

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА

УДК 005.56
005.59:005.56

НЕНАСИЛНАТА КОМУНИКАЦИЈА КАКО СРЕДСТВО ЗА РАЗРЕШУВАЊЕ ЗА КОНФЛИКТИ
ИЛИ ФАКТОР ЗА НИВНО ПРОДЛАБОЧУВАЊЕ

Александра Жежова

Редовен професор, Универзитет Гоце Делчев – Штип, е-маил:aleksandra.zezova@ugd.edu.mk

Апстракт

Концептот на комуникација е важен фокус за многу научни области и секоја од нив го употребува терминот на свој единствен начин. Овој труд ја разгледува комуникацијата како процес – од пренос на пораки до интерпретација и повратна информација – и нејзината улога во создавање, управување и разрешување на конфликти. Во организациски контекст, таа има суштинско значење за спречување и разрешување на конфликти, градење доверба и поттикнување на колаборативна култура. Комуникацијата претставува основен процес на кој се засноваат сите меѓучовечки односи и организациски структури. Таа може да биде извор на разбирање и соработка, но и причина за недоразбирања и конфликти. Овој труд има за цел да го анализира процесот на комуникација како двоен механизам – од една страна како средство за разрешување на конфликти, а од друга како потенцијален фактор за нивно продлабочување. Ненасилната комуникација (ННК) претставува модел на меѓучовечка интеракција кој се заснова на емпатија, почит и разбирање на неизговорените човечки потреби. Од една страна, таа нуди ефективен пат за разрешување на конфликти преку отворен дијалог и трансформирање на судирните ситуации во можности за соработка. Од друга страна, непрецизна примена или површна употреба на ННК може да доведе до поголемо нелојално чувство, фрустрација и дури зголемување на конфликтот.

Клучни зборови: комуникациски процес, ненасилна комуникација (ННК), конфликт, емпатија, ескалација, разрешување

Вовед

Комуникацијата е основен процес преку кој организациите опстојуваат и се развиваат. Таа претставува средство за пренесување информации, но и инструмент за градење односи, донесување одлуки и создавање на организациска култура (Robbins & Judge, 2022). Заедничко за сите концептуализации на комуникацијата е идејата на пренос на информација. Информацијата која потекнува во еден дел од систем кој е формулиран во порака која е пренесена до друг дел од тој систем. Во човечката комуникација, информацијата одговара на она што слободно се означува како идеи, или попрецизно, ментални претстави. Во својата најелементарна форма, таа може да биде формирана како процес преку кој идеите содржани во еден ум се пренесени во други умови. Во секој колектив, конфликтите се појавуваат како резултат на различни интереси, цели, вредности или перцепции на членовите. Иако традиционално се сметаат за негативен феномен, современите теории за менаџмент ги третираат конфликтите и како можност за организациски раст и иновација. Конfliktите, како динамични интеракции меѓу индивидуи или групи со различни интереси, се неминовен дел од човечките односи (Deutsch, 2011). Односот меѓу комуникацијата и конфликтот е двонасочен: ефективната комуникација може да доведе до разбирање и разрешување, додека неефикасната комуникација често го влошува конфликтот. Како што конфликтот може да предизвика раздор и дезинтеграција, тој истовремено може да биде двигател за иновација и раст, доколку се управува конструктивно. Во повеќето случаи, клучниот елемент кој го одредува исходот на конфликтот не е само неговото постоење, туку начинот на комуникација меѓу страните — дали ќе се слуша, разбира, пренасочи или, пак, ќе се игнорира и ќе се зголеми тензијата. Значи, комуникацијата е потенцијален извор и на решавање и на влошување на конфликтите.

