

---

## CONTRIBUTION TO THE RESEARCH OF BARRIERS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

**Biljana Rabasović**

Western Serbia Academy of Applied Studies, Valjevo Department, Serbia,  
[biljana.rabasovic@vipos.edu.rs](mailto:biljana.rabasovic@vipos.edu.rs)

**Ivana Marković**

Western Serbia Academy of Applied Studies, Valjevo Department, Serbia,  
[ivana.markovic@vipos.edu.rs](mailto:ivana.markovic@vipos.edu.rs)

**Mladen Vićentić**

Western Serbia Academy of Applied Studies, Valjevo Department, Serbia,  
[mladjen.vicentic@vipos.edu.rs](mailto:mladjen.vicentic@vipos.edu.rs)

**Abstract:** Communication is one of the key mechanisms for the functioning of human society, a driver of life and work. The task of organizational communication, both internal and external one, is to ensure the functioning of all parts of the system in an efficient manner, with the goal of achieving business objectives of the organization. In recent decades, organizational communication has become an important segment of study in business practice and in the literature of numerous scientific branches, precisely because of the proven undeniable impact on the business success of companies. Although it may seem that, when it comes to communication, it is a simple and innate tool for functioning in a group setting, often the failure and problem in a working environment is precisely caused by the breakdown in and inefficiency of communication. The causes of this inefficiency are commonly labelled as problems, noises or barriers. According to the level of observation, these barriers most commonly occur at three distinct levels: at the individual level, the organizational level, and the cultural level. This paper will analyze the structural, behavioral and contextual aspects of these barriers. In addition to presenting the most common barriers to communication, an attempt will be made to explain their causes. Finally, suggestions will be made for effective solutions of a certain number of barriers.

**Keywords:** communication, organizational communication, barriers.

### PRILOG IZUČAVANJU BARIJERA ORGANIZACIONE KOMUNIKACIJE

**Biljana Rabasović**

Akademija strukovnih studija Zapadna Srbija, Odsek Valjevo, Srbija, [biljana.rabasovic@vipos.edu.rs](mailto:biljana.rabasovic@vipos.edu.rs)

**Ivana Marković**

Akademija strukovnih studija Zapadna Srbija, Odsek Valjevo, Srbija, [ivana.markovic@vipos.edu.rs](mailto:ivana.markovic@vipos.edu.rs)

**Mladen Vićentić**

Akademija strukovnih studija Zapadna Srbija, Odsek Valjevo, Srbija, [mladjen.vicentic@vipos.edu.rs](mailto:mladjen.vicentic@vipos.edu.rs)

**Rezime:** Komunikacija je jedan od ključnih mehanizama funkcionisanja ljudskog društva, pokretač života i posla. Zadatak organizacione komunikacije, kako interne tako i eksterne, jeste da obezbedi funkcionisanje svih delova sistema na efikasan način i uz ostvarivanje poslovnih ciljeva organizacije. Poslednjih decenija organizaciona komunikacija postaje važan segment izučavanja i u poslovnoj praksi i u literaturi brojnih naučnih disciplina, upravo zbog dokazanog nepobitnog uticaja na poslovni uspeh preduzeća. Iako se može činiti da se, kada se govori o komunikaciji, radi o jednostavnom i čoveku urođenom alatu funkcionisanja u grupi, često je neuspeh i problem u poslu izazvan upravo neuspehom i neefikasnošću komunikacije. Uzročnici ove neefikasnosti često se nazivaju problemima, šumovima ili barijerama. Prema nivou posmatranja ove barijere najčešće se javljaju na tri nivoa: na nivou pojedinca, organizacije i na kulturološkom nivou. U radu će biti analizirani strukturalni, bihevioralni i kontekstualni aspekti ovih barijera. Pored predstavljanja najčešćih barijera u komunikaciji, biće učinjen pokušaj da se objasne njihovi uzročnici. Na kraju će biti dati predlozi za efikasno rešavanje jednog broja barijera.

