

UPRAVLJANJE KONVERZACIJOM KAO PREDUSLOV KVALITETA KOMUNIKACIJE U MALIM GRUPAMA

mr Dragana Stevović¹⁾

Rezime: Ispunjenje specifičnih zadataka u okviru ciljeva čitave organizacije, što predstavlja osnovnu funkciju malih grupa u organizaciji, u velikoj meri zavisi od kvaliteta komunikacije između njenih članova. Upravljanje konverzacijom predstavlja razvijanje kompetentnosti i povećanje efektivnosti konverzacije, kao osnove kvalitetne komunikacije. U radu će biti razmatrane metaveštine kvalitetne komunikacije i veštine konverzacije, tehnike za uspešno upravljanje konverzacijom, kao i mogućnosti procene veština konverzacije.

Ključne reči: *Komunikacija, Konverzacija, Veštine, Kvalitet*

Abstract: The fulfilment of specific tasks within the organizational goals, which is the main function of small groups in organization, depends a lot on communication quality within its members. The management of conversation is development of conversational competencies and increasing effectiveness of conversation as a foundation of good quality of communication. In this paper attention is given to metaskills of communication quality, skills of conversation, techniques for successful management of conversation and ways of appraisal conversation skills.

Key words: *Communication, Conversation, Skills, Quality*

1. UVOD

Zbog podele posla i zbog potrebe da posebne zadatke organizacije obavljaju njeni posebni delovi, organizacija se deli na grupe. Svakako najznačajnija podela grupa u organizaciji je na formalne i neformalne grupe. Formalne grupe proizilaze iz formalne šeme organizacije, a njihova funkcija je da ispune određeni specifičan zadatak u okviru ciljeva čitave organizacije. Formalne grupe mogu biti stalne, kada je njihov zadatak od trajnog značaja za organizaciju, ili privremene, kada su formirane radi obavljanja određenog zadatka čije je trajanje vremenski ograničeno (1).

Male grupe predstavljaju male skupine individua koje su povezane jedne sa drugima nekim zajedničkim ciljem, a imaju izvestan stepen organizacije unutar sebe. Male grupe su skupine individua u dovoljno malom broju, tako da svi članovi mogu komunicirati sa relativnom lakoćom i kao pošiljaoci poruka i kao primaoci. Uopšteno govoreći, male grupe se sastoje od 5 – 12 ljudi. Najvažnija odrednica malih grupa jeste mogućnost svakog člana da funkcioniše istovremeno i kao izvor i kao primalac poruke, sa lakoćom (2). Članovi malih grupa moraju biti povezani jedni sa drugima, nekakvom strukturom i organizacionim pravilima.

Pažnja ovoga rada usmerena je na komunikaciju u malim, formalnim, radnim grupama. Pretpostavka je, koju ne treba posebno

dokazivati, da od kvaliteta komunikacije u malim radnim grupama zavisi uspešnost rešavanja radnih zadataka. Imajući u vidu male grupe i intenzivnost komunikacije u takvim grupama, pretpostavka je da specifično konverzacija u malim grupama određuje kvalitet komunikacije, a onda i uspešnost rešavanja radnih zadataka.

I zaista, male grupe se razvijaju na isti način i u istom stepenu, u kojem se razvija konverzacija u njima. Kao i razvoj konverzacije, i razvoj malih grupa prolazi kroz pet faza (2):

- Faza otvaranja, faza u kojoj se članovi grupe međusobno upoznaju i stupaju u zajedničku komunikaciju
- Faza planiranja, faza u kojoj se identifikuju zadaci, ono što treba da bude urađeno; u formalnim grupama, ovo je faza u kojoj se prezentuje agenda, kroz koju se identifikuju zadaci grupe
- Radna faza, faza u kojoj se diskutuje o zadacima, rešavaju problemi, dele informacije...
- Faza rezimiranja, faza u kojoj se stiču povratne informacije o onome što je urađeno i možda o onome što još treba uraditi; u ovoj fazi se vrši i evaluacija onoga što je urađeno
- Faza zatvaranja, faza u kojoj se članovi grupe ponovo vraćaju u

1) mr Dragana Stevović, JP „Železnice Srbije“, Beograd, Nemanjina 6, mail: dragana.stevovic@srbrail.rs

centar pažnje i razmenjuju svoje utiske i komentare.

