврзување на согледаната предност и потреба од промени и нови технологии, нивна имплементација и работната обука на вработените за нивно прифаќање и користење.
- *унапредување на квалитетот* – менаџерите најголем дел од работното време комуницираат со вработените во организацијата токму заради значењето и важноста на високиот квалитет и начините на негово реализирање. Од друга страна, потребно е вработените секојдневно да ги препознаат и пренесат проблемите со квалитетот и предлозите за негово унапредување до своите надредени.
- ефективната комуникација влијае врз зголемувањето на *одговорноста кон потрошувачите*. Делот од вработените во организацијата, кои се најблизу до потрошувачите (продавачите, банкарските работници, вработените во медицинските институции и во сите државни институции), коишто се овластени да ги пренесуваат потребите и желбите на интересентите до менаџерите, тоа го прават со ефективен комуникациски процес и соодветна култура на изразување. Само тогаш менаџерите се во ситуација правилно да одговорат на тие потреби. За возврат, менаџерите треба да комуницираат со другите организациски вработени, за да определат како најдобро да одговорат на променливите потреби на потрошувачите.
- *иновативноста* (која често е карактеристична за работењето на вкрстено-функционалните тимови) е тесно поврзана со нивото на ефективноста на реализираниот процес на комуникација:
  - при *развивање нови производи или услуги*, меѓусебната ефективна комуникација овозможува развој на вистински производ кој потрошувачите ќе го препознаат како своја потреба и којшто може потенцијално да доведе до свој иден развој во соодветна продолжена форма.
  - од друга страна, членовите на тимот мора да комуницираат и со менаџерите *заради обезбедување ресурси* потребни за развивање на замислениот производ и одржување перманентен проток на информации за напредокот на проектот. Иновацијата во организациите сè повеќе зазема свое место на глобално ниво, правејќи ја ефективната комуникација сè поважен дел на процесот.

Наведеното иницира постоење на вистински приод кон текот на процесот на комуникација при што културата на изразување треба и мора да има соодветно ниво, доколку битна организациска цел е ефективното организациско извршување и соработката со јавноста и окружувањето.

### **2.2.1. Видови комуникација на менаџерите-претприемачи**

Комуникацијата во потесна смисла на зборот (зборување, пишување, читање, слушање) опфаќа околу 75% од работното време на менаџерите. Гледано од нивниот професионален аспект, комуникацијата во најширока смисла значи да се комуницира цело време, бидејќи отсуството на комуницирање во процесот на управување со човековите ресурси и организациската изведба, воопшто не е ни можно. Ќе ги споменеме само основните форми на менаџерската секојдневна комуникација, кои подетално ќе бидат анализирани во дискусијата за структурата на организацискиот комуникациски процес:

**Интерперсоналната комуникација** е комуникација помеѓу поединци или во мали групи, каде што комуникацијата се реализира лице во лице. Описот на интерперсоналната комуникација е добро искажан во мислата на Laswell: „Уметноста на комуникација е да се биде разбран, сфатен во секојдневната комуникација во семејството, односите со пријателите, особено во улогата на лидер, наставник, консултант за воспоставување и одржување на деловни односи“ (Laswell, во *Brajša*, 1994 год.).

Интерперсоналната комуникација се занимава со проблемот на меѓучовечка комуникација - комуникацијата „лице в лице“ во рамките на една мала примарна групи (семејство, училиште, компанија, помали заедници). Таа има исклучително големо значење особено во областа на советување, терапија, менаџмент и политика.

Интерперсонална комуникација е најмногу распространета и елементарна форма на социјалната комуникација. Нејзината главна карактеристика е реципрочитетот на размена на пораки помеѓу две или повеќе лица, директно или индиректно, со реципрочни промени на улогата на комуникаторот и рецепиентот и брз одговор во процесот на размена на пораки. Интерперсоналната комуникација може да се разбере како продолжување на интраперсоналната комуникација, односно како средно ниво во примање на пораки во процесот на масовна комуникација.

Врз интерперсоналната комуникација влијаат голем број интерактивни и контекстуални фактори. Меѓу најважните се:

- мотивите и целите на комуникација;
- симболичните форми во кои се реализира;
- нивото на комуникативни компетентности на лицата кои учествуваат во реализацијата на комуникацискиот процес;
- природата на односите што се воспоставени или се воспоставуваат;
- општествениот контекст во кој таа се реализира.

**Деловната комуникација** е подмножество на општата комуникација, насочена и економски ориентирана, и секогаш присутна во сите бизнис процеси (*Prevodnik*, во *Znidaršič*, 2000 год.).

Меѓутоа, во деловната комуникација учествуваат поединци, кои преку процесот на комуникација формираат меѓучовечки деловни односи и комуницираат едни со други, што е важна компонента на успешна бизнис интерперсонална комуникација. Деловната комуникација е осмислена активност насочена кон поставување и остварување на корисни резултати за компанијата, а клучна улога имаат менаџерите, претприемачите и други професионалци во деловните системи кои мора да поседуваат соодветно ниво на професионална култура на деловно изразување. Ефективната деловна комуникација е предуслов за успех во професии каде станува збор за работа со луѓе (*Možina* и др., 2004 год.).

- Во компаниите значајно место има *комерцијалната комуникација*, чија реализација има цел менаџерите да ги запознаат вработените со потребните информации кои влијаат врз деловните корисници, конкуренцијата и бизнис-групите надвор од компанијата.
- *Маркетинг комуникацијата* е многу важна за текот на деловните активности на компаниите. Има задача да обезбеди информации, презентација, едукација и убедување на клиентите и да влијае врз нивните одлуки. Како процес насочен кон опкружувањето бара различна култура на изразување од онаа која менаџерите ја користат при комуникација внатре во организациите. Таа, всушност, е пазарна комуникација, односно економска пропаганда - рекламирање: овозможува лична продажба, продажна промоција, публицитет и односи со јавноста. Компаниите на овој начин комуницираат главно со своите клиенти и добавувачи, но исто така и со конкурентите и другите фактори во опкружувањето.
- Тука би ја споменале *социјалната комуникација*, која првенствено е дизајнирана за забава и разонода, и варира во зависност од целите, но е неопходна компонента на веќе наведените видови комуникации кои секојдневно ги реализираат менаџерите и за чиј непречен тек е потребно соодветна култура на изразување.
- *Односите со јавноста* како вид комуникација од неодамна добиваат сè поголемо внимание и во целина може да бидат дефинирани како управување со комуникацијата, односи и интереси меѓу организацијата и нејзината јавност, со цел да се постигне заемно разбирање, поддршка, добри односи и авторитет на организацијата. Како и другите претходно наведени видови комуникација, односите со јавноста бараат различен пристап и култура на изразување.

Јавноста се препознава низ групи и поединци кои влијаат врз организацијата или организацијата влијае врз нив. Таа е поделена на:

- *интерна јавност* (вработени, менаџери, претходни и идни вработени)
- *финансиската јавност* (банки, берзи, акционери)
- *медиумска јавност* (парламент, влада, совет на општините, постојни и идни деловни партнери).

*Реториката*, која претходно ја споменавме, е уметност на убедување преку соодветен говор и начин на изразување, но „...Тоа не е уметност на убав говор, туку развивање моќ за влијание врз луѓето“ (Zidar, 2007 год.).

Аристотел, основачот на реториката, вели дека тоа е уметност која ги открива, а потоа (преку соодветна култура на изразување) ги користи сите расположливи средства за убедување.

„Од интерперсоналната комуникација се разликува по тоа што произлегува од желбата за победа, па често реторичките убедувања доведуваат до конфликт, а во интерперсоналната комуникација целта е соработка и заедничко разбирање, заедничко решение, постоење реципрочитет“ (*Ibid*:16).

Комуникацијата придвижува некои општи принципи, а нивното знаење и придржување кон нив придонесуваат за постигнување ефикасност во процесот.

### **- Форми на интерперсонална комуникација**

Интерперсоналната комуникација може да се класифицира во согласност со ситуацијата во која се одвива. Постојат пет форми на откривање на интерперсонална комуникација: *формална и неформална, јавна и приватна, дистанцирана и интимна, ритуална и отворена, функционална и експресивна.*

- *Формалната и неформалната* интерперсонална комуникација е разликата помеѓу планираното и намерното, од една страна, и спонтаната употреба на комуникациски вештини, од друга страна. Подетално ќе ја разгледаме во делот што следува.
- *Јавната и приватната* интерперсонална комуникација е разликата во однос на контекстот на комуникацијата; на пример, кога за време на комуникацијата на јавно место се избегнува употребата на невербалните знаци и емоции.
- *Дистанцирана и интимна* интерперсонална комуникација е разликата во квалитетот на односите помеѓу страните во комуникацијата. Дистанцираната комуникација значи повисок степен на формализам во говорот или изгледот, додека интимната комуникација сведочи за цврсти односи меѓу луѓето.
- *Ритуалната и отворената* интерперсонална комуникација е посебна можност за предвидување на употребата на одреден комуникациски код. Ритуализираната комуникација користи секогаш ист, ограничен код, што сведочи за силни односи меѓу учесниците во комуникацијата.
- *Функционалната и експресивната* интерперсонална комуникација се засноваат на разликите во квалитетот и целно користење на јазикот. Говорот се користи или на строго целен, односно функционален режим или како средство за дискусија или шпекулација (Tomić, 2003 : 64).

### **2.3.2 Организацискиот тек на комуникацискиот процес**

Организациите не постојат без луѓе, а односите меѓу луѓето не може да постојат без комуникација. Сите организации се креирани и организирани преку процесот на комуникација којшто е создаден и одржуван од страна на луѓе кои комуницираат едни со други преку формирана култура на изразување. Луѓето треба најпрво да комуницираат, па дури потоа ќе бидат во можност да донесуваат одлуки и да организираат нивно реализирање, и повторно да комуницираат за да можат да вршат координација и контрола на тековните активности. Организацијата го одредува контекстот во кој тече комуникацискиот процес, но и организацискиот контекст определува што и на кој начин се комуницира. Меѓу основните типови на комуникација во деловните организации се внатрешната и надворешната комуникација и нивните форми.

#### **- Внатрешна (интерна) комуникација**

Внатрешната или интерната комуникација е комуникација која се реализира преку размена на информации и идеи во рамките на организацијата. Таа го објаснува и насочува текот на работната изведба, ја појаснува смислата на мисијата на организацијата и овозможува брзо идентификување и реагирање на потенцијалните проблеми. Се сретнува во формална и неформална форма.

• **Формална интерна комуникација.** Главната цел на комуникација во однос на организацијата е нејзиниот успешно функционирање, па во организацијата се реализира во неколку насоки – вертикална, хоризонтална и дијагонална.

Вертикалната комуникација има две струи: надолна (top-down) и нагоре (bottom-up) и постои во хиерархиски структурирани системи и се заснова врз постапката за субординација (супериорност).

• **Надолниот проток (top-down) на комуникација** е посилен од нагорниот, хоризонталните и дијагоналните насоки комуникација. Започнува од врвните менаџери, тече низ сите пониски нивоа кон сите вработени кои реализираат активности за управување, а кои се наоѓаат на дното на хиерархиска скала. Главната цел на оваа комуникација е лидерството и менаџирањето на поединци на пониските хиерархиски структури.

Објектите од овој вид на бизнис комуникација, најчесто вклучуваат:

- опис на работни места, наредби, директиви, упатства и насоки во врска со специфични обврски на вработените и методологија на решавање задачи и проблеми;
- основни принципи на бизнис-политики кои обезбедуваат увид во тоа зошто и како некои специфични задачи се вклопуваат во севкупните цели на организацијата;
- релевантни информации за минатото, сегашноста и иднината на организацијата, кои се поврзани со бизнис-политики, практики и различни бизнис-процедури;
- ги разгледува бизнис-перформансите на вработените;
- промовирање на соодветна организациска „идеологија“, која ги охрабрува вработените да ги поддржат активностите на компанијата и успехот на своите производи, услуги, итн.

Неефикасната надолна комуникација во многу организации резултира со незадоволени потреби на вработените за информации кои се релевантни за нивната работа, а недостатокот на потребните информации на работното место непотребно предизвикува стрес. Причини за неефективната надолна комуникација може да бидат:

- *Растењето на организацијата* како причина за комуникациска изолација на вработените. Повеќето компании се првично мали, така што раководството и вработените најчесто комуницираат лице в лице. Со зголемување на организацијата, расте бројот на формалните линии за управување, менаџерите се изолираат од вработените, пораките стигнуваат до погрешни луѓе, се испраќаат во несоодветни време итн.
  - *Недостаток на јасно дефинирани цели.* И покрај постојаното редефинирање на долгорочните и краткорочните цели, често се случува менаџментот да посветува недоволно внимание за соодветно и прецизно пренесување на потребните информации до вработени на пониските хиерархиски нивоа.
  - *Недоволна контрола на тековниот комуникациски процес.* Кога процесот на комуникација тече на истиот начин во текот на долг временски период создава навика за комуникација. Менаџментот во организација ретко ја проверува ефикасноста на постојниот начин на комуникација со подредените соработници, така што може да изостанува повратна информација за правилна проследеност, соодветно толкување и навремено добивање на испратените пораки.
  - *Неусогласување на хиерархиските административни нивоа во однос на презентирање информации.* Менаџментот и пониски административни органи може да имаат став дека одговорен за издавање на одредени информации е врвниот менаџмент.
  - *Сегрегација (поделба) помеѓу вработените* за надзор и оние кои ги реализираат работните задачи, што е последица на пропишани норми и појава кога раководството е одговорно за донесување на одлуки кои влијаат врз целата организација.
  - *Најнеефективните техники за надолна комуникација* се организациските состаноци и публикации, кои се насочени кон специфични групи.
- **Нагорниот тек на комуникација** се остварува од пониските кон повисоките хиерархиски структури. Пораките кои течат во оваа насока обично содржат информации и податоци кои се неопходни за донесување одлуки и извештаи за моменталниот статус на различни проекти. Главната цел на оваа комуникација е да ги информира лицата на повисоките



нивоа за она што се случува во долните организациски нивоа и за општата ефикасност на работењето на нивото кое се наоѓа подолу од нивното.

Основниот вид информации кои имаат нагорен тек на проток се однесуваат на извршувањето на работните задачи. Затоа, содржината на добиените комуникациски информации вклучува:

- различни видови извештаи за работа,
- одговори на прашања,
- барања за дополнително известување и упатства,
- предлози за подобрување, сугестии, апликации, жалби.

Нагорниот тек на комуникација не е само обратен процес во однос на комуникацијата со надолен проток. Разликата во хиерархиската позиција меѓу лицата кои комуницираат води до важни разлики. Причините за слабата нагорна комуникација може да биде:

- *Големината и сложеноста на организацискиот систем.* Колку е компанијата поголема и посложена, вработените на пониските хиерархиски нивоа имаат поголема тенденција да стигнат до највисокото раководство.
- *Нереално претпоставување.* Погрешното размислување за организацијата и незадоволителното ниво на одвивање на процесот на комуникација може да предизвика значителни проблеми во обидот да се пренесат информации кои имаат развојни текови.
- *Филтрирање и нарушување на пораката.* Текот на информациското струење нагоре од едно до следно ниво, при што нивното значење намерно или ненамерно се искривува и филтрира, така што на патот кон раководството на компанијата може да доживее значајни промени.
- *Страв од протекување на лоши вести.* Вработените на подолните хиерархиски нивоа може да манипулираат со информациите пренесени од страна на нивниот претпоставен и да ги направат поволни за себе. Негативните информации може да бидат искривени или променети, притоа овозможувајќи само позитивните да стигнат до лицата до кои се наменети. Вработените често се плашат дека на нивните забелешки може да се гледа како на закана што би предизвикало незадоволство кај нивните претпоставени. Како резултат на таквите размислување вработените често избегнуваат да пренесат лоши вести на нивните претпоставени или ја префрлаат оваа одговорност на некој друг. Филтрирањето и нарушувањето на пораките придонесува менаџерите да не сакаат да имаат вработени кои ги „красат“ достигнувањата и значајните идеи, бидејќи тие се чувствуваат загрозувани од нив.
- *Супериорно подредени врска.* Нагорниот тек на комуникација може да ја загрози:
  - стравот од казна кај вработените (да бидат критикувани, казнети или можеби дури и отпуштени поради премолчување важни информации или проблеми),
  - позитивната проценка на нивното организациско извршување и зголемени очекувања од идните работни задачи,
  - верувањето дека емоциите не треба да бидат јавно манифестирани.
- *Тесни грла.* За време на комуникацијата како “тесни грла” може да се јават:
  - доверливо лице на менаџерот, секретар или административен асистент, кои ги филтрираат информациите и ги испраќаат до менаџерот само оние кои сметаат дека се подобни и потребни, а вработените често веруваат дека ги пренасочуваат, осиромашуваат или целосно ги занемаруваат нивните порака.
  - лица коа собираат корисни информации и ги користат за лични цели, односно за да остварат предност во однос на другите.

- вработени кои се конкурентни на работното место и кои често задржуваат информации кои ќе би биле значајни за другите кои сакаат да напредуваат во организацијата.

- конкурентни сектори/одделенија се стремат како група да бидат попродуктивни и подобри од другите и ги задржуваат корисните информации кои може да бидат корисни за останатите вработени.

Од сите споменати видови комуникација, нагорната комуникација е најефикасен минимум. Вработените на повисоките нивоа често не одговараат на пораките што доаѓаат од нивоата под нивното, додека вработените од пониските нивоа често не сакаат да се насочат кон оние над нив, особено кога станува збор за негативни информации. Истражувањата покажуваат дека во организации кои практикуваат ефикасна нагорна комуникација се зголемува квалитетот на работно достигнување на повеќето менаџери. Во практиката, овој вид комуникација обично се реализира преку состаноци, кутии за предлози и сугестии, „практика на отворена врата“, кога секој вработен може да контактира со претпоставените кои се високо во хиерархијата на организацијата, без никаков протокол.

За разлика од вертикалната комуникација во која се ангажирани вработени на различни позиции, **хоризонталната комуникација** се однесува на комуникација меѓу поединци кои се на исто хиерархиско ниво. Оваа комуникација во принцип е полесна и пријателски интонирана. Ова е најчестиот комуникациски проток во организацијата - се проценува дека две третини од сите текови се од овој тип. Меѓу другото, овој тип комуникација овозможува координација и интеграција на одделенија и сектори кои вршат релативно независни задачи.

Механизмите на хоризонтална комуникација во рамките на една организација обично не се пропишани и се оставени на иницијатива на секој вработен. Таа обично се случува преку неформални средби, телефонски повици, пораки, договори и др. Во случај на многу сложени задачи за кои е потребна подобра координација, може да се формираат и посебни групи или тимови, или можат да бидат ангажирани специјални менаџери, чија функција ќе биде воспоставување на ефективна хоризонтална комуникација.

**Дијагоналата комуникација** е најмалку користен комуникациски проток во рамките на организацијата, но е значајни во сите ситуации кога другите текови не можат ефикасно да функционираат (во смисла на минимум трошоците на време и енергија), како и во ситуации кога треба да се надополнува вертикалната комуникација (ако оперативниот менаџер сака да изврши анализа на структурата на расходите, дел од потребните податоци може да ги бара директно до одделот за продажба, наместо да одат на вообичаениот пат преку маркетинг секторот).

#### • **Неформална интерна комуникација**

Покрај наведените формални канали во рамките на една организација, постојат и неформални начини на комуникација кои се многу важен проток на информации. Вработените пренесуваат информации на оние со кои доаѓаат во контакт, со што се создаваат „цевководи“ преку кои пораките може да патуваат.

Неформалната комуникација е главен извор на информации - вработените на овој начин добиваат околу 70% од информациите за својата организација. Методи на неформална комуникација се:

- неврзан разговор со вработените на сите нивоа;
- приватни телефонски мрежи и лични контакти во другите делови на организацијата, кои често го прави возможно извршувањето на некои работни задачи побрзо отколку со користење формални канали. Таквите мрежи се базираат на заемни симпатии и пријателство и се активни во повеќето организации;
- тајни писмени материјали кои циркулираат низ организацијата - шеги, фотографии, цртежи и слично;
- тајни знаци како „не зборувај ништо пред него“, „внимавај, те слуша“ , итн
- гласини - ширењето на нецелосни и непроверени информации кои главно содржат сензационални аспекти на одредена ситуација.

Според истражувањето за ефикасноста на неформалните канали на комуникација, се заклучува следното:

- информациите побрзо се шират по поврзани неформални канали отколку по формални;
- пренесените информации се околу 75% точни;
- се пренесуваат само информации кои се важни или интересни за вработените;
- вработените се потпираат врз овие информации кога не се сигурни, или се соочени со промените во организацијата.

Неформалната комуникација е можност за поврзување на менаџерот со вработените на организацијата во сите можни насоки - хоризонтално, вертикално и дијагонално.

#### *- Надворешна (екстерна) комуникација*

Надворешната комуникација се реализира преку тек на информации кои се внесуваат и се изнесуваат надвор од организацијата. Компаниите постојано разменуваат пораки со клиенти, добавувачи, дистрибутери, конкуренти, инвеститори, новинари, претставници на државните структури, итн. Надворешна комуникација може да се реализира на формални и неформални начини.

- **Формална надворешна комуникација**

Официјално, на надворешната комуникација во организациите ѝ се посветува посебно внимание. Без разлика на начинот на кој таа се реализира (преку писма, e-mail, веб-страници, телефон, факс, екстранет, или на друг начин), ефикасната комуникација е првиот чекор во креирањето на соодветната слика за организацијата. Внимателно креираните писма, извештаи, презентации, електронски или физички, обезбедуваат за надворешната средина важна порака за функционалноста и квалитетот на организацијата. Пораките, како што се реклами, извештаи, пресови, известување за зголемувањето на цените итн. се во надлежност на вработените во секторот задолжен за маркетинг и односи со јавноста. За разлика од формалната надворешна комуникација во една организација, кој често внимателно е планирана и подготвена, неформалната надворешна комуникација најчесто се реализира како дел од рутинските деловни операции.

Сите вработени во организацијата се важен неформален канал на комуникација со надворешниот свет. Во текот на секојдневните работни активности тие несвесно апсорбираат информации кои го зголемуваат нивното целокупно знаење што е потребно за организацијата. Секогаш кога еден од вработените зборува за компанијата праќа порака. Многу луѓе од надворешната средина формираат мислење за организациите врз основа на суптилни показатели - тонот на гласот, изразот на лицето и нечие присуство.

Топ-менаџерите често се потпираат врз неформални контакти со луѓе од надворешната средина, со цел да соберат информации кои би можеле да бидат корисни за нивните компании. Голем дел од нивната неформална мрежа вклучува интеракција со врвни директори од други компании. Оваа форма на комуникација е најчестата форма на размена на информации и преговори во рамките на две организации.

Исто така, многу менаџери на врвот на хиерархиската структура ја сфаќаат важноста на одржувањето контакт со „реалниот свет“ преку создавање на можности за разговори и добивање на повратни информации од клиентите и вработените со кои доаѓаат во директен контакт. Примањето фидбек е клучна фаза во процесот на комуникација, што овозможува да се дознае повеќе за потребите на потрошувачите и да се постигне оптимално позиционирање на деловното опкружување.

## 2.4 Структура на организацискиот комуникациски процес

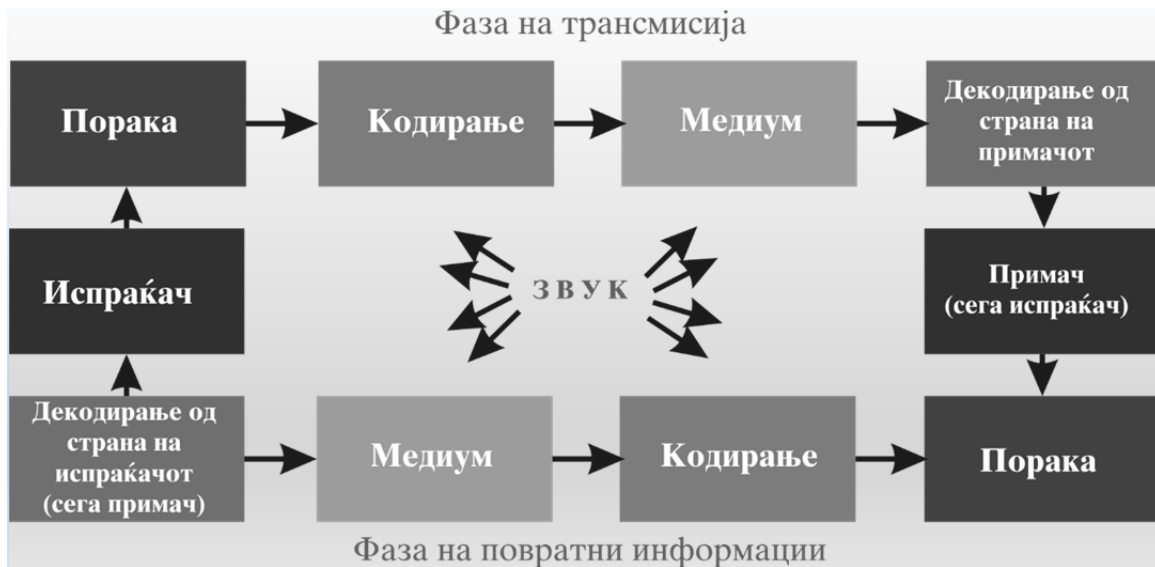
Комуникацискиот процес, во својата основа, се состои од поедноставена шема на испраќач, порака и примач:

- *Испраќачот* е лицето кое ја испраќање пораката, кое мора да биде подготвено и да знае: што кажува, зошто кажува, кому кажува и кога се кажува пораката. Одговорите на овие пет прашања ефикасно влијаат во развојот на содржината и форматот на пораката (*Lipičnik и Možina, 1993:83*):

<b>Што?</b>	<i>Што треба да се каже? (одлуки, задачи, информации, промени; факти, реализација на проблемот)</i>
<b>Зошто?</b>	<i>Зошто е кажаното важно? (Што е проблемот, дали е пораката потребна?)</i>
<b>Кому?</b>	<i>Кое е лицето кому му се обраќаме? (Каква е неговата личност? Дали се знае неговиот начин на прифаќање? Ја знаеме ли неговата позиција, начинот на реакција? Ги знаеме ли неговите постојни потреби?)</i>
<b>Како?</b>	<i>Како да се пренесе пораката? (Со директен контакт лице-в-лице во канцеларија, на работното место; во писмена форма; на состанок, во разговор)</i>
<b>Кога?</b>	<i>Кога е вистинскиот момент? (За нас, за нашиот соговорник, дали е неопходно да се комуницира во моментот или подоцна?)</i>

Токму овие прашања конкретно го илустрираат значењето и потребата од култура на изразување во деловната комуникација.

Процесот на комуникација се состои од две фази: *фазата на пренос*, во која се разменуваат информации меѓу двајца или повеќе поединци или групи, и *фаза на повратна информација*, со која се потврдува реализирано заемно разбирање. И во двете фази, можат да се појават бројни препреки (*Rogers и Agarwala-Rogers, 1976 год.*):



Сл.2.1: Процесот на комуникација (*Jones & George, 2008:636*)

### Фаза на повратна информација

- *Првата фаза* ја содржи постапката на *испраќачот (комуникатор)*, почнувајќи од фазата на пренос, во којашто испраќачот, личноста или групата која сака да ја сподели информацијата со друга личност или група, одлучува да испрати пораката,

т.е. да пренесе информација за што е потребно да користи соодветна стручна терминологија и начин на искажување на информацијата. Примачот ја кодира пораката, односно со соодветен код ја пренесува до испраќачот. Кодирањето претставува процес на симболична трансформација на идејата во адекватен вербално-логичен склоп за да може идејата да стане комуникабилна. Тоа е процес на претварање на различни видови сигнали во збир на знаци кои се употребуваат и го овозможуваат комуницирањето. Секој облик на комуницирање се остварува со примена на одреден код, односно специфична комбинација на знаци. Тие знаци можат да бидат вербални, оптички, пишани, гестовни (говорен и пишан збор, музика, слика, движења, гестови, творби на материјалната култура).

Доколку пораката е погрешно објаснета или разбрана, ќе се спроведуваат активности со веројатност за појава на злоупотреба или погрешна работна изведба.

Средствата обезбедени од страна на испраќачот кои се користат за пренос на пораки (глас, хартија, табла, телефон, компјутер, ...), се нарекуваат *канал* или *медиум* за комуникација. Секој канал за комуникација што е избран за пренос на информацијата, бара соодветен и различен начин на комуникативно изразување.

Примената порака, патувајќи низ медиумот сè уште не ја завршува својата цел за која настанала и може да претрпи некои нарушувања. *Шум* е општ поим кој се однесува на сè што ја попречува пораката во која било фаза на комуникацискиот процес. Нецелосните и искривени пораки предизвикуваат реакции и дејства кои може да бидат целосно погрешни, па и штетни.

Фидбекот добиен од страна на вработените посочува дали пораките се правилно разбрани и објаснети. Поради високата можност за недоволно или неправилно разбирање на пораката, исклучително важно е испраќачот на пораката да се увери дека таа е правилно и точно разбрана, за што треба да добие повратни информации од примателот. Врз основа на овие информации може да се заклучи дека основата на секоја информација се податоците, како елементи за создавање информација.

**Информациите** во поширока смисла вклучуваат мисли, знаења, идеи, вредности, емоции.

**Податоците** се факти, симболи за која било содржина. Информациите се веќе обработени податоци, кои за корисникот имаат одредена вредност.

Информации се сè она што поединците, групата или организацијата:

- го добиваат од опкружувањето или го емитуваат во опкружувањето;
- сè што помага во намалување на неизвесноста во донесувањето одлуки;
- збир од податоци и факти.