**Ključne reči:** komunikacija, organizaciona komunikacija, barijere.

#### 1. UVOD

Važna zajednička karakteristika organizacija je orijentacija na ciljeve a upravo oni određuju sadržaj i obrasce komunikacije u njima (Porter i Roberts, u Cacciattolo, 2015). Česta tema studija o organizacionoj komunikaciji

jesu odnosi kvaliteta komunikacije i efikasnosti organizacije a mehanizam uticaja ima sledeći tok: kvalitetna organizaciona komunikacija vodi povećanom zadovoljstvu radnika, ono rezultira većim zalaganjem i posvećenošću, manjim izostajanjima i većom lojalnošću, ovo konačno rezultira kvalitetnijom uslugom i boljim rezultatima organizacije (Abugre, 2015). Iako se čini da je u velikim organizacijama sa mnogo kanala i nivoa komunikacije, rizik od neuspeha usled brojnosti faktora komunikacije veći, čini se da ni mali sistemi nisu izuzeti od ovih problema. Od posmatranja komunikacije kao jednog od načina postizanja efikasnosti, od početka 21. veka sve više studija je priznaje kao pokretača osnovnih vrednosti organizacije (Verneyden, u Diaz-Soloaga, 2019). Proučavanje komunikacije u protekle tri decenije često se fokusiralo na odabir konkretnog organizacionog aspekta i dokazivanje uloga koje u njemu igra komunikacija (Leonardi, 2017). Sve više pažnje posvećuje se istraživanju barijera, ometača ili smetnji koje narušavaju kvalitet komunikacije, zbog dokazanog, neposrednog i posrednog, uticaja na smanjenje organizacione efikasnosti.

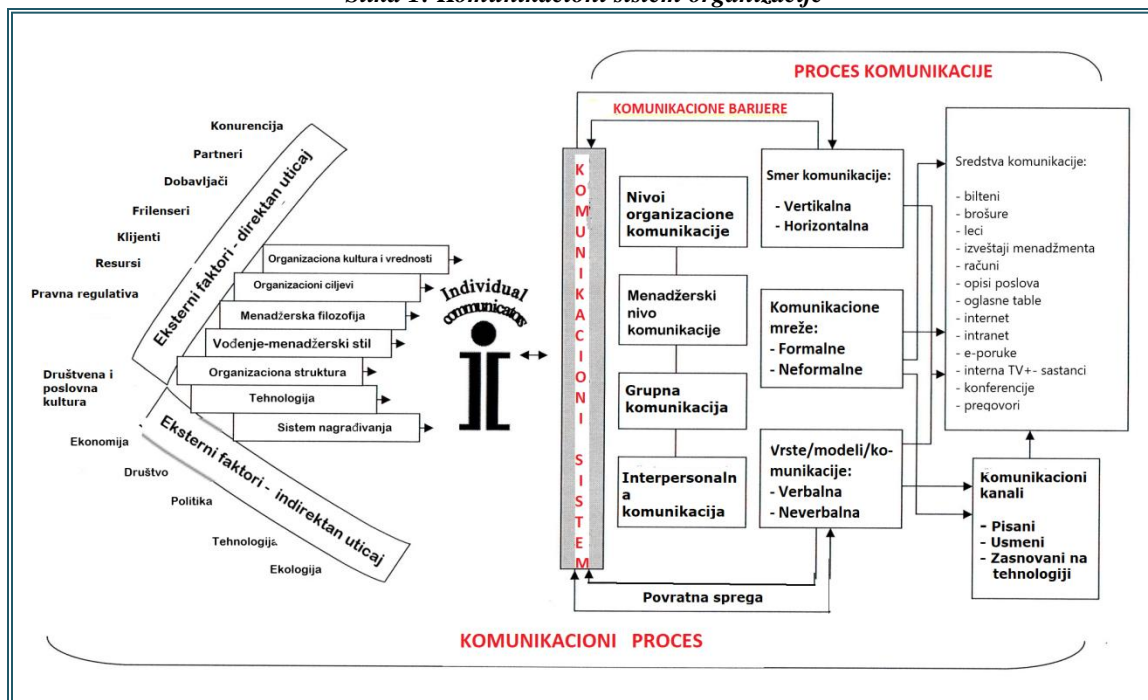
## 2. ORGANIZACIONA KOMUNIKACIJA – POJAM, ZADACI I VRSTE