Navedene faze nikada nisu striktno odvojene jedna od druge, već naprotiv, one se međusobno prožimaju i prelivaju jedna u drugu. Ono što je zajedničko za sve faze, jeste konverzacija između članova grupe, kao osnovni vid komunikacije. U tom smislu, upravljanje konverzacijom, u malim grupama, biće predstavljeno u ovom radu, kao važan preduslov uspešnosti komunikacije i ostvarivanja radnih zadataka male, formalne, radne grupe.

2. UPRAVLJANJE KONVERZACIJOM

Kada govorimo o efektivnosti i kompetentnosti komunikacije, moraju se razmatrati interpersonalne veštine na dva nivoa. Na jednom nivou, nalaze se veštine efektivnosti, kao što su otvorenost i podrška, a na drugom nivou nalaze se veštine koje vode i kontrolišu našu otvorenost i podršku. Osobine koje regulišu našu otvorenost i podršku, predstavljaju veštine veština, odnosno, metaveštine. Ovi kvaliteti omogućavaju dobru osnovu za komunikaciju (2).

2.1 Metaveštine

„Puna svesnost”

Pošto se nauči određena veština ili pravilo, ona se često primenjuje bez razmišljanja, bez uzimanja u obzir novih aspekata jedinstvene situacije. Suprotno tome, veštine konverzacije moraju se primenjivati sa punom svešću. U literaturi (2) se navodi nekoliko sugestija za povećanje pune svesnosti, koje su se pokazale kao veoma korisne u konverzaciji, i u komunikaciji uopšte. Jedna od takvih sugestija je *raznovrsnost u posmatranju*, a koja podrazumeva viđenje objekta, događaja ili osobe na takav način da pripada širokom spektru kategorija, odnosno, izbegavanje skladištenja slike neke osobe u memoriji sa samo jednim obeležjem, jer je u tom slučaju kasnija rekategorizacija te slike otežana. Veoma važna sugestija je i *otvorenost za nove informacije*, čak i kada su one u suprotnosti sa najispravnijim stereotipima koje čovek ima, kao i *otvorenost za nove tačke gledišta*, kao spremnost da se sopstveno i ponašanje drugih osoba sagledaju u raznovrsnim perspektivama. Takođe, veoma je važno *naučiti relativnost prvog utiska*, te se na prvi utisak ne oslanjati previše, već ga pre shvatiti kao hipotezu.

„Fleksibilnost”

Biti fleksibilan, znači biti senzitivniji za specifične faktore prisutne u svakoj situaciji i biti sposoban za prilagođavanje sopstvenog ponašanja u skladu sa specifičnim faktorima. Na primer, možete biti spontani i otvoreni u razgovoru sa svojim prijateljima, ali to nećete biti u razgovoru sa

svojom bakom koja je spremila večeru koja vam se ne dopada.

„Osetljivost na kulturne razlike”

Osetljivost na kulturne razlike podrazumeva tolerantnost na drugačije stavove, vrednosti i načine ponašanja, zatim otvorenost za nove ideje i razlike među ljudima, fleksibilnost u načinima komuniciranja, kao i kreativnost u traženju različitih načina komuniciranja. Rezultati istraživanja pokazuju (2) da su osobe kompetentne u međukulturnoj komunikaciji, one osobe koje imaju veoma pozitivnu sliku o sebi, koje su dobri posmatrači sebe, fleksibilni u ponašanju, koje su veoma uključene, adaptibilne i kulturno osveščene, uz izvesna znanja o drugim kulturama.