Информациите како веќе обработени податоци, односно факти, ја покажуваат врската на вредноста на податоците за корисникот и ја претставуваат вредноста на искажаните податоци. Посредници за пренесување на информација се *симболите*, а најчесто симболите комуницираат како и зборовите, и претставуваат важен дел од комуникацискиот процес (*Angelovski, 2008:9*).

- *Втората фаза* се однесува на *примачот (реципиент)* кој ја интерпретира пораката и се обидува да ѝ даде смисла - процес наречен *декодирање*. Декодирањето претставува процес во кој симболично посредуваната идеја се преведува од вербално-јазична структура во соодветен ментално-психолошки еквивалент. Симболите се претвараат во идеи, а тоа се случува на ниво на рецепција на пораката. Овој чин претпоставува способност на реципиентот да ги дешифрира симболите и вербалните јазични значења комбинирани во целини. Ова е критичен момент во комуникацијата, во кој примачот мора да умее да ги толкува и разбере податоците во информацијата и терминологијата која истата ја содржи.

Фазата на *повратна информација* е поттикната од примачот, кој станува испраќач. Примачот одлучува каква порака повратно да испрати до изворниот испраќач, кој

станува примач, ја кодира и ја пренесува преку избран медиум (види слика 16.1). Пораката може да содржи:

- потврда дека оригиналната порака е примена и разбрана,
- потврда дека оригиналната порака има потреба да биде преформулирана, за да се потврди дека била точно интерпретирана,
- барање за дополнителни информации.

Согласно промената на улогите, повторно следи процесот на декодирање, сега од страна на примачот (претходно испраќач), со цел потврдување дека е постигнато заемно разбирање. Притоа, испраќачот и примачот *кружат низ целиот процес* онолку пати колку што е потребно да се постигне заемно разбирање. Повратната информација:

- ги отстранува недоразбирањата,
- обезбедува точна интерпретација на пораката и
- овозможува достигнување вистинско заемно разбирање.

#### **2.4.1 Вербална комуникација**

Вербалната комуникација вклучува орална и писмена форма на изразување. Вербалната комуникација пораките ги кодира со зборови, пишани или говорни.

##### **- Говорна / гласовна комуникација**

*Говорната комуникација* се состои од најавени формализирани дискусии меѓу две страни и користење на неформален јазик. Говорната комуникација е брз начин на општење, обезбедува повратни информации и овозможува истовремено комуникација со повеќе луѓе. Препреките се појавуваат кога во преносот на пораката се вклучени поголем број луѓе, при што се зголемува можноста од појава на *неред* во комуникацијата (Tavčar, 1995 год.).

*Зборовите* се рационални дизајнери на значајна вербална форма, именувана како порака. Вербалната комуникација бара од испраќачот да обезбеди одредена содржина за искажување, со цел истата да биде задржана во нечија меморија и да предизвика соодветна употреба и насочени активности (Pšeničnu и др., 2001 год.).

##### **- Писмена комуникација**

Писмената комуникација се реализира преку писма, весници и списанија, рекламни табли, електронски и различни оптички форми. Предноста на писмената комуникација е *одржливост, транспарентност и јасност на пораката*.

Испраќачот и примачот во текот и по завршување на комуникацискиот процес, оставаат документиран број пораки, кои може да се чуваат на неодредено време. Писмената комуникација обично е посостигливицирана, логична и јасна, затоа што ѝ претходат многу повеќе размисли за тоа што да се напише, постојат докази за пораките и нивната содржина, но за нејзино реализирање потребно е повеќе време.

Секој примач, за единица време, одредени известувања, како количина информации, говорно ги прима во многу поголем обем, отколку за еден час пишување.

Писменото општење е побавен процес и често нема итни повратни информации.

Пишувањето во организациската комуникација вклучува различни деловни писма, деловни договори, извештаи, записници, анализи, планови, различни листи... и бара соодветна култура на изразување. Без разлика на содржината, неопходно е да се обезбеди добар лингвистички стил, литературен македонски јазик и соодветен формат на документот кој писмено се изготвува.

##### **- Деловна кореспонденција**

Деловната кореспонденција е писмена комуникација помеѓу правни или физички лица. Споделувањето мисли во писмена форма се именува како писмо. Ако содржината на писмата е

од комерцијална природата, станува збор за деловна комуникација. Деловната кореспонденција овозможува комуникација помеѓу две страни, ги консолидира личните контакти или деловните настани и овозможува писмен доказ за предметот или причината на комуникацијата, што претставува одржлив доказен материјал.

Во деловната кореспонденција е потребно да се земат предвид следните барања, реализирани низ соодветна култура на писмено изразување:

- *учтиво обраќање*, кое е изразено преку намерно избрани мисли и зборови, соодветна хартија, фонт, облик и изглед на писмото.
- *јасно изразување*, со кратки, прецизни и концизни мисли заради избегнување било какви можни нејасноти, елиминирање непотребни забелешки и заштеда на време од испраќачот до примачот на писмото. Сите изјави, податоци и информации во писмото мора да бидат точни и вистинити. Содржината на писмото се распределува транспарентно и со логичен редослед.
- *користење литературен јазик*, без непотребна стручна терминологија, странски зборови, хардкор кратенки, јазични и стилски аномалии.

Процентот на исполнетост на наведените барања значи поефикасно ефектуирање на целта на овој вид комуникација, а тоа е собирање потребни информации и изготвување:

- соодветен предлог или концепт
- проширување на основната мисла на концептот со реченици соодветно организирани во вовед, главен дел и заклучок
- проверување на содржината на текстот од лингвистички аспект
- избирање соодветна хартија. Ако компанијата има веќе подготвено печатени меморандуми или логоа, неопходно е нивно задолжително користење. Во спротивно, се користи бел лист со пропишана форма или формат А4.

Пораките можат да бидат кодирани и без користење на пишан или говорен јазик.

#### **2.4.2 Невербална комуникација**

Невербалната комуникација формира информации со помош на:

- изрази на лицето (смеене, кревање на веѓата, муртење, спуштање на вилицата),
- јазикот на телото (став, гестови, движење со глава, спуштање на раменици),
- стилот на облекување (неформален, формален, конзервативен, модерен).

Наведениот пример јасно ја потенцира нејзината важност и пораката која ја испраќа до вработените:

*Примери од практиката:*

Врвните менаџери на General Motors, после работното време, носеле неформална или спортска облека наместо костуми, за да пренесуваат или сигнализираат до вработените дека старата бирократија во GM била сменета и дека компанијата е децентрализирана и помалку формална отколку претходно.

Трендот на овластување на работната сила придонесол некои менаџери да се облекуваат неформално, и на тој начин да пренесат невербална порака дека сите вработени во организацијата се членови на тимот и работат заедно за да креираат вредност за потрошувачите.

Најчесто, невербалната комуникација се употребува за засилување на вербалната комуникација (срдечната и љубезна насмевка може да ги засили зборовите за оценување на добро извршената работа, загрижениот израз на лицето може да ги засили зборовите за сочувствување со личниот проблем на вработените). Совпаѓањето меѓу вербалната и невербалната комуникација помага за да се обезбеди потврда дека е постигнато заемно разбирање.

Кога менаџерите одлучуваат да не ја изразуваат пораката вербално, тие ненамерно го прават тоа невербално. Луѓето имаат помала контрола над невербалната комуникација, и честопати, вербалната порака која се практикува, поефективно се изразува преку јазикот на телото или изразите на лицето. Понекогаш, невербалната комуникација се користи да се испрати порака која не може да биде испратена преку вербални канали. Често адвокатите, свесни за ваквата тактика на комуникација, бидејќи се доста добро едуцирани за техниките и ефектите на невербална комуникација, манифестираат промислено однесување како што е одбирање место на стоене во просторија заради постигнување максимален ефект и контакт со очите за време на различните фази од говорењето. Понекогаш, тие запаѓаат во неволји поради промислена употреба на невербалната комуникација во обид да влијаат врз поротата.

**Примери од практиката:**

Во судот во Луизијана, јавниот тужител Thomas Pirtle бил предупреден и казнет со 2.500 долари од судијата Yada Magee, за тресење на главата при изразувањето на сомнеж во искажувањето на сведоците, движење на рацете при изразување на ненаклонетост и ракоплескање кога бранителите изложувале аспекти кои оделе во прилог на неговиот

### **2.4.3 Влијанието на личната перцепција во комуникацијата**

Перцепцијата има централна влијание во комуникацијата, и истовремено влијае и врз преносот и врз повратната информација. Комуникацијата директно влијае врз формирањето перцепција за некој или нешто, а со тоа и врз процесот на донесување одлуки и нивно реализирање, што е една од основните менаџерски функционални активности и наедно фокус за нејзино перманентно подобрување.

Перцепцијата е недвосмислено субјективна и под влијание на личните вредности, ставови и расположенија на луѓето, како и на нивното искуство и знаење. Кодирањето и декодирањето на пораките, па дури и изборот на медиум, зависи од перцепциите на испраќачот и примачот.

На ефективната комуникација можат да ѝ наштетат и индивидуалните предрасуди.

*Предрасудите* се систематски тенденции да се користат информации за другите, на начини кои резултираат во неточни перцепции.

Постојат бројни предрасуди кои можат да резултираат во неправеден третман на реализирањето неефективна комуникација со вработените во организацијата. Исто така, *стереотипите*, како поедноставени и често неточни убедувања за карактеристиките на определена група луѓе, можат да го попречуваат кодирањето и декодирањето на пораките.

Така на пример, доколку менаџерот има стереотипи дека постарите вработени стравуваат од промени, тој пораката до постариот вработен за промената која настанува во организацијата ќе ја кодира на начин на кој јасно нема да го истакне нивото на промена за да не предизвика стрес, претпоставувајќи дека кај тој вработен промената нема да биде соодветно прифатена. Меѓутоа, постариот вработен се плаши од промената не повеќе од своите помлади колеги, па затоа ја декодира пораката до значење дека ќе биде направена само мала промена. Како последица на тоа, тој не успева адекватно да се подготви за промената, што негативно се одразува врз неговото работно извршување, бидејќи не ја доживува промената во рамките на нејзината вистинска големина или вредност. Поинаку кажано, неефективната комуникација е резултат на неточните претпоставки на менаџерот за постарите вработени.

Наместо да се потпираат на стереотипите, ефективните менаџери настојуваат попрецизно да ги перцепираат другите вработени, со фокусирање кон нивните однесувања,



знаење, вештини и способности. Повратно, точните перцепции придонесуваат за ефективна комуникација.

## 2.5 Опасности од неефективна комуникација

Бидејќи менаџерите мора да комуницираат со другите вработени за да ги извршуваат своите разновидни улоги, најголем дел од своето време го минуваат во комуницирање: реализирање состаноци, телефонски разговори, примање и испраќање е-пошта или контакти лице во лице. Некои експерти проценуваат дека менаџерите поминуваат приближно 85% од своето време вклучени во некаква форма на комуникација (Adams, Todd и Nelson, 1993:9-21).

Ефективната комуникација е толку значајна што менаџерите не можат едноставно да бидат задоволни со фактот тие самите се ефективни комуникатори, туку треба и мора да им помогнат на своите подредени да бидат или да станат ефективни комуникатори. Кога сите вработени во организацијата се способни ефективно да комуницираат меѓу себе, и со луѓето надвор од организацијата, организацијата има поголема веројатност за повисоко работно извршување и остварување на конкурентска предност.

Покрај тоа, неефективната комуникација понекогаш може да биде опасна, и да доведе до трагична и непотребна загуба на ресурси, вработени, па и човечки животи.

### **Примери од практиката:**

Истражувачите од универзитетот Харвард неодамна ги истражувале причините за грешки, кога пациентот добива погрешни лекови, во две големи болници во областа Бостон. Тие откриле дека некои грешки во болниците се случуваат поради проблеми во комуникацијата – помошните медицински лица немале доволно информации кои им биле потребни за правилно да ги поделат лековите на пациентите. Истражувачите заклучиле дека некои од одговорностите за ваквите грешки лежат во менаџментот на болницата, кои не преземале активни чекори за да ја унапредат комуникацијата меѓу вработените.

Бројни се примерите за проблемите во комуникацијата во пилотската кабина на авионите и меѓу екипажот за летање и контролорите, кои понекогаш доведуваат до смртни последици. Во доцните 70-ти години, два авиони се судриле над Tenerife, поради недореченост на комуникација меѓу пилотот и контролната кула. Во несреќата загинале 600 луѓе. Контролната кула преку радио го известила пилотот, „Clipper 1736 известува дека пистата за полетување е чиста“. Пилотот погрешно ја интерпретирал пораката со значење дека било чисто да полета (Newman, 1995 год).

За жал, грешките како оваа не се работа на минатото. Групата за безбедност во NASA истражувала повеќе од 6.000 небезбедни инциденти при летање и открила дека 529 од нив биле предизвикани од тешкотиите во комуникацијата (Miscommunications Plague Pilots and Air-Traffic Controllers, 1995 год.).

NASA исто така има свои проблеми во комуникацијата (Reinert, 2003 год.).

Во 2004-та год. NASA објавила извештај кој детално ги опишувал проблемите во комуникацијата во меѓународната вселенска станица, која била заеднички управувана од NASA и руската вселенска агенција; проблемите вклучувале неадекватно чување на записите, недостаток на информации и неуспех да се чуваат актуелните податоци (Leary, 2004 год.).

## KORISTENA LITERATURA

- Adams, D.A Todd, P.A. & Nelson, R.R. (1993). A Comparative Evaluation of the Impact of Electronic and Voice mail on Organizational Communication, *Information & Management* 24. стр.9-21.
- Angelovski, K. (2008). *Poslovno\_komuniciranje\_in\_vodenje*, Ljubljana: Zavod IRC. стр.9.
- Boveé, Courtland L. & Thill, John V. & Schatzman, Barbara E. (2003). *Business Communication Today*, New York, Prentice Hall.
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*, St.Paul: West Publishing.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. & Donnelly, James H. Jr. (1997). *Organizations – Behavior, Structure, Processes*, Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Graham, H.T. & Bennett, R. (1998). *Human Resources Management*, London: Pitman Publishing.
- Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Grinberg, D. & Baron, R. A. (1998). *Ponašanje u organizacijama*, Beograd:Želnid.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1994). *The Social Psychology of Organizations*, , New York: Wiley.
- Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomski fakultet, стр.10-13.
- Kohut & McFarland B. во Kavčič, (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana. Ekonomski fakultet, стр. 61-63.
- Laswell, во Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Leary, W. E. (2004, February, 28). NASA Report Says Problems plague Space Station Program, *The New York Times*, A12.
- Miscommunications Plague Pilots and Air-Traffic Controllers, *The Wall Street Journal*, August 22, (1995). A1.
- Možina et al., (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Newman, B. (1995, July 5). Global Chatter, The Wall Hurt Patients, Study Says, *The Wall Street Journal*, B1, B6.
- O`Rally C.A. & Pondy, L.R. (1979). *Organizational Communication in S. Kerr, Organizational behavior*, Columbus: OH Grid,
- Prevodnik, M., in Znidaršič, J. *Poslovno komuniciranje: Vaje*. Ljubljana: Ekonomski fakultet. (2005).
- Reinert, P. (2003, September, 24). Miscommunications seen as Thread to Space Station, *Houston Chronicle*, 6A.
- Rogers, E.M. & Agarwala-Rogers, R. *Commuation in Organizations*. New York Free Press, (1976).
- Zidar, G. (2007). *Retorika – več ina prepri evanja: Odličnost nastopanja v poslovnem svetu*. Ljubljana: Planet GV, стр.15

## ГЛАВА 3: ПОДАТОЦИ И ТЕХНИКИ ЗА КОМУНИКАЦИЈА

---

### *3.1 Количината потребни податоци и избор на начини за комуникација*

#### *3.1.1 Комуникација лице во лице*

#### *3.1.2 Менаџмент на барање*

#### *3.1.3 Електронски пренесена говорна комуникација*

#### *3.1.4 Лично адресирана пишана комуникација*

#### *3.1.5. Безлична (формална) пишана комуникација*

### *3.2 Мрежно, организациско комуницирање*

#### *3.2.1 Мрежна комуникација во групи и тимови*

#### *3.2.2 Видови мрежи за комуникација*

*Тркалезна мрежа*

*Мрежа во вид на синџир*

*Кружна мрежа*

*Мрежа во вид на канал*

#### *3.2.3 Структура на организациските мрежи за комуникација*

#### *3.2.4 Мрежи за надворешна комуникација*

#### *3.2.5 Информациската технологија и комуникацијата*

#### *3.2.6 Интранет мрежи*

#### *3.2.7 Софтвер за групна размена и софтвер за соработка*

*Користена литература*

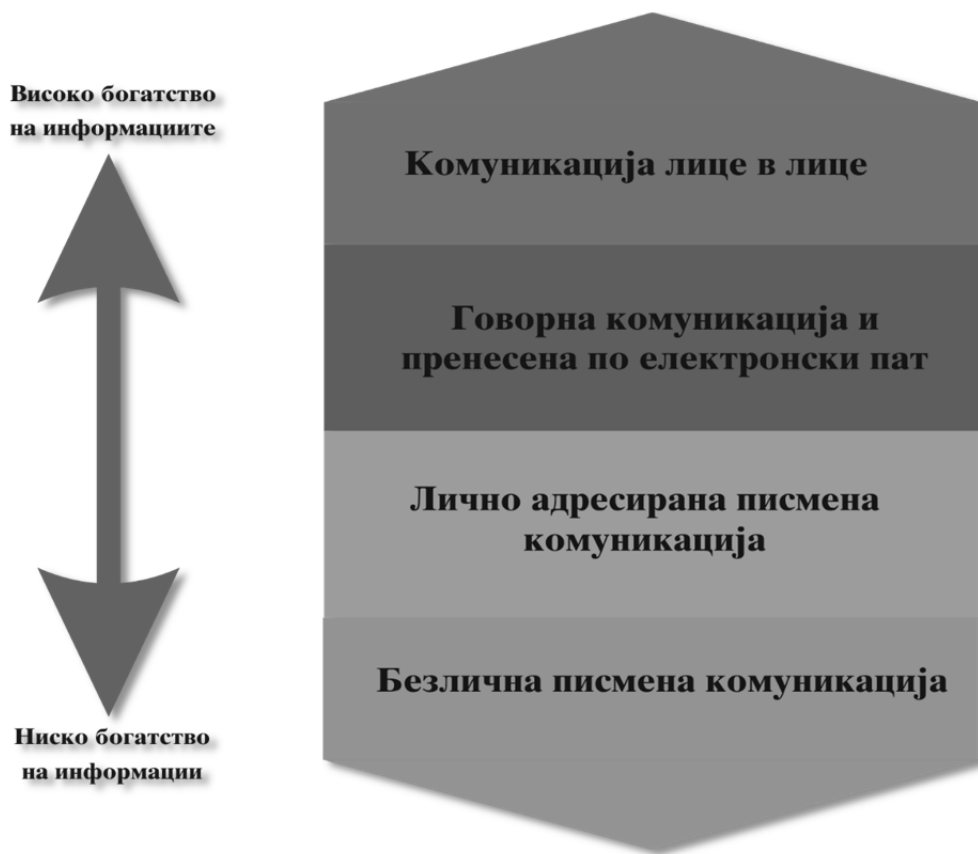
---

### **3.1 Количина потребни податоци и избор на начини за комуникација**

За да се реализира ефективна комуникација, менаџерите и сите вработени во организацијата, потребно е да изберат соодветен медиум за комуникација за *секоја поединечна* порака којашто ја испраќаат, како и за начинот за пренос на информацијата, особено кога станува збор за:

- Промена во процедурите (да биде пренесена до подредените со писмо, телефонски повик, во текот на ручекот и пред крајот на работниот ден);
- Објавување за отпуштања од работа (да биде извршено со допис или на состанок во компанијата);
- Начин за склучување голем договор со нов добавувач на членовите на тимот за набавка (директен контакт или контакти преку телефакси).

Наброените примери се само дел од прашањата со коишто менаџерите секојдневно се соочуваат.



Сл 3.1: Богатство на информации на медиумите за комуникација (Jones & George, 2008:639)

Не постои дефинирана, најдобра техника за комуникација на којашто можат да се потпрат менаџерите, но при изборот на медиум за комуникација за секоја порака, менаџерите треба да земат предвид *три фактори*:

1. Првиот, и најважниот, е *потребното количество податоци*. Количеството податоци, потребни за информацијата да го добие своето значење, е количеството податоци коишто може да ги спроведе медиумот за комуникација и коишто им овозможуваат на испраќачот и примачот да имаат доволна информација. Медиумот за комуникација што го користат менаџерите варира во своето богатство на податоци (слика1.1) (Daft, 1992 год.).

Медиумите со високо богатство на податоци се способни да овозможат обемно количество на информации и овозможуваат примачите и испраќачите да постигнат заемно разбирање.

2. Вториот фактор е *времето* потребно за комуникација, бидејќи времето на менаџерите и на другите вработени во организацијата е вреден ресурс.

**Примери од практиката:**

Менаџерите во американската служба за пратки, значително го намалиле времето што го трошеле за комуникација со користење на телеконференциите, наместо комуникацијата лице во лице, која барала менаџерите да патуваат во прекуморските земји (*Lights, Camera, Meeting tele-conferencing Becomes a Time – Saving Tool*, 1995).

3. Третиот фактор е определба на потребата за *хартија или електронска трага*, или некаков вид пишан документ како доказ дека пораката е испратена и примена. Секогаш е потребно менаџерот да го документира процесот на реализираната комуникација (на пример, упатено формално предупредување за често доцнење на вработен).

Во делот што следува, ќе дискутираме за четирите **видови техники за комуникација**, коишто меѓусебно се разликуваат токму поради претходно наведените фактори, односно димензии (количеството податоци потребни на информациите, времето и документирањето на процесот во хартиена форма или во електронска трага) (*Daft, 1992 год.*)

### **3.1.1 Комуникација лице во лице**

Комуникацијата лице во лице е техника којашто највисоко е рангирана според нивото на ефективност за прибирање количество податоци потребни за информациите. Кога менаџерите комуницираат лице во лице, покрај тоа што остваруваат предност од вербалната комуникација, ги интерпретираат и невербалните сигнали, како што се изразите на лицето и јазикот на телото. Загрижениот изглед или збунетоста, понекогаш може да каже повеќе отколку илјадници зборови и менаџерите можат да одговорат на таквите невербални сигнали на самото место.

Од друга страна, комуникацијата лице во лице, на менаџерите им овозможува да добијат моментална повратна информација, односно реакција на кажаното и решавање на моментите на конфузија, двосмисленост или недоразбирања, а меѓусебно можат да кружат низ процесот на комуникација толку пати колку што е потребно за да се постигне заемно разбирање. Со размножувањето на електронските форми на комуникација, како што е електронската пошта, некои менаџери стравуваат дека комуникацијата лице во лице е измамена на штета на градењето взаемно разбирање и известување (*Wellner, 2005:37-38*).

Честопати ефикасноста на пораките е условена од преносот и начинот на нејзиното испраќање, и постои потреба од комуникација лице в лице или со телефонски разговор – мнгу често се испраќаат електронски (*Ibid*).

Потребно е менаџерите секојдневно и внимателно да размислуваат и да го следат нивото на реализирана комуникација лице во лице во својата организација, и да преземат корективни чекори во насока на подобрување на ситуацијата.

### **3.1.2 Менаџмент на барање**

Менаџментот на барање е техника на комуникација лице во лице, која е ефективна за менаџерите на сите нивоа во организацијата (*Peters u Waterman, 1982 год.*)

Наместо закажување формални состаноци со подредените, менаџерите физички се движат околу работните области по одделенија и сектори и неформално разговараат со вработените за прашања и проблеми коишто можат да ги имаат, или ги имаат и вработените и организацијата. Овие неформални разговори обезбедуваат важни информации за менаџерите и подредените, и во исто време го засилуваат развивањето на позитивни меѓусебни односи.

*Hawlett u Packard*, основачи и поранешни врвни менаџери во *Hawlett & Packard*, согледале дека менаџментот на барање може да биде високо ефективен начин на комуницирање со нивните вработени.

Бидејќи комуникацијата лице во лице е на највисоко ниво според факторот на богатството на информации, се наметнува мислата дека секогаш треба да биде примарен избор на менаџерите. Сепак, постојат одредени негативни аспекти коишто треба да бидат земени предвид пред пристапот кон овој вид комуникација.

- Количеството на време коешто е потребно за комуницирање низ овој пристап, и
- Недостатокот од пишана трага - документ или електронска трага по реализираната комуникација.

За пораките коишто се важни, лични или постои можност да бидат погрешно разбрани, неопходно е практикување комуникација лице во лице, надолполнета со некоја форма на пишана комуникација, која ја документира пораката.

Предностите во информациската технологија на менаџерите им обезбедуваат медиуми за комуникација коишто се непосредни замени за комуникацијата лице во лице.

#### **Примери од практиката:**

Многу организации, како што се *American Greetings Corp.* и *Hawlett & Packard*, користат *видео-конференции*, за да остварат некои од предностите на комуникацијата лице во лице (како што е пристапот до изразите на лицето), и притоа штедат време и пари, бидејќи менаџерите на различни локации не треба да патуваат за да се сретнат меѓу себе. За време на видео-конференцијата, менаџерите од две или повеќе локации комуницираат меѓу себе преку големи телевизиски или видео-екрани; тие не само што се слушаат меѓу себе, туку и се гледаат во текот на состанокот.

Дополнително на заштедата на патните трошоци, понекогаш, видео-конференциите имаат и други предности. Менаџерите во *American Greetings* согледале дека со помош на видео-конференции, одлуките биле донесувани побрзо, бидејќи во процесот на одлучување можат да бидат вклучени повеќе менаџери и со тоа треба да бидат консултирани помалку менаџери надвор од состанокот. Исто така, видео-конференциите водат до поефикасни состаноци. Менаџерите во *Hawlett & Packard* дошле до сознание дека видео-конференциите го скратуваат времето за развивање нов производ за 30% поради истите причини. Некои менаџери утврдиле дека нивните состаноци се за 20% до 30% покусни кога се користат видео-конференциите, наместо состаноците лице во лице (*Lights, Camera, Meeting tele-conferencing Becomes a Time – Saving Tool, 1995 год.*).

За да ги унапредат видео-конференциите, *IBM* и *Tele Port Corporation* ги здружиле силите за да изградат виртуелни трпезарии во кои менаџерите можат да имаат „моќни оброци“ со другите менаџери на друга локација. Менаџерите во една локација се седнати околу голема, тркалезна маса, преполовена со огромен видео-екран, на кој можат да ги видат (во природна големина) своите партнери во друга локација коишто седат на ист вид на маса, и имаат ист вид на оброк. Иако менаџерите можат да бидат оддалечени стотици или илјадници километри, тие можат да јадат заедно, додека дискутираат за важни прашања. Камерите коишто го овозможуваат преносот на видео-сликите се скриени во цветни аранжмани за да не ја попречуваат вечерата (*Zeigler, B. Virtual Power Lunches Will Make Passing the Salt an Impossibility, 1995 год.*).

### **3.1.3 Електронски пренесена говорна комуникација**

После комуникацијата лице во лице, електронското пренесување на говорната комуникација преку телефонски линии, е втора по ранг во висината во богатството на информации (слика 3.1). Иако менаџерите коишто комуницираат преку телефон немаат пристап до јазикот на телото и изразите на лицето, тие имаат пристап до тонот на гласот, со кој е доставена пораката, деловите на пораката што ги истакнал испраќачот, и општиот начин на кој е изговорена пораката, дополнително на самите зборови.

- *Телефонските разговори* имаат капацитет да пренесуваат обемни количини на информации. Менаџерите обезбедуваат доказ за постигнато взаемно разбирање преку добиената брза повратна информација преку телефон, и директно разрешување дилеми и прашања.
- *Гласовната пошта и телефонските секретарки* овозможуваат испраќање и примање вербални електронски пораки преку телефонските линии. Системите на

гласовна пошта се широко распространети системи, коишто на испраќачите им овозможуваат да ги регистрираат пораките за членовите на организацијата што се оддалечени од нивните канцеларии и овозможуваат на примачите пристап до нивните пораки, дури и кога се оддалечени стотици километри од канцеларијата. Таквите системи се неопходни заради честото отсуство на менаџерите од своите канцеларии, а на менаџерите коишто патуваат им се советува периодично да ја проверуваат својата гласовна пошта.

### **3.1.4 Лично адресирана пишана комуникација**

Пониско од електронски пренесената вербална комуникација во богатството на информации, е *лично адресираната пишана комуникација* (сл. 3.1). Една од предностите на комуникацијата лице во лице, и електронски пренесената вербална комуникација, е дека и двете претендираат да бараат внимание, коешто помага да се обезбеди дека примачите посветуваат потребно внимание. Лично адресираните пишани комуникации, како што се *меморандумите и писмата* ја имаат оваа предност, бидејќи тие се адресирани до определена личност, постојат добри шанси личноста да им посвети внимание и да ги прочита. Покрај тоа, испраќачот може да ја напише пораката на начин кој може да биде разбран. Како и гласовната пошта, пишаната комуникација не му овозможува на примачот веднаш да одговори на прашањето, но кога пораките се јасно напишани и е обезбедена повратна врска, можат да бидат постигнати взаемни разбирања.

Дури и кога менаџерите користат комуникација лице во лице, испраќањето потсетници во пишана форма е неопходно за пораки кои се важни, или комплицирани, и треба да бидат упатени подоцна.

*Електронската пошта* е погодна за оваа категорија медиуми за комуникација, бидејќи испраќачите и примачите комуницираат преку лично адресирани пишани зборови, само што зборовите се појавуваат на компјутерски екрани, наместо на парчиња хартија. Електронската пошта е толку широко распространет медиум во бизнис светот, што некои менаџери, (како *Vickie Farrell*), согледале дека треба да се одморат од проверувањето на својата електронска пошта, за да ги завршат работните задачи, да размислуваат за важни прашања и да пронаоѓаат иновативни идеи (*Hymowitz, Missing from Work*).