Целта на овој труд е да ги истражи меѓусебните релации помеѓу комуникацијата и конфликтите во организациите, како и да го разгледа моделот на Ненасилна Комуникација (ННК) како средство кое може да функционира и како решение, но и како, во специфични услови, фактор за ескалација на конфликти. Прво ќе ги разгледаме теоретските рамки на комуникацијата и конфликтите, потоа ќе ја претставиме ННК, и на крај ќе анализираме практични и критички аспекти. Ненасилната комуникација (Nonviolent Communication, NVC) претставува метод кој овозможува трансформација на конфликтите преку дијалог базиран на емпатија и разбирање (Rosenberg, 2015). Во организациски услови, ННК не само што го намалува отпорот и тензијата, туку создава средина во која доминира доверба, транспарентност и почитување на човечкото достоинство.

Комуникацијата и конфликтите во организациски контекст со осврт на парадигмите

Современите модели додаваат дека контекстот, културата и релациите меѓу учесниците ја обликуваат природата на комуникацијата (Craig, 1999). Комуникацијата во организациите е процес на создавање, размена и интерпретација на информации помеѓу вработените и менаџментот (Keyton, 2017). Ефективната комуникација обезбедува координација, јасност на улоги и организациска кохезија. Конфликтите, пак, според Thomas (1992), произлегуваат кога една страна перципира дека нејзините интереси се во спротивност со интересите на друга. Во организациски контекст, тие можат да бидат функционални (кои поттикнуваат подобрување на процесите) и дисфункционални (кои ја нарушуваат организациската ефикасност). Значајно е да се разбере дека природата на конфликтот не е секогаш проблемот сам по себе – начинот на комуникација меѓу страните најчесто го одредува исходот (Deutsch, 2011). Конфликтот може да се дефинира како процес во кој една страна перципира дека нејзините интереси се спротивставени или блокирани од друга страна (Pondy, 1967). Во организациите, конфликтите можат да бидат: интраперсонални (внатрешни дилеми на поединецот), интерперсонални (меѓу двајца вработени), интрагрупни (во рамки на тим) интергрупни (меѓу различни оддели). Најчестите извори на конфликт во организации се: нејасна распределба на задачи и одговорности, недостаток на ефективна комуникација, различни вредности и приоритети, конкуренција за ресурси, неусогласен стил на лидерство (Jehn, 1995).

За да се разбере комплексната интеракција на комуникацијата и конфликтот, опишуваме четири парадигми на комуникација – четири модели на процесот на комуникација – и земаме во предвид како секоја се поврзува со конфликтот. Тоа се: Парадигма на кодирање-декодирање; Парадигма на намерникот; Парадигма на земање став и Парадигма на дијалог. Најдиректната концептуализација на комуникацијата може да се најде во парадигмата на кодирање-декодирање, во која комуникацијата е опишана како пренесување информација преку кодови. Код е систем кој мапира збир на сигнали кои преоѓаат во збир на значења. Во наједноставниот вид на код, мапирањето е еден-на-еден: за секој сигнал постои едно и само едно значење и за секое значење постои еден и само еден сигнал. Една причина поради која примената порака нема да биде идентична со пренесената е онаа кајшто сите комуникациски канали придаваат некој степен на врева (секаков непосакуван сигнал) кон пораката. Колку поголем е сигналот кој е релативен на количеството врева (сооднос на сигнал и врева), толку послична е пренесената порака со примената, па така и посличен е примениот сигнал со оној оригиналниот. Низок сооднос на сигнал и врева може да го изблочи значењето на пораката или дури и да го направи неразбирливо.

Парадигмата на намерникот ги истакнува опасноста на погрешните толкувања на меѓусебните комуникативни намери на говорниците. Разбирањето се состои од препознавање комуникативни намери – не зборовите кои се употребени туку каква намера имаат говорниците со нивното изговарање. Секако, тоа е во рамките на моќта на учесниците да го направат ова повеќе или помалку лесно за постигнување. Не само што примачите можат да се обидат да погледнат над зборовите на слушателите во подвлечената комуникативна намера, туку и говорниците можат да се стремат да се изразат себеси на начини кои ќе водат до посакуваното толкување од страна на нивниот примач. Ова, се разбира, бара да се види светот со очите на другиот.