Organizaciona komunikacija može se posmatrati iz nekoliko perspektiva: kao naučna disciplina, način opisivanja organizacije i fenomen u okviru organizacija (Deetz, 2001). Komunikacija i organizacija se snažno prepliću pa se ni za jednu ne može reći da je važnija od one druge: proces komunikacije je čin organizovanja, a napor za organizovanje vezani su za komunikaciju (Peppers i Rogers, 1995; u Bucata i Rizescu, 2017). Brojne su definicije organizacione komunikacije a autori Wrench i Carter (2012:11) sumirali su nekoliko citiranih definicija i karakteristika organizacione komunikacije: Krepsovu, koja glasi „Društveni kolektivi u kojima ljudi razvijaju ritualizovane obrasce interakcije u pokušaju da koordiniraju svoje aktivnosti i napore u težnji na ostvarivanju ličnih i grupnih ciljeva; Milerovu: „Uključuje pet kritičnih karakteristika: postojanje društvene kolektivnosti, organizacione i pojedinačne ciljeve, koordiniranu aktivnost, organizacionu strukturu i uklapanje organizacije u okruženje drugih organizacija (Wrench i Carter, 2012). U knjizi „Uvod u organizacionu komunikaciju“ isti autori predlažu kao najobuhvatniju Deetz-ovu definiciju po kojoj je organizaciona komunikacija „način na koji organizovana grupa pokušava da podstakne značenje u umu drugog organizacionog aktera (ili grupe zainteresovanih) kroz ciljanu upotrebu verbalnih, neverbalnih i posredovanih poruka“ (Wrench i Carter, 2012:34). Razumevanje organizacione komunikacije postiže se posmatranjem i opisivanjem šta poruke postizu i kako se kreću kroz organizaciju (Shockley-Zalabak, 2015). Sve definicije prepoznaju smisao organizacione komunikacije kao koordinaciju aktivnosti na postizanju ciljeva organizacije.

Istraživanja pokazuju da poslodavci često na prvo mesto stavljaju komunikaciju kada vrednuju veštine koje cene kod zaposlenih, upravo vođeni uvidom u uticaje komunikacije na razumevanje i postizanje organizacionih ciljeva. Autori Weihrich i Koontz navode sledeće uticaje komunikacije na uspostavljanje i realizaciju ciljeva organizacije: razvoj planova i njihovo ostvarivanje, organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji način, odabir, razvoj i ocenjivanje zaposlenih, vođenje, usmeravanje, motivacija i kreiranje pozitivne organizacione atmosfere i kontrola ostvarenja (Weihrich i Koontz, u Strukan i Đorđević, 2014). Koristi kvalitetnih internih komunikacija reflektuju se na: poboljšanje produktivnosti, smanjenje izostajanja sa posla, viši kvalitet usluga i proizvoda, rast inovacija, smanjenje troškova i smanjenje štrajkova (Clampitt i Dovns u Tourish i sar. 2004).