*Моменталното комуницирање* со пораки им овозможува на луѓето кои се вклучени, и поврзани преку контакт листа, да испраќаат моментални пораки назад и напред преку мал прозорец на нивните компјутерски екрани, без да ги следат чекорите за испраќање и примање на електронски пораки.

Тука би се поставило прашањето за пребарувањето на интернет во текот на работното време во компанијата.

#### **Примери од практиката:**

Според истражувањето спроведено од *Websense*, приближно половина од испитаните вработени навеле дека пребарувале на веб за време на работата, просечно по два часа неделно.

Најмногу биле посетувани страните за вести и патувања.

Од сите испитаници, 56% изјавиле дека испраќале лични електронски пораки на работа. Мнозинството испитаници сметале дека испраќањето лични пораки и пребарувањето на веб немале влијание на нивното извршување, а 27 % сметале дека тоа ја унапредило нивната продуктивност (*Ibid*).

*Procter & Gamble* не ги контролира вработените, се додека не се создаде потреба. *P&G* има близу 140 000 вработени коишто работат во 80 земји, и различни земји имаат различни закони и различни меѓународни правила и норми.

Наместо да ги контролира поединците за да види дали ги почитуваат определените стандарди во локациите каде што работат, *P&G* ја контролира електронската комуникација на нејзините работни страници. Како што наведува *Hughes*, шеф на советот за глобална политика во *P&G*, „До одредено ниво, треба да им верувате на своите вработени дека ги прават вистинските работи“ (*Conley, The Privacy Arms Race*).

Интересно е дека истражувачите наведуваат дека луѓето се помалку склони да се задржуваат подолго на електронската пошта, отколку на телефонските разговори, или во разговори лице во лице.

### **3.1.5 Неадресирана (формална) пишана комуникација**

Неадресираната пишувана комуникација е со најниско ниво со богатството на информации, но соодветна за пораки коишто треба да бидат испратени до голем број примачи. Бидејќи таквите пораки не се адресирани до определени примачи, повратната информација е слаба, и менаџерите мора да обезбедат дека испратените пораки се напишани со јазик и култура на изразување коишто ќе ги разберат сите примачи.

Честопати менаџерите ги користат *билтените* на компанијата како корисни средства за да информираат голем број на вработени. За да го поттикнат интересот на вработените, билтените се именуваат со привлечни имиња, е се простор каде што може да се внесе и малку хумор на работното место.

Менаџерите можат да ја користат неадресираната пишувана комуникација за испраќање разновидни пораки, вклучително за:

- Објавувања на правила,
- Прописи,
- Политики,
- Нови информации,
- Примени и промени во процедурите,
- Прием на нововработени,
- Известувања за настани.

Неадресираната пишувана комуникација може да соопштува:

- Инструкции за користење на техничко-технолошките единици,
- Инструкции за спроведување производна или административна постапка, или
- Инструкции за задоволување барањата на потрошувачите.

За ваквите видови на пораки, физичката или електронската трага оставена од овој медиум на комуникација може да биде корисна за менаџерите и за вработените.

Како и личната пишувана комуникација, неадресираната пишувана комуникација може да биде доставена и вратена електронски, што е случај како во големите, така и во малите компании. За жал, едноставноста со која можат да бидат раширени овие електронски пораки, доведува до нивно размножување. Многу електронски сандачиња на менаџерите и вработените се толку преполни, што тие честопати немаат време да ги прочитаат сите електронски информации поврзани со работата. Проблемот со таквата оптовареност со информации, е потенцијал да бидат игнорирани или превидени важни информации (дури и оние кои се лично адресирани), додека допирните информации добиваат внимание. Покрај тоа, оптовареноста со информации може да резултира во илјадници часови и милиони денари загуба на продуктивноста.

#### **Примери од практиката:**

*Vickie Farrell* имала толку многу електронски пораки, што не можела да ги прочита или да одговори на сите; таа ги замолила нејзините соработници да ја повикаат кога и испраќаат важни пораки, за да биде сигурна дека ќе ги прочита и навремено ќе одговори (*Hymowitz, Missing from Work*).

### **3.2 Организациско мрежно комуницирање**



Иако компаниите користат разновидни медиуми за комуникација, комуникацискиот процес претендира да се одвива по определен шаблон. *Патеките по коишто течат информациите во групите и тимовите, и низ организацијата, се наречени мрежи за комуникација.* Видот на мрежите што постои во групите, зависи од:

- Природата на работните задачи, и
- Обемот до кој членовите на групите треба да комуницираат меѓу себе, со цел да ги остварат целите на групата.

### 3.2.1 Мрежна комуникација во групи и тимови

За да можеме да ја дискутираме ефикасноста на комуникативниот процес во организацијата, накратко ќе се задржиме на оној аспект на менаџментот, кој заради задоволување на потреба за остварување на организациските цели за високо извршување, одговорност кон иновација и мотивација на вработените, иницира процес за формирање различни видови на групи и тимови, а за чие ефикасно функционирање е неопходен сложен комуникациски процес (слика 3.1), накратко ќе ги објасниме видовите организациски групи и тимови.

Организациската група може да биде дефинирана како *двајца или повеќе луѓе, коишто работат меѓусебно за да остварат определени организациски цели, или да задоволат определени организациски потреби (Daft, Lengel & Trevino, 1987:355-66).*

Тим е група чиешто членови *интерактивно работат, за да остварат конкретна, специфична заедничка организациска цел.* Како што наведуваат овие дефиниции, воочлива е диференцијацијата дека сите тимови се групи, но не сите групи се тимови.

Двете основни карактеристики коишто ги одделуваат тимовите од групите се:

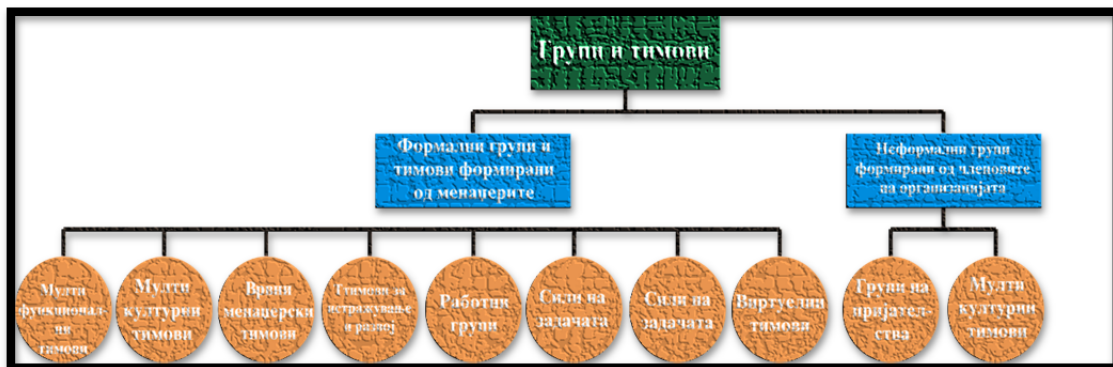
- *Интензитетот* со кој работат заедно членовите на тимот и
- *Присутството на специфични, најважни цели* на тимот.



Сл.3.2: Значењето на мрежите за комуникација на групите и тимовите за организациската ефикасност (Jones & George, 2008:)

Организациските групи и тимови, според начинот на своето формирање, се сретнуваат како:

- **Формални** - оние кои менаџерите ги воспоставуваат за да ги остварат организациските цели. Формалните работни групи се *вкрстено-функционални* тимови составени од членови од различни одделенија. Тие реализираат формална хоризонтална (меѓусебна) и вертикална (со менаџментот) комуникација.
- Понекогаш менаџерите или вработените формираат групи, заради задоволување или остварување лични цели или потреби (потребата за општествена интеракција). Групите формирани на овој начин се *неформални*, а комуникацијата меѓу нив е хоризонтална и неформална.



Сл.3.3: Групи и тимови во организацијата (Jones & George, 2008)

Според видот на работните задачи или проекти, во организациите се сретнуваат следните видови тимови или групи:

- **Тим на врвен менаџмент**

Главна грижа на врвниот менаџер или претседателот на компанијата, е да формира тим на врвен менаџмент, за да и помогне на организацијата да ги оствари својата мисија и целите. Тимовите на врвен менаџмент се одговорни за развивање стратегии коишто резултираат во организациска конкурентска предност; мнозинството имаат меѓу пет и седум членови. Во формирањето на тимовите за врвен менаџмент, на главните извршни директори им се препорачува да нагласуваат разновидност во експертизата, вештините, знаењето и искуството, што бара соодветна култура на изразување и комуникација. Според тоа, многу тимови за врвен менаџмент се исто така вкрстено-функционални тимови; тие се составени од членови од различни одделенија како што се финансии, маркетинг, производство и инженеринг, што само повеќе ја нагласува сложеноста на комуникативниот процес за нивно функционирање. Разновидноста помага:

- Да се обезбеди дека тимот на врвен менаџмент ќе ги поседува *сите податоци и ресурси*, потребни да се донесат ефективни одлуки.
- Да се спречи *групното едноумие*, погрешното донесување на одлуки кои резултираат кога членовите на групите тежнеат кон договор на сметка на точно оценување на ситуацијата.

- **Тимови за истражување и развој**

За да развиваат нови производи, менаџерите во фармацевтските, компјутерските, електронските и други дејности со висока технологија, честопати креираат тимови за истражување и развој. Менаџерите ги селектираат членовите на тимот за истражување и развој врз основа на нивната експертиза и искуство во определена област.

Понекогаш тимовите за истражување и развој се вкрстено-функционални тимови, со членови од одделенија како што се инженеринг, маркетинг и производство, покрај членовите на одделението за истражување и развој.

- **Командни групи**

Подредените кои известуваат на ист надзорник, сочинуваат командна група. Кога врвните менаџери ја дизајнираат организациската структура и ги воспоставуваат односите на известување и синџирот на команда, тие креираат командни групи. Командните групи, често наречени *одделенија* или *единици*, вршат значителни работи во многу организации. За да имаат командни групи кои и помагаат на организацијата да оствари конкурентска предност, менаџерите не само што треба да ги мотивираат членовите на групата за извршување на високо ниво, туку треба да реализираат и ефективна комуникација.

- **Оперативни групи**

Менаџерите формираат оперативна група за да остварат специфични, конкретни цели, или да решаваат проблеми во определен временски период; оперативните групи понекогаш се именувани *проектни*.

Оперативните групи можат да бидат вредна алатка за преоптоварените менаџери, кои немаат време лично да ги истражуваат значајните прашања кои бараат комуникација на повеќе организациски нивоа и сектори.

Понекогаш менаџерите треба да формираат оперативни групи чија работа никогаш не завршува. Оперативната група може да адресира долгорочен или проблем кој трае, или прашање со кое се судрува организацијата, како што е, планирање најкорисен придонес за локалната заедница. Оперативните групи кои се релативно постојани, често се однесуваат како *трајни групи*. Членството во трајните групи со тек на време се менува.

- **Самоуправувачки работни тимови**

Самоуправувачките работни тимови се тимови во кои членовите се овластени, и имаат одговорност и автономија да ги комплетираат неидентификуваните делови од работата. Тимовите на дневна основа одлучуваат што ќе работи тимот, како ќе го прави тоа, и кои членови на тимот какви специфични задачи ќе извршуваат (*ibid.*).

Менаџерите ги запознаваат самоуправувачките тимови со целите, но им дозволуваат на членовите на тимот да одлучат за начинот како да ги задоволат тие цели. Менаџерите вообичаено формираат самоуправувачки работни тимови заради:

- Унапредување на квалитетот,
- Зголемување на мотивацијата и задоволството, и
- Намалување на трошоците за работа.

Честопати, со креирањето на самоуправувачки работни тимови, тие ги комбинираат задачите кои обично ги извршуваат поединците кои работат одделно, така што тимот е одговорен за целокупниот збир на задачи.

Менаџерите можат да преземат бројни чекори за да обезбедат дека самоуправувачките работни тимови се ефективни, и ѝ помагаат на организацијата да оствари конкурентска предност.

Менаџерите во широката разновидност на организации, согледале дека самоуправувачките работни тимови се силна поддршка на организацијата да ги оствари нејзините цели. Меѓутоа, самоуправувачките работни тимови можат да предизвикаат неволји:

- Искажување отпор во меѓусебната дисциплина, со задржување на бонусите од членовите коишто немаат соодветно ниво на извршување до поставената норма, или со отпуштање на членовите.
- Оддолжување на извршувањето на задачите, заради тешкотии при координирање на своите напори.

Ефективната комуникацијата и културата на изразување е алатка за спречување или намалување на овие негативни ефекти.

- **Виртуелни тимови**

Виртуелни тимови се тимови чии членови ретко, или никогаш не се сретнуваат лице во лице, но, меѓусебно влијаат со примена на различни форми на информациската технологија, како што се електронска пошта, компјутерски мрежи, телефон, телефакс и видео конференции.

Нивната работа се заснова на процесот на комуникација. Бидејќи организациите сè повеќе стануваат глобални и расте потребата од специјализирано знаење поради предностите на технологијата, менаџерите можат да креираат виртуелни тимови за да ги решаваат проблемите, или да истражуваат можности, без да бидат ограничувани од фактот дека членовите на тимот треба да работат во истиот географски регион (*Ibid.*).

Кога овие членови на тимот комуницираат преку електронска пошта и видео конференции, се обезбедува широк распоред на знаење и искуство за да се реши проблемот. Токму овој вид комуникација, претставува главната предност на виртуелните тимови, притоа овозможува:

- Да се занемарат географските растојанија и да формираат тимови чии членови имаат знаење, експертиза, и искуство да се справат со определен проблем, или да остварат предност од специфична можност.
- Вклучување членови кои фактички не се вработени во самата организација; виртуелниот тим може да ги вклучува членовите што компанијата ги користи за аутсорсинг.

Се повеќе компании применуваат, или ја истражуваат употребата на виртуелни тимови. Виртуелните тимови функционираат преку две форми на информациски технологии: синхрони и асинхрони комуникациски технологии (*Peters и Waterman, 1982 год.*).

- *Синхроните технологии* на членовите на виртуелните тимови им овозможуваат да комуницираат и меѓусебно да влијаат истовремено во определено време, и вклучуваат видео конференции, телеконференции и електронски состаноци.
- *Асинхроните технологии* ја одложуваат комуникацијата и вклучуваат електронска пошта, електронски билтени, интернет и веб страни.

Многу виртуелни тимови ги користат двата вида на технологија, во зависност од видот на проектот. Зголемената глобализација резултира многу организации во сè поголем обем да се потпираат на виртуелните тимови (*Lights, Camera, Meeting*).

Еден од главните предизвици со кој се соочуваат членовите на виртуелните тимови, е градење на комуникација која поддржува чувство на пријателство и доверба меѓу членовите на тимот кои ретко, или никогаш не се сретнуваат лице во лице. За да го адресираат овој предизвик, некои организации практикуваат повремени рекреативни активности, кои им овозможуваат на виртуелните членови да бидат заедно, други организации пак обезбедуваат средба веднаш по формирањето на тимот и практикуваат периодични состаноци лице во лице, заради воспоставување комуникација лице во лице која ја унапредува довербата, разбирањето и соработката во тимовите (*Zeigler, 1995 год.*).

Потребата за такви состаноци е откриена од едно истражување кое наведува дека, иако некои виртуелни тимови можат да бидат исто толку ефективни како и тимовите кои се сретнуваат лице во лице, членовите на виртуелните тимови можат да бидат помалку задоволни од напорите на тимската работа и да имаат помалку чувства за пријателство или кохезија, како резултат на отсуството од директната комуникација (*Hymowitz, Missing from Work*).

Истражувањето исто така, наведува дека за менаџерите е важно да водат сметка за виртуелните тимови, и да интервенираат кога е неопходно, со поттикнување на членовите на тимовите кои не комуницираат доволно често, за да го набљудуваат напредокот на своите тимови и да обезбедат дека членовите на тимот имаат време и ја препознаваат заедничката виртуелна тимска работа.

Кога виртуелните тимови доживуваат работен неуспех, потребно е менаџерите да се обидат да го распоредат времето за средба лице во лице, заради интерактивна интеграција на членовите, која овозможува директна фокусираност на нивните цели.

- **Пријателски групи**

Групите за пријателство се неформални групи составени од вработени кои уживаат во меѓусебното дружење, а таква е и нивната комуникација. Членовите на групите за пријателство можат заедно да ручаат, заедно да одат на пауза, или да се состануваат после работа за да се

дружат, спортуваат или заради други активности, при што се социјализираат едни со други. Групите за пријателство помагаат да се задоволат потребите на вработените за:

- Меѓусебно влијание преку воспоставување социјална комуникација,
- Социјална поддршка во услови на стрес,
- Придонесуваат луѓето да се чувствуваат добро на работните места и да бидат задоволни од својата работа.

Самите менаџери често формираат групи за пријателство. Неформалните односи кои ги градат менаџерите во групите за пријателство, помагаат да ги решат проблемите поврзани со работните задачи, бидејќи членовите на овие групи вообичаено дискутираат за работата и нудат совети и искуства.

- **Групи од интерес**

Групата од интерес (или интересна група или група за притисок) е релативно трајна група која се служи со различни начини за притисок врз луѓето, мислењето на јавноста или врз центрите на политичката моќ за да се оствари или постигне некои од нивните интереси. Во рамки на организацијата вработените формираат неформални групи од интерес кога се стремат да остварат заедничка цел поврзана со нивното членство во организацијата. Вработените можат да формираат групи од интерес за да ги поттикнат менаџерите за постигнување лични цели, како што се:

- Воведување флексибилни работни часови,
- Обезбедување грижа за децата на работното место,
- Унапредување на условите за работа или
- Проактивно поддржување на заштитата на животната средина.

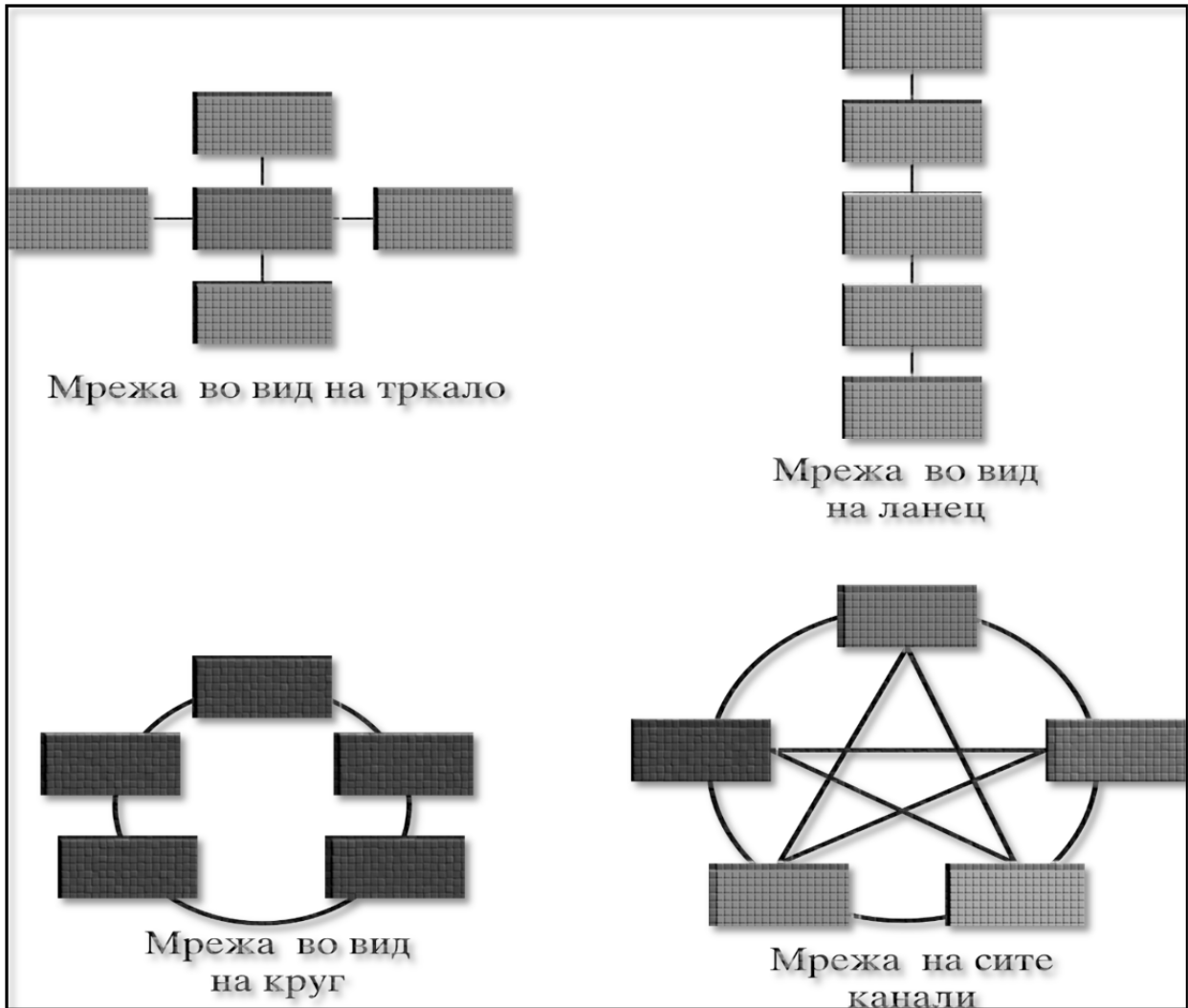
Повратно, интересните групи им обезбедуваат на менаџерите значајни сознанија за прашањата и проблемите кои се од најголема важност за вработените. Исто така, тие можат да ја сигнализираат потребата за промена.

Овие видови организациски групи комуницираат неформално, и не се во фокусот на разгледувањето во оваа тема.

### **Видови мрежи за комуникација**

Групите и тимовите, без оглед дали се вкрстено-функционални тимови, тимови на врвен менаџмент, командни групи, самоуправувачки тимови или оперативни групи, се механизми за градење во организациите, поврзани во процес на комуникација. Во групите и тимовите можат да се развијат четири **видови мрежи за комуникација**:

- Мрежа во вид на тркало,
- Мрежа во вид на синцир,
- Кружна мрежа и
- Мрежа во вид на канал (сл. 3.3).



Сл. 3.4: Видови комуникациски мрежи

#### **Мрежа во вид на тркало**

Во мрежата во вид на тркало, *информациите течат кон, и од една централна личност на групата*. Другите членови на групата немаат потреба од меѓусебна комуникација за да можат да остварат високо работно извршување, така што групата може да ги оствари своите цели со насочување на комуникацијата кон, и од централната личност. Овие комуникациски мрежи често можат да се најдат во командните групи со *обединета меѓусебна зависност* на задачата (возачи на такси кои известуваат ист диспечер, кој воедно е и нивен надзорник. Секој возач треба да комуницира со диспечерот, но, возачите не треба меѓусебно да комуницираат).

Во групи како оваа, соработката резултира со ефикасна комуникација, која заштедува време без да го наруши работното извршување. Иако се применува во групите, ваквите мрежи не можат да се воспостават во тимовите, поради интензивните интеракции карактеристични за тимската работа.

#### **Мрежа во вид на синџир**

Во мрежата во вид на синџир, *членовите комуницираат меѓу себе во предодредена низа*. Мрежите во вид на синџир се наоѓаат во групи со *последователна меѓузависност* на задачата. Кога групната работа треба да биде извршена со предодреден редослед, се применува мрежата комуникација во вид на синџир, бидејќи членовите на групата треба да комуницираат со оние чија активност директно претходи и следува. Како и мрежите во вид на

тркало, мрежите во вид на синџир не претендираат да постојат во тимовите, поради ограничената количина на интеракција меѓу членовите на групата.

### **Кружна мрежа**

Во кружната мрежа, членовите на групата комуницираат со другите кои се слични на нив во искуствата, убедувањата, областите на експертиза, локацијата на канцеларијата, или дури и местата каде седат на групните состаноци.

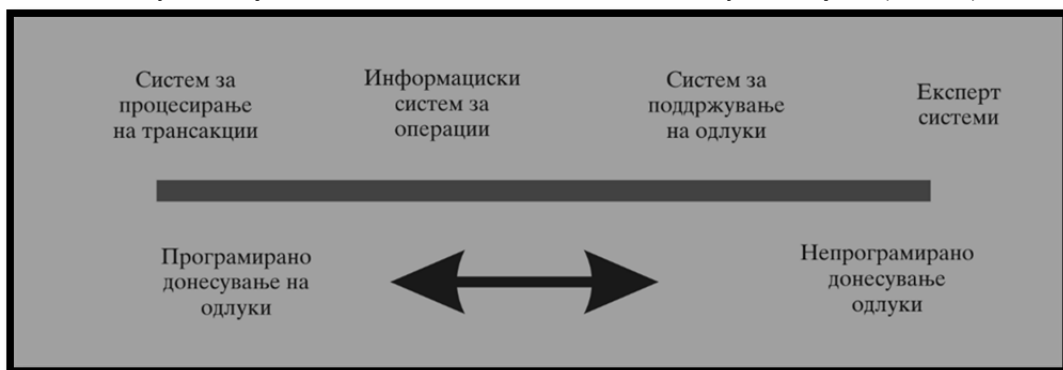
Така, членовите на оперативните групи и трајно формираните одбори, комисии и работни тела, претендираат да комуницираат со другите кои имаат слични искуства, задолженија или работни биографии. Луѓето претендираат да комуницираат со луѓето кои имаат канцеларии веднаш до нивните. Како и мрежите во вид на тркало и синџир, кружните мрежи најчесто се наоѓаат во групите кои не се тимови.

### **Мрежа во вид на канал**

Мрежата во вид на канал е начин на комуникација која ефективно функционира во тимовите. Се карактеризира со високи нивоа на комуникација: *секој член на тимот комуницира со секој друг член на тимот*. Тимовите за врвен менаџмент, вкрстено-функционалните тимови и самоуправувачките тимови често имаат ваков вид мрежно комуницирање. *Реципрочната меѓузависност* на работната задача, која често се наоѓа во тимовите, бара информациите да течат во сите насоки. Компјутерскиот софтвер, специјално дизајниран за употреба од работните групи, може да помогне да се одржува ефективна комуникација во тимовите со мрежи во вид на канали, бидејќи обезбедува ефикасен начин на меѓусебна размена на информации.

## **3.2.3 Структура на организациските мрежи за комуникација**

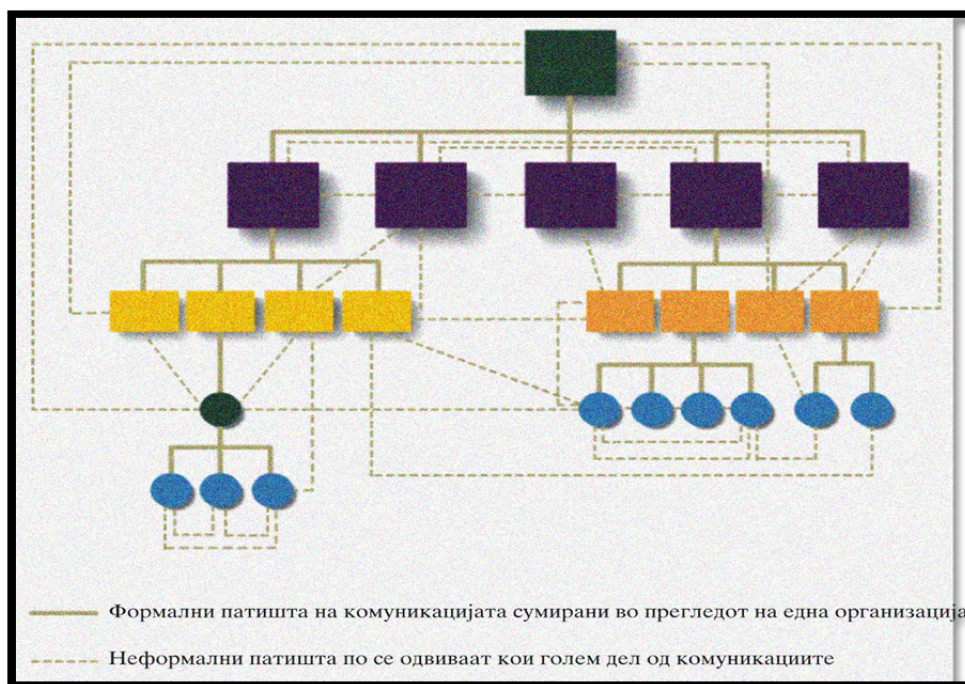
Дијаграмот на една организација треба да биде конструктивен збир на организациска мрежа за комуникација, но често не е таков. Дијаграмот ги сумира *односите на формално известување* во организацијата, и *формалните патеки* по кои се одвива комуникацијата. Меѓутоа, честопати комуникацијата е *неформалната*, и тече околу прашањата, целите, проектите и идеите, наместо да се движи нагоре и надолу во организациската хиерархија. Поради тоа, организациската мрежа на комуникација ги вклучува не само патеките на формалната комуникација сумирани во дијаграмот на организацијата, туку и патеките на неформалната комуникација, по кои се одвива голем дел од комуникацијата (сл. 3.5).



Сл. 3.5: Компјутерски информациски систем за менаџмент

Комуникацијата може да се создаде и низ одделенијата и групите, и внатре во нив, нагоре - надолу, како и странично во корпоративната хиерархија. Комуникацијата нагоре и надолу во корпоративната хиерархија често се нарекува *вертикална* комуникација. Комуникацијата меѓу вработените на исто ниво на хиерархијата, или страничниот проток, е наречена *хоризонтална*.

