

Данијела С. Петровић

Умешност комуницирања

Теоријски и практични
аспекти



Главни уредник
Зоран Хамовић

Уређивачки одбор
Тамара Џамоња Игњатовић (*уредница*)
Зорана Јолић Марјановић
Биљана Станковић
Марина Вицановић
Александар Димитријевић (*председник*)
Зоран Павловић

Ликовни уредник
Милена Лакићевић

© Clío, 2019. Сва права за издање на српском језику задржана.
Ова публикација, у целини или деловима, не сме се умножавати,
прештамповати, похрањивати у меморију компјутера или на било који
начин преносити – електронски, механички, фотокопирањем, снимањем
или на други начин – нити може на било који начин или било којим
средствима бити дистрибуирана без одобрења издавача.

Ова монографија део је рада на пројекту 179018 који финансира
Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије

САДРЖАЈ

Предговор	15
1. Комуникација и умешност комуницирања	23
Одређење и значај комуникације.	23
Законитости и одлике комуникације	27
Неизбежност комуникације	27
Комуницирање садржаја и релације	28
Издајање секвенци комуникацијског догађаја	28
Иреверзибилност	29
Етички избори	30
Изграђивање значења	30
Међузависност.	31
Начин комуницирања	31
Комуникацијски процес.	32
Линеарни модел комуникације.	32
Трансакциони модел комуникације.	33
Елементи процеса комуникације.	34
Врсте комуникације	40
Погрешна уверења о комуникацији	43
Комуницирање је нешто што сви знају.	44
Комуницира се искључиво речима	44
Комуникацију је могуће избећи	44
Могуће је у потпуности овладати комуникацијом	44
Опсежна комуникација доводи до бољег решавања проблема	45
Комуникација је увек добра ствар	45

Комуникација може да реши све проблеме	45
Баријере у комуникацији	46
Самооткривање у комуникацији	48
Умешност комуницирања	54
Комуникацијске вештине	54
Комуникацијска компетентност	56
Смернице за унапређивање умешности комуницирања	63
Настојте да стекнете широк репертоар вештина	64
Одаберите одговарајући начин комуницирања	64
Сагледајте комуникацијску ситуацију из више перспектива.	65
Будите осетљиви за културалне разлике	66
Надгледајте сопствено понашање	67
Водите рачуна о примерености самооткривања.	67
Водите рачуна о етици комуницирања.	69
Резиме	70
Литература	71
2. Вербална комуникација.	75
Одређење и специфичност вербалне комуникације	75
Одлике језика	76
Врсте вербалних порука.	84
Ауторске и анонимне поруке	84
Директне и индиректне поруке.	85
Истините и лажне поруке	86
ЈА-поруке и ТИ-поруке	87
Асертивне поруке.	88
Учтиве поруке	88
Афирмативне и ниподаштавајуће поруке	89
Форме говорне комуникације	95
Монолог	95
Дијалог.	96

Дебата	97
Баријере у вербалној комуникацији	98
Смернице за унапређивање вербалне комуникације	100
Водите рачуна о нивоу апстрактности	100
Приступите вербалној комуникацији из двоструке перспективе	101
Уважавајте осећања и мишљења друге особе.	102
Управљајте сопственим осећањима и реакцијама	103
Избегавајте квалификације	104
Водите рачуна да не употребљавате ниподаштавајуће поруке	104
Резиме	108
Литература	109

3. Невербална комуникација 112

Одређење и значај невербалне комуникације	112
Функције невербалне комуникације	114
Изражавање емоција.	114
Изражавање узајамних ставова.	115
Самопрезентација	115
Допуна и подршка вербалне комуникације	115
Замена вербалне комуникације	116
Конвенционално изражавање социјалних активности	116
Врсте невербалне комуникације	118
Паралингвистичка комуникација	119
Кинезичка комуникација.	122
Проксемичка комуникација.	130
Хаптичка комуникација	136
Комуникација артефактима.	141
Олфакторна комуникација.	143
Темпорална комуникација.	146