2.2. Veštine konverzijske kompetentnosti

Osnovne veštine konverzijske kompetentnosti, koje će ovde biti razmatrane, jesu otvorenost, empatija, pozitivnost, neposrednost, upravljanje interakcijom, ekspresivnost i orijentacija na druge. Navedene veštine konverzacije moraju se razmatrati u kontekstu značenja efektivne komunikacije. Naime, uvek treba imati na umu činjenicu da je najefikasniji komunikator ona osoba koja je fleksibilna, odnosno, koja ima sposobnosti adaptacije svakoj pojedinačnoj situaciji. Biti stalno otvoren ili sklon empatiji, na primer, verovatno bi se pokazalo kao neefikasno, iako su ovi kvaliteti poželjni u većini međuljudskih interakcija. Ono što čini komunikaciju i konverzaciju efikasnom, jeste *sposobnost kontrole ovih kvaliteta*, a ne njihovo spontano ispoljavanje u svakoj prilici.

„Otvorenost”

Otvorenost se odnosi na tri aspekta interpersonalne komunikacije. Prvo, osoba mora biti spremna da pruži informacije o samom sebi, ali mora biti otvorena u slušanju informacija o osećanjima i razmišljanjima drugih. Drugi aspekt otvorenosti odnosi se na volju osobe da sasluša i iskreno reaguje na različite poruke i situacije. Treći aspekt otvorenosti odnosi se na prihvatanje sopstvenih osećanja i misli i preuzimanje odgovornosti za njih, u smislu odsustva sklonosti ka pripisivanju sopstvenih osećanja i misli drugim ljudima.

„Empatija”

Empatija znači sposobnost da se osećaju ista osećanja, na isti način, na koji ih oseća druga osoba. Empatija označava razumevanje, emocionalno i intelektualno, onoga što druga osoba proživljava. Empatija, sama po sebi, ne znači da se neko slaže, ili ne, sa drugom osobom, već samo sposobnost osobe da oseti ono što druga osoba oseća, sa njene tačke gledišta, u tom smislu sopstveni identitet se ne gubi u empatiji. Empatija u efikasnoj konverzaciji ne znači ništa, ukoliko niste sposobni da empatički razumevanje

iskomunicirate, odnosno, date do znanja da razumete, osobi sa kojom ste u komunikaciji. Postoji nekoliko sugestija za komunikaciju empatije, kako verbalnu, tako neverbalnu, koje se mogu označiti kao tehnike za pokazivanje empatije:

- Naznačavanje poruka koje nose suprotstavljena osećanja, kako bi se pokazalo osobi sa kojom se komunicira nastojanje da se razume (na primer, „Rekli ste da Vam to ne smeta, ali čini mi se kao da ispoljavate izvesnu ljutinu“)
- Izbegavanje osuđivanja i vrednosne procene nećijih odgovora (izbegavanje izjava u kojima se objašnjava osobi kako bi trebalo da se oseca)
- Korišćenje ohrabrujućih komentara (pružanje informacije govorniku da se razume ono o čemu govori i davanje podstreka da nastavi govor, koristeći fraze „Razumem“, „Da“, „Tačno“...)
- Pokazivanje interesovanja za razgovor održavajući kontakt očima (ne treba prelaziti pogledom po prostoriji u kojoj se vodi razgovor, niti zadržavati pogled na drugim osobama; potrebno je pokazati interesovanje facijalnom ekspresijom, pokretima očiju...)

„Pozitivnost“

Ispoljavanje pozitivnosti u komunikaciji i konverzaciji, moguće je na dva načina: moguće je izražavati pozitivne stavove i direktno davati do znanja osobi, sa kojom se odvija interakcija, kakva je. Osobe koje imaju pozitivne stavove, prenose tu pozitivnost i na situaciju konverzacije i celokupne komunikacije, koja je, samim tim, uspešnija. Otvoreno davanje do znanja utiska koji osoba ostavlja, predstavlja u svojoj suštini davanje na značaja osobi sa kojom se odvija konverzacija. Bilo da su verbalna („Dopadate mi se“, „Uživam u razgovoru sa Vama“), ili neverbalna (smešak, zagrljaj...), davanja do znanja uvek označavaju da osoba nije indiferentna prema drugoj osobi koja učestvuje u konverzaciji.