Менаџерите не можат однапред да определат каква ќе биде мрежата на комуникација, ниту се обидуваат тоа да го прават. Напротив, за да ги остварат целите и за нивно



Сл. 3.6: Патеки на организациска комуникација

извршување на високо ниво, вработените во организацијата треба слободно да комуницираат со секого со кого имаат потреба да контактираат. Бидејќи организациските цели се менуваат со тек на време, се менуваат и мрежите за комуникација.

Неформалните мрежи за комуникација можат да придонесат за конкурентската предност на организацијата, бидејќи обезбедуваат членовите на организацијата да имаат информации кои им се потребни за да ги остварат своите цели.

*Неофицијален извор на информации е неформална мрежа за комуникација по која неофицијалната информација тече брзо, но не секогаш прецизно (Baskin и Arnoff, 1989 год.).*

Вработените во организацијата кои се чини дека знаат се за секого, се истакнати како неофицијален извор на информации. Информацијата која се шири преку неофицијален извор на информации, може да има деловна природа (потенцијално преземање), или лична природа (главниот извршен менаџер се разведува од својата сопруга)

### 3.2.4 Мрежи за надворешна комуникација

Дополнително на учеството во мрежите во рамките на организацијата, менаџерите и вработените, но и оние кои се поврзани со функционирањето на организацијата, а се надвор од нивните организации, честопати се дел од надворешни мрежи, чии членови се распространуваат во разновидни компании. Научниците кои работат во универзитетите и корпорациите, често комуницираат во мрежи, формирани околу заеднички интереси за определен предмет или подобласт.

Одделни специфицирани професии кои работат ширум целиот свет, припаѓаат на специјални професионални асоцијации, кои им помагаат да бидат во тек со најновите достигнувања во нивните области. За некои менаџери и професионалци, учеството во такви целно-ориентирани мрежи е толку важно, или многу поважно, отколку учеството во внатрешните мрежи на компанијата. Мрежите за контакти, кои работат во иста дисциплина или поле, или кои имаат слична експертиза и знаење, можат да биде многу корисни, кога поединецот сака да ја промени работата или да најде работа после отпуштањето. За жал, како резултат на дискриминацијата и стереотипите, некои од овие мрежи се ограничени за определени поединци поради полот или расата.



#### **Примери од практиката:**

„A network of old boys“, се однесува на фактот дека во некои мрежи на контакти за вработување, владини договори, или финансирање на заеднички капитални инвестиции понекогаш доминираат мажи, а жените се помалку опфатени (*Gutner, 2001:102*).

#### **3.2.5 Информациската технологија и комуникацијата**

Интернетот е глобален систем на компјутерски мрежи кој се користи од вработените во организациите ширум светот за да комуницираат внатре и надвор од нивните компании. Над 205 милиони луѓе во САД користат интернет, и драматично се зголемува употребата на широко распространети врски.

Распространетата интернет мрежа, е „бизнис област“ со разновидни способности.

Веб страните на компаниите наликуваат на канцеларии кои можат да ги посетат потенцијалните потрошувачи. Во атрактивните графички излози на страните, менаџерите комуницираат преку пласирање ставаат информации за добрата и услугите што ги нудат, зошто потрошувачите би сакале да ги набават, како да ги набават и каде да ги набават. Со пребарување, но и со посетување на страните на конкурентите, менаџерите можат да видат што работат нивните конкуренти (*Sandberg, 1995 год.*).

Секој ден стотици нови компании им се придружуваат на организациите на светски распространетата интернет мрежа. Според најновото истражување, шест држави „Со најголемо разбирање за веб-можностите“, се државите: Данска, Велика Британија, Шведска, Норвешка, Финска и САД .

Користењето на интернетот за комуникација е во подем. И покрај тоа, некои менаџери и организации не реализираат бизнис контакти преку интернет. Иронично, главната причина поради која бил креиран интернетот, и зошто е толку популарен - им овозможува на милиони испраќачи и примачи на пораки меѓусебно да разменуваат огромни количини на информации - е тоа што ја попречува неговата употреба за определени бизнис трансакции поради недостаток на безбедност. Некои менаџери не сакаат да доставуваат информации за своите сметки во јавноста, некои потрошувачи не сакаат да ги откриваат своите броеви на кредитни картички преку интернет. Меѓутоа, експертите наведуваат дека интернетот може да биде разумно безбеден, така што сметките, кредитните картички, бизнис документите, па дури и паричните трансакции се релативно безбедни (*Verity u Hof, 1995:98-99*).

Дополнително, кога се работи за безбедноста на интернет, менаџерите треба да го споредуваат со безбедноста на алтернативни медиуми за комуникација.

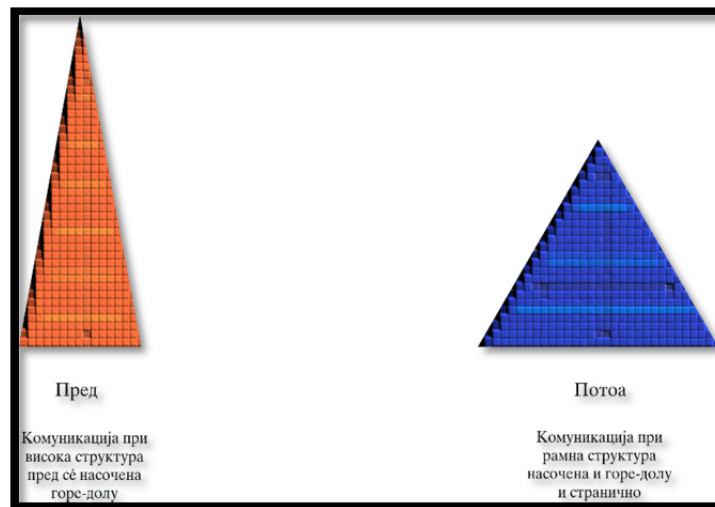
#### **3.2.6 Интранет мрежи**

Голем број менаџери дошле до сознание дека технологијата на која се базирани интернетот и светски распространетите мрежи, им овозможиле да ја унапредат комуникацијата во своите компании. Овие менаџери ја користат технологијата која овозможува размена на информации преку интернет, за да ги разменуваат информациите во рамките на своите компании преку мрежи на компанијата, наречени интранети.

*Интранет мрежите* се користени не само во високо технолошките компании како што се *Sun Microsystems u Digital Equipment*, туку и во компаниите како *Chevron, Goodyear, Levi Strauss, Pfizer, Chrysler, Motorola u Ford* (*Cronin, 1998:161-68*).

Тие им овозможуваат на вработените да поседуваат многу видови информации во врвовите на своите прсти или своите тастатури. Директориумите, телефонските именици, упатствата, карактеристиките на производите, информациите за потрошувачите, биографиите на врвните менаџери и на одборот на директори, цифрите од глобалните продажби, записниците од состаноците, годишните извештаи, трошоците, цифрите за профитите, се само неколку примери за информациите кои можат да бидат разменувани преку интранет мрежите.

Интранет мрежите можат да бидат користени со различни видови компјутери, со што сите вработени во организацијата можат заедно да бидат поврзани. Тие се заштитени од непосакувани натрапници, од хакери или конкуренти со безбедносни системи кои бараат од корисниците да обезбедат лозинки, и други делови за идентификација пред да им биде овозможен пристап на интранет (*Ibid*).



Сл.3.7: Влијанието на информациските системи врз организациската хиерархија

### 3.2.7 Софтвер за групна размена и софтвер за соработка

**Групна размена** е компјутерски софтвер кој им овозможува на членовите на групите и на тимовите да разменуваат информации меѓу себе, во насока на унапредување на организациската комуникација и извршување. Во некои организации, менаџерите успеале да воведат групна размена на информации во организацијата; во други организации, менаџерите се судриле со значителен отпор кон групната размена.

Дури и во компаниите каде воведувањето на групна размена било успешно, некои вработени манифестирале отпор да ја користат, затоа што биле непријатно изненадени кога откриле дека нивните уредни и точни фајлови биле консолидирани во компјутерските фајлови, кои можеле да бидат достапни на многу од нивните соработници (*Rifkin, 1995:76-91*).

Менаџерите се наклонети кон успешно користење на софтверот на групната размена во своите организации како медиум за комуникација, кога се исполнети определени услови:

1. Работата е заснована на групно или тимско извршување и членовите се наградувани, барем делумно, за групно извршување.
2. Групната размена има целосна поддршка од врвниот менаџмент.
3. Културата на организацијата нагласува флексибилност и размена на знаење, и организацијата нема строга хиерархија на авторитет.
4. Групната размена се користи за специфична цел, и претставува алатка која им овозможува на членовите на групата или тимот поефективно да работат заедно, а не како личен извор на моќ или предност.
5. Вработените добиваат соодветна обука за користење на компјутерите и групната размена (*Ibid*).

Вработените се склони да манифестираат отпор кон користењето на групната размена како начин на организациска комуникација, а менаџерите имаат тешкотии за негово имплементирање, кога луѓето работат првенствено за себе, и се наградувани за своето индивидуално извршување (*Groupware requires a Group Effort, business Week, 1994:154*).

Под вакви услови, информациите често се сметаат како извор на моќ, а луѓето не се подготвени да ги делат информациите со другите, со посредство на групна размена на информации.

Во ситуација кога вработените меѓусебно се натпреваруваат, тие не се мотивирани за споделување информации и системот за групна размена може да не биде мудар избор на медиум за комуникација. Обратно, доколку луѓето работеле како тим и добивале бонуси врз основа на извршувањето на тимот, групната размена може да биде ефективен медиум за организациска комуникација.

За да се реализира организациска конкурентска предност, менаџерите треба да бидат во тек со предностите во информациската технологија, како што е групната размена. Усвојувањето на овие или на други информациско – технолошки предности, бара внимателно согледување како таквите предности можат да ги унапредат комуникацијата и работното извршување во работните групи, тимови или целата организација. Воедно, менаџерите треба да имаат предвид дека сите овие предности на информациската технологија се алатки кои луѓето ги користат за да ја унапредат ефективната комуникација, но тие не се замена за комуникацијата лице во лице.

**Софтверот за соработка** е групна размена, чија цел е да промовира високо меѓузависни интеракции на соработка меѓу членовите на тимот, и да го обезбеди тимот со електронска страница за организациска комуникација (*Totty, 2004 год.*).

Софтверот за соработка на членовите на тимот им обезбедува *онлајн* (мрежна) работна страница, каде можат да поставуваат, разменуваат и заштитуваат податоци, извештаи и други документи, да водат календари, да имаат *онлајн* (мрежна) конференции базирани на тимските потреби и да испраќаат и примаат пораки. Исто така, софтверот може да чува и ажурира извештаи, да овозможи прегледност на документирани записи за различни прашања меѓу вработените, да проследува документи до менаџерите и да им овозможи на корисниците да знаат кои од нивните членови на тимот се исто така *онлајн* (на мрежа), т.е. присутни на страницата (*Ibid*).

Да се има интегрирана *онлајн* (мрежна) работна област, може да помогне следниот пристап:

- Да се организира и централизира работата на тимот,
- Да обезбеди дека информациите се достапни кога е потребно, и
- Да им помогне на членовите на тимот да бидат сигурни дека токму тие информации се предвидени, потребни и достапни.

Софтверот за соработка може да биде многу поефикасен од електронската пошта или моменталните пораки за управување со тековната *онлајн* (мрежна) соработка и интеракција, која не е лице во лице. Покрај тоа, кога тимот се состанува лице во лице, сите документи кои му се потребни на тимот за потребите на состанокот, се при рака секому, секаде и секогаш.

Работната задача која е заснована на тимска соработка, бара бројни високо меѓузависни посебни компоненти и вклучува членови на тимот со посебни области на експертиза коишто бараат непосредно координирање на своите напори, па софтверот за соработка може да биде моќна алатка за комуникација.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Baskin, O.W. & Arnoff, C.E. (1989). *Interpersonal Communication in Organizations*. Santa Monica: CA Goodyear.
- Cronin, M.J. (1998, March 30). Ford`s Intranet success, future, *стр.*161-68.
- Daft, R. L. Lengel, R. H..Trevino, & L.K. (1987). Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance Implications for Information Systems, *MIS Quarterly* 11. *стр.* 355-66.
- Daft, R. L. (1992). *Organizational Theory and Design*, St. Paul: MN West.
- Groupware requires a Group Effort, *business Week*, (1994, June 26), *стр.* 154.
- Gutner, T. (2001, February 19). Move Over, Bohemian Grove, *Business Week*. *стр.* 102.
- How to Research Companies, Oxford Knowledge Company, [www.oxford-knowledge.co.uk,September](http://www.oxford-knowledge.co.uk,September), 16, (2004).
- Hymowitz, Missing from Work
- Lights, Camera, (1995, February 21). Meeting tele-conferencing Becomes a Time – Saving Tool, *The Street Journal*, AI
- P&G Who We Are Purpose, Values, and Principles [www.pg.com/company/who\\_we\\_are/ppv.jhtml](http://www.pg.com/company/who_we_are/ppv.jhtml), August 25, (2004)
- Peters T.J. & Waterman, R.H. Jr. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Peters T.J. & Waterman. R.H. Jr. (1982) *In search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Rifkin, G. (1995). A skeptic`s Guide to Groupware, *Forbs ASAP*, *стр.* 76-91.
- Roberts, S. Roberts, S. President, R. Golden Consulting-Biographies, [www.robertsgolden.com/bios.html](http://www.robertsgolden.com/bios.html), (2006, June 20). Wellner, Lost in Translation.
- Sandberg, J. Internet`s Popularity in North America Appears to Be Soaring, *The Wall street journal*, October 30, (1995). B2
- Study, Workers Are Surfing on Company Time, [www.medialifemagazine.com/news2004/may03/3\\_wed/news\\_8\\_wednesday.html](http://www.medialifemagazine.com/news2004/may03/3_wed/news_8_wednesday.html), May 5, (2004)
- Survey Denmark Is Web-Savviest Nation, *MSNBC.com*, April 19, (2004).
- Telecommuters Bring Home Work and Broadband, [www.emarketer.com/ article.aspx? 1002943](http://www.emarketer.com/article.aspx?1002943), July 20, (2004).
- Totty, M. The Path to Better Teamwork, *The Wall street journal*, May 20, (2004). R4
- Verity, J.W. & Hof, R. Bullet-Proofing the Net, *Business Week*, November 13, (1995). 98-99.
- We`ve All Got Mail, *Newsweek* may 15, (2001) 73K

Wellner, A.S. Lost in Translation, Inc. Magazine, September (2005). 37-38.

Zeigler, B. Virtual Power Lunches Will Make Passing the Salt an Impossibility, *The Wall Street Journal*, June 28, (1995). B1.

Zeigler, B. Virtual Power Lunches Will Make Passing the Salt an Impossibility, *The Wall Street Journal*, June 28, (1995), B1.

## ДЕЛ 2: КОМУНИКАЦИЈА ЗА КООПЕРАТИВНОСТ, СОГЛАСУВАЊЕ И УБЕДУВАЊЕ

### ГЛАВА 4: ЗНАЧЕЊЕТО НА ИНДИВИДУАЛНАТА КОМУНИКАЦИСКА КОМПЕТЕНТНОСТ

---

#### 4.1. Индивидуалните комуникациски вештини на менаџерите

##### 4.1. 1. Комуникациски вештини на менаџерите како испраќачи на пораки

##### 4.1. 2. Комуникациски вештини на менаџерите како примачи на информации

#### 4.2. Лингвистичките стилови како аспект на комуницирањето

##### 4.2.1. Управување со разликите во лингвистичките стилови

#### 4.3. Културните разлики како аспект на комуницирањето

#### 4.4. Половите разлики како аспект на комуницирањето

Користена литература

---

#### 4.1 Индивидуалните комуникациски вештини на менаџерите

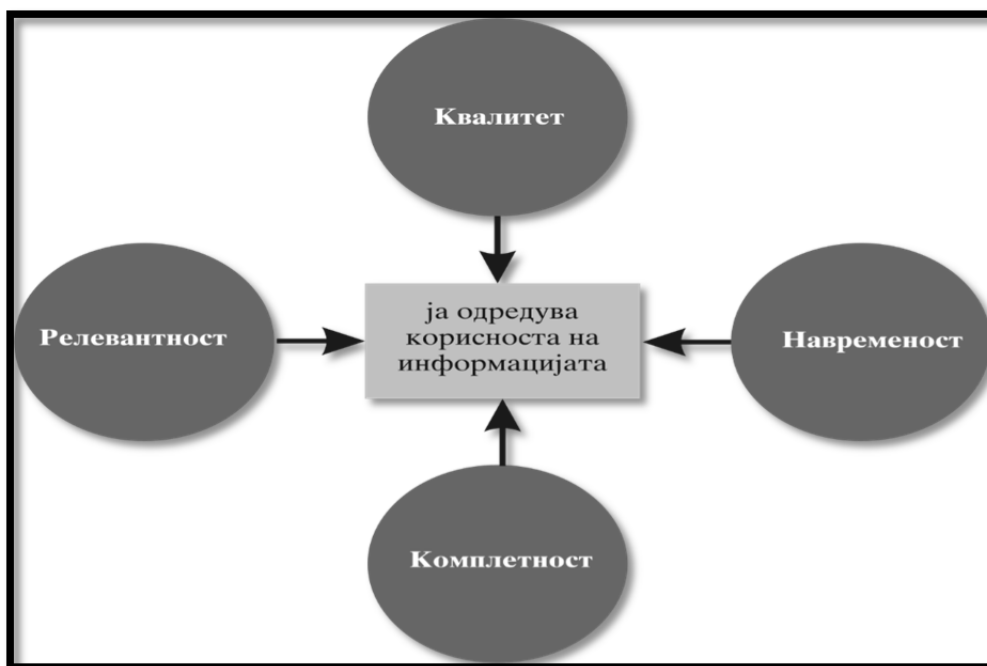
Некои бариери за ефективна комуникација во организациите, потекнуваат од:

- *Испраќачите* - кога пораките се нејасни, нецелосни или се тешки да се разберат, кога се испратени преку несоодветен медиум или кога нема повратна информација, тогаш страда комуникацијата.
- *Примачите* - кога примачите не посветуваат внимание или не ги слушаат пораките, или кога не вложуваат напор да го разберат значењето на пораката, постои веројатност комуникацијата да биде неефективна. Понекогаш напредната информациска технологија, како што се автоматските телефонски системи, можат да ја попречат ефективната комуникација до обемот до којшто недостасува човечкиот елемент.

За да се надминат овие бариери, и ефективно да комуницираат со другите, менаџерите и другите вработени во организацијата, мора да поседуваат или да развиваат определени комуникациски вештини. Некои од овие вештини се особено важни кога менаџерите *испраќаат* пораки: други се критични кога менаџерите *примаат* пораки.

Овие вештини помагаат да се обезбеди дека менаџерите ќе бидат способни да разменуваат информации, ќе имаат информации кои им се потребни да донесуваат добри одлуки и да преземаат акција, и ќе можат да постигнат взаемно разбирање со другите.

При тоа, важно е да се наведат следните атрибути кои треба да ги карактеризираат корисните информации:



Сл. 4.1: Фактори кои ја одредуваат корисноста на информацијата

#### 4.1.1 Комуникациски вештини на менаџерите како испраќачи на пораки

Организациската ефективност зависи од способноста на менаџерите (како и од другите вработени на организацијата), ефективно да испраќаат пораки на луѓето како внатре, така и надвор од организацијата. Табела 16.2 набројува седум комуникациски вештини коишто обезбедуваат дека, кога менаџерите испраќаат пораки, тие се правилно разбрани и фазата на пренесување од процесот на комуникација е ефективна. Аспекти на секоја вештина се следните:

- **Испраќање јасни и целосни пораки**

Менаџерите треба да знаат како да испраќаат јасна и целосна порака. Пораката е јасна кога примачот може лесно да ја разбере и интерпретира, а целосна е кога ги содржи сите информации, за кои испраќачот и примачот треба да постигнат взаемно разбирање. Во настојувањето испратените пораки да бидат јасни и целосни, менаџерите треба да научат да предвидуваат како примачите истите ќе ги интерпретираат, и мора да ги приспособат пораките отстранувајќи ги изворите на недоразбирање или на конфузија.

Некои од нив се дадени во табелата што следува (*Ibid*):

Табела 4.1:

<b>Седум комуникациски вештини на менаџерите како испраќачи на пораки</b>	
1	Испраќајте пораки што се јасни и целосни
2	Кодирајте ги пораките во симболи коишто примачот ги разбира
3	Одберете медиум што е соодветен на пораката
4	Одберете медиум што го надгледува примачот
5	Одбегнувајте филтрирање и искривување на информацијата
6	Обезбедете дека во пораките е вграден механизам за повратна информација
7	Обезбедете точна информација, за да обезбедите дека не се шират гласини, што доведуваат во заблуда

- **Кодирање на пораките во симболи коишто примачот ги разбира**

Менаџерите треба да ги кодираат пораките со користење симболи или јазик што примачот го разбира - кога се испраќаат пораки на англиски јазик, до примачи чиј мајчин јазик не е англиски, важно е да се користи општ речник и да се избегнува користење на фрази, кои кога се преведени, имаат слаба смисла, а понекогаш се или комични, или навредливи.

**Жаргонот**, специјализиран јазик, којшто членовите на професијата, групата, или организацијата го развиваат кога тековно реализираат процес на меѓусебна комуникација, никогаш не треба да се користи кога се комуницира со луѓе надвор од професијата, групата или организацијата.

- **Соодветен пренос на пораката**

Како што претходно споменавме, при вербалната комуникација менаџерите можат да избираат разновидни начини за комуникација, вклучително комуникација лице во лице, пишувана или електронска комуникација - писма, дописи, билтени, телефонски разговори, електронска пошта, гласовна пошта, телефакси и видео конференции. Кога избираат меѓу овие медиуми, потребно е размислување за бараното ниво на богатство на информациите, ограничувањата на времето, и потребата за хартија или електронска трага. Примарна грижа во изборот на начинот, односно каналот за пренос на пораката е природата на пораката: дали е лична, значајна, нерутинска и склона да биде погрешно разбрана, или потребата за дополнително разјаснување. Доколку се класифицира некоја од наведените карактеристики, предност треба да има комуникацијата лице во лице.

- **Одбирање на комуникациски канал што примачот го следи и проверува**

При изборот на каналот преку кој ќе комуницираат, менаџерите треба да водат сметка дека истиот е приемчив и соодветен за примачот/примачите. Многу менаџери едноставно одбираат комуникациски канал кои самите најмногу го користат и најмногу им одговара, но тоа честопати може да доведе до неефективна комуникација. Менаџерите на кои не им се допаѓаат телефонските разговори и имаат премногу интеракции лице во лице, можат да претпочитаат пораки испратени преку електронска пошта во текот на денот, и да ги проверуваат своите електронски пораки (електронска пошта) на секои неколку часови. Менаџерите кои претпочитаат да комуницираат лично со луѓето, или преку телефон, можат да имаат е-пошта адреси, но ретко да ги користат, и забораваат да ја проверуваат електронската пошта. Без разлика колку на менаџерот му се допаѓа електронската пошта, испраќањето електронска пошта до некоја личност која не ги проверува електронските пораки, резултира со неефективност или прекин на комуникацискиот процес. Затоа, со цел да се има успешна комуникација исклучително е битно да се процени на кој начин одредена информација ќе се пренесе до примачот – дали во пишувана форма, дали телефонски, преку електронска пошта или директно лице во лице.

Притоа, треба да се води сметка дали примачите имаат недостатоци, коишто евентуално би ја намалиле нивната способност да декодираат одредени пораки.

Менаџерите треба да обезбедат дека вработените со одредени недостатоци имаат расположливи ресурси за ефективно да комуницираат со другите.

- **Одбегнување на филтрирање и искривување на информациите**

**Филтрирањето** се случува кога испраќачите задржуваат дел од пораката, бидејќи (по грешка) сметаат дека на примачот не му е потребен тој дел од информацијата, или нема да сака да ја прими. Филтрирањето може да настане на сите нивоа во организацијата, како во вертикалната, така и во хоризонталната комуникација. Вработените можат да ги филтрираат пораките кои ги испраќаат до менаџерите на прво ниво, менаџерите на прво ниво можат да ги филтрираат пораките до средните менаџери, средните менаџери можат да ги филтрираат пораките до врвните менаџери. Таквото филтрирање има најголема веројатност да се случи кога пораките содржат лоши вести или проблеми, за кои подредените се плашат дека ќе бидат обвинети. Менаџерите треба да ги слушаат лошите вести, и да бидат свесни за проблемите штом ќе настанат, за да можат да преземат брзи чекори да го поправат проблемот, и да ја ограничат штетата што може да биде предизвикана.



Некои филтрирања можат да се случат поради внатрешна конкуренција во организациите, или бидејќи вработените стравуваат дека нивната моќ и влијание ќе бидат намалени, доколку другите имаат пристап до нивното специјализирано знаење. Со зголемување на нивоата на доверба во организацијата, преземање чекори за мотивирање на сите вработени (и на групите и тимовите на кои припаѓаат), да работат заедно за да ги остварат организациските цели, и обезбедување дека вработените согледуваат дека кога организацијата ги остварува своите цели ефективно функционира, тие исто така остваруваат корист, може да биде намален овој вид на филтрирање.

**Искривување на информацијата** се случува кога се менува значењето, при минувањето на пораката низ серија на испраќачи и примачи:

- Некои искривувања на информациите се случајни - поради погрешно кодирање и декодирање, или недостаток на повратна информација.

- Друго искривување на информацијата е намерно. Испраќачите можат да ја променат пораката за да направат добро за себе и за својата група, и да добијат посебен третман.

Менаџерите треба да ги избегнуваат филтрирањето и искривувањето на информациите. За да се отстранат овие бариери за ефективна комуникација низ организациите, треба да се воспостави доверба низ целата организација. Подредените кои имаат доверба во своите менаџери веруваат дека тие нема да бидат обвинувани за работи кои се надвор од нивната контрола, и ќе бидат праведно третирани.

Менаџерите кои имаат доверба во своите подредени, им обезбедуваат јасни и целосни информации, и не ги враќаат работите наназад.

- **Вклучување на повратни механизми во пораките**

Бидејќи повратната информација е неопходна за ефективна комуникација, менаџерите треба да вградуваат механизми за повратна информација во пораките кои ги испраќаат. Тие, или треба да вклучат барање за повратна информација, или да наведат кога и како ќе продолжат со пораката, за да бидат сигурни дека истата е примена и разбрана. Кога менаџерите пишуваат писма и дописи, или испраќаат телефакси, тие можат да бараат примачот да одговори со коментари или предлози во писмо, допис, или факс; распоред за состанокот за да се дискутира прашањето; или да се продолжи телефонскиот разговор. Со изградба на механизми за повратни информации, како предложените, во нивните пораки, менаџерите обезбедуваат дека тие биле слушнати и разбрани.

- **Обезбедување точни податоци**

Гласините се неофицијални делови од информациите од интерес за вработените, но од недефиниран извор.

Тие се шират мошне брзо, и вообичаено се однесуваат на предмети за кои вработените сметат дека се важни, интересни или забавни. Меѓутоа, гласините лесно можат да доведат до заблуда и да предизвикаат штета на индивидуалните вработени и нивните организации, кога се погрешни, злонамерни, или неосновани. Менаџерите можат да го задржат ширењето на гласините со обезбедување на точни податоци за вработените.

#### **4.1.2 Комуникациски вештини на менаџерите како примачи на информации**

Менаџерите добиваат онолку пораки, колку што испраќаат. Поради тоа, менаџерите мора да поседуваат или да развиваат комуникациски вештини кои им овозможуваат да бидат ефективни примачи на пораки.

Табелата 4.2 набројува три од важните вештини, што ќе следуваат - детално прикажани.

	<b>Три најважни комуникациски вештини на менаџерите – претприемачи како примачи на информации</b>
<b>1</b>	<b>Посветете внимание!</b>
<b>2</b>	<b>Слушајте внимателно!</b>
<b>3</b>	<b>Избегнувајте двосмисленост!</b>

- **Посветување потребно внимание**

Поради своите бројни улоги и задачи, менаџерите се преоптоварени и присилени да мислат за повеќе работи одеднаш. Вовлечени во различни насоки, тие понекогаш не посветуваат значително внимание на пораките кои ги добиваат. Меѓутоа, за да бидат ефективни, менаџерите секогаш треба да посветуваат внимание на пораките кои ги добиваат, независно колку се зафатени. При дискусија за одреден проект со подредените, ефективниот менаџер се фокусира на проектот, а не на претстојниот состанок со неговиот надреден. Слично, кога менаџерите читаат пишувани комуникации, тие треба да го фокусираат своето внимание на разбирање на напишаното, и за тоа време не треба да размислуваат за други прашања.

- **Активно слушање**

Менаџерите (и сите вработени), можат да направат неколку работи за да бидат активни слушатели:

1. Да се воздржуваат од прекинување на испраќачите на пораките на средина на пораката, за испраќачите да не ја загубат целината на мислата или идејата, за да не настане донесување избрзани заклучоци, базирани на нецелосни информации.
2. Да одржуваат добри контакти со испраќачите на пораките, за да почувствуваат дека нивните слушатели посветуваат внимание; тоа, исто така, им помага на менаџерите да се фокусираат на она што го слушаат.
3. После примањето на пораката, потребно е поставување одредени прашања заради разјаснување на двосмисленоста или конфузијата.
4. Потребно е одредено парафразирање или преформулација со свои зборови, за да ја направат важна, комплексна или критична за успешна комуникација.

Менаџерите, како и повеќето луѓе, често сакаат да се слушаат себеси како зборуваат, наместо да слушаат. Меѓутоа, дел од можноста да се биде добар комуникатор, е да се биде активен слушател, значајна комуникациска вештина за менаџерите како примачи на пораки, пренесени лице во лице или преку телефон.