Парадигма на земање став, се однесува на перспектива која претпоставува дека индивидуите го гледаат светот од различни поволни точки и дека, бидејќи искуствата на секој индивидуа зависат од некој степен на неговата или нејзината поволна точка, пораките мора да бидат формулирани во согласност со можноста на слушателот да ги разбере. Во најповолни околности, тешко е точно да се земе перспективата на некој друг; колку другиот е поразличен од нас, толку потешка станува задачата. Во парадигмата на дијалог, комуникацијата е гледана како заедничко постигнување на учесниците кои соработувале за да постигнат збир на комуникативни цели. Бидејќи учесниците се вклучени во разбирање, и разбрани од, еден за друг, говорниците и слушателите прават напори за да осигураат дека имаат слични сфаќања за значењето на секоја порака пред да продолжат на друга.

Комуникација како фактор за разрешување на конфликти

Воспоставување целосна комуникативна размена може да има неправилни водачи кои се прашуваат дали комуникацијата може воопшто да има подобрен ефект. Сепак, сите знаеме дека барем некои спорови се решаваат на мирен начин, дека долгогодишните непријатели можат да станат сојузници и дека дури и најнерешливите конфликти можат да бидат изолирани дозволувајќи страните да се согласуваат со своето несогласување. Во овој дел земаме во предвид едноставни однесувања кои ги подобруваат (иако не се гарантира) подобрувачките ефекти од комуникацијата. Со оглед на вистинската желба да се реши конфликтот, уметнички употребената комуникација може да помогне да се постигне тоа. Очигледно, она што е најкритично е содржината на комуникацијата – квалитетот на предлозите и против предлозите кои секоја страна ги прави. Би било будалесто да се очекува другите да ги прифатат решенијата

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА

УДК 005.56
005.59:005.56

кои не се во нивен најдобар интерес само затоа што постои „добра комуникација“. Меѓутоа, доста настрана од содржинската форма која може да ја имаат пораките (понекогаш ненамерни) последици. Големата флексибилност која ја прави комуникацијата толку адаптивно орудие исто така дозволува за повеќе или помалку ефективни начини на постигнување на истите цели. На пример, „затвори ја вратата“, „дали ќе ти пречи ако ја затвориш вратата“ и „посакувам да ја оставиме вратата отворена, но премногу е гласно“ може (во соодветни контексти) да биде моменти на разберени интереси да го имаат истото намерно значење.

Кога станува збор за комуникацијата како средство за разрешување на конфликти, значајни се три аспекти: стилот на комуникација, асертивната комуникација и улогата на лидерот во посредувањето. Според Thomas и Kilmann (1974), постојат пет стилови на справување со конфликти: натпреварувачки, приспособувачки, избегнувачки, компромисен и колаборативен. Клучната улога на комуникацијата е во изборот и примената на соодветниот стил зависно од ситуацијата. Асертивната комуникација подразбира јасно изразување на сопствените мислења и чувства без да се нарушуваат правата на другите. Емпатијата, пак, ја поттикнува способноста да се разберат перспективите на другите, што ја намалува тензијата и го олеснува компромисот. Лидерите имаат централна улога во создавање комуникациска клима во која конфликтите се решаваат конструктивно. Ефективниот лидер користи медијациски техники – активно слушање, поставување неутрални прашања и поттикнување на заедничко решение (Northouse, 2021).