Веродостојност невербалне комуникације	148
Смернице за унапређивање невербалне комуникације	149
Управљајте сопственим невербалним понашањем.	149
Пажљиво тумачите невербалне знакове	151
Резиме	153
Литература	154
4. Интеркултурална комуникација	158
Значења и одређења културе	159
Аналогије за разумевање комплексности културе . .	160
Одlike културе	165
Учење и усвајање културе.	166
Енкултурација	166
Акултурација	167
Нивои интеркултуралног функционисања	169
Културалне разлике	170
Индивидуалистичке и колективистичке културе. . .	171
Маскулине и феминине културе	174
Културе са великом и малом дистанцом моћи	176
Културе са малом и великом толеранцијом на неизвесност.	177
Културе уживања и културе ограничења	179
Културе са краткорочном и дугорочном временском оријентацијом.	180
Културе са монохроном и полихроном организацијом времена	182
Културе „високо“ и „ниско засићене“ контекстом. . .	183
„Присне“ и „резервисане“ културе.	185
Баријере у интеркултуралној комуникацији	186
Претпоставка о сличностима	186
Разлике у употреби језика	189

Погрешна тумачења невербалне комуникације	189
Присуство стереотипа	191
Тенденција вредновања	192
Изражена анксиозност	193
Интеркултурална компетентност	194
Интеркултурална осетљивост	196
Културални шок	199
Смернице за унапређивање интеркултуралне комуникације	201
Уочавајте разлике	201
Прилагодите стил комуникације	202
Суочите се са страховима и анксиозношћу	203
Редукујте неизвесност	204
Избегавајте претеране генерализације и стереотипе	204
Препознајте и редукујте етноцентризам	205
Освестите и превладајте културални шок	206
Освестите процес стицања компетенција	207
Резиме	208
Литература	209

5. Пословна комуникација 214

Одређење и значај пословне комуникације	214
Комуникација у организацији	218
Формалне мреже	218
Неформалне мреже	221
Умрежавање	225
Организацијска култура	226
Комуникација у тиму	228
Група и тим	229
Предности и ограничења тимског рада	231
Карактеристике ефикасних тимова	233
Изградња и животни циклус тима	233

Улоге у тиму	236
Сукоби у тиму	245
Отпори у тиму	246
Виртуелни тимови	247
Лидерство и моћ у тиму	248
Говорна пословна комуникација	251
Пословни разговор	251
Пословни састанци	256
Презентација	263
Писана пословна комуникација	269
Обликовање писане поруке	270
Пословна писма	271
Имејл комуникација	273
Пословни бонтон	274
Смернице за умешну пословну комуникацију	276
Смернице за исказивање професионалности на радном месту	276
Смернице за умрежавање	277
Смернице за решавање конфликта у тиму	278
Смернице за вођење телефонског разговора	279
Смернице за вођење састанака	281
Смернице за унапређивање вештине презентовања	283
Смернице за унапређивање писане пословне комуникације	287
Смернице за комуникацију преко интернета	289
Смернице за комуникацију имејлом	291
Резиме	294
Литература	296
6. Умешност слушања	300
Значај слушања	300
Процес слушања	303

Пријем поруке	304
Разумевање	305
Памћење	305
Интерпретација	306
Врсте слушања	307
Слушање из задовољства	308
Дискриминативно слушање	308
Информационо слушање	309
Критичко слушање	310
Активно и емпатијско слушање	310
Дијалошко слушање	313
Стилови слушања	314
Слушање оријентисано на садржај	314
Слушање оријентисано на људе	314
Слушање оријентисано на акцију	315
Слушање оријентисано на време	315
Облици неслушања	316
Псеудослушање	316
Селективно слушање	317
Одбрамбено слушање	317
Слушање из заседе	318
Избегавајуће слушање	318
Једнострано слушање	319
Отимање речи	319
Фактори који утичу на способност ефикасног слушања	320
Карактеристике говорника	320
Карактеристике слушаоца	321
Карактеристике поруке	322
Средински фактори	322
Смернице за унапређивање умешности слушања	323
Унапређивање делотворног слушања	323
Унапређивање информационог слушања	326

Унапређивање критичког слушања	329
Унапређивање активног слушања	333
Унапређивање емпатијског слушања	339
Резиме	342
Литература	343

7. Умешност асертивног реаговања 347

Одређење и значај асертивности	347
Начела асертивног реаговања	353
Асертивно, пасивно и агресивно реаговање	357
Процес асертивног реаговања	362
Социјална перцепција	362
Познавање права	363
Позитивна уверења о асертивности	364
Препознавање кршења права	365
Осећање незадовољства	365
Доступност асертивних одговора	366
Процена корисности одговора	366
Основни типови асертивног реаговања	367
Базична асертивност	367
Емпатичка асертивност	368
Конфронтативна асертивност	369
Асертивност у форми ЈА-говора	370
Појачавајућа асертивност	371
Одбрамбена асертивност	372
Понављање кратког асертивног одговора	372
Замагљивање	373
Проширивање перспективе	373
ЈА-говор и ЈА-поруке	374
Обликовање ЈА-поруке	376
Фактори који утичу на ефикасност асертивног одговора	380
Негативне реакције на асертивност	386