- **Недвосмисленост во изразувањето**

Недвосмисленоста е пристап кога се прави обид да се разбере како испраќачот се чувствува, односно пораката да се интерпретира од перспектива на испраќач, место да ја гледа пораката само од сопствена гледна точка.

## **4.2 Лингвистичките стилови како аспект на комуницирањето**

**Лингвистиката** е научен пристап кон проучување на јазикот и опфаќа голем број на поддисциплини. Постои важна тематска поделба помеѓу учењето за структурата на јазикот (граматика) и учењето за неговото значење (семантика и прагматика) (*Fromkin* и др.2000:3).

Ситуации во коишто се случува погрешно разбирање на лингвистичките стилови води до прекинување на комуникацијата. Ова е тема на истражување на лингвистот *Deborah Tannen*, која го опишува лингвистичкиот стил како карактеристичен начин на говор на личноста. Елементите на лингвистичкиот стил вклучуваат:

- Тон на гласот,

- Брзина,
- Волумен,
- Употреба на паузи,
- Директен или индиректен пристап,
- Избор на зборови, или
- Употреба на прашања, шеги и други начини на говор. (Tomas, 1995:38-45)

Кога лингвистичките стилови на луѓето се разликуваат, а разликите не се разбрани, постои веројатност за неефективна комуникација.

Постојат регионални разлики во лингвистичкиот стил, коишто предизвикуваат проблеми во комуникацијата. Разликите можат да бидат потаен извор на комуникациски проблеми, бидејќи лингвистичкиот стил често се сфаќа како претпоставка. Луѓето ретко мислат на лингвистичкиот стил, и често не се свесни дека може да се разликува. Аспектот на лингвистичкиот стил и должината на паузите во говорот се разликува по региони. Многу подраматични разлики во лингвистичкиот стил настануваат меѓу различните култури.

#### 4.2.1 Управување со разликите во лингвистичките стилови

Менаџерите не треба да очекуваат да ги променат лингвистичките стилови на луѓето, ниту треба да се обидуваат. За да реализираат ефективна комуникација, менаџерите треба да ги разберат разликите во лингвистичките стилови. Сознанието дека некои вработени жени имаат отпор да зборуваат на состаноците, не поради тоа што немаат што да изнесат, туку поради нивниот лингвистички стил, треба да ги доведе менаџерите да обезбедат начин истите да имаат можност да зборуваат. Менаџерот кој знае дека одредени луѓе немаат волја и не се трудат да добијат заслуги за идеите или успешно реализирана работна активност, треба да биде особено внимателен за да даде заслуга онаму каде што е заслужена.

Како што истакнува *Tannen*, „Зборувањето е животната крв на менаџерската работа, и разбирањето дека различни луѓе имаат различни начини на искажување на она што го мислат, ќе овозможи да се оствари предност од индивидуалните таленти на луѓето, коишто имаат различни лингвистички стилови“ (*Tannen, 1995:146*).

#### 4.3 Разлики како аспект на комуницирањето

Менаџерите од Јапонија претендираат да бидат поформални во своите разговори и со поголема *почит* кон менаџерите од повисоките нивоа и луѓето со повисок статус, отколку менаџерите од САД. Јапонските менаџери ќе прават *обемни паузи* во разговорите кога смислуваат работи, или кога сметаат дека понатамошниот разговор може да биде штетен. Спротивно на нив, американските менаџери (дури и менаџерите од регионите од САД кадешто паузите претендираат да бидат долги) сметаат дека многу долгите паузи збунуваат, и се чувствуваат обврзани да зборуваат за да ја исполнат тишината (*Ibid.*).

Друга евидентна функционална разлика во лингвистичкиот стил се однесува на *соодветното физичко растојание* што ги одделува говорниците и слушателите во бизнис - ориентираните разговори (*Ibid.*).

Меѓусебните растојанија се именуваат како интерперсонален или личен простор. Во комуникацијата меѓусебното растојание е различно. Постојат 4 степени на интерперсонален простор (*Hall, 1966*):

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• интимен простор (до 0,4 метри)</li> <li>• личен простор (0,4 - 1,5 метри)</li> <li>• друштвен / социјален простор (1,5 - 4 метри)</li> <li>• јавен простор (4 - 8 или повеќе метри)</li> </ul> |
|---|

Така, растојанието меѓу говорниците и слушателите во САД е поголемо отколку во Бразил или Саудиска Арабија. Граѓаните од различни земји исто така се разликуваат според тоа колку се директни или индиректни во своите разговори, и обемот до кој се заслужни да го остварат.

Јапонската култура, со нејзината колективна или групна ориентација, претендира да поттикнува лингвистички стилови во коишто се *нагласуваат остварувањата на групите, наместо индивидуалните*. Наспроти нив, во САД предноста е на страната на индивидуалните остварувања.

Ваквите и други културни разлики во лингвистичкиот стил, често можат да доведат до недоразбирања.

#### **Примери од практиката:**

Кога тим на американски менаџери претставувале предлог за заедничко вложување на јапонски менаџери, јапонските менаџери биле тивки, бидејќи размислувале за последиците од она што го слушнале.

Американските менаџери молкот го сфатиле како знак дека јапонските менаџери сакале повеќе информации, па продолжиле подетално да навлегуваат во предлогот. Кога завршиле, јапонските менаџери повторно молчеле, не за да ги фрустрираат Американците, но тие се туку запрашале дали Јапонците воопшто биле заинтересирани за проектот. Американските менаџери предложиле, доколку Јапонците веќе одлучиле дека не сакаат да го прифатат проектот, да го прекинат состанокот.

Јапонците биле вистински збунети. Тие се обидуваат внимателно да размислат за предлогот, додека Американците мислеле дека тие не биле заинтересирани!

Нedorазбирањата и проблемите во комуникацијата, можат да бидат надминати доколку менаџерите се упатени во функционалните разлики во лингвистичките стилови. Доколку американските и јапонските менаџери согледале дека *периодите на молчење* различно се толкувани во Јапонија и САД, нивните различни лингвистички стилови можеле да бидат помалку проблематични бариери за комуникација.

Пред да комуницираат со луѓето во странство, менаџерите треба да научат многу повеќе за аспектите на лингвистичкиот стил, коишто се специфични за земјата или културата. Менаџерите експатријати, коишто подолго живееле во друга земја, можат да бидат добри извори на информации за лингвистичките стилови, бидејќи е веројатно од прва рака да доживеале некои од разликите за коишто граѓаните на земјата не се свесни.

Откривањето колку што е можно повеќе за културните разлики, може да им помогне на менаџерите да научат за разликите во лингвистичките стилови, бидејќи тие честопати се непосредно поврзани.

#### **4.4 Полови разлики како аспект на комуницирањето**

Истражувањето спроведено од *Tannen* и други лингвисти, утврдило дека лингвистичките стилови на мажите и жените се разликуваат, практично во секоја култура или јазик (*Ibid*).

Во САД, жените претендираат да ги намалат разликите меѓу луѓето, не се многу загрижени за добивање заслуги за своите остварувања и сакаат да направат сите да се чувствуваат повеќе или помалку на подеднакво рамниште, со што, дури и слабите извршители, или поединците со низок статус се чувствуваат вредни. Наспроти нив, мажите претендираат да ја истакнат својата супериорност, и не се отпорни на разликите во статусот (*Tannen, 1995:141*).

Дали некои жени се обидуваат да докажат дека се подобри од сите останати, и дали некои мажи не се загрижени за добивање заслуга за идеите и остварувањата, се тема на многу истражувања. Се разбира, половите разлики во лингвистичкиот стил коишто ги откриле *Tannen* и другите лингвисти, ги откриле општите тенденции очигледни кај *многу* жени и мажи, но не кај *сите* жени и мажи.

За тоа како настануваат половите разлики во лингвистичките стилови, *Tannen* наведува

дека тие почнуваат да се развиваат во раното детство. Девојчињата и момчињата претендираат да играат со деца од својот пол, а начините на коишто играат момчињата и девојчињата се сосема различни:

- Девојчињата играат во мали групи, се вклучуваат во блиски разговори, нагласуваат колку се взаемно слични, и на фалењето не гледаат негативно.
- Момчињата играат во големи групи, ги нагласуваат статусните разлики, и меѓусебно се предизвикуваат.

Овие разлики во стиловите на игра и интеракција, резултираат во разлики во лингвистичките стилови, кога момчињата и девојчињата израснуваат во возрасни. Начините на коишто мажите комуницираат ги истакнуваат статусните разлики и релативната снага; начините на коишто комуницираат жените ги истакнуваат сличностите, и ја намалуваат индивидуалната снага (*Ibid*).

Интересно е да се спомене дека мажите и жените се разликуваат во начинот на кој ја користат електронската пошта, и другите форми на електронска комуникација.

Така, *Susan Herring*, истражувач на Универзитетот Индијана, утврдила дека на јавните електронски форуми како што се одборите и просториите за разговор, мажите претендираат да демонстрираат поцврсти тврдења, да бидат посаркастични, и тежат кон поголема примена на навреди и вулгарни зборови отколку жените, додека жените повеќе тежат да поддржуваат, да се согласуваат и се пољубезни (*Cohen*, 2001 год.).

*David Silver*, истражувач од Универзитетот Вашингтон, открил дека жените се поотворени во електронската комуникација и ги охрабруваат другите да ги изразуваат своите мисли и чувства, додека мажите се покрути и концентрирани кон главната мисла (*Ibid*).

За некои мажи електронската пошта е добредојден начин да ги изразат своите чувства кон луѓето што ги сакаат.

По дискусијата во оваа тема, може да резимираме дека комуникацијата претставува процес на размена на информации меѓу двајца или повеќе поединци, или групи за да постигнат взаемно разбирање. Добрата комуникација е неопходна за да може организацијата да оствари конкурентска предност. Комуникацијата настанува во цикличен процес, кој поминува низ две фази, пренос и повратна информација.

Богатство на информацијата е количество на податоци што може да ги спроведува медиумот за комуникација, и обемот до кој медиумот им овозможува на испраќачот и примачот да постигнат взаемно разбирање. Четирите категории на медиуми за комуникација се комуникација лице во лице (вклучува видео конференции), говорна комуникација, пренесена електронски (вклучува гласовна пошта), лично адресирана пишана комуникација (вклучува електронска пошта) и безлична пишувана комуникација.

Мрежите на комуникација се патеки по коишто течат информациите во организацијата. Во групите и тимовите постојат четири видови мрежи за комуникација, мрежа во вид на тркало, мрежа во вид на синцир, кружна мрежа и мрежа на канали. Дијаграмот на организацијата ги сумира формалните патеки на комуникација, но комуникацијата во организациите често е неформална, како што е комуникацијата преку неофицијален извор на информации.

Интернетот е глобален систем на компјутерски мрежи, коишто менаџерите ширум светот ги користат за да комуницираат внатре и надвор од своите компании. Светски распространетите интернет мрежи се мултимедиумска бизнис област. Интранет мрежите се внатрешни комуникациски мрежи коишто менаџерите ги креираат за да ја унапредат комуникацијата, извршувањето и услугата на потрошувачите. Интранет мрежите користат иста технологија на која се базирани. Групната размена е компјутерски софтвер којшто им овозможува на членовите на групите и тимовите да разменуваат информации меѓу себе, за да ги унапредат својата комуникација и работното извршување.

Постојат бројни бариери за ефективна комуникација во организациите. За да ги надминат овие бариери, и ефективно да комуницираат со другите, менаџерите мора да поседуваат или да развиваат определени комуникациски вештини. Како испраќачи на пораки, менаџерите треба да испраќаат пораки коишто се јасни и целосни, да ги кодираат пораките во

симболи коишто примачот ги разбира, да изберат медиум, соодветен на пораката кој е набљудуван од примачот, да избегнуваат филтрирање и искривување на информацијата, да вклучат механизми на повратна информација во практиката, и да обезбедат точни информации, за да избегнат ширење на гласини. Комуникациските вештини на менаџерите како примачи на пораки, вклучуваат посветување внимание, да се биде добар слушател и да се чувствува емпатија. Разбирањето на лингвистичките стилови, исто така, е важна комуникациска вештина на менаџерите. Лингвистичките стилови можат да се разликуваат според географскиот регион, полот, и земјата или културата. Кога не се разбрани овие разлики, може да настане неефективна комуникација.

#### **4.5 Влијанието на личната перцепција во комуникацијата**

Перцепцијата има централна влијание во комуникацијата, и истовремено влијае и на преносот, и на повратната информација. Комуникацијата директно влијае на формирањето перцепција за некој или за нешто, а со тоа и врз процесот на донесување одлуки и нивно реализирање, што е една од основните менаџерски функционални активности, и воедно фокус за нејзино перманентно подобрување.

Перцепцијата е недвосмислено субјективна, и под влијание на личните вредностите, ставовите и расположенијата на луѓето, како и на нивното искуство и знаење. Кодирањето и декодирањето на пораките, па дури и изборот на медиум, зависи од перцепциите на испраќачите и примачите.

На ефективната комуникација можат да и наштетат и перцептуалните предрасуди. *Предрасудите* се систематски тенденции да се користат информации за другите, на начини што резултираат во неточни перцепции.

Постојат бројни предрасуди што можат да резултираат во неправеден третман на реализирањето неефективна комуникација со вработените во организацијата. Исто така, *стереотипите* како поедноставени, и често неточни убедувања за карактеристиките на определена група на луѓе – можат да го попречуваат кодирањето и декодирањето на пораките.

Кога менаџерот има стереотипи дека постарите вработени стравуваат од промени, тој пораката до постариот вработен за промената која настанува во организацијата, ја кодира на начин на кој јасно не го истакнува нивото на промена за да не предизвика стрес, претпоставувајќи дека кај тој вработен промената нема да биде соодветно прифатена. Меѓутоа, постариот вработен се плаши од промената не повеќе од своите помлади колеги, па затоа ја декодира пораката до значење дека ќе биде направена само мала промена. Како последица на тоа, тој не успева соодветно да се подготви за промената, што негативно се одразува врз неговото работно извршување, бидејќи не ја доживува промената во рамките на нејзината вистинска големина или вредност. Поинаку кажано, неефективната комуникација е резултат на неточните претпоставки на менаџерот за постарите вработени.

Наместо да се потпираат на стереотипите, ефективните менаџери настојуваат попрецизно да ги перципираат другите вработени, со фокусирање кон нивните однесувања, знаење, вештини и способности. Повратно, точните перцепции придонесуваат за ефективна комуникација.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Cohen, J. (2001, July 7). He Writs, She Writes, Houston Chronicle, C1-C2

Fromkin, V. et all (2000). Linguistics: An Introduction to Linguistic Theory“. Oxford: Blackwell. стр. 3.

Hall, P. & Hewitt, J. (1966).The Quasi-Theory of Communication and the Management of Dissent,  
*University of California Press*

Tannen, D. (1995, September-October). The Power of Talk, Harvard Business Review, стр. 148.

Tannen, D. (1995). Talking from 9 to 5, New York: Avon Books, стр. 138-148.

Totty, M. (2004, August 25) The Path to Better Teamwork, Collaborative Software, Wikipedia, R4

## ГЛАВА 5: КОМУНИКАЦИЈАТА КАКО СПОСОБНОСТ ЗА РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКТИ

---

### 5. Организациски конфликти

#### 5.1. Видови конфликти

*Интерперсонален конфликт*

*Интрагрупен конфликт*

*Интергрупен конфликт*

*Интерорганизациски конфликт*

#### 5.2. Извори на организациски конфликти

- *Различните цели и временски хоризонти како извор на конфликти*

- *Преклопување на авторитетот*

- *Меѓузависност на работните задачи*

- *Системи на различно оценување и наградување*

- *Сиромашни ресурси*

- *Статусни недоследности*

#### 5.3. Стратегии за управување со организациските конфликти

##### 5.3.1. Стратегии фокусирани на поединците

- *Зголемување на свеста за изворите на конфликтот*

- *Зголемување на свеста и вештините за прифаќање на различности*

- *Практикување ротација или привремено прераспоредување на работните места*

- *Пристап кон неопходни перманентни преместувања или отпуштања*

##### 5.3.2. Стратегии фокусирани кон целокупната организација

- *Менување на организациската структура или култура*

- *Менување на изворот на организациските конфликти*

Користена литература

---

### 5.1. Организациски конфликти

Конфликтот претставува судир на неспоиви тенденции и делувања во поединец, група или народ, или помеѓу поединец, група и народ заради конкурентски или кооперациски ситуации.

Конфликтите може да се дефинираат и како процес којшто настанува, се развива и превладува во меѓусебни односи на несогласување на најмалку два субјекти коишто покажуваат интерес за исти вредности.

Успешните менаџери треба и мора да ја користат својата организациска моќ и преку ефективна комуникација да влијаат на другите при спречување или управување со конфликтите, за да остварат победнички ситуации во односите со вработените. Во оваа глава дискутираме како комуникативната способност на менаџерите влијае врз вработените при реализација на групните организациски цели, опишуваме како менаџерите треба да развиваат комуникативни вештини неопходни да управуваат со организациските конфликти, политики и преговарања доколку сакаат да бидат ефективни, и да ги остварат своите цели.

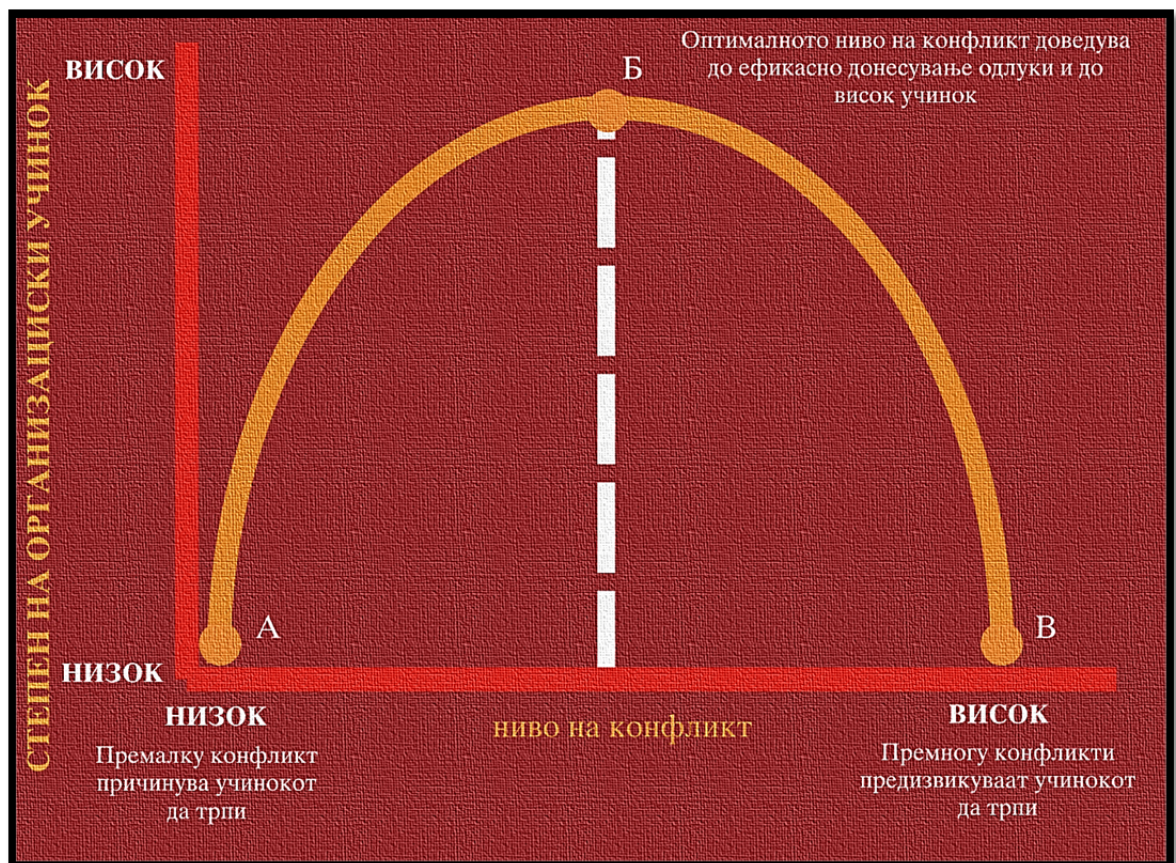


Ќе го опишеме конфликтот и комуникациските стратегиите коишто можат да ги применуваат менаџерите за негово ефективно превенирање или разрешување, преговарањето како пристап и чекорите коишто можат да се преземат како дел од современите менаџерски вештини коишто постојано треба да се развиваат, затоа што токму тие вештини се неопходни да управуваат со сите важни организациски процеси, заради организациска ефективност и остварување организациски цели.

**Организациските конфликти** претставуваат несогласувања коишто настануваат кога целите, интересите или вредностите на различни поединци или групи не се компатибилни, и кога поединците или групите ги блокираат или спречуваат меѓусебните обиди да ги остварат своите цели (*Litterer, 1966:178-186*).

Конфликтите се неразвоен дел од организацискиот живот, бидејќи целите на различните *стејкхолдери*, како што се менаџерите и вработените, често не се совпаѓаат. Организациски конфликт може да постои и меѓу менаџери коишто се натпреваруваат за ресурси за своите идеи или сектори, или меѓу менаџери коишто можат да се натпреваруваат за унапредување на следното ниво во организациската хиерархија.

За менаџерите е важно да развијат вештини коишто се неопходни за ефективно управување со конфликтите. Покрај тоа, нивото на конфликт, присутно во организацијата, има значајни импликации за организациското извршување.



Слика 5.1: Односот меѓу организацискиот конфликт и извршувањето (*Jones & George, 2008:674*)

На точката А, има малку или нема конфликт, а како последица се јавува намалено работно извршување. Недостатокот на конфликт во организацијата, честопати сигнализира дека менаџерите нагласуваат конформизам за сметка на новите идеи, отпорни се на промена и тежнеат кон договор, наместо кон ефективно донесување на одлуки. Како расте нивото на конфликт од точката А до точката Б, тенденциозно расте и организациската ефективност.

Кога организацијата има оптимално ниво на конфликт (точка Б) менаџерите се склони да бидат отворени кон разновидни перспективи, да бараат начини за унапредување на организациското функционирање и ефективност и да гледаат на дебатите и несогласувањата како на неопходни чекори за ефективно одлучување.

Како расте нивото на конфликт од точката Б на точката В, конфликтот ескалира до точката каде што се намалува организациското извршување.

Кога организацијата има дисфункционално високо ниво на конфликт, менаџерите се склони да ги растурат организациските ресурси за да ги остварат своите сопствени цели, односно повеќе да се фокусираат за добивање на лични политички борби, отколку да го работат она што ќе ги доведе до конкурентна предност на нивните организации и да се обидуваат да се здружат дури и со своите противници, наместо да донесуваат добри одлуки.

**Конфликтот е сила која бара да биде управувана, наместо отстранета!**  
(Robbins, 1974).

Конфликтот може да биде функционален и нефункционален. Тој како процес настанува и се развива за одредено време, и минува низ следните пет фази:

- Потенцијал,
- Осознавање,
- Внимание,
- Однесување,
- Резултат.

За разбирање на конфликтните ситуации потребна е анализа на сите нивни елементи, а тие се следните:

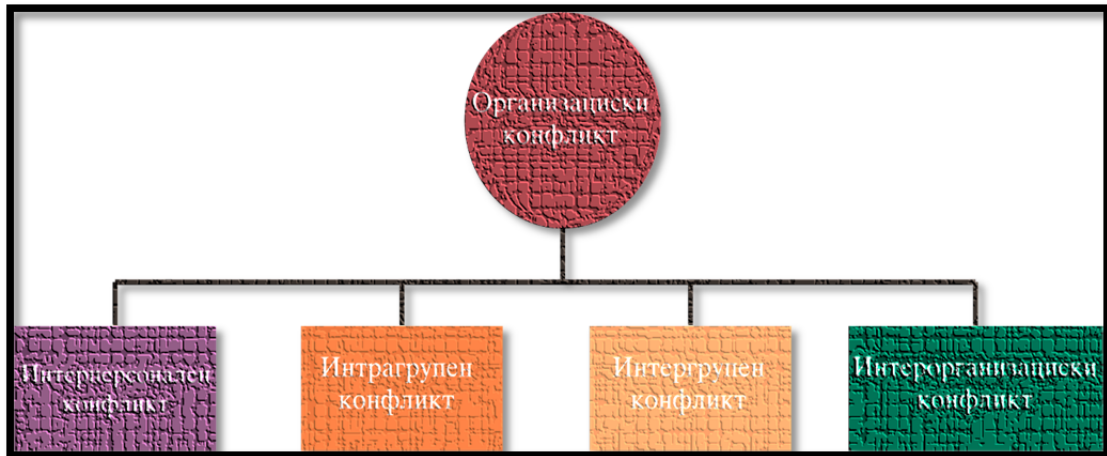
- Претходните односи меѓу соработниците,
- Однесувањето во текот на конфликтот,
- Гавниот проблем,
- Општествената средина,
- Набљудувачи,
- Стратегии за решавање,
- Последици.

Менаџерите никогаш не треба да се обидуваат да ги отстрануваат сите конфликти, но треба да се обидат, преку соодветен, прифатлив начин на комуникација и однесување, за да ги одржуваат конфликтите на умерено и функционално ниво, за да промовираат напори за промена коишто и користат на организацијата. Дополнително, менаџерите треба да настојуваат да ги одржуваат конфликтите фокусирани на значајни прашања засновани на работните задачите, а да ги минимизираат конфликтите коишто се засноваат на несогласувања и недоразбирања. За да управуваат со конфликтите, менаџерите мора да ги разберат видовите и изворите на конфликти, и да бидат запознаени со определени комуникациски стратегии коишто можат да бидат ефективни во постапувањето со конфликтите (Robbins, 1974 год).

## 5.2 Видови организациски конфликти

Постојат неколку видови конфликти во организациите: *интерперсонални, интрагрупни, интергрупни и интерорганизациски* (слика 17.2) (Putnam и Poole, во Jablin и др.1987:549-99).

Разбирањето на елементите во што се разликуваат овие видови конфликти, може да им помогне на менаџерите правилно да постапуваат со конфликтите и секоја своја постапка да ја вградат во стратешки планиран процес на создавање организациска култура во која полесно ќе ги управуваат истите.



Сл. 5.2: Видови организациски конфликти (675)

- **Интерперсонален конфликт**

Интерперсоналниот конфликт се случува меѓу индивидуалните членови на организацијата, и настанува поради разликите во нивните цели или вредности. Двајца менаџери можат да имаат интерперсонален конфликт кога се разликуваат нивните вредности и мислења коишто се однесуваат на заштитата на окружувањето. Едниот менаџер може да тврди дека организацијата треба да го прави само она што го бара законот, додека другиот менаџер може да тврди дека организацијата треба да инвестира во опрема за намалување на емисиите, иако сегашното ниво на емисии во организацијата е под законската граница.

Поради зголемените притисоци во организациите за унапредување на ефикасноста и ефективноста, понекогаш конфликтите и несогласувањата меѓу соработниците околу големи и мали работи можат да бидат намалени. Како што е наведено во делот подолу некои менаџери ангажираат надворешни експерти, за да спречат ваквите интерперсонални конфликти да излезат од контрола.

- **Интрагрупен конфликт**

Интрагрупен конфликт е оној којшто настанува во рамките на групата, тимот, или во одделението. Кога членовите на маркетинг одделението во компанија за облека не се согласуваат за тоа како да го потрошат определениот буџет за рекламирање за новата линија на фармерки за мажи, тие доживуваат интрагрупен конфликт. Некои од членовите сакаат да ги потрошат сите пари на рекламирање во списанија, други сакаат половина од парите да посветат на билбордите и огласи на автобусите и метроата.

- **Интергрупен конфликт**

Интергрупен конфликт е конфликт кој настанува меѓу групи, тимови, одделенија или сектори (одделенијата за истражување и развој, понекогаш доживуваат интергрупен конфликт со одделенијата за производство). Членовите на одделението за истражување и развој можат да развиваат нов производ за кој сметаат дека неговото производство може да го направи поевтино користењето на постојните способности за производство. Меѓутоа, членовите на

одделението за производство можат да не се согласуваат и да веруваат дека трошоците за производство ќе бидат многу повисоки. Менаџерите на одделенијата вообичаено имаат клучна улога во управувањето со интергрупните конфликти како овој.

- **Интерорганизациски конфликт**

Интерорганизациски конфликт е конфликт којшто настанува помеѓу организациите. Понекогаш овие конфликти настануваат кога менаџерите во организацијата чувствуваат дека друга организација не се однесува етички и ѝ се заканува на благосостојбата на одредени групи на стеикхолдери.

### 7.3 Извори на организациски конфликти

Конфликтот во организациите потекнува од различни извори. Некои од изворите коишто се претставени, се:

- *Различните цели и временски рамки,*
- *Преклопувањето на авторитетот,*
- *Меѓузависност на работните задачи,*
- *Различното оценување или системите на наградување,*
- *Ограничени ресурси*
- *Статусните недоследности (види сл. 17.3) (Ibid).*



Сл. 5.3: Извори на организациски конфликти (Ibid, 677)

#### - Различни цели и временски рамки како извор на конфликти

Важна менаџерска активност е менаџирањето со вработените и работните задачи во секое одделение и сектор заради остварување организациски цели. Речиси неизбежно, ваквото групирање резултира со креирање одделенија и сектори коишто имаат различни цели и временски рамки, а резултат на тоа може да биде конфликтот.

Менаџерите за производство, обично се концентрираат на ефикасноста и намалување на трошоците; тие имаат релативно тесни временски рамки и се фокусираат на производство на квалитетни добра и услуги коишто се произведуваат навремено и ефикасно. Спротивно на тоа, маркетинг менаџерите се фокусираат на продажбите и одговорноста кон потрошувачите. Нивната временска рамка е поширока отколку на оние во производството, бидејќи тие се обидуваат да бидат одговорни не само кон потребите на потрошувачите денес, туку кон нивните променливи потреби во иднина, за да изградат долгорочна лојалност кај потрошувачите. Овие фундаментални разлики меѓу маркетингот и производството, честопати се погодни полиња за конфликт.