Ефективна комуникација: Ефективната комуникација подразбира јасно, транспарентно и емпатично изразување, како и активно слушање (Northouse, 2021). Кога страните во конфликт користат „јас-пораки“ („Јас се чувствувам незадоволно кога...“) наместо „ти-пораки“ („Ти секогаш правиш...“), се намалува дефанзивноста и се олеснува дијалогот (Rosenberg, 2015). **Комуникација базирана на доверба:** Довербата е основен предуслов за ефективно разрешување на конфликти. Отворената комуникација која ја поттикнува транспарентноста и почитта води кон создавање конструктивна организациска култура (Keyton, 2017). **Ролја на медијацијата:** Медијацијата како комуникациски процес овозможува посредување меѓу страните со цел да се постигне взаемно прифатливо решение. Медијаторот овозможува структурирана комуникација каде секоја страна се слуша и разбира без судење (Littlejohn & Domenici, 2007).

Пример: Конфликт разрешен преку емпатичка комуникација: Во маркетинг агенција, двајца тим-лидери имале несогласување околу буџет. Преку медијациски разговор со фокус на активното слушање и изразување на потребите, тие постигнале договор за заедничко управување со ресурсите. Овој пример покажува дека транспарентната комуникација води кон конструктивно разрешување. Ефективното решавање на конфликти бара развивање на комуникациски компетенции, меѓу кои: активно слушање и разбирање на емоционалниот контекст, асертивно изразување без агресија, емпатична комуникација со препознавање на потребите на другите, поттикнување на дијалог, а не на расправа, отвореност за повратна информација. Лидерите кои ги негуваат овие вештини создаваат организациска култура на доверба и соработка (Northouse, 2021).

Комуникацијата како фактор на влошување на конфликтите

Недоразбирања и перцептивни грешки: Една од најчестите причини за влошување на конфликтите се погрешните интерпретации на пораките. Кога комуникацијата е двосмислена, или кога се користат емоционално обоени изрази, страните често реагираат дефанзивно (Deutsch, 2011). **Недостаток на повратна информација:** Кога организациските лидери не даваат навремена и искрена повратна информација, вработените создаваат сопствени претпоставки, што може да доведе до непотребни конфликти (Robbins & Judge, 2022). **Комуникација под влијание на емоции:** Емоциите можат да ја нарушат рационалноста на комуникацискиот процес. Во услови на стрес или притисок, луѓето реагираат импулсивно, што често го зголемува конфликтот (Goleman, 1995).

Поим и принципи на ненасилна комуникација

Моделот на ННК се состои од четири основни компоненти: набљудување – објективно опишување на ситуацијата без проценки, чувства – изразување на емоциите кои ги предизвикува ситуацијата („Се чувствувам фрустрирано.....“), потреби – препознавање на основните човечки потреби кои стојат зад чувствата („...бидејќи ми е потребна доверба...“) и барања/прашување – јасно и позитивно формулирање на конкретни дејства што би ја подобриле ситуацијата („Би ли можел/а да ми најавиш ако доцниш...?“). Овој пристап има за цел да замени обвинувања и одбрана со дијалог базиран на емпатија, при што секоја страна се слуша и разбира (Bowers & Moffett, 2012). Во организации, конфликтите често произлегуваат од недоразбирања, недостиг на информации или различни стилови на комуникација. Преку примена на четирите компоненти, страните во конфликт може да ја идентификуваат и препознаат својата и туѓата

платформа на чувства и потреби, и заедно да предложат барања кои водат кон одржливо решение. Во оваа смисла, ненасилната комуникација е средство за трансформација на конфликтот, а не само за негова репресија. Примената на ненасилната комуникација може да се реализира во неколку фази: Активно слушање – фокусирање на она што другата страна навистина сака да го каже, без прекинување или судење, Емпатично одговарање – препознавање и вербализирање на чувствата и потребите на соговорникот („Звучи дека се чувствуваш вознемирено затоа што не беше информиран навреме“), Јасно изразување на сопствените потреби – без наметнување или критика, Фокус на заедничко решение – соработка наместо натпреварување. Овој пристап значително ја зголемува можноста конфликтите да се решат на конструктивен начин, со зачувување на односите меѓу вработените.