„Neposrednost“

Neposrednost se odnosi na zajedništvo govornika i slušaoca. Osoba u konverzaciji, koja ispoljava neposrednost, pokazuje interesovanje i pažnju, dopadanje i privlačnost drugoj osobi. Postoji nekoliko načina da se pokaže neposrednost, verbalna i neverbalna: održavanje adekvatnog kontakta očima, otvoren telesni stav, smešak i ostale vrste ekspresije, korišćenje imena druge osobe (na primer, „To mi se dopada Marija“, umesto samo „To mi se dopada“), usmeravanje pažnje na primedbe druge osobe, inkorporiranje sopstvenog stava u evaluativne izjave („Mislim da

je Vaš izveštaj odličan“, pre nego „Vaš izveštaj je odličan“)...

Upravljanje interakcijom

Efikasni učesnici komunikacije kontrolišu interakciju u komunikaciji na zadovoljstvo obeju strana koje komuniciraju. U efikasnom upravljanju komunikacijom, ni jedna osoba nije isključena ili ignorisana; svaka strana u komunikaciji doprinosi potpunoj razmeni informacija. Veštine upravljanja interakcijom predstavljaju sposobnosti održavanja uloge govornika i slušaoca, pružajući i uzimajući mogućnost govorenja. U upravljanju interakcijom, veoma je važno ne dopustiti da jedna osoba govori bez prestanka, a drugi da slušaju, ali isto tako je važno ne prekidati drugoga dok govori. Ukratko, efikasno upravljanje interakcijom predstavlja naizmenično uzimanje i davanje reči, koje vodi potpunoj razmeni informacija. Dispozicija „samonadgledanja“ je u tesnoj vezi sa umešnošću upravljanja interakcijom. „Samonadgledanje“ predstavlja veštinu manipulacije slikom koju osoba ostavlja drugim ljudima u interpersonalnoj interakciji. Osobe sa izraženom dispozicijom „samonadgledanja“, veoma pažljivo prilagođavaju svoje ponašanje, na osnovu povratnih informacija od drugih, tako da proizvode najpoželjniji efekat; osobe sa slabo izraženom dispozicijom „samonadgledanja“ nisu preterano zainteresovane za sliku koju ostavljaju drugima, već komuniciraju svoja razmišljanja i osećanja bez nastojanja da manipulišu slikom koju kreiraju. Većina ljudi se nalazi negde između ova dva ekstrema, što znači da je potrebna umerena izraženost dispozicije „samonadgledanja“, za efikasno upravljanje interakcijom.

„Ekspresivnost“

Govornik koji ispoljava ekspresivnost komunicira, pokazuje prirodenu uključenost u interpersonalnu interakciju, na način da učestvuje u igri, umesto da je posmatrač. Ekspresivnost je slična otvorenosti, u naglasku na uključenosti. Ekspresivnost podrazumeva preuzimanje odgovornosti za mišljenja i osećanja, ohrabrivanje ekspresivnosti i otvorenosti kod drugih i obezbeđivanje adekvatnih povratnih informacija. Ekspresivnost takođe podrazumeva preuzimanje odgovornosti i za slušanje i za govorenje, i na ovaj način je slična jednakosti. Ekspresivnost može biti komunicirana na više različitih načina: praktikovanjem aktivnog slušanja, uz parafraziranje i razumevanje mišljenja i osećanja drugih, izbegavanjem klišeja, označavanjem nejasnih poruka, kao i poruka koje na neki način zvuče nerealistično, upotrebom „Ja poruka“, kako bi se naglasila lična uključenost, neverbalnom komunikacijom – upotrebom varijacija u nivou glasa, jačini i ritmu glasa i facijalnom ekspresijom, adekvatnom upotrebom

gestova (ni previše ni premalo, jer malo gestikulacije označava nezainteresovanost, dok previše može ukazivati na nelagodnost, teškoće)...

„Orijentacija na druge“

Neki ljudi su primarno orijentisani sami na sebe i govore uglavnom o sebi, svojim iskustvima, interesovanjima, željama. Orijetacija na druge je upravo suprotna od orijentacije na sebe i označava sposobnost da se komunicira predusretljivost i interesovanje za drugu osobu i za ono što je ona rekla. Bez orijentacije na druge, svaka osoba bi zadržavala samo sopstvene ciljeve umesto saradnje i zajedničkog rada na ostvarenju zajedničkog cilja. Orijetacija na druge je veoma važna i veoma teška kada su osobe u interakciji veoma različite, kao što su na primer osobe koje dolaze iz kulturno različitih sredina. Postoje saveti za poboljšanje komuniciranja orijentacije na druge: korišćenje kontakta očima, smeškanje, adekvatna facijalna ekspresija, izbegavanje fokusiranja na samog sebe, traženje sugestija od drugih, izražavanje slaganja sa mišljenjem drugih, korišćenje pozitivno usmerenih izjava za ocenjivanje rada drugih...