Смернице за унапређивање умешности асертивног реаговања	387
Смернице за формулисање асертивног одговора	388
Опште смернице за асертивно реаговање	389
Резиме	394
Литература	395

8. Умешност управљања конфликтима 400

Одређење и функције конфликта	400
Врсте конфликта	405
Ток конфликта	411
Уверења која доприносе деструктивном току конфликта	415
Понашање у конфликту	416
Реакције на конфликт	416
Стилови понашања у конфликту	418
Ескалација конфликта.	421
Саморегулација у конфликту	422
Емоције у конфликту.	424
Преговарање	427
Стратегије у преговарању.	427
Принципијелно преговарање	431
Тактике надметања	433
Преговарање као решавање проблема	437
Медијација	449
Предности медијације	454
Улога медијатора	455
Однос између преговарања и медијације.	458
Фазе у реализацији медијације (преговарања)	458
Смернице за унапређивање умешности управљања конфликтима	463
Смернице за принципијелно преговарање	463

Смернице за превазилажење баријера у преговарању	464
Резиме	473
Литература	475
Речник појмова	481
О аутору	491

ПРЕДГОВОР

Готово да не постоји подручје људске делатности у којем учење законитости комуницирања и савладавање комуникацијских вештина није потребно и применљиво. Стручњаци различитих професија несумњиво добро познају стручни аспект посла који обављају, али најчешће не владају у довољној мери вештином међуљудске комуникације, тј. не знају како да делотворно комуницирају. Због тога се сматра да професионалне компетенције у већини занимања укључују ефикасну примену три основне групе вештина (Hargie & Dickson, 2004): (1) *когнитивне вештине* – односе се на стручна знања по којима се једна професија препознаје и разликује од других (на пример, адвокат мора да зна постојећу законску регулативу, као што лекар мора да зна људску анатомију); (2) *техничке вештине* – реч је о специјализованим, практичним и манипулативним умећима и техникама које су кључне за једну професију (на пример, хирург мора знати да вешто користи различите хируршке инструменте, астроному је битно да уме да користи телескоп, а биологу микроскоп); (3) *комуникацијске вештине* – односе се на способности и умећа појединаца да успешно комуницирају са свима у професионалном окружењу (на пример, у већини професија неопходно је успешно комуницирање са колегама и/или са клијентима и пословним партнерима). Традиционално, у професионалном образовању различитих струка нагласак је био на усвајању прве две групе вештина, док је мало пажње посвећивано усвајању и развијању комуникацијских вештина, чак и међу занимањима у којима доминира рад са људима (на пример, образовање и здравство). Последњих деценија ситуација се мења и комуникологија се као интердисциплинарна и релативно млада наука, која проучава комуникацију, развија

убрзаним корацима. О томе сведочи велики број књига, али и часописа, посвећених овој дисциплини.

Већина популарних публикација упућује на то како се треба или не треба понашати у одређеним ситуацијама, без прецизног дефинисања концепта који се користи и јасног експлицирања теоријских становишта или истраживања на основу којих произилазе упутства за унапређивање комуникације. У вези са сваком од тема, које се у овој књизи обрађују, најпре се дефинишу кључни концепти и даје се преглед релевантних теоријских приступа, модела и емпиријских истраживања, након чега следе смернице о чему треба водити рачуна да би се одређени аспект или вештина комуникације унапредили. Наведену концепцију књиге одражава и њен наслов – *Умешнось комуницирања: теоријски и практични аспекти*.

Овакав приступ представља добар пример превођења „теорије у праксу“ и због тога ова књига може бити значајна за шири круг корисника. То су, пре свега, истраживачи који проучавају различите аспекте комуникације, стручњаци ангажовани у помагачким професијама (на пример, психолози, психотерапеути, социјални радници, лекари и др.), у непосредном васпитном раду са децом, младима и одраслима (васпитачи, наставници, педагози, андрагози и др.) или на руководећим позицијама (на пример, директори, лидери тимова, руководиоци пројеката и др.). Имајући у виду колико је комуникација битна за стварање и очување добрих међуљудских односа, сасвим је јасно да ова књига може бити корисна и професионалцима у различитим струкама јер, да би били успешни, од њих се очекује да имају знање и експертизу у комуникацијским вештинама. Такође, књига је намењена свима који желе да унапреде своје комуникацијске вештине како би остварили квалитетнији однос са другима. Осим тога, књига може бити корисно штиво и универзитетским наставницима, који реализују курсеве у вези са овом тематиком.