**Примери од практиката:**

Целта на *Jim Press* да биде одговорен кон американските потрошувачи понекогаш е различна од целите на јапонските дизајнери и инженери во *Toyota*, за ефикасно искористување на просторот и конзервирање на горивото. Овие конфликтни цели се претставени од искуството на *Toyota* на пазарот за мини комбиња. Во доцните 1980-ти години, *Toyota* се фокусираше на креирање на идеално мини комбе, со прецизен инженеринг. Моделот *Previa* од 1991-та год. ја истакнал инженеринг експертизата и ефикасната искористеност на просторот. Иако инженерите на *Toyota* биле восхитени, тоа не било случај со нејзините американски потрошувачи - според нив, *Previa* не била доволно просторна (*Taylor, 2004*).

*Press* знаел дека американските потрошувачи преферирале поголеми мини комбиња и ги убедил јапонските дизајнери на производот да му го дадат на американскиот пазар она што го сакал. Резултат бил моделот *Sienna*, 1998-та год., кој иако бил попросторен отколку *Previa*, сè уште не бил доволно голем за американските вкусови. Со моделот *Sienna* од 2004-та год. *Press* и *Toyota* успеале да им дадат на американските потрошувачи простор и карактеристики какви сакале од мини комбето: моделот се продавал неверојатно добро (*Ibid*).

Со воведувањето на новиот модел *Toyota Tundra* во 2008 година, *Press* и *Toyota* настојуваат да им го дадат на потрошувачите во САД сето она што го сакаат од камионетот.<sup>1</sup>

**- Преклопување на авторитетот**

Кога двајца или повеќе менаџери, одделенија, или функции бараат авторитет за исти активности или задачи, постои веројатност за конфликт (*Jones u Butler, 1992:733-49*).

Ова се случило кога наследниците на компанијата за дистрибуција на алкохолни пијалаци *Forman*, со седиште во Вашингтон, Д.Ц., ја наследиле компанијата од своите родители. Еден од наследниците, *Barry Forman*, сакал да ја контролира компанијата и се спротивставил да ја дели моќта со другите наследници.

Неколкумина од наследниците чувствувале дека имале авторитет над одредени задачи, круцијални за успехот на *Forman* (како што е одржување на добри односи со врвните менаџери на компаниите за алкохолни пијалаци). Ситуацијата резултирала во конфликт, кој ескалирал до точка компанијата да стане дисфункционална, и да побара помош од консултантска фирма, да помогне да го реши конфликтот (*Petzinger, 1995*).

**- Меѓузависност на работните задачи**

Кога членовите се зависни од придонесите на еден член за завршувањето на работна задача, односно секогаш кога поединците, групите, тимовите или одделенијата се меѓузависни, постои потенцијал за конфликт (*Wall, 1995:515-58*).

---

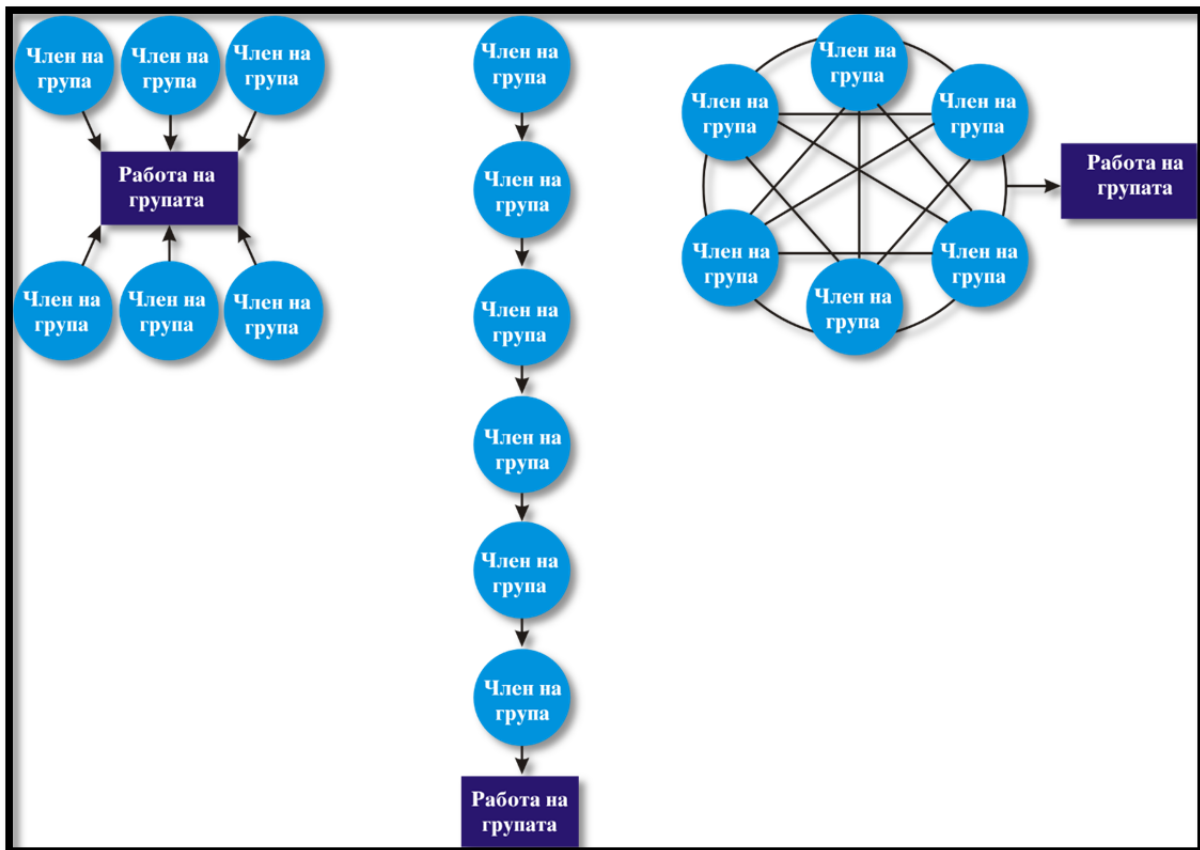
(н.д.). Повратено од <http://www.slovio.com/>.

<http://www.ethnologue.com/language/epo>. (н.д.).

<http://www.etymonline.com/index.php?term=culture>. (н.д.).

<sup>1</sup> Press, „Toyota: To the Tundra and Beyond“, Kiley, „Toyota`s Tundra Thunders In“, Kiley, „Toyota builds a Truck Even Bubba May Love.“

Со различните цели и временски хоризонти, менаџерите од маркетингот и производството доаѓаат во конфликт, бидејќи одделенијата се меѓузависни. Маркетингот зависи од производството на добрата коишто ги произведува и продава, а производството зависи од маркетингот за креирање на побарувачка за производите коишто ги произведува. *Нејасно дефинираните работни задолженија* оставаат отворени прашања и непознаници и често предизвикуваат лични несогласувања како меѓу вработените, така и меѓу менаџментот и вработените и се причина за незадоволство и конфронтација.



Сл. 5.4: Последователна взаемна зависност на задачите

#### - Системи на различно оценување и наградување

Начинот на кој меѓузависните групи, тимови или одделенија се оценувани и наградувани, може да биде извор на конфликт (*Walton u Dutton, 1969*).

Во некои компании менаџерите за производство се оценувани и наградувани за нивниот успех да останат во рамките на буџетот, или намалување на трошоците, додека го одржуваат квалитетот. Затоа тие се спротивставуваат на преземање чекори коишто ќе ги зголемат трошоците, како што е плаќање на работници за прекувремена работа, за да ги завршат задоцнетите нарачки на важен потрошувач. Спротивно на нив, маркетинг менаџерите се оценувани и наградувани за нивниот успех во создавањето на продажби и задоволувањето на потрошувачите. Затоа тие често сметаат дека прекувременото плаќање е мала цена која треба да се плати за одговорноста кон потрошувачите. Поради тоа, конфликтот меѓу производството и маркетингот ретко е неочекуван. Тука би ги споменале и *нереалните или нејасно дефинираните правила и норми* за организациско однесување коишто често меѓу вработените знаат да бидат причина за незадоволство кај вработените.

### - Ограничени ресурси

Менаџментот е процес на стекнување, развивање, заштитување и искористување на ресурсите, коишто и овозможуваат на организацијата да биде ефикасна и ефективна. Кога ресурсите се сиромашни, менаџментот е потешок, а веројатноста за конфликти поголема ().<sup>2</sup>

Менаџерите на сектори можат да бидат во конфликт за тоа кој има пристап до финансискиот капитал, а вработените на сите нивоа можат да бидат во конфликт за тоа кој добива покачувања и унапредувања.

### - Статусни недоследности

Фактот дека некои поединци, групи, тимови или одделенија во рамките на организацијата се многу повисоко наградувани отколку другите во организацијата, креира конфликт.

Тука би ги споменале и *личните несогласувања, несоодветната комуникација и нерешените или потиснати претходни конфликти*, коишто никако не можат да се занемарат, затоа што се постојано присутни во организациското работење и се извор за конфликти коишто не се секогаш видливи на прв поглед, но често ескалираат и за нивно решавање е потребен многу посериозен приод од оние коишто се видливи и препознатливи.

## 5.4 Стратегии за управување со организациските конфликти

Доколку организацијата сака да ги оствари своите цели, менаџерите мора да бидат способни да ги решаваат конфликтите на функционален начин. Функционалното решавање на конфликтот значи дека конфликтот е смирен по пат на компромис или соработка меѓу страните во конфликтот (подоцна ќе дискутираме за другите помалку функционални начини на коишто понекогаш се решаваат конфликтите) (*White, 1948*).

- **Компромис** е можен кога секоја страна е загрижена, не само за остварување на сопствената цел, туку и за остварување на целта на другата страна, и е подготвена за жива размена на мислења и правење отстапки се додека не се постигне разумно решение на конфликтот.

**Соработка** е начин на постапување со конфликт во кој страните се обидуваат да ги задоволат своите цели без да прават отстапки, туку настапуваат со предлог начин да ги решат нивните разлики, кој им овозможува да станат подобри (*Thomas, во Dunnette u Hough, 1992:651-717*).

Дополнително на компромисот и соработката, постојат уште три начини на постапување со конфликтите: приспособување, избегнување и конкуренција.

- Кога се случува *приспособување*, едната страна во конфликтот попушта пред барањата од другата страна. Приспособувањето обично се случува кога едната страна има поголема моќ отколку другата, и е способна да врши постигнување на целите за сметка на послабата страна. Од перспектива на организацијата приспособувањето често е неефективно, бидејќи двете страни не соработуваат меѓу себе, не се склони да соработуваат во иднина, и послабата страна која попушта или се приспособува на помоќната страна, може да бара начини да стане посилна во иднина.

- Кога со конфликтите се постапува со *избегнување*, двете страни во конфликтот се обидуваат да го игнорираат проблемот и не прават ништо да го решат несогласувањето. Избегнувањето често е неефективно, бидејќи не е адресирано на

---

<sup>2</sup> Pondy, L.R. Organizational Conflict.

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2391553?uid=3738560&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104584228067>

вистинскиот извор на несогласувањето, постои веројатност конфликтот да продолжи и се оневозможени комуникацијата и соработката.

- *Конкуренција* се случува кога секоја страна во конфликтот се обидува да го максимизира своето достигнување, и има мал интерес за разбирање на позицијата на другата страна и изнаоѓање решение, кое ќе им овозможи на двете страни да ги остварат своите цели. Конкуренцијата може да ги ескалира нивоата на конфликт кога секоја страна се обидува да ја надмудри другата. Како начин на постапување со конфликтот, конкуренцијата е неефективна за организацијата бидејќи двете страни во конфликтот повеќе се загрижени за „добивање“ на битката, отколку да соработуваат за да дојдат до решение кое е најдобро за организацијата и прифатливо за двете страни (*Ibid*).

Постапувањето со конфликтите преку приспособување, избегнување или конкуренција не е ефективно од гледна точка на организацијата, бидејќи двете страни не соработуваат меѓу себе, и не работат кон заедничко прифатливо решение за своите разлики.

Кога страните во конфликтот се подготвени да соработуваат меѓу себе, и преку компромис или соработка, смислуваат решение кое е прифатливо за двете, организацијата има поголема веројатност да ги оствари своите цели (Pinkley и Northcraft, 1994:193-206).

Стратегиите за управување со конфликтот коишто менаџерите можат да ги употребат за да обезбедат дека конфликтите се решени на функционален начин, се фокусираат на поединците и организацијата како целина и специфичноста на комуникацискиот приод кон секој од нив.

Подолу опишуваме четири стратегии коишто се фокусираат на поединците:

- *Зголемување на свеста за изворите на конфликтот,*
- *Зголемување на свеста и вештините за прифаќање на различности,*
- *Практикување ротација на работата или привремено распоредување и*
- *Користење на перманентни преместувања или отпуштања, кога е неопходно.*

Исто така, опишуваме две стратегии коишто се фокусираат на организацијата како целина: променлива организациска структура или култура и директно менување на изворот на конфликтот.

#### **5.4.1 Стратегии фокусирани на поединци**

- ***Зголемување на свеста за изворите на конфликтот***

Често, конфликтот настанува поради проблеми во комуникацијата и интерперсоналните недоразбирања. Понекогаш, разликите во лингвистичките стилови можат да доведат некои мажи во работните тимови да зборуваат повеќе, и повеќе да се заложуваат за идеи, отколку жените во тие тимови. Ваквите разлики во комуникацијата можат да резултираат во конфликт, кога мажите погрешно проценуваат дека жените се незаинтересирани или помалку способни, бидејќи манифестираат послаба заинтересираност или учество, а жените погрешно проценуваат дека мажите се заповедници и доминантни во својот однос, и не се заинтересирани за нивните идеи.

Со зголемување на свеста на луѓето за изворот на конфликтот, менаџерите можат да помогнат конфликтот да се реши функционално. Кога мажите и жените ќе согледаат дека изворот на нивниот конфликт се разликите во лингвистичките стилови, тие можат да преземат чекори за поефективна заедничка работна изведба.

Мажите можат да им дадат на жените повеќе шанса да обезбедат влез, а жените можат да бидат повеќе проактивни во обезбедувањето на овој влез.

Понекогаш во организацијата доаѓа до судир на личностите. Во вакви ситуации, менаџерите можат да помогнат функционално да се решат конфликтите, со зголемување на свеста на организациските членови за изворите на нивните тешкотии.



Вработените коишто се подготвени на преземање ризик, може да дојдат во конфликт со тие вработени коишто не преземаат ризик и истите можат да се жалат дека тие коишто се склони кон ризик предлагаат необични идеи без оправдување, додека оние коишто преземаат ризик можат да се жалат дека нивните иновативни идеи секогаш се потценуваат. Кога двата вида вработени стануваат свесни дека нивните конфликти се поради фундаменталните разлики во нивните начини на пристапување кон проблемите, тие се склони да бидат посposобни да соработуваат во изразувањето на иновативни идеи коишто бараат умерени нивоа на ризик.

- ***Зголемување на свеста и вештините за прифаќање на различности***

Интерперсоналните конфликти можат да настанат и поради различности помеѓу вработените (возраст, пол, етничка припадност, верска и национална определеност). Постарите работници можат да се чувствуваат навредени кога известуваат на помладиот надзорник, жените врвни менаџери можат да чувствуваат дека членовите на поддоминантниот тим на врвен менаџмент составен од мажи се здружува секогаш кога еден од нив не се согласува со некој од нивните предлози.

За зголемување на свеста за различностите меѓу вработените потребно е градење и поддржување соодветна организациска култура којашто може да им помогнат на менаџерите ефективно да управуваат со различностите меѓу вработените и да ги решаваат конфликтите коишто потекнуваат од неа.

- ***Ротација или прераспоредување на работните места***

Понекогаш конфликт настанува бидејќи индивидуалните членови на организацијата едноставно немаат добро разбирање за работните активности и барања со коишто се соочуваат вработените во организацијата. На пример, од финансискиот аналитичар може да биде побарано да доставува месечни извештаи на член на одделението за сметководство. Овие извештаи имаат низок приоритет за аналитичарот, кој вообичаено ги доставува неколку дена подоцна. На датумот на доставување, сметководителот секогаш го повикува финансискиот аналитичар, и конфликтот настанува кога сметководителот детално објаснува зошто мора да ги има извештаите навреме, а финансискиот аналитичар објаснува што сè е потребно да направи за нивно изготвување. Во ситуациите како оваа, ротацијата на работата или привремените распоредувања, коишто го прошируваат знаењето на вработените засновано на проценувањето на другите одделенија, може да биде корисен начин на решавање на конфликтот. Доколку финансискиот аналитичар поминува одредено време работејќи во одделението за сметководство, тој подобро ќе ја процени потребата за извештаи. Слично на тоа, привременото распоредување во финансиското одделение, може да му помогне на сметководителот да ги согледа барањата со коишто се соочува финансиското одделение, и потребата да ги истакне непотребните аспекти на известувањето.

- ***Преместувања или отпуштања на вработените***

Понекогаш, кога другите стратегии за решавање на конфликтите не успеваат, менаџерите може да имаат потреба да преземат подраматични чекори, меѓу кои и перманентни преместувања или отпуштања.

Претпоставете дека двајца менаџери на ниско ниво, коишто работат во исто одделение, секогаш се во меѓусебен конфликт, иако се чини дека добро се согласуваат со другите вработени. Без разлика што прави нивниот надзорник за да го зголеми нивното меѓусебно разбирање, конфликтот продолжува да се случува. Во ваков случај, надзорникот може да сака да премести еден или двајцата менаџери, за да не бидат толку често во контакт.

Кога меѓу врвните менаџери настануваат високи дисфункционални нивоа на конфликт, коишто не можат да ги решат меѓусебните разлики и разбирање, може да настане потреба едниот од нив да ја напушти компанијата.

**Примери од практиката:**

На овој начин управувал со конфликтите меѓу менаџерите *Gerald Levin* кога бил претседател на управниот одбор на *Time Warner*, *Robert Daly* и *Tery Semel* еден од најпочитуваните менаџмент тимови во Холивуд и врвни менаџери во филмската компанија *Warner Brothers*, биле во конфликт со *Michael Fuchs*, долгогодишен ветеран на *Time Warner* и шеф на музичкото одделение. Како што опишал *Semel*, компанијата „работела како дисфункционално семејство, и ѝ бил потребен менаџмент тим што ќе ја води“. *Levin* согледал дека идниот успех на *Time Warner* зависел од решавањето на овој конфликт, дека било неверојатно *Fuchs*, некогаш ефективно да работи со *Daly* и *Semel*, и дека ризикувал да ги загуби *Daly* и *Semel* доколку не го решил конфликтот. Соочен со вакво сценарио, *Levin* побарал *Fuchs* да поднесе оставка (*Shapiro, Trachtenberg* и *Landro*, 1995).

**5.4.2 Стратегии фокусирани кон целокупната организација**

• **Менување на организациската структура или култура**

Конфликтот може да ја сигнализира потребата за промени во организациската структура, која е битен елемент на организациската култура. Понекогаш, менаџерите можат ефективно да го решат конфликтот со менување на организациската структура која ја применуваат, односно со прераспределба на вработените во групите и работните задачи (*Lawrence, Barnes* и *Lorsch*, (1976).

Со растењето на организацијата, *функционалната структура* (составена од одделенија за маркетинг, финансии и производство), која била ефективна кога организацијата била мала ја губи својата ефективност и функционалност, и промената на *структурата на производот* може ефективно да ги реши конфликтите.

Од друга страна, менаџерите можат ефективно да ги решат конфликтите со зголемување на нивоата на интеграција во организацијата. Употребата на вкрстено-функционални тимови, како приод кон овој проблем, може да го прошири развојот на производот и да помогне да се решат конфликтите меѓу различните одделенија.

Понекогаш, за да ги решат конфликтите, менаџерите може да имаат потреба да преземат чекори да ја променат организациската култура. Нормите и вредностите во организациската култура, можат ненамерно да промовираат дисфункционално високи нивоа на конфликти, коишто тешко можат да се решат.

Нормите што нагласуваат почит кон формален авторитет, можат да креираат конфликт, кој тешко може да биде решен, кога организацијата креира самоуправувачки работни тимови, менаџерски улоги и структура на авторитет во организациската промена.

Вредностите што нагласуваат индивидуална конкуренција, тешко можат да ги решат конфликтите, кога организациските членови треба да ги стават интересите на другите, пред своите. Во такви услови, преземањето чекори за промена на нормите и вредностите, може да биде ефективна стратегија за решавање на конфликтите.

• **Менување на изворот на организациски конфликти**

Кога изворот на конфликтот го преклопува авторитетот, различното оценување на системите на наградување, или статусните недоследности, менаџерите можат ефективно да го решат конфликтот со директно менување на неговиот извор. Така, менаџерите можат да го разјаснат синџирот на команда и да ги прераспределат работните задачи и одговорности за да ги решат конфликтите коишто произлегуваат од преклопувањето на авторитетот.

## KORISTENA LITERATURA

Lawrence, P.R., Barnes, B. & Lorsch, J.W. Organizational Behavior and Administration, Homewood, IL Irwin (1976).

Press, „Toyota: To the Tundra and Beyond“, Kiley, „Toyota`s Tundra Thunders In“, Kiley, „Toyota builds a Truck Even Bubba May Love.“

Putnam L.L. & Poole, M.S. Conflict and Negotiation, in F.M. Jablin, I.I. Putnam, K.H. Roberts, and I.W. Porter, eds., „*Handbook of Organizational Communication An Interdisciplinary perspective*“, Newbury Park, CA Sage, (1987). 549-99

Robbins, S.P. Managing Organizational Conflict A Nontraditional Approach“, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, 1974; L. Coser, *The Functions of Social Conflict* (New York: Free Press, (1956).

Taylor, Toyota`s Secret Weapon, Fortune.- Zofingen, (2004).

Walton, R.E. & Dutton, J.M. The Management of Interdepartmental Conflict, Administrative Science Quarterly, (1969).

White, W.F. Human Relations in the Restaurant Industry, New York, Mc.Graw-Hill, (1948).

Shapiro. E., Trachtenberg, J.A. & Landro, I. Time warner settles Feud by Pushing Out music Divisions Fuch, *The Wall Street Journal*, November 17, (1995). A 1, A6.

Jehn, K.A. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups, Cornell University, (1997).

Jones G.R. & Butler, J.E. Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. *Journal of Management*,“ 18 (1992). 733-49.

Petzinger. T.Jr. All Happy Businesses Are Alike, but Heirs Bring Unique Conflicts“, *7Th Wall Street Journal*, November 17, (1995). B1Wall, J.A.Jr. Conflicts and Ist Management, *Journal of Management*, 21 (1995), 515-58.

Pinkley, R.I. & Northcraft, G.B. Conflict, Frames and Reference; Implications for Dispute Processes and Outcomes“, *Academy of Management Journal* 37, February (1994), 193-206.

Pondy, L.R. Organizational Conflict. <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2391553?uid=3738560&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104584228067>

Thomas, K.W. Conflict and Negotiation Processes in Organizations“ in M.D. Dunnette and I.M. Hough, eds., *Handbook of industrial and Organizational Psychology*, 2d ed. Vol.3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, (1992), 651-717.

## ГЛАВА 6: СОСТАНОЦИ И ПРЕГОВОРИ

---

### 6.1 Состаноци

#### 6.1.1. Ефикасни состаноци

#### 6.1.2. Цели на состаноците

#### 6. Видови состаноци

#### 8.1.3. Водење состаноци

#### 8.1.4. Документирање на состаноците

### 8.2. Преговори и комуникациски вештини за преговарање

#### 8.2.1 Видови преговори

- Интегративни преговори
- Стратегии за поттикнување на интегративно спогодување
- Дистрибутивни преговори
- Деструктивни преговори.

#### 8.2.2 Фази во преговарањето

#### 8.2.3 Стилски за преговори

- Ориентација: Договарање
- Ориентација губитник - губитник
- Ориентација компромис
- Ориентација победник – победник

#### 8.2.4 Процедура на одлучување во преговорите

### 8.3. Колективно преговарање

#### Користена литература

---

Состаноците и преговорите се два сродни аспекти на комуникација во групи. Состаноци се честа деловна група активност, и бараат посветување многу време и сериозни подготовки. Може да бидат непродуктивни поради недостаток на планирање, структура и ефективни комуникациски способности. Без оглед дали се формални или неформални, со три или триесет учесници, постојат стратегии со коишто може да се реализира продуктивни и ефективни состаноци.

Иако состаноците можат да имаат различни цели, сите состаноци во себе си содржат степен на преговори. Способноста за преговарање е најмоќна вештина која треба да ја поседуваат и развиваат менаџерите како нивна современа практика. Најмалку еднаш во секојдневните работни дневни активности или однесувања избираат помеѓу различни можности, и преговараат.

### 6.1 Состаноци

Состаноците имаат многу предности и недостатоци. Една од главните предности на состаноци е можноста што група луѓе смислуваат повеќе идеи и решенија за проблемите отколку кој било поединец. Група со многу различни членови предложува повеќе идеи од хомогена група. Една студија која ги истражувала различностите меѓу вработените, покажала дека на компанијата може да и донесе конкурентска предност (Cox u Blake, 1991:45-56).

Покрај тоа, кога групата донесува одлука, нејзините членови повеќе се залагаат за нејзино реализирање.

Состаноците се социјален процес и ние ќе го разгледаме на две нивоа:

- Богатството на комуникација;
- Социјална комплексност на процесот.

Социјалниот аспект на состанокот е важен бидејќи на членовите на тимот и на вработените им овозможува контакт лице во лице, особено ако тие немаат секојдневни контакти. Контактот лице во лице е богата форма на вербална и невербална комуникација. На состанокот не само што присутните слушаат, тие го гледаат и јазикот на телото, следат кој со кога се советува. Сите овие знаци дел од социјалниот и културниот контекст на состаноците. Размислувањата за контекстот овозможува ефективно управување со состаноците. Состаноци коишто не се планирани и водени најчесто се неуспешни.

Донесувањето одлука може непотребно да се продолжи, што станува проблем кога тоа е неопходно брзо да се смисли решение. Состаноците можат да бидат заморни и монотони ако пречесто се разговара на истата тема, или ако еден или двајца учесници доминираат во дискусијата. Учесниците можат да заглават во тривијални ситници состанокот да трае со часови и да продуцира монотонија и фрустрација. Состаноците може да станат форуми за интерперсонална политика. Некои од овие негативни аспекти на состаноците може да се поврзат со социолошкиот контекстот во кој се реализираат состаноците.

Состаноците се сложени организациски процеси за одлучувања. Тие не се поединечни случувања во организацијата. Процесот на донесување на одлуки е вградени во многу други организациски настани. Бидејќи состаноците се процеси на донесување одлуки, обично одговараат на она што некои автори го нарекуваат организациско донесување на одлуки врз основа на моделот „корпа за отпадоци“ (*Cohen, March u Olsen, 1972:1-25*).

Според овој модел, се претпоставува дека во организациите се случуваат доста многу работи пред да се одржат состаноци на коишто се носат рутински (или други) одлуки. Овие автори се цитираат четири различни, но сродни теми поврзани со начинот на донесување одлука:

1. *Проблемите* се предмети за коишто се бара решение. Постојат проблеми коишто немаат такви решенија и проблеми за коишто не се бара решение;
2. *Одлуки* - потенцијални решенија на проблеми. Може да има по неколку за ист проблем или неколку проблеми да имаат исто решение; Често луѓето можат да имаат добра идеја (решение), но не е проблем кој што тоа може да го реши.
3. *Учесници* – вработените во организациите од коишто се присутни на состанокот. Учесниците имаат различни вредности и култура, и можат да дојдат од различни оддели или сектори, заради тоа некои учесници одделни прашање нема да ги сметаат за проблем или нема да идентификуваат некои решенија. Таа, исто така може да имаат проблеми (лични, психолошки, со надредениот и сл.) на коишто не организацијата не може или не сака да им понуди решение;
4. *Специјални настани* – случувања, како што се состаноците, каде што организацијата одлучува.

Истражувањата и искуството покажуваат дека овие четири теми циркулираат, се пренесуваат и се движат во организацијата. Персоналот се разместува или поднесува оставки, се вработуваат нови вработени. Избрана е метафората „корпа за отпадоци“ бидејќи организацијата е како еден голем контејнер полн со овие четири струи коишто се мешаат како отпадоци во корпа. Решавање на проблеми се бира само кога проблемот, решенијата вистински учесници ќе се најдат во специфичен момент на одлучување или во посебен повод.

Последица на сето ова е свикнување состанок за решавање дури и рутински деловни проблеми. Тие состаноци наликуваат на копање по корпа со отпадоци за да се најде нешто за јадење. Затоа, на повеќето големи состаноци се случува следното:

- Се донесуваат одлуки коишто не ги решаваат проблемите;
- Не се донесува одлука и проблемите продолжуваат;
- Се предлагаат решенија кога нема проблеми што треба да се решаваат;
- Кога работите се одвиваат добро, се донесуваат некои одлуки коишто навистина решаваат проблеми.

Поентата на овој модел во контекст на состаноците што тие се социјални процеси, а не дискретни настани одвоени од сè друго што се случува во организацијата. Состаноците се ефикасни кога учесниците, особено претседателот, сфаќа дека состанокот е многу повеќе од собирање на група поединци на исто место коишто донесуваат рационални одлуки за да се решат објективни проблеми.