2.3. Neke od tehnike za uspešno upravljanje konverzacijom

U konverzaciji, moguće je anticipirati problem i pokušati sa prevencijom mogućeg problema, ili pokušati sa ispravkom rečenog, ukoliko se proceni da će rečeno dovesti do neslaganja ili problema. Tehnike za uspešno upravljanje konverzacijom mogu se podeliti, uslovno rečeno, u dve grupe: tehnike prevencije i tehnike reparacije (2).

Tehnike prevencije

Postoje situacije kada se govornik plaši da će njegove izjave biti neadekvatno shvaćene u trenutnom kontekstu, ili da će sagovornici doneti sud pre nego što čuju celokupno izlaganje. U ovakvim trenucima treba koristiti izjave koje treba da osiguraju ispravno shvatanje poruka govornika. Određeni oblik takvih izjava, rečenica, su „ograde“. Ovakve izjave omogućavaju razdvajanje govornika od poruke, tako da ako slušaoci odbijaju poruku, ne odbijaju govornika (na primer, „Možda ovde grešim, ali...“). Sledeća vrsta izjava koje se koriste u prevenciji jesu izjave „poverenja“. Ovakve izjave omogućavaju uspostavljanje posebnih kvalifikacija za govorenje onoga što treba da bude rečeno (na primer, „Nemojte me pogrešno shvatiti, ja nisam homofobičan...“). Izjave tipa „dozvola za greh“, traže od slušalaca dozvolu da se, na neki način, pomere, u izvesnom smislu, od konvencionalnih gledišta (na primer, „Znam da ovo nije mesto za rasprave o poslu, ali...“). Izjave koje se mogu označiti kao „kognitivna neslaganja“, pomažu da se osoba oseti, u situaciji u kojoj je, u poptunosti kompetentnom (na primer, „Znam da cete misliti da sam lud, ali dozvolite mi da objasnim logiku

slučaja...“). Izjave tipa „molbi za odlaganje donošenja konačnog suda“, traže od slušaoca da čuju osobu pažljivo, pre nego što donesu svoj sud o nečemu (na primer, „Nemojte donositi sud dok ne cujete moju stranu price...“).

Tehnike reparacije

Postoje poruke u konverzaciji koje mogu biti negativno opažene i takve poruke moraju biti odbranjene, ili dokazane. Uobičajena tehnika za odbranu takvih poruka je izvinjenje. Izvinjenje uglavnom proističe iz tri uslova:

1. Neko je nešto rekao
2. Izjava je doživljena negativno i osoba želi da se distancira od takve izjave
3. Neko je čuo poruku, ili njene posledice

Osnovni motiv za izvinjenje je održavanje samopoštovanja i projektovanje pozitivne slike sebi i drugima. Generalno govoreći, izvinjenja omogućavaju pozicioniranje poruke, čak i kada ona sadrži moguće greške, u mnogo poželjnijem svetlu. Postoje tri vrste izvinjenja. Prvo, izvinjenje tipa opovrgavanja učinjenog („Ja to nisam rekao“, „Nisam to uradio“). Drugo, izvinjenje tipa „To nije tako loše“, u kojem govornik objašnjava da ponašanje nije bilo tako loše, odnosno, ne toliko loše koliko su drugi shvatili (na primer, „Samo sam prekopirao jedan odgovor“). Treći tip izvinjenja je „Da, ali...“ tip, u kojem govornik objašnjava da su okolnosti pogodovale određenom ponašanju (na primer, „Moja ljubomora je uzrok takvim optužbama“).

Osnovno pitanje jeste šta je to što razlikuje dobra i loša izvinjenja (tabela 1).