Људска комуникација представља широку област чије проучавање захтева интердисциплинарни приступ. У обради тема у овој књизи уложен је напор да се оне сагледају и из перспективе других друштвених наука, мада је угао посматрања превасходно психолошки.

Иако је приликом писања ове књиге консултован велики број извора, концепција и избор обрађених тема одражава виђење о томе шта је једном професионалцу – на пример, психологу који ради у школи или у радној организацији – потребно да успешно одговори на изазове комуницирања, успостављања сарадње и унапређивања међуљудских односа у професионалном окружењу.

У првом поглављу, *Комуникација и умешности комуницирања*, одређује се појам интерперсоналне комуникације, разматра се њен значај на личном и професионалном плану, указује се на поједине законитости и одлике, приказују се модели којима се објашњава процес комуницирања, као и његови саставни елементи. Такође, у овом поглављу указује се на различите врсте комуникације и њихове специфичности, погрешна уверења која се јављају, на самооткривање у комуникацији значајно за развој и одржавање међуљудских односа. Осим тога, у поглављу се разматрају и два конструкта – комуникацијске вештине и комуникацијска компетентност – који се у психологији користе за описивање индивидуалних разлика у умешности комуницирања.

Централна тема другог поглавља јесте вербална комуникација која се одвија изговореним или писаним речима. У овом поглављу разматрају се одлике језика (значење речи, регулисаност правилима, његова симболичка природа и моћ да обликује мишљење, опажање и ставове), различите врсте вербалних порука (учтиве поруке, директне и индиректне поруке, ауторске и анонимне поруке, ЈА-поруке, асертивне поруке, истините и лажне поруке, потврђујуће и ниподаштавајуће поруке), различите форме вербалне комуникације (монолог, дијалог и дебата) и указује се на баријере које су специфичне за конверзацију.

Треће поглавље посвећено је невербалној комуникацији, код које се не користе речи за слање порука, већ друга средства, попут вокализације, израза лица, погледа, става тела, гестова, артефаката и др. У овом поглављу указује се на функције невербалне комуникације и њен однос са вербалном комуникацијом; приказују се и разматрају специфичности појединих врста невербалне комуникације: паралингвистичке, кинезичке, проксемичке, хаптичке, олфакторне, темпоралне и комуникације артефактима. Такође,

разматра се и проблем успешности у процењивању веродостојности невербалних знакова.

Интеркултурална комуникација, као све значајније поље међуљудских односа у глобалном и мултикултуралном свету, фокус је четвртог поглавља. На почетку се одређује појам културе, указује се на процес учења и усвајања културе, разматрају се дубинске одлике, тј. димензије по којима се културе разликују и које на специфичан начин утичу на (не)разумевање у интеркултуралној комуникацији, као и на баријере које ометају њену делотворност. Посебна пажња посвећена је питању способности успешног комуницирања са особама из других култура, нарочито интеркултуралној осетљивости, као посебном аспекту интеркултуралне компетентности.

Пето поглавље проучава комуникацију у пословном окружењу, тј. пословну комуникацију. У оквиру овог поглавља представљене су одлике комуникације у организацији, с посебним освртом на начин комуницирања у тиму и на састанцима. Такође, указује се на специфичности говорне и писане пословне комуникације, као и на значење и значај пословног бонтона за ефикасну пословну комуникацију.

Шесто поглавље посвећено је умешности слушања и у њему се приказују и разматрају различите врсте делотворног слушања (слушање из задовољства, дискриминативно, информационо, критичко, дијалогско, активно и емпатијско слушање) и различити стилови слушања (слушање оријентисано на садржај, људе, акцију и време). Осим тога, у поглављу се указује на облике неслушања који могу да доведу до баријера у комуникацији (псеудослушање, селективно и одбрамбено слушање, слушање из заседе, отимање речи, избегавајуће и једнострано слушање) и разматрају се фактори који утичу на способност ефикасног слушања.

Умешност асертивног реаговања централна је тема седмог поглавља у коме се одређује концепт асертивности и указује на предност оваквог начина реаговања у односу на пасивно, с једне стране, и агресивно реаговање, с друге стране. Такође, приказује се процес асертивног реаговања и разматрају се начела и права на којима се оно заснива. Посебна пажња посвећена је приказу врста асертивних реакција у оквиру којих се указује на специфичан однос између асертивности негативних осећања и ЈА-порука.