Na slici 1 predstavljen je sistem organizacione komunikacije preduzeća (Kheirandis, prilagođeno). Komunikacioni sistem može se posmatrati i kao ključni podsistem, alat organizacije i menadžmenta preduzeća. Pokretač je i prenosnik organizacione kulture, ciljeva i vrednosti. Usmeren je dvostrano – ka spoljnim i unutrašnjim javnostima. Kao ključne u prvoj grupi mogu izdvojiti klijenti ili potrošači, ali je determinišu i svi ostali eksterni faktori mikro i makrookruženja preduzeća. Zaposleni kao noseći kapital preduzeća, u zavisnosti od tipa delatnosti i složenosti posla, nalaze se u manje ili više složenim, ali uvek višestrukim, ulogama: kreatori, davaoci, primaoci komunikacionih poruka i konačno, manje ili više uspešni realizatori zadataka nastalih i izvršenih posredstvom komunikacije. Posmatrajući ciljeve, kanale, sredstva realizacije, stepen formalnosti, imamo: formalnu i neformalnu, direktnu i indirektnu, verbalnu i neverbalnu, pisanu i govornu, horizontalnu, vertikalnu, silaznu, uzlaznu i komunikaciju između jednakih učesnika. U svim tipovima, nivoima i kanalima moguće je pojavljivanje grešaka, prekida i nerazumevanja, odnosno barijera. Ciljevi komunikacije, pored informisanja su usmeravanje, kreiranje zajedničke stvarnosti, motivisanje i povećanje radne efikasnosti. Kvalitetno upravljanje organizacionom komunikacijom od menadžera zahteva postizanje brojnih uslova: sažeta i precizna formulacija poruke koju treba razumeti jednostavno i u potpunosti, brz prenos poruke, tačnost, sigurnost, reverzibilnost komunikacije, upotreba zajedničkog jezika pošiljaoca i primaoca, pojednostavljanje komunikacionih kanala, obezbeđivanje fleksibilnosti i prilagodljivost sistema komunikacija za različite situacije (Burnside-Lawry, 2011).

Slika 1: Komunikacioni sistem organizacije



(Kheirandish i sar. 2017, prilagođeno)

### 3. BARIJERE ORGANIZACIONE KOMUNIKACIJE

Barijere komunikacije na radnom mestu su faktori koji sprečavaju ljude da se međusobno razumeju (McIntosh, Luecke, Davis i. Jeffery, 2008). Smetnje, šumovi, buka i prekidi su termini koji se koriste za opisivanje svega što iskrivljuje ili ometa značenja i poruke. Prekid je najdrastičnija posledica barijera i može biti „najveći menadžerski problem“ (Gizir i Simsek, 2005: 201). Pošto tehnika nikada nije bila efikasnija a problema u međuljudskoj komunikaciji nikada nije bilo više, lako je zaključiti da uzroci problema organizacione komunikacije potiču mnogo više sa ovog drugog polja. Upravo zbog toga se i većina studija o barijerama komunikacije bavi ovim njihovim aspektom. Kao polazna tačka u razgraničenju barijera može poslužiti podela na ljudske i tehničke, a zatim na barijere koje se tiču pojedinca, organizacije i društva (kulturološke). Komunikacione barijere često se svrstavaju i u četiri kategorije: procesne barijere, fizičke barijere, semantičke barijere i psihosocijalne barijere (Ajzenberg u Kheirandish i sar. 2017). Za sistematizovanje i proučavanje prepreka komunikacije u organizacijama čini se da dosta dobre mogućnosti pruža „Model sa tri grane“, kako su ga nazvali njegovi autori. Naziv je dobio zbog analogije sa stablom i granama drveta, zbog međusobne povezanosti i isprepletenosti različitih faktora koji utiču na „ranjivost komunikacije“, a koji su nerazdvojivi i čine celinu, baš kao grane istog drveta (Kheirandish i sar. 2017). Prema ovom modelu sve barijere se mogu svrstati u jednu od tri grupe (grane): *strukturalne*, *bihevioralne* i *kontekstualne*. U strukturalne najčešće se ubrajaju organizaciona kultura, pravila i propisi, centralizacija i stepen formalizacije a barijere se očituju kao nedostatak povratnih informacija, odsustvo planiranja u komunikaciji, nepreciziranje dužnosti i odgovornosti, nedefinisano područje kontrole i dr. Elementi koji spadaju u prepreke bihevioralnog područja potiču iz dva polja, osobina ličnosti i percepcije. Uzročnici barijera u ovom polju mogu biti: razlike u urođenim i stečenim sposobnostima, kao što su: razlike u pogledima i percepciji, razlike u podložnosti osećanjima, upravljanje neverbalnom komunikacijom, razlike u opštoj informisanosti i stručnosti i brojne druge. Faktori perceptivnih barijera su projekcija, perceptivna odbrana, stereotipno razmišljanje i halo efekat (Kheirandish i sar.2017). U barijere kontekstualne prirode spadaju kulturne i tehničke barijere, kao što su problemi sa tehnologijom ili fizička udaljenost aktera. U tabeli 1 dat je pregled konceptualizacija barijera organizacione komunikacije koje su različiti autori izučavali sa aspekata prirode prepreka, obuhvata i načina ispoljavanja.