Dobra izvinjenja	Loša izvinjenja
Umerena upotreba	Česta upotreba
Izbegavanje upotrebe u neadekvatnim situacijama	Upotreba čak i u neadekvatnim situacijama
Izbegavanje okrivljavanja drugih, posebno kolega sa kojima se radi	Okrivljavanje drugih, čak i kolega sa kojima se radi
Odsustvo pripisivanja svojih grešaka drugim osobama, ili kompaniji	Pripisivanje sopstvenih grešaka drugima
Prihvatanje sopstvene odgovornosti za grešku	Odbijanje prihvatanja bilo kakve odgovornosti za sopstvenu grešku

Tabela 1 – Razlike između dobrih i loših izvinjenja

Analizirajući izložene razlike između dobrih i loših izvinjenja, može se zaključiti da su dobra izvinjenja ona koja prihvataju određenu odgovornost, traže oprostaj, sugerišu da će stvari biti bolje urađene u budućnosti.

3. MOGUĆNOSTI PROCENE VEŠTINA KONVERZACIJE

Svaku od navedenih veština komunikacije, znači i metaveštine, kao i veštine konverzacijske kompetentnosti, moguće je ponaosob procenjivati. Procena prisutnosti veština veoma je značajna, jer pruža povratnu informaciju osobi o njenim predispozicijama za uspešno upravljanje konverzacijom, a takođe, omogućava i kvalitetno sastavljanje radnih timova. Povratna informacija o prisutnosti veština, ukazuje osobi na potrebe razvijanja određenih veština i usavršavanja svoje kompetentnosti na području konverzacije i komunikacije uopšte. Ovakve povratne informacije od velike su važnosti za privatni život svakog čoveka, jer je konverzacija u osnovi komunikacije, ali i za obavljanje poslova u kojima se zahteva visok nivo konverzacijske kompetentnosti.

Na ovom mestu, biće predstavljena moguća procena metaveštine fleksibilnosti, zato što bi moguća procena svih navedenih veština zahtevala više prostora i konstrukciju psihograma, što izlazi iz osnovne teme ovoga rada. Metaveština fleksibilnosti je izabrana kao primer i zbog toga što se većina autora slaže u mišljenju da je fleksibilnost dispozicija koja se nalazi u osnovi dobre komunikacije, odnosno, da je efikasan komunikator osoba koja je prvenstveno fleksibilna, odnosno adaptibilna svakoj pojedinačnoj situaciji.

3.1. Test: Koliko ste fleksibilni u komunikaciji

Instrukcija: Date su situacije koje ilustruju ponašanje ljudi u toku komunikacije sa drugima. Prvi deo svake situacije zahteva od Vas da zamislite da ste u takvoj situaciji, a drugi deo da procenite u kojoj meri bi Vaše ponašanje bilo kao ponašanje dato u opisu situacije. Ukoliko bi bilo **isto** kao Vaše, upišite **5**, ukoliko bi bilo u **velikoj meri** kao Vaše, upišite **4**, ukoliko bi bilo **donekle** kao Vaše, upišite **3**, ukoliko bi bilo u **maloj meri** kao Vaše, upišite **2** i ukoliko uopšte **ne bi bilo** kao Vaše, upišite **1**.

Zamislite situaciju i procenite sopstveno ponašanje:

1. Prošle nedelje, kada ste diskutovali o vašoj teškoj finansijskoj situaciji sa svojom porodicom, članovi porodice su izneli nekoliko predloga. Iako ste se već odlučili za jedno rešenje, rešili ste da provedete još vremena u razmatranju svih mogućnosti pre nego što donesete odluku. ()

2. Pozvani ste na zabavu i niste se adekvatno obukli. Kada ste shvatili grešku, šalili ste se i smejalili i rešili da ostanete na zabavi. ()

3. Uvek volite da ste sa svojim prijateljem, ali ne volite njegovu naviku da Vas stalno prekida. Poslednji put kada ste ga videli, svaki put kada je on prekidao Vas, prekidalili ste i Vi njega, da ga naučite kako to izgleda. ()

4. Dnevni plan rada Vam je veoma ispunjen. Kada ste zamoljeni da napravite izmenu u planu rada, odmah kažete da je to nemoguće, pre nego što razmislite o promeni. ()