Примената на ненасилната комуникација во организациите носи повеќе позитивни ефекти: Подобрување на организациската култура – промовира почит и доверба меѓу членовите; Зголемување на продуктивноста – бидејќи вработените се чувствуваат слушнати и разбрани; *Подобро лидерство* – лидерите кои користат ненасилна комуникација градат односи на доверба и инспирација и *Намалување на текот на вработени* – позитивната комуникациска клима ја зголемува организациската лојалност.

Предизвици и ограничувања на примената на ННК

Во организациски услови, ненасилната комуникација, не само што го намалува отпорот и тензијата, туку создава средина во која доминира доверба, транспарентност и почитување на човечкото достоинство. Иако ненасилната комуникација има многубројни предности, нејзината примена во организациски контекст не е секогаш лесна и не претставува гаранција за успех. Најчестите пречки или услови, кои можат да доведат до ескалација на конфликтот се: Отпор кон промена во традиционалните хиерархиски структури; Недостаток на обука за емпатична комуникација; Културни разлики во изразување на емоции; Недоволна поддршка од менаџментот. За да се надминат овие бариери, потребно е систематско воведување на ННК преку тренинзи, коучинг и поддршка од врвниот менаџмент. Само на тој начин ННК може да функционира како ефективно средство за комуникациска трансформација.

Заклучок

Конфликтите во организациите се неминовни, но начинот на кој се комуницира во текот на нивното разрешување го определува исходот – дали конфликтот ќе резултира со деструктивен раздор или со конструктивна промена. Како неизбежен дел од секој организациски систем, тие се појавуваат кога постојат различни гледишта, интереси или вредности помеѓу членовите на организацијата. Иако често се доживуваат како негативни, конфликтите можат да придонесат за раст и иновација доколку се решаваат конструктивно. Воведувањето на асертивна култура на комуникација и обуки за медијација може значително да ја подобри организациската клима и да го зголеми задоволството и продуктивноста на вработените. Ненасилната комуникација претставува моќна алатка за решавање на конфликти и градење на здрави организациски односи. Нејзиниот фокус на емпатија, автентичност и почит овозможува создавање средина во која разликите не водат до конфронтација, туку до разбирање и заеднички развој. Примената на ННК во организациското управување може значително да го подобри моралот, креативноста и ефикасноста на тимовите. Комуникацијата може да биде најмоќниот инструмент за разбирање и конструктивно разрешување, но истовремено и катализатор за влошување доколку се користи неефикасно. Ефективната комуникација, заснована на емпатија, транспарентност и доверба, го претвора конфликтот во можност за развој и подобрување на организациските односи. Одговорноста на современите лидери е да создадат култура во која дијалогот е средство за решавање, а не за поделба. Ненасилната комуникација претставува силна алатка во раководењето со конфликти — особено кога се применува со разбирање, искреност и поддршка од организациската култура. Меѓутоа, таа не е магично решение без предуслови: ако се употреби формално, без стратегија или интегритет, може да ја зголеми недовербата и да допринесе кон зголемување на конфликтот. Затоа, за успешна имплементација, неопходни се обука, системска поддршка, време и култура на емпатија. Во современиот организациски контекст, каде што конфликтите се неизбежни, ННК може да биде модел кој трансформира а не поттикнува ескалација — под услов да се третира како процес, а не само како техника.

Литература

- Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (2008). *Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships* (9th ed.). New Harbinger Publications.

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА

УДК 005.56
005.59:005.56

- Bowers, L., & Moffett, M. (2012). *Understanding Nonviolent Communication in Organizations*. Journal of Communication Studies, 24(3), 211–228.
- Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9(2), 119–161.
- Deutsch, M. (2011). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Keyton, J. (2017). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences* (3rd ed.). Sage Publications.
- Littlejohn, S. W., & Domenici, K. (2007). *Communication, conflict, and the management of difference*. Waveland Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent Communication: A Language of Life* (3rd ed.). PuddleDancer Press.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management. In D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 651–717). Consulting Psychologists Press.