Осмо, последње поглавље, посвећено је умешности управљања конфликтима. У овом поглављу приказују се и разматрају особености сукоба као социјалног феномена (неминовност и ескалаторни ток), заједничке одлике и врсте сукоба; исходи и стилови понашања у конфликту и улога емоција у управљању сукобима. Посебан акценат стављен је на преговарање и медијацију, као два алтернативна приступа у решавању сукоба.

У сваком поглављу дате су смернице за унапређивање умешности комуницирања у датој тематској области. Такође, свако поглавље започиње навођењем очекиваних исхода учења, а завршава се сажетком. Текстови у поглављима, приказани у оквирима, намењени су додатном разумевању, проширивању знања или разматрању етичких дилема у вези са основном темом и подстицању промишљања читалаца.

У књизи постоје нека одступања од писања у „строгом“ академском жанру којима се наглашава њен практичан аспект. Поједини примери навођени су у првом и другом лицу множине како би се обезбедило да се читаоци саживе са темама које се разматрају и да би се подстакли на рефлексију о сопственом искуству у вези с различитим комуникацијским феноменима. Такође, исходи и смернице за унапређивање умешности комуницирања написане су у другом лицу множине ради мотивисања читалаца да се током и након читања књиге баве унапређивањем сопствених комуникацијских вештина. Ове смернице изведене су на основу анализе, евалуације и синтезе већег броја референтних извора из психологије и комуникологије и по томе се разликују од савета и „инстант рецепата“ за успешну комуникацију који се могу наћи у дневној и недељној штампи, као и у популарним публикацијама.

Циљ теоријских и практичних аспеката комуникације, приказаних у овој књизи, јесте проширивање репертоара понашања читаоца, а самим тим и унапређивање његове умешности комуницирања у различитим ситуацијама и са различитим особама. Да би се напредовало, неопходно је да се сазнања и увиди, стечени читањем ове књиге, повежу са оним што се већ зна и да се примењују у пракси. Постоји велика разлика између знања о некој вештини и способности њеног спровођења у реалним животним и

професионалним ситуацијама. Бити свестан алтернатива није од велике помоћи уколико се оне вешто не примене. Читање о комуникацијским вештинама у наредним поглављима није гаранција да ће се оне одмах беспрекорно користити. Као и код било које друге вештине (на пример, свирања неког инструмента или тренирања спорта), дуг је пут до постизања компетентности у комуникацији. Може се очекивати да први покушаји у примени нових комуникацијских вештина буду неспретни. Након извесног броја понављања побољшаће се, но и даље ће бити неопходно да се размишља како да се адекватно примени одређена вештина, на пример, нови вид формулисања порука или нов начин слушања. Завршна фаза у усвајању нове вештине јесте њено успешно извођење, без обраћања посебне пажње, а до тога се долази након одређеног периода практиковања вештине у различитим ситуацијама и са различитим особама. Да би се остварио овај циљ, неопходни су упорност, посвећеност и стрпљење.

У писање ове књиге уткано је вишегодишње искуство у области комуникације и конструктивног решавања сукоба, стечено различитим врстама професионалног ангажмана. Тачније, основу за рад на овој књизи представљала су четири извора: (1) резултати истраживачког рада у оквиру пројеката „Идентификација, мерење и развој когнитивних и емоционалних компетенција важних друштву оријентисаном на европске интеграције“ Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије (пројекат број 179018), који се односио на компетенције за интеркултуралну комуникацију и на развојну улогу конфликта у адолесценцији; (2) теоријска и практична сазнања из области конструктивног решавања сукоба, пре свега о ненасилној комуникацији, асертивном понашању, преговарању, медијацији, тимском раду, управљању и сарадњи у организацијама, стечена захваљујући ангажману на конципирању превентивних програма (на пример, *Учионица добре воље – школски програм за конструктивно решавање сукоба*) и реализацији пројеката (на пример, *Дијалои и преговарање, Мировне студије*), невладине организације – Група МОСТ из Београда; (3) наставничко искуство у реализацији курса „Комуникацијске вештине“ на Одељењу за психологију, Филозофског факултета у Београду и (4) лично искуство

усавршавања у умешности комуницирања похађањем различитих обука професионалног усавршавања и применом умешног комуницирања у свакодневном животу и професионалном окружењу.

Ова књига не би настала без подршке породице, пријатеља, сарадника и рецензената. Од срца им се захваљујем.

Ауторка