5. Bili ste na zabavi na kojoj je prisustvovalo preko 50 ljudi. Lepo ste se proveli, ali ste većinu vremena proveli sa jednim bliskim prijateljem, pre nego da ste upoznavali nove ljude. ()

6. Kada ste diskutovali o nekom ličnom problemu sa prijateljima, primetili ste da je mnogo različitih rešenja ponudjeno. Iako se nekoliko rešenja činilo izvodljivo, već ste imali svoje mišljenje i niste slušali alternativna rešenja. ()

7. Sa svojim prijateljem ste planirali zanimljivo veče i spremili ste se pre vremena. Niste mogli da radite ništa drugo, nego da cekate da prijatelj dođe. ()

8. Kada ste pronašli Vaše mesto na utakmici shvatili ste da ne poznajete nikoga u Vašoj blizini. Ipak, upoznali ste se sa ljudima koji su sedeli pored Vas, kako biste podstakli konverzaciju. ()

9. Rucali ste sa Vašim prijateljem i on je za vreme rucka izneo svoj previše ličan porodični problem. Brzo ste završili ručak i rekli da morate da idete jer imate puno obaveza popodne. ()

10. Uključeni ste u diskusiju o međunarodnoj politici sa poznanicima za koje ste pretpostavili da su upućeni u temu kao i Vi, ali kako je diskusija napredovala, shvatili ste da veoma malo znaju o temi. Umesto da objašnjavate Vašu tačku gledišta, povukli ste se iz diskusije. ()

11. Sa prijateljima ste se upustili u diskusiju o kontroli naoružanja i vrlo brzo je postalo jasno da se Vaše mišljenje u mnogome razlikuje od ostalih. Objasnili ste Vaše mišljenje još jednom, ali ste se složili da poštujete i mišljenje grupe takođe. ()

12. Zamoljeni ste da govorite grupi kojoj pripadate i naporno ste radili pripremajući tridesetominutnu prezentaciju, ali Vas je organizator zamolio da umesto toga odgovarate na pitanja. Složili ste se i nastojali da odgovarate na pitanja grupe iskreno i opširno, koliko je moguće. ()

13. Ponuđena Vam je menadžerska pozicija, gde se svakoga dana nude novi zadaci i izazovi i menja se svakodnevna rutina. Odlučili ste da prihvatite ovu poziciju umesto svakodnevnih rutinskih poslova. ()

14. Zamoljeni ste da održite govor na doručku Privredne komore. Pošto niste poznavali nikoga, osećali ste se neugodno i odbili ste poziv. ()

Procena:

Preokrenite skorove na ajtemima 4, 5, 6, 7, 9, 10 i 14, na sledeći način: ukoliko ste odgovorili 5, prebacite u 1, ukoliko ste odgovorili 4, prebacite u 2, ukoliko ste odgovorili 3, ostaje 3, ukoliko ste odgovorili 2, prebacite u 4 i ukoliko ste odgovorili 1, prebacite u 5. Ovako konvertovane skorove saberite sa originalnim skorovima na ostalim

ajtemima. Uopšteno, skorovi se interpretiraju na sledeći način:

Skorovi	Interpretacija
65 – 70	Mnogo fleksibilniji od proseka
57 – 64	Fleksibilniji od proseka
44 – 56	Prosečno fleksibilni
37 - 43	Manje fleksibilni od proseka
14 - 36	Mnogo manje fleksibilni od proseka