Организирањето состаноци бара голема количина ресурси не само во времето одредено

за реализирање на состанокот, но, исто така, во планирање, време и трошоци за присуство на учесниците и понатамошните активности коишто следуваат. Пред да се посвети на водење на состанокот, менаџерот мора да бидете сигурен дека токму тој состанок е канал што одговара на поставената цел. Како и секој комуникациски предизвик, успешниот состанок се заснова на добро планирање и добро избрана комуникациска стратегија која што има јасна цел.

Состаноците можат да бидат формални и неформални. Степенот на формалност зависи од структурата, организацијата и документацијата. Неформалните состаноци вообичаено се спонтани и мали, без печатена агенда, записници и структурирано водење. Формалните состаноци бараат закажување, известување, циркулацијата на дневниот ред, лидерство, снимање на дискусиите и записници и понатамошно дејствување. Формалните состаноци, исто така, мора да имаат кворум, односно присуство на потребен најмал број на учесници состанокот да биде правно регулативен. Целта на состанокот често ја одредува степенот на потребната формалност.

#### **6.1.1 Цели на состаноците**

Главната предност на состаноците во однос на другите комуникациски модели и вештини е способноста група луѓе да искаже повеќе идеи и решенија за одреден проблем отколку што може било кој поединец. Истражувањата покажаа дека овој пристап овозможува конкурентска предност на одредена компанија и го олеснува спроведувањето на консензус во групните одлуки (Cox и Blake, 1991:45-56).

Состанокот претставува еден општествен процес што се реализира на две нивоа:

1. Практикување групна комуникација;
2. Социјална комплексноста на процесот;

Состаноците може да имаат голем број на цели. Целта на состанокот може да бара:

- Информирање на учесниците за одредено прашање или одлука;
- Советување;
- Донесување одредени одлуки;
- Конкретно решавање проблеми;
- Планирање идни активности;
- Консултации за настан или
- Мотивирање за одредена акција.

#### **6.1.2 Видови состаноци**

Најчесто во организациите менаџерите ги реализираат следните видови состаноци:

- *Информативниот состанок* се одржува заради запознавање на вработените со нови процедури или промени во политиката на организацијата, нова ситуација или приоритет на работниот ден или седмица, преку куса презентација од менаџерите.

- *Консултативниот состанок* има цел прибирање информации (стручни, правни) или да се слушнат мислењата на одделите на компанијата за тоа како новата стратегија или политика влијае врз нив. Консултативни состаноци одржуваат политичарите и комисиите за планирање за да ги слушнат мислењата на своите избирачи за предложените мерки или да ги преиспитаат оние коишто се покажале незадоволувачки. Владата често формира комисии коишто испитуваат одредени проблеми, но поголемиот дел од процесот обично тече низ консултативни состаноци низ целата земја.
- *Состаноци на коишто се донесуваат одлуки* често следуваат по консултативните состаноци за одлуката на компанијата да може да се заснова на добиениот совет. Овие состаноци може да одржат на секое ниво на организацијата во зависност од нејзината организациска култура и количината вообичаено очекуваното учество на вработените.
- Најкреативните состаноци се оние каде што се *решаваат проблеми и на коишто се планира*. Бурите на идеи, креирањето на кластер на идеи и други техники за создавање идеи често се користат за да пронајде најефикасно решение или да се состави сеопфатен план за акција.
- *Состаноците за мотивирање* се наменети за промоција или поттикнување ентузијазам за проект или идеја. Вработените коишто се присутни на овие состаноци чувствуваат дека учествуваат во решавање значајни организациски проблеми. Состаноците за мотивирање стимулираат посветеност кон заеднички проект. Компаниите можат да организираат состаноци за мотивирање со цел да им се заблагодарат на вработените за добро завршена работа и да ги поттикнат да продолжат со квалитетна работа.

Секојдневно се реализираат и многу други видови деловни состаноци, како што се *состаноци на управни одбори*, малите *работни средби*, *годишни собранија* и *основачки собранија* што се најголеми форми на формалните состаноци. Менаџерите се состануваат со други менаџери на сектори, со подредените и вработените. Исто така, постојат и состаноци на оддели, комисии, работни тимови проектот тимови, ревизиски состаноци, состаноци за проверка, годишни, квартални, месечни, дневни, и многу други.

### **6.1.3 Водење состаноци**

Најчувствителна точка што го одредува успехот на еден бизнис состанок е водењето на состанокот од страна на претседавачот. Претседавачот на состанокот треба:

- Да направи ефикасна и реална агенда, која што треба да се следи;
- Да дејствува во насока на олеснување и стимулирање на дискусијата за време на средбата;
- Да воспостави темпо и брзина на текот на состанокот, дискусијата и тековните препораки;
- Да го резимира нивото на суштината;
- Да се заложува за правилно воден и дистрибуиран записник.

Најважно, претседавачот на состанокот треба да воспостави креативна и добронамерна клима за дебатата да има „слободен проток“ и по исцрпеното закажано време за одредена точка на дневниот ред, да ја затвори дебатата, и веднаш да се придвижи кон следната точка на состанокот.

Важно е да се избере вистинско *место* за состанокот. Потребно е да се внимава на деталите како што се вентилација, осветлување, греење, акустика и ресурси за освежување. Планирање на местата за седење - местото каде што седат учесниците симболички пренесува одредено значење. Една од целите на состаноците е по утврдување на бројот на учесниците, да се утврди нивниот распоред.

Во прилог на погоре дискутираниот контекст, состаноците претставуваат единствен, социјално комплексен процес на донесување одлуки. Затоа, состанокот треба да биде посебна форма на комуникација во организацијата во процесот на донесување одлуки, бидејќи тоа секогаш е составен дел (следува или претходи) од други организирани настани.

Бидејќи состаноци се процеси на одлучување, тие се совпаѓаат со организациското донесување на одлуки врз основа на „попречување“ (Ashworth u Louie, 2002).

Според овој модел, горенаведените автори укажуваат на четири различни теми поврзани со донесување на одлуки на состаноци:

- Проблеми (коишто претставуваат предмет за кој се бара решение);
- Одлуки (потенцијални решенија за проблемот);
- Учесници (луѓе во организацијата, некои од нив се присутни на состанокот);
- Околности (посебни прилики на кои се донесуваат одлуки во организацијата).

Авторите го користат избраниот термин, т.е. метафората „корпа за отпадоци“, бидејќи според нив, организацијата е еден голем „контејнер“, во кој постојано се замешуваат проблеми, одлуки, учесници и околности, како отпадот во корпата. Решение за проблемот, според оваа теорија или модел, е само кога проблемот, решението и вистинските учесници ќе се најдат заедно во одредено време на одредено место за донесување одлука.

Затоа, повеќето од состаноците изгледаат како „копање низ ѓубрето со цел да се најде нешто за јадење“, а како последица може да биде следното:

- Одлуките се донесуваат, но тие не се решение за проблемите;
- Одлуките се донесуваат за решавање на проблеми, кога работите се одвиваат без проблеми;
- Не се донесуваат решенија, и проблемите се акумулираат;
- Се предлагаат решенија кога нема видливи проблеми.

Може да се заклучи дека состаноците се општествени процеси, не само дискретни настани одделени од другите случувања во организацијата. Како и секоја комуникација што има дефинирана цел, успешниот состанок е заснован на добро планирање и добро обликувана стратегија со јасни цели и намена.

Состаноците можат да бидат со формален или неформален карактер, а степенот на формалност е определен со односот на структурата, организацијата и потребните документи.

Формалните состаноци ги содржи следните чекори:

- Информирање за одржување состанок;
- Навремено доставување дневен ред;
- Реализирање и водење на состанокот од страна на претседателот или одговорно лице;
- Изготвување писмени докази за текот и реализацијата во форма на записник од состанокот;
- Донесување заклучоци за преземање акции.

#### **6.1.4 Документирање на состаноците**

Сите формални, но и некои неформални состаноци, бараат официјална документација. Два главни документи коишто ги придружуваат деловните состаноци имаат агенда или листа на теми коишто се дискутираат на состанокот, снимање и резиме на дискусијата за секоја точка, одлука, препораки и решенија за проблемите.

Формата на агендата се состои од информации за местото, денот, типот, и времето на средбата, со тоа што темите се дискутираат во главниот дел од дневниот ред. На крајот од



состанокот на агендата е секогаш „предлози, сугестии и тековни прашања“ и датумот на следната средба.

Записниците од состаноците треба да бидат:

- Точни и објективни;
- Секогаш напишани во минато време и трето лице еднина;
- Со датум, место и време на одржаната средба;
- Со листа на присутни на состанокот;
- Со тек на главниот дел;
- Со листа на отсутни на состанокот (најавени и ненајавени);
- Резиме на дискусијата за секоја ставка.

На крајот од записникот неопходно е да се остави доволно простор за датумот и местото каде што претседавачот, по усвојувањето на записникот на следниот состанок, треба да се потпише.

## 6.2 Преговори и комуникациски вештини за преговарање

Секој обид за договарање со други, па дури и во обичниот редоследот на секојдневни едноставни активности, не е ништо друго туку преговор. Во традиционалното деловно работење во производната и продажната ера, верзијата на стилот за преговори произлегува од застарениот поимот на одговорност, кој улогата на менаџерот ја гледа во власта и статусот на своето организациско хиерархиско позиционирање. Активноста на современите бизнис менаџери веќе не се потпираат на своите привилегираните позиции, но сè повеќе се поврзува со нивните способности за успешни преговори.

Преговарањето како важна комуникациска техника за решавање на конфликти, може да се применува во ситуации каде што страните во конфликтот имаат приближно еднакви нивоа на моќ. Во текот на преговарањето, страните во конфликтот се обидуваат да дојдат до решение кое што за нив е прифатливо, со водење сметка за различните алтернативни начини за взаемно алоцирање на ресурсите.<sup>3</sup>

Понекогаш, двете страни вклучени во конфликтот, директно преговараат меѓу себе, а друг пат, се потпираат на преговарач, како трета страна. Преговарачите како трета страна се непристрасни поединци коишто не се директно вклучени во конфликтот, и имаат специјална експертиза за постапување со конфликти и преговарање (*Bondersky, 2003:643-57*);

Тие им помагаат на двете преговарачки страни да постигнат прифатливо решение за нивниот конфликт (*Walton, 1967:29-43*).

Кога преговарачот како трета страна дејствува како *медијатор*, неговата улога во процесот на преговарање е да го олесни ефективното преговарање меѓу двете страни; медијаторите не ја присилуваат страната ниту да прави отстапки, ниту да изнудува договор, за да го реши конфликтот.

*Арбитрите*, од друга страна, се преговарачи како трета страна, коишто можат да го наметнат она што веруваат дека е праведно решение на кое треба да се потчинат двете страни.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Lewicki, R J. & Litterer, J. K. *Negotiation*, Homewood, Irwin (1985); C. B. Nortcraft and M.A. Neale, *Fort Wort T.X.*; Dryden: „*Organizational Behavior*“, (1994); J. Z. Rubin and B. K. Brown: „*The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, *New York, Academic Press*, (1975).

<sup>4</sup> Meaning of Arbitrator *Hyperdictionary*, September, 4, 2004 ([www. Huperdicionary.com](http://www.Huperdicionary.com)); “Definitions of arbitrator on the Web, *www. Google.com*, September 4, (2004).

**Преговорите** се дефинирани како *општествен процес на комуникација и интеракција меѓу луѓето, со коишто треба да се постигне траен договор врз основа на некои заеднички интереси, се со цел да реализираат одредени цели и да се избегнат судири.*

Иако индивидуалните карактеристики значително влијаат на преговорите, преговарањето, како и комуникацијата мора да се одвива помеѓу луѓето, така што тоа се и социјални процеси и социјална интеракција (*Kramer u Messick, 1995 год.*).

Во контекст на традиционалните деловни функционирање во производната ера, како и во контекст на продажната ера, деловните менаџери не биле во партнерски однос со добавувачите и со корисниците на нивните стоки и услуги. Добавувачите можеле да се сменат, а стоките и услугите да им се понудат на нови клиенти.

Тоа е причината зошто менаџерот во преговорите имал привилегирана позиција и не морал да биде премногу загрижен за подобрување на квалитетот на својот стил на комуникација. Преговорите повеќе наликувале на еднонасочен процес, бидејќи целта на менаџерот била тој да заземе најдобра позиција во рамките на ограничен критериум - да постигне најдобра цена и динамиката на снабдување за да се обезбеди најповолни граници на испорака (*Glass, 1998:218*).

Бидејќи во пазарната ера во центарот на деловниот интерес се јавува разбирањето за потребите на потрошувачите, најважниот дел од менаџерската работата станува потребата вертикалната комуникација да се замени со хоризонтална комуникација.

Преговорите во такви околности значат многу повеќе да се размислување за зачувување на добри интерактивни односи со деловни партнери, наместо преокупираноста со реализирање триумфален резултат на еднократни преговори. Оној менаџер кој ги потценува или сака да ги порази своите партнери (добавувачи и корисници на стоки и услуги) ја изгуби битката за пазари. Градењето нов, висок квалитет на комуникациски односи со нови партнери е сложен процес и бара многугодишни напори. Губењето добар пазар најчесто значи загуби поголеми од 10, 20, понекогаш 50%. Луѓето не треба да се третираат како лесно заменливи деловни делови на механизмот на некоја машина. Затоа, преговарачите во современите деловни средини имаат многу поразлични цели отколку што имаа во производната и продажната ера, затоа што денес не им е дозволено да бидат бескомпромисни, со победнички став во една серија на преговори за да создадат непријатели и на тој начин ја отвори вратата за бесконечниот круг на деловна одмазда, наспроти деловна соработка. Многу преговарачи имаат големи тешкотии во адаптирање на оваа промена на својата комуникативна форма, која се движат од авторитарен кон самоуверен, односно авторитативен стил.

Во вештините за преговори *самоувереноста* станува најважниот елемент за успех или неуспех. *Mattock* мисли дека во современиот светот на бизнисот, многу менаџери се премногу самоуверени и таа особина им е проблем во преговорите, тие се нетрпеливи и не знаат да слушаат, а себе си се доживуваат како жртви и затоа се многу лошо преговарачи. Секоја работна ситуација ја уништуваат со својот мит дека преговарањето е борба. Поставуваат премногу високи цели, и не планираат реални цели (*Mattock u Ehrenborg, 1998:14*).

Од друга страна, оние коишто на преговарањето гледаат како на *валкана работа* резервирана за храбри и мудри луѓе, претпочитаат да избегнуваат какви било преговори.

Преговорите се потребни кога две или повеќе страни разговараат за специфични прашања со цел да се *изнајде заемно прифатливо решение*. Тие се вообичаена комуникациска стратешка техника на решавање на конфликти во организациското работење и треба да се користат за да се усогласат сите елементи, без разлика на нивната големина или моментално значење: се преговара за тоа кој и кога ќе ги заврши помалку пријатни работни активности, колку одговорност има секој вработен или што еден вработен треба да направи за да напредува во својата работата или организацијата. Преговорите никогаш не се исто што и обичниот разговор, тие секогаш имплицираат одговорно донесување одлуки. Иако понекогаш и најдобрите преговори не придонесуваат за постигнување на саканата цел, сепак со лошите преговори проблемите остануваат нерешени најчесто дури и во полоша состојба отколку пред да започнат преговорите.

Правилниот тек на преговорите најчесто ја подобрува позицијата на едната, или дури и двете страни, иако постојат ситуации кога најнефективната и најјасната комуникација не може

да гарантира позитивен одговор од другата страна. Кога страните не можат да се договорат за нешто, тие имаат најмалку три опции:

1. Да прифатат статус кво;
2. Помоќната страна да предложи можно решение;
3. Двете страни да го прифатат договорот постигнат со преговарачкиот процес (Ronald, 1996:141).

Најдобар начин да се преговара со моќно агресивно лице е да се избегне директен насилен вербален дуел и да се направи обид да се искористат предностите на неговата моќ против него. Ако на сила се одговори со сила, ситуацијата ќе ескалира, но ако агресивното лице систематски се наговори да каже повеќе и да објасни во детали што мисли и на тој начин да ја оправда својата позиција, интензитет на неговиот став ќе се намали. Колку повеќе им се овозможува да ги изразат своите чувства, толку на крајот ќе се доближат до компромисот. Ако насилно се блокира, ќе биде многу потешко да се дојде до компромис. На проблемот за кој се преговара секогаш треба да се пристапи отворено.

Glass препорачува „...со противникот не треба да игра иста игра, подобро да се праша: Што може да му се понуди, така што би добил повеќе отколку што се очекувал“ (Glass, 1998:231)?

Иако некому овој начин може да му изгледа како додворување, повеќето противници при средбата со ова прашање ќе ги изменат своите побарувања и ќе предложат нешто што ќе биде блиску до став за кој ќе може да се договорат, а понатамошното усогласување на деталите станува сосема едноставно.

За разлика од другите форми на комуникација, клучен елемент во дефинирањето на преговорите како процес на комуникација е „барањето договор“. Ако не постојат напори да се постигне договор, нема преговори! Затоа, со цел да се сондира суштината на процесот на договарање, потребно е најпрво да се знаат карактеристиките коишто се заеднички за двете страни или за сите преговарачки страни, ако се повеќе од две вклучени во преговарачкиот контекст. Понекогаш преговорите може да имаат иста или сличен историја и култура, но, и да ја делат истата желба за во иднина, и истата сакана состојба која може да се создаде преку заедничко вложување. Заедничката основа во преговорите не претставува нешто што е заедничко за луѓето, но може да стане заедничка или да се создаде! Главните карактеристики на успешните преговори е *трајноста на договорот* што зависи од заедничките изјавите на двете страни во преговорите, а вештините коишто се од клучно значење за траен договор се:

- Подготвеност за компромис;
- Флексибилност;
- Толеранција;
- Искреност во расправата за клучните елементи;
- Морален однос;
- Алтернативи добиени од заеднички интерес.

Истражувањата покажуваат дека постојат вештини или активности што личат или имаат некои елементи на преговори. Овие активности треба да се разликуваат од класичниот процес на договарање, бидејќи тие ги немаат потребните аспекти - *социјален контекст на комуникација и интеракција меѓу луѓето*, со цел да се постигне траен договор, како што се: *поединечно и колективно договарање, посредување, арбитража, лобирање и разговори за собирање информации*.

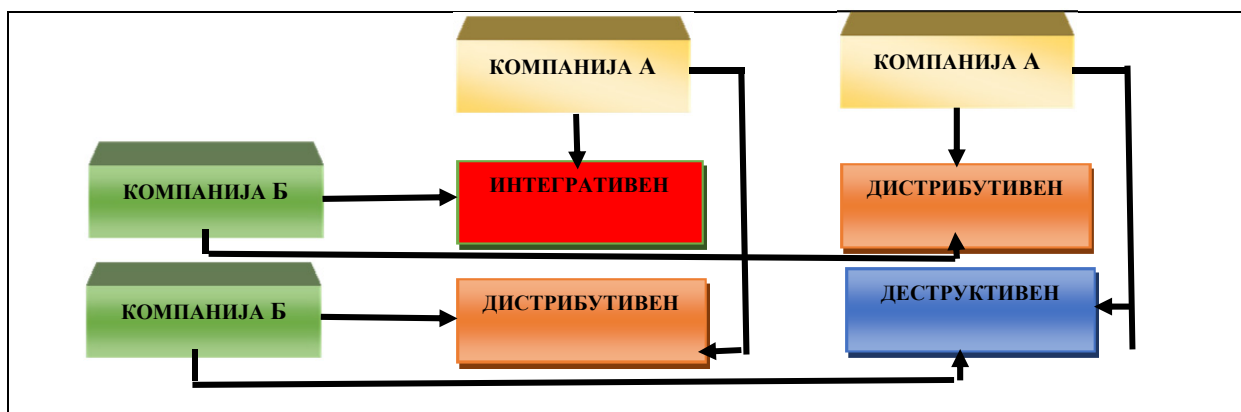
- *Договарањето*, првенствено се однесува на материјалните вредности и пари, или, во случај на колективно преговарање, на работните односи во кои еден агент или група преговара во име на големите акционери. Договорот кај колективното договарање се постигнува дури со вториот чекор, и тоа со ратификацијата од директорот на компанијата, од една страна, и членовите на синдикатот од друга страна.

- *Посредувањето* се однесува на процесот на преговори при што се користи трета или неутрална страна во договорот. Неутралната страна обично нема моќ за донесување одлуки и, како неутрална, нема конфликт на интереси со странките. Улогата на медијаторот е улогата на еден човек кој се движи меѓу преговарачките страни, за да се олесни комуникацијата и решавањето на проблемите меѓу нив. Финалниот договор се постигнува до крајот на преговорите.
- *Арбитражата и посредувањето* се потпираат на интервенција на трета страна. При користење на арбитража, двете страни во преговорите се откажуваат од своите права на постигнување договор и се потпираат на арбитражниот повереник да го направи тоа за нив. Арбитражата, на тој начин ја има моќта на одлуката, која понекогаш е единствениот начин за излез кога двете страни не можат да постигнат постојан договор.
- *Лобирањето* е форма на преговори во коишто едната страна се обидува да ја принуди другата страна да се договорат. Тоа обично има неформален, или многу ретко релативно формален карактер, и тоа се случува непосредно пред или за време на преговорите. Најчесто лицето што лобира е лице со влијание во конечниот влез во преговорите или се избираат одредени интересни групи што може да се направат притисок врз една од преговарачките страни за да се согласи со договорот.
- *Разговорите* се неформални средби, каде што две групи, коишто чекаат реални преговори, ги *собираат информациите* и ги проучуваат меѓусебните погледи и ставови во однос на обичните. Оваа форма на комуникација може да навести конечен договор, така што преговарачите стануваат се пофлексибилни и попозитивни отколку што инаку би биле. Спротивно на ова, ако може да се насети од разговара дека договорот е многу далеку, бидејќи и двете страни имаат сосема различни мислења и ставови. Тоа на почетокот на преговорите покажува поголема ригидност отколку кога разговорите не би се одржале.

### 6.2.1 Видови преговори

Преговорите се класифицирани како различни видови во однос на целите, времето, навременоста, природата на преговарачките страни и нивните односи, потенцијалот или вистинскиот конфликти и резултатот. Најважните поделба на преговорите, како бизнис вештини за комуникација, се однесува на нивниот постигнат резултат:

Постојат три главни типови на преговори во врска со резултатите (Слика 6.5: Преговорите според резултатот): *интегративни преговори*, *дистрибутивни преговори* и *деструктивни преговори*.



Сл.6.1: Преговори според резултатот

- Во *интегративно преговарање*, двете страни постигнуваат победа и ја постигнуваат саканата цел („вин-вин“ ситуација). Тоа често се случува кога едната страна

добива поголемо задоволување на барањата од другата, но сепак и двете се чувствуваат како победници, бидејќи и другата старана се здобива со нови знаења, искуство и технологија. Преговарачите сметаат дека конфликтите или несогласувањата се „прескапи“ за двете страни отколку договорот и компромисот. Овој тип на преговори се нарекува интегративен бидејќи тие промовираат и унапредуваат, *изградуваат и одржуваат односи значајни за двете страни*, што резултира во процесот на интеграција на организациските структури да се постигнат поставените цели (ситуација победник-победник).

Најчесто страните сметаат дека можат да бидат способни да ја зголемат питата на ресурси, обидувајќи се да дојдат до креативно решение за конфликтот. Тие не гледаат на конфликтот конкурентски, како победничка или загубена ситуација, напротив тие го гледаат кооперативно, како победничка ситуација, во која двете страни можат да добијат. Довербата, размената на информации и желбата двете страни да дојдат до добро решение за конфликтот се карактеристики за интегративната спогодба (Lewicki и др. 1983).

Во интегративната спогодба со конфликтите се постапува низ соработка и/или компромис.

#### **Примери од практиката:**

*Adrian Hofbeck* и *Joseph Steinberg*, партнери во успешен германски ресторан на средниот исток, го решиле својот неодамнешен конфликт. *Hofbeck* и *Steinberg* го основале ресторанот пред 15 год., и подеднакво ги делат одговорностите, како и профитите од ресторанот. Неодамна, *Hofbeck* одлучил да се повлече и да го продаде ресторанот, но повлекувањето било последното што го посакувал *Steinberg*, кој сакал да продолжи сам да управува со ресторанот. Дистрибутивното преговарање било беспредметно за *Hofbeck* и *Steinberg* коишто биле блиски пријатели, и го ценеле своето пријателство, и не сакале да го повредат другиот, или да го изгубат понатамошно пријателство. Затоа тие ја избрале интегративната спогодба, за која сметале дека може да им помогне да го решат нивниот конфликт и да ги остварат своите цели, но и да го одржат своето пријателство.

#### **6.2.2 Стратегии за поттикнување на интегративно спогодување**

Постојат пет стратегии на коишто менаџерите во сите видови на организации можат да се потпрат, за да го олеснат интегративното спогодување и да го избегнат дистрибутивното преговарање:

- Истакнување на суперординатни цели;
- Фокусирање на проблемот, не на луѓето;
- Фокусирање на интересите, не на барањата;
- Креирање на нови можности за заедничко остварување, и

фокусирање на праведно постапување (види табела 17.1). (Fisher и Ury, 1981).

За да го решат својот конфликт, *Hofbeck* и *Steinberg* користеле секоја од овие стратегии.

- **Истакнување на суперординатни цели**

Суперординатни цели се цели за коишто се согласни двете страни, без оглед на изворот на нивниот конфликт. Зголемување на организациската ефективност, зголемување на одговорноста кон потрошувачите, и остварување на конкурентска предност, се само некои од многуте суперординатни цели, коишто членовите на организацијата можат да ги остварат при интегративната спогодба. Суперординатните цели им помагаат на страните во конфликтот да го земат предвид фактот дека работат заедно за поголема цел, наспроти нивните несогласувања.

*Hofbeck* и *Steinberg* при нивната интегративна спогодба нагласиле три суперординатни цели: обезбедување дека ресторанот ќе продолжи да работи и напредува, овозможување на *Hofbeck* да се повлече, и овозможување на *Steinberg* да остане сопственички менаџер, се додека сака.

- **Фокусирање на проблемот, не на луѓето**

Вработените коишто се во конфликт, може да не бидат способни да му се спротивстават на искушението да се фокусираат на другите слабости на страната, поради персонализирање на конфликтот. Наместо да го нападнат проблемот, страните во конфликтот се напаѓаат меѓусебно. Овој пристап не е конзистентен на интегративната спогодба, лесно може да ги доведе двете страни во состојба на дистрибутивно преговарање. Сите страни во конфликтот, треба да се фокусираат на проблемот или на изворот на конфликтот, и да избегнуваат меѓусебно да се дискредитираат.

Поради своето цврсто пријателство, ова не може да биде прашање за *Hofbeck* и *Steinberg* но, сепак треба да се внимава од појава на персонализирање на конфликтот. Во периодот кога било тешко да дојдат до решение, *Steinberg* почнал да размислува дека *Hofbeck*, здрав 57-годишник, бил мрзелив и сакал да се пензионира млад: „Доколку не беше толку мрзелив, никогаш немаше да биде во оваа бркотница, во која сме сега“, сметал тој.

*Steinberg* никогаш не ги споменал ваквите размислувања за *Hofbeck* (кој подоцна призна дека му сметало кога *Steinberg* се однесувал така спрема работата), бидејќи согледал дека со тоа би ги загрозил неговите шанси да оствари интегративно решение.

- **Фокусирање на интересите, а не на барањата**

*Барања* се она што го сака личноста; *интереси* се зошто личноста тоа го сака. Кога двајца се во конфликт, не постои веројатност да бидат задоволени барањата на двете личности. Меѓутоа, нивните интереси можат да бидат задоволени, и таквото задоволување претставува интегративна спогодба.

Барањето на *Hofbeck* било да го продадат ресторанот. Барањето на *Steinberg* било да го задржат ресторанот, и да одржуваат состојба на мирување. Очигледно, двете барања не можеле да бидат задоволени, но можеле да бидат задоволени нивните интереси.

*Hofbeck* сакал да се пензионира, да ги инвестира своите пари од ресторанот, и да живее од добивките од инвестициите. *Steinberg* сакал да продолжи да управува, да биде сопственик, и да остварува приходи од ресторанот.

- **Креирање на нови можности за заедничко остварување**

Кога двете страни се фокусирани на своите индивидуални интереси, тие не се на пат да остварат креативни решенија за конфликтот, коишто би биле корисни за нив. Сценариото победа - победа значи дека, наместо да имаат цврст сет на алтернативи од коишто можат да избираат, двете страни можат да изнајдат нови алтернативи, коишто можат дури да ја прошират питата на ресурси.

*Hofbeck* и *Steinberg* дошле до три алтернативи:

1. Иако *Steinberg* немал капитал, тој можел да го купи уделот на *Hofbeck* во ресторанот. *Hofbeck* ќе обезбедел финансирање за набавката, а за возврат *Steinberg* ќе му исплател разумна добивка од неговата инвестиција (истиот вид добивка ќе ја остварел доколку ги земел парите од ресторанот, и ги инвестирал).

2. Партнерите можеле да го продадат делот на *Hofbeck* на трета страна, под услов *Steinberg* да продолжел да управува со ресторанот, и да остварува приход за неговите услуги.

3. Партнерите можеле да продолжат заеднички да го поседуваат ресторанот. *Steinberg* ќе управувал, и ќе добивал пропорционално поголемо учество во профитите, отколку *Hofbeck*, кој ќе бил отсутен сопственик, што не е вклучен во секојдневните операции, но сепак ќе добива добивка од неговото инвестирање во ресторанот.

- **Фокусирање на праведно постапување**

Фокусирањето на она што е праведно, е конзистентно на принципот на дистрибутивна правда, која ја нагласува праведната распределба на резултатите врз основа на значајните придонеси на вработените во организациите. Веројатно е дека двете страни во конфликтот нема да се согласуваат за одредени точки, и преферираат различни алтернативи, коишто секоја страна смета дека подобро ќе им служат на нивните интереси, или ќе ги максимизираат нивните резултати.