Tabela 2 – Interpretacija skorova na testu fleksibilnosti

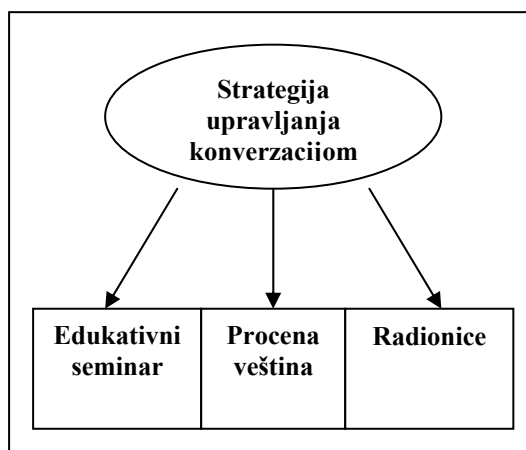
4. ZAKLJUČAK

U ovom radu je predstavljen proces konverzacije, sa svojim fazama odvijanja, veštinama koje su neophodne za efikasnu konverzaciju, sa svojim problemima, načinima i tehnikama za prevenciju, ili popravku problema. Upravljanje konverzacijom, dato je kroz prikaz metaveština, veština konverzacijske kompetentnosti, kao i kroz prikaz tehnika za rešavanje problema u konverzaciji. Važan deo upravljanja konverzacijom, koji čini zasebnu celinu, jeste procena kompetentnosti za efikasnu konverzaciju.

Konverzacija, kao oblik komunikacije, predstavlja osnovni vid komunikacije u mnogim grupama, prijateljskim grupama, porodici, radnim grupama... U ovom radu je proces konverzacije predstavljen sa ciljem primene na male, radne grupe. Naime, uspešnost vođenja konverzacije, kao načina dolaženja do rešenja zadatka, u maloj, radnoj grupi, ukazuje i na uspešnost rešavanja radnog zadatka, a samim tim i kvaliteta poslovanja organizacije. U tom smislu, svaka organizacija, koja u svom funkcionisanju ima male radne grupe koje se oformljuju radi rešavanja određenog zadatka, bilo trajno, ili povremeno, treba da ima jasnu strategiju upravljanja konverzacijom.

Šta takva strategija podrazumeva? Pri sastavljanju malih radnih grupa, potrebno je izvršiti procenu komunikacionih i konverzacijskih kompetentnosti. Ovakvu procenu moguće je obaviti intervjuom i testovima. Rezultati ovakvih procena, omogućili bi da se sastave grupe u kojima bi izabrani pojedinci imali u velikoj meri izražene veštine konverzacije, što bi bio izvesni garant uspešnosti obavljanja zadataka grupe. Međutim, ukoliko nije moguće sastaviti grupe prema konverzacijskoj kompetentnosti (stručne grupe), strategija bi trebalo da podrazumeva edukaciju

zaposlenih, koji rade u malim grupama, u oblasti konverzacije i u pogledu značaja koji uspešna konverzacija ima za obavljanje radnih zadataka u maloj radnoj grupi. Sadržaj takve jedne edukacije bi trebalo da prati smernice date u ovom radu, u pogledu potrebnih veština konverzacije i tehnika za rešavanje problema u konverzaciji. Strategija upravljanja konverzacijom bi trebalo da poseduje i metode procene potrebnih veština i načine ostvarivanja pozitivne povratne sprege poznavanja rezultata procene. Na kraju, u takvoj strategiji mesta bi bilo i za radionice o konverzacijskoj kompetentnosti, gde bi se uvežbavale veštine neophodne za uspešnu konverzaciju.



Slika 1 – Strategija upravljanja konverzacijom

Predložena strategija upravljanja konverzacijom u malim radnim grupama, podrazumeva postojanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u organizaciji. Od devet podfunkcija ove veoma važne poslovne funkcije (4), kao što su, planiranje radne snage, regrutacija i selekcija, obuka i razvoj, ocena performansi zaposlenih, kolektivno pregovaranje, nagrađivanje zaposlenih, planiranje karijere, administracija radnih odnosa i audit ljudskih resursa, predložena strategija upravljanja konverzacijom našla bi svoju primenu u selekciji i obuci i razvoju zaposlenih.

LITERATURA

- [1] Bojanović R., „Psihologija međuljudskih odnosa“, Naučna knjiga, Beograd, 1988.
- [2] Devito J.: „Human Communication“, Longman, New York, 1995.
- [3] Torrington D., Hall L., Taylor S., „Menadžment ljudskih resursa“, Datastatus, Beograd, 2004.
- [4] Janićijević N., „Od kadrovskih poslova do upravljanja ljudskim resursima“, Ekonomika preduzeća, godina XLVIII, nov-dec, Beograd, 2000.