Нагласувањето на праведноста и дистрибутивната правда едноставно ќе им помогне на двете страни да постигнат заедничка согласност за она што е најдобро решение за проблемот.

*Steinberg u Hofbeck* се согласиле дека *Hofbeck* треба да ги прекине врските со ресторанот, доколку одлучил да го стори тоа. Поради тоа, тие одлучиле да ја применат втората алтернатива, опишана погоре, и да бараат погоден купувач на уделот на *Hofbeck*. Тие имале успех во пронаоѓањето на инвеститор кој бил подготвен да го купи неговиот дел, и да остави на *Steinberg* да продолжи да управува со ресторанот. Уште поважно, тие останале пријатели.

Кога менаџерите ги применуваат овие пет стратегии и ги поттикнуваат другите вработени во организацијата да го прават истото, постои поголема веројатност ефективно да ги решаваат нивните конфликти преку интегративна спогодба. Покрај тоа, во текот на процесот на преговарање, менаџерите и другите вработени треба да бидат свесни дека предрасудите можат да доведат до погрешно донесување на одлуки (*Carnevale u Pruitt*, 1992:531-82).

Кога преговорите вклучуваат комплексни и разновидни параметри, или на преговарачите им недостасува време да се вклучуваат во процесот на преговарање, може да биде многу корисен софтвер за преговарање.

Во *дистрибутивно преговарање*, двете страни перципираат дека имаат „одредена пита“ на ресурси, која што треба да ја поделат (*Thompson u Hastie*, 1990:98-123).

Тие заземаат конкурентски, непријателски став. Секоја страна согледува дека мора нешто да отстапи, но не сака да отстапи голем дел од ресурсите (*Thomas, во Dunnette u Hough*, 1992:651-717).

Страните не гледаат потреба да соработуваат во иднина и не се грижат доколку нивните интерперсонални односи се нарушени од нивното конкурентско преговарање (*Lewicki, Weiss u Lewin*, 1992:209-52).

Кај дистрибутивното преговарање, конфликтите се водени од конкуренцијата.

Во случај на дистрибутивни договарање кај преговорите, едната страна се обидува да победи без оглед на резултатот од преговорите за другата страна („победник - губитник“ ситуација). Процесот е натпреварувачки, навредлив, манипулативен и агресивен, каде што **едната страна мора да изгуби** во преговорите.

Пример се судските постапки или краткорочните деловни потфати во коишто страните не зависат од идната бизнис соработка. Деструктивните преговарачки процеси се оние во коишто едната или двете страни сакаат да победат, дури и кога постои опасност дека двете стратешки ќе изгубат, иако формално може да победат во преговорите („губитник – губитник“ ситуација) (*Kagel u Levin*, 1986:894-920).

Авторите *Kagel u Levin* тврдат дека т.н. „Победничко проклетство“ е пример за тоа како да се постигнат деструктивни преговори. Во ситуации на победничко проклетство едната страна толку ја преценува ситуацијата и тоа што сака да го добие, може и да се заканува и е бескомпромисна и на крајот навистина постигнува победа, и добива она што го бара, но со премногу висока цена и за сметка на другата преговарачка страна, за потоа да се увиди дека постигнатото и не вредело толку многу.

За успехот на процесот на преговори најважна е одличната подготовка за преговорите, која ги вклучува следните седум чекори:

1. Утврдување на целите и задачите;
2. Анализа на состојбата;

3. Утврдување на предметот на преговори;
4. Анализирање на преговарачот;
5. Разгледување на законските импликации;
6. Финансиска подготовка;
7. Тактика.

### **6.2.3 Фази во преговарањето**

Како и со комуникациските стратегии за други видови на комуникација, и во преговорите мора прво да се одреди целта и задачите коишто сакаат да се постигнат. Ако има тенденција за „вин-вин“ ситуација со интегративен резултат, одржувањето или развивањето односи со другата страна е клучна цел. Секој преговарач има реална и посакувана основа за преговорите преку коишто го оценува можното постигнување и резултатот на преговарачкиот процес. Онаму каде што овие две основи се преклопуваат се случува „договор“ или „зона на преговорите“, која е потребно да ги содржи следните фази:

1. *Зона или рамка* (на пример: цена) во која треба да се постигне договор;
2. *Анализа на комуникаторот, публиката и ситуацијата* пред почетокот на преговорите;
3. *Одредување на предметот на преговори*. Предметите на договарање претставуваат главните теми коишто треба да се дискутираат во преговорите. Тоа може да биде која било тема за која има несогласување. Двете страни треба да ги имаат овие ставки посебно обележани по редоследот на важност пред преговорите. Тоа што ќе се постигне во овој дел е од суштинско значење дека преговарачите знаат или имаат проценка на приоритетите во процесот на преговори. Дефинираните приоритети во преговорите помагаат во планирање и дизајн на идните стратегии.
4. *Анализа на преговарачите*. За успешен резултат на преговорите овој чекор може да има клучно значење, бидејќи директно укажува на тоа која е стратешката насока што треба да се практикува.
5. *Разгледување на можните правни последици и трошоците* на преговорите до коишто ќе се оди. Големите и сериозни финансиски преговори обично се доста скапи, па тие претставуваат одредена стратешка инвестиција за компаниите и другите организации. Значи дека тие мора да се оценуваат не само во однос на резултатите, но исто така, да се оправда ставот дека трошоците за овие резултати се потребни. Тоа особено е важно за разбирање на процесот на краток, среден и долг рок, анализа на финансиските последици ако преговорите не успеат, или ако не се постигне позитивен договор, кој ќе биде потврден од страна на организацијата. Одговорите на овие прашања го утврдуваат:
  - Степенот на флексибилност во преговорите;
  - Брзината на преговорите;
  - Времето потребно да се постигне договор;
  - Познавање на преговарачките тактики со коишто се дефинираат сликата на преговарачите и сликата на организацијата.

Како и комуникациските стратегии, и преговарачките стратегии секогаш почнуваат со целите на преговорите со коишто секој член на тимот *мора да биде запознаен во исто време и да ги разбере на ист начин*. Покрај тоа, од клучно значење е да се знае однапред колку време е предвидено за завршување на преговорите, без оглед на нивниот резултат. Некогаш предвиденото време е доволно за да се стигне до целта, и другпат проценетото време не е доволно. Ако за време на преговорите се оцени дека постои недостиг на време да се заврши разговорот со еден интегративен и позитивен исход, треба да се направи обид, во договор со спротивната странка, да се закаже состанок за проширување или модифицирање. На овој начин, корисно е предвидената стратегија да се адаптира на новосоздадените околности.



Преговарачката атмосфера во текот на преговорите треба да бидат професионална, искрена и кооперативна. Ова значи дека преговорите не мора да бидат од личен карактер, или обоени со лични предрасуди или убедувања или непријателство. Целиот преговарачки тим треба да посвети особено внимание на културните норми и правила на добро однесување, како што се ракување, контакт со очи, недостаток на каква било форма на закана или со земање на општ креативен и позитивен став (Blundel, 1998 год.).

Иако целите на преговарачките тимови можат да бидат многу различни, потребно е да се воспостави, или во текот на преговорите да се изгради, заедничка основа врз која ќе се базира идниот договор.

По дефиниција, заедничка основа во преговорите е „заедничките напори на преговарачките страни за да се постигне позитивен исход, да се намали загубата и посветеност на подобрување на односите“ (Spoelstra u Pienaar, 1999 год.).

Како што може да се заклучи, преговорите се слични со останатата деловна комуникација и се социјално условени од процесот на комуникација кој се базира на *стратегија за комуникација, добри комуникациски вештини и културно специфични симболи.*

#### **6.2.4 Стилони за преговарање**

Стиловите за преговарање се област што постојано треба да се развива, бидејќи позитивната комуникациска ситуација им помага на вработените да се чувствуваат ценети. Критикувањето на негативните постапки, како и примањето критики, е можно без одбранбена ориентација, т.е., без потреба од оправдување на постапката дури и во услови на конфликт, но меѓусебното почитување треба да покаже зошто проблемите треба и можат да се решат, наместо да се прифатат наметнати решенија.

Кон преговорите може да се пристапи на *четири начини*. Секој од овие начини произведува различни резултати. Во денешниот деловен свет четвртиот начин е најсоодветен избор, а третиот е негова алтернатива.

##### *- Ориентација: Договарање (Bargaining Orientation)*

Овој начин на комуникативен пристап на преговори смета дека *само едната страна може да ги постигне своите цели*, и дека секоја победа на едната страна ќе се реализира на штета на другата. Иако овој метод произведува губитници и победници, понекогаш ова е најдобриот начин на преговарање. Имено, ако едната страна е предодредена да ја искористи другата страна, во овие околности станува нереално да се поверува дека е можна соработка. Тогаш заради самоодбрана треба да се прифати конкурентниот став.

Ако се одлучи да се отстапи, за да се знае колку тоа отстапување треба да биде, податоците за спротивната страна ќе бидат најмоќната алатка во преговорите. Понекогаш спротивната странка нема да дозволи ништо да се дознае за нејзините предности, но позицијата ќе биде многу посилен ако се знаат одговорите барем на некои прашања.

##### *- Ориентација: Губитник - губитник*

Конфликтот на мислење за овој начин на пристапот на преговарачките страни, толку е штетен што двете страни се чувствуваат поразени. Но, кога луѓето чувствуваат дека преговарачкиот партнер ги блокира, тие бараат одмазда. Најчесто губитничката ориентација се случува бидејќи партнерите во преговорите за решавање на проблемот ги запоставуваат потребите на спротивната страна. Преговарачите коишто одат на безусловна победа често чувствуваат дека изгубиле колку што и другата страна.

##### *- Ориентација: Компромис*

Во некои ситуации е подобро за преговорите да се направи соодветен компромис, отколку да се навлезе во битка. Таквиот пристап кон преговорите е најдобар кога спорните извори, коишто двете страни сакаат да ги добијат, се ограничени или сиромашни. Со комуникацијата која е ориентирана кон компромис и двете страни отстапуваат барем дел од своите побарувања. Меѓутоа, во случаи каде што и двете страни изгубениот дел од

побарувањата не можат со ништо да го надоместат, ориентацијата кон компромис нема да биде прифатлива.

- *Ориентација: Победник - победник (Win-Win Orientation)*

Оваа ориентација може да биде прифатлива само во хоризонталната димензија на меѓучовечките односи, каде што се охрабрува автономна човечка активност, присутна во демократска атмосфера во современа организациска средина. Овој вид на пристап кон преговори е врз основа на моделот на соработка, со претпоставка дека може да се донесат одлуки коишто би ги задоволиле потребите на сите учесници.

Пристапот на ориентацијата победник - победник значително се разликува од претходните, бидејќи не е насочен кон средствата со коишто секоја страна се спротивставува на другата. Овој пристап се фокусираа кон целта дека секоја страна има барања. Наместо на партнерите за преговарање да се гледа како на противник што треба да се победи, овој модел се обидува да најде начин како успешно да бидат задоволени потребите на двете страни. Тоа секогаш е можно кога потребите на спротивставените страни не се инкомпатибилни, туку само се различни.

Во авторитативните (вертикални) комуникациски системи, секоја разновидност се прогласува за некомпатибилна, па наместо да се покаже почит кон разновидноста, таа се истиснува или потиснува.

Бидејќи не е лесно прецизно да се идентификуваат нечији потреби, *Fisher u Ury* советуваат како подобро да се разберат сопствените барања, нагласувајќи ги следните аспекти (*Fisher и Ury, 1983*):

- Зошто овој елемент на спротивната страна и е толку важен?

Зошто спротивната страна не сака да се разгледа нашето барање? (*Fisher и Ury, 1983, во Adler u Elmhurst, 1996:146-147*).

Наоѓањето на одговорите на овие две прашања, го иницира следниот чекор што треба да резултира со напор преговарачките страна да ги разбираат и почитуваат меѓусебните потреби и да ги признаат како значајни. Во спротивно, воспоставување соработка ќе биде многу тешка или невозможна мисија.

Ако преговарачките страни соработуваат, потребно е да се развијат голем број различни верзии на можни решенија коишто би можеле да ги задоволат нивните поединечни потреби. Патот кон успехот зависи од прифатениот став за избегнување и оценување на можните решенија уште на почетокот на преговорите.

Евалвацијата на квалитетот на решенијата е можна подоцна, а првиот чекор треба да биде насочен кон квантитативно поместување, односно кон зголемување на обемот на соработката. Не постои ништо што ќе ја задуши креативноста на преговорите колку предвременото оценување на квалитетот. Потиснувањето на креативноста секогаш е придружено со зголемен одбранбен став меѓу преговарачките страни. Креативноста е и се развива со споредување на можните решенија, мерејќи ги според она што тие решенијата им го ветуваат на секоја од преговарачките страни.

Ако целите на преговарачките страни се слични или можат да постојат паралелно, решението што е прифатливо за двете страни, станува возможно. Потребно е секогаш одново да се ревидираат оние ставки коишто не биле земени предвид. Сепак, најважниот аргумент на овој модел за пристап кон преговорите е тоа што конфликтните страни коишто работат заедно, може да најдат решение на своите проблеми, без губитнички резултат за двете страни.

Истражувањата покажуваат дека моделот на ориентација победник - победник е супериорен во однос на сите други стилови за решавање организациски проблеми. Во една студија истражувачите ги споредувале стилови на решавање на проблемите во примерок од шест компании. Тие откриле дека две од најуспешните компании почесто го користат моделот ориентација победник - победник од компании коишто се помалку успешни, додека најнеуспешните компании овој модел го користеле многу ретко или воопшто не го користеле (*Burke, 1970:393-411, во Adler u Elmhurst, 1996:145*).

Во делот што следува е даден компаративен преглед на ставовите на некои стилови за преговарање (*Adler u Elmhorst, 1996:144*):

Стил на отстапување	Стил на компромис	Стил победник - победник
Постојна ориентација – ние наспроти нив	Смета дека другата страна не може да се следи /контролира	Постои ориентација кон задачата: ние наспроти проблемот
Добивката на една страна е губиток на другата страна	Се признава поврзаност на целите на едната страна и задоволувањето на потребите на другата страна	Заедничката добивка се смета реално достижна
Аргументираната предност на едните се користи за меѓусебна поларизација на преговарачките страни	Страните ги прифаќаат меѓусебните позиции	Барањето разновидни пристапи ја зголемува можноста за постигнување договор
Краткорочниот пристап се фокусира само на моменталните проблеми	Делумно разбирање на положбата на другата страна	Страните потполно ги разбираат своите стојалишта
Се земаат во предвид само постапките	Вниманието е насочено само кон постапките	Се земаат во предвид и постапките, но и меѓусебниот однос меѓу спротивставените страни

Табела 6.1: Карактеристики на преговарачките стилови

### 6.2.5 Процедура на одлучување во преговорите

Менаџерите во своите секојдневни работни активности дури и помалку од 30% од работното време го минуваат во тесна комуникација со индивидуални вработени. Поголемиот дел од времето го поминуваат во средби, во интеракција со колеги или со надворешни партнери. Таквите групи се жив систем и нејзината динамика во сложени преговори често може да ослободи креативност поголема од поединечна, но, исто така, и да ја разори продуктивноста. *Blanchard* укажува дека со зголемувањето на бројот на членовите во групата, интеракциските модели на однесување во подгрупите расте експоненцијално: двајца поединци од групата формираат подгрупа. Четири поединци може да формира 11 подгрупи, и осум поединци потенцијално формираат 247 подгрупи (*Blanchard, Carew u Parisi-Carew, 2000:6*).

Бидејќи, традиционално повеќе се обрнува внимание на содржината на преговорите, а помалку на интерактивен процес меѓу членовите, може да се случи потребата за анализа на природата на борбата за превласт и потребата за анализа на начините на коишто одлуките се донесуваат, да се занемари. Менаџерите коишто не ја признаваат важноста на интерактивните процеси не разбираат дека луѓето се незадоволни иако точките на дневниот ред се исцрпени, а целата содржина на спорените проблеми прифатена. Во такви околности, дискусијата во однос на *...Јас требаеше да кажам...* продолжува во ходниците, лифтовите, кафетериите, итн.

Постапката за донесување одлуки подразбира свест за фактичката состојба во однос на тоа е кој со кој преговара, кој најчесто зборува, кој групата го заобикољува и кој сам се исклучува од темата на разговор, итн. За *Blanchard* токму конфликтот е неопходен елемент и е од суштинско значење во остварувањето на ефикасни и креативни решенија за секој проблем. Менаџирањето се однесува само на увидот за тоа кој кому влијае, кои поединци се повеќе заинтересирани за наметнување на своите сопствени себични цели, наместо оние автентично човечни (*Ibid:23*).

Секогаш не е возможно свесно да се препознаат аспектите што влијаат врз менаџерските одлуки.

Затоа, според многу автори **првиот чекор** во процесот на донесување на одлуки треба да биде потребата да се *одреди обемот на проблемот* или ситуација за која е потребно да се преговара (Berko, Wolvin u Curtis, 1993:207). При тоа треба да се постапи по следната предлог анализа:

- Постоене на доволно елементи да се дефинира целта;
- Земање предвид други мислења;
- Поткрепени фактите и опсервациите се со доволно податоци;
- Разграничување на фактите од ставовите и мислењата;
- Големината на поедноставниот обем на ситуацијата.

Овие и слични релевантни аспекти можат да помогнат за подобро да се појасни перспективата од која се следи ситуацијата, што придонесува за подобро и целосно разбирање и покривање на проблемот.

**Вториот чекор** се состои во *структурирање на практичните цели* на одлуката:

- Дефинирање цел на групата;
- Дефинирање на резултатот што ќе се добие со разрешување на ситуацијата или проблемот;
- Дефинирање на апсолутните и релативните цели;
- Дефинирање на реалната остварливост и мерливост на целта.

Целите треба да се разгледаат и преиспитаат повторно, затоа што колку што целите се појасно дефинирани, нивните слика ќе биде појасна и пореална, за што значаен придонес има утврдувањето на повеќе верзии на целите, разбирливоста или соодветноста на термините, степенот на јасност и начините на објаснување на целите.

**Третиот чекор** е *собирање и оценување на податоци*. Податоците треба да бидат поделени и разгледани како примарни и секундарни, и да се вреднуваат врз основа на нивната важност, релевантност и квантитет. Примарните податоци по природа се оригинални. Тоа се факти коишто секоја страна сами ги развива. Секундарните податоци се оние коишто се веќе собрани, и се мерливи (од извештаи, литература, весници, книги и списанија). Тие треба да бидат критички проверени, правејќи разлика меѓу мислењето и ставовите на другите во групата и фактите. Постапката на собирање и оценување на податоци може да го има следниот приод: одредување на видот потребни информации, каде што може да се најдат тие информации, колку податоци се потребни и доволни, за колку време може да се реализира, кој може да помогне во постапката.

**Четвртиот чекор** е процес на *критичко и аналитичко размислување*. Неговата намена е развивање алтернативни тези. Во овој момент суштинска важност имаат предлозите на другите, затоа што поголемиот број алтернативни идеи овозможуваат подобар избор на насоки на дејствување. Селекцијата на можности не може да се направи, ако ние не понудиме спектар на различни текови на активности. Затоа, фокусот треба да се насочи кон следното: логичност и креативност на развиените алтернативи се пологични од другите, и е доволна вмешаноста на лица вклучени во предложувањето алтернативи.

**Петтиот чекор** се однесува на *оценувањето на предложените алтернативи*. Се утврдува системот со кој се мери ефикасноста на секоја поединечна алтернатива. Неопходно е да се измерат и субјективните и објективните предности и недостатоци на секоја алтернатива така што ќе се постават основните критериуми под коишто нема да се оди. Секоја алтернатива се споредува со основниот критериум, на тој начин што ќе се разгледа нејзината негативна страна.

Овој процес се нарекува евалвација на несакани ефекти и иницира активно барање на негативните аспекти во секоја алтернатива со цел да сме целосно сигурни за заканата и на тој

начин на најниско ниво да се сведе можноста за нејзина реализација. Ако се успее, се зголемува способноста за справување со законите.

**Шестиот чекор** се однесува на *избирање тек на акцијата во согласност со алтернатива* која се чини дека ги задоволува оптималните услови, така што изборот ќе докаже дека веќе направените чекори не биле залудни. Имплементацијата на дефинираните избори во целокупната постапка на донесување одлуки е најважниот момент токму затоа што токму тие чекори стојат во функција на заштитата на нашата одлука. Или, како што вели *Drucker*, „... ефикасното одлучување се состои во предностите на акцијата и резултатите од акцијата (*Drucker во: Berko, Wolvin u Curtis, 1993:211*).

Следните аспекти помагаат во потврдување на исправноста на постапката за донесување одлука: анализа на постапката со која донесената одлука треба да биде спроведена, информираност на надлежните лица за одлуката, дефинирање активности и лица коишто ќе преземат ја преземат, план со кој може да се измери степенот на напредок во поединечни чекори и за начинот на вреднување на донесената одлука.

### 6.3 Колективно преговарање

Колективно преговарање е преговарање меѓу работничките синдикати и менаџерите за да ги решат конфликтите и несогласувањата за значајни прашања, како што се работните часови, платите, условите за работа и сигурноста на работното место.

Синдикатите постојат за да ги претставуваат интересите на работниците во организациите. Вработените можат да гласаат да имаат претставник во синдикатот, поради бројни причини (*Belom, 2003 год.*).

Независно од специфичните причини, најважната причина е: обединетите групи неразделно наметнуваат поголема моќ отколку поединците, и овој вид на моќ може да им биде од особена помош на вработените во некои организации.

Со оглед дека менаџерите имаат поголема моќ од обичните вработени, и дека организациите имаат разновидни стејкхолдери, секогаш постои потенцијал дека менаџерите можат да преземат чекори коишто им користат на една група на стејкхолдери, како што се акционерите, додека друга група како што се вработените, ја повредуваат.

Пред да седнат на преговори со менаџерите, членовите на синдикатот понекогаш штрајкуваат, за да им ги доближат своите грижи на менаџерите и на заедницата. Откако ќе биде постигнат договор (понекогаш со помош на трета неутрална страна наречена *медијатор*), лидерите на синдикатот и менаџерите потпишуваат договор кој ги изразува предметите на колективниот договор. Без подлабоко да навлегуваме за постоењето и потребата од синдикатите, нивната функционалност и ефикасност, тука ќе се споменат некои куси согледувања, бидејќи колективното преговарање е составен дел на работните односи.

Од друга страна, потпишувањето на договорот не дозволува да престане процесот на колективно преговарање. Несогласувањата и конфликтите можат да настанат и покрај претставувањето на договорот. Во такви случаи, за разрешување на конфликтот обично се повикува трета неутрална страна, наречена *арбитер*. Важна компонента на колективното преговарање е *поднесувањето на жалба*, преку која на вработените коишто веруваат дека не биле праведно третирани им е овозможено да ги изразат своите грижи и дека нивните интереси се претставувани од синдикатот. Така, вработените коишто сметаат дека биле неправедно отпуштени, поради повредување на договорот на синдикатот, можат да поднесат жалба да ги претставува синдикатот, и да си ги повратат работните места, доколку арбитерот (судијата) се согласува со нив.

Понекогаш членовите штрајкуваат кога менаџерите донесуваат одлуки за коишто вработените сметаат дека ќе ги повредат нивните права и слободи, и дека не се во нивен најдобар интерес.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРТУРА

- Adler, R.B. & Elmhorst, J.M. (1996). *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions*, Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 141-144.
- Ashworth, J.M. & Louie, A.M. (2002). *Alignment of the Garbage Can and NK Fitness Models: A Virtual Experiment in the Simulation of Organizations*, Carnegie Mellon University September 16,
- Belom, K. "Digital Dealmakers Meet in the Middle", the *New York Times*, September 11, (2003). E1, E4
- Berko, R. Wolvin, A.D. & Curtis, R. (1993). *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 207.
- Blanchard, K. Carew, D., & Parisi-Carew, E. (2000): *The One Minute Manager Builds High Performing Teams*, William Morrow and Company, INC. New York, 6.
- Blundel, R. (1998). *Effective Business Communication: Principles and Practice for the Information Age*, Hemel Hempstead, Prentice Hall.
- Burke, R. J. (1996). *Methods of Resolving Superior - Subordinate Conflict: The Constructive Use of Subordinate Differences and Disagreements*, *Organizational Behavior and Human Performance* 5 (1970): 393-411., во: Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: „Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions“, Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 145.
- Cohen M., March J. & Olsen, J. A. (1972), *Garbage Can Model of Organizational Choice*, *Administrative Science Quarterly*, March, 1-25.
- Cox, T. & Blake, S. (1991), *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness Academy of Management*, 45-56.
- Drucker, P. "An Introductory View of Management", New York: *Harper's College Press*, (1977). 402. во: Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, str. 211.
- Fisher R. & Ury, W. (1993), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, New York: Penguin Books, (1983). <http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/fish7513.htm>
- Fisher R. & Ury, W. "Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In", Boston: Houghton Mifflin, (1981). 5., во R. B. Adler, J. M. Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, (1996). 146-147.
- Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting to Yes*, Boston, Houghton Mifflin; Northcraft and Neale *Organizational Behavior*.
- Glass, N.M. (1998). *Management Masterclass - A Practical Guide to the New Realities of Business*, Nicholas Brealey Publishing, London, 218 -231.
- Kagel H.J. & Levin, D. (1986). *The Winner's Curse and Public Information in Common Value Auctions*, *The American Economic Review*, December, 894-920.

- Kramer, D. & Messick, R. (1995). [Negotiation as a Social Process: New Trends in Theory and Research \(Paperback\) - Common](#) by Edited by David M. Messick Edited by Roderick M. Kramer.
- Lawrence, P. R., Barnes, B. & Lorsch, J. W. (1976). Organizational Behavior and Administration, Homewood, Il Irwin.
- Lewicki, R J. Weiss, S. E. & Lewin, D. (1992). Models of Conflicts, Negotiation and Third Party Intervention; A Review and Synthesis, *Journal of Organizational Behavior* 13 209-52.
- Lewicki, R J. & Litterer, J. K. Negotiation, Homewood, Il Irwin (1985); C. B. Northcraft and M.A. Neale, Fort Wort T.X.; Dryden: „Organizational Behavior“, (1994); J. Z. Rubin and B. K. Brown: „The Social Psychology of Bargaining and Negotiation“, (New York, Academic Press, 1975).
- Lewicki, R J. et all, (1983). Models of Conflicts, „Negotiation and Third Party Intervention“, Northcraft and Neale *Organizational Behavior*, D.G. Pruitt, *Integrative Agreements Nature and Consequence*, in Negotiating in Organizations, Beverly Hills, CA Sage.
- Litterer, J.A. (1980). Conflict in Organizations: A Reexamination, *Academy of Management Journal* 9 (1966). 178-186; T.A. Kochan, „Conflict: Towards Conceptual Clarity“, *Administration Science Quarterly* 13 (1975, 359-370); R.H. Miles, Macro Organizational Behavior, Santa Monika, CA: Goodyear.
- Mattock, J. & Ehrenborg, J. (1998). How to Be a Better... Negotiator, Kogan Page, The Industrial Society, London, 14.
- Press, „Toyota: To the Tundra and Beyond“, Kiley, „Toyota`s Tundra Thunders In“, Kiley, „Toyota builds a Truck Even Bubba May Love“.
- Putnam, L.L. & Poole, M.S. (1987). Conflict and Negotiation“ in F.M. Jablin, I.I.Putnam, K.H. Roberts, and I.W.Porter, eds., *Handbook of Organizational Communication An Interdisciplinary perspective*, Newbery Park, CA Sage, 549-99.
- Robbins, S.P. (1956).Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, (1974); L. Coser, *The Functions of Social Conflict* (New York: Free Press.
- Spoelstra, M., Pienaar, W. (1999).Business & Economics Theories, Strategies and Skills, *Zebra Publications*, Cape Town.
- Taylor, Toyota`s Secret Weapon, Fortune.- Zofingen, (2004).
- Wall, J. A. Jr. (1995). Conflicts and Ist Management“, *Journal of Management*, 21, 515-58.
- Walton, K. E. (1967). Third Party Roles in Interdepartmental Conflicts, *Industrial Relations* 7, 29-43.
- White, W. F. (1948). Relations in the Restaurant Industry, New York, Mc.Grow-Hill,
- Bondersky, C. Organizational Dispute Resolution Systems, A Complementarities Model, *Academy of Managemente Reviw* 28 (October, 2003). 643-57.
- Shapiro, E., Trachtenberg, J.A. & Landro, I. (1995). Time warner settles Feud by Pushing Out music Divisions Fuch“, *The Wall Street Journal*, November 17, A 1, A6.

- Jehn, K.A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups, Cornell University,
- Jones G. R. & Butler, J. E. (1992). Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. *Journal of Management*, 18 733-49.
- Meaning of Arbitrator Hyperdictionary, September, 4, 2004 (www. Huperdicionary.com); Definitions of arbitrator on the Web, www. Google.com, September 4, (2004).
- Petzinger. T. Jr. (1995). All Happy Businesses Are Alike, but Heirs Bring Unique Conflicts“, *7Th Wall Street Journal*, November 17, B1
- Pinkley, R.I. & Northcraft, G.B. Conflict, Frames and Reference; Implications for Dispute Processes and Outcomes, *Academy of Management Journal* 37 (February 1994), 193-206
- Pondy, L.R. Organizational Conflict.  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2391553?uid=3738560&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104584228067>
- Carnevale, P. J. & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and Mediation, *Annual Review of Psychology* 531-82.
- Thompson, I.& Hastie, R. (1990). Social Perception in Negotiation, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 47, 98-123.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and Negotiation Processes in Organizations, in M.D.Dunnette and I.M. Hough, eds., *Handbook of industrial and Organizational Psychology, 2d ed. Vol.3* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 651-717.



ISBN 978-608-4662-28-0