U nastavku ćemo opisati ispoljavanja nekoliko najčešćih barijera, bez pretenzija egzaktnog razgraničavanja u navedena polja (upravo zbog preplitanja psiholoških, sociokulturnih, organizacionih i tehnoloških faktora) i dati preporuke za prevladavanje jednog broja. Filtriranje, percepcija, loše slušanje i neodgovarajuće emocije možda su najčešće u literaturi i u praksi.

*Tabela 1: Vrste barijera*

<i>Autor, godina</i>	<i>Vrste i priroda barijera</i>
<i>Ajzenberg, 2010</i>	procesne, fizičke, semantičke i psihosocijalne barijere (Kheirandish i sar. 2017)
<i>Mirspasi, 1996</i>	ljudske barijere, organizacione barijere, tehničke barijere, barijere unutar ličnosti, međuljudske barijere, strukturalne prepreke, psihološke barijere, kognitivne barijere, (Kheirandish i sar. 2017)
<i>Bauer i B. Erdogan, 2012.</i>	filtriranje, selektivna percepcija, preopterećenost informacijama, emocionalna isključenost prekiđi, nepouzdanost izvora, tračevi na radnom mestu, semantika, polne razlike, različitost u tumačenju kod pošiljaoca i primaoca, pristrasani rečnik, loše slušanje (Bauer i Erdogan, 2012)
<i>McIntosh, Luecke i Davis, 2008</i>	razlike u posmatranju, defanzivnost, fizička udaljenost, razlike u veličini i statusu grupa, unutrašnji konflikti, grupno mišljenje, predrasude, jezičke barijere (McIntosh, Luecke i Davis, 2008).
<i>Pardakhtchi, 1994</i>	nedostatak planiranja u komunikaciji, oblast kontrole, nepouzdanost u obavljanju zadataka i nedgovornost, ljudske barijere, percepcija, buka, tehničke barijere, generacijske razlike, fizička udaljenost, geografske barijere (Kheirandish i sar. 2017).
<i>Abdin, 2008</i>	nerazumevanje, nedostatak povratnih informacija, pristrasnost u prosuđivanju (Kheirandish i sar. 2017).
<i>Dickson, 1999</i>	životna sredina, fizički, neurološki ili psihički poremećaji, psihološke, semantičke, demografske, organizacione (Tourish i Hargie, 2004)

*Filtriranje* je težnja da se informacije deformišu, prikriju ili ulepšaju u pozitivnom ili negativnom smeru radi postizanja željenog cilja ili izbegavanja loših posledica. Može se posmatrati i kao iskrivljavanje ili zadržavanje informacija radi upravljanja drugima. Često je rezultat emocionalnog naboja, prošlog iskustva, percepcije i znanja. Nema univerzalnih preporuka ali otvorenost i spremnost na posledice su prvi korak ka rešavanju. *Selektivna percepcija* je proces prijema i obrade informacija u skladu sa potrebama, prethodnim iskustvom i znanjem. Nastaje iz potrebe za racionalizovanjem broja poruka i informacija i pojednostavljuvanjem razumevanja. Uvod je u perceptualnu odbranu kao proces odbacivanja informacija od primaoca procenjenih kao manje važnih, koja se takođe može javiti kao barijera. Ima i dobre strane, ali je važno da ne pređe u štetno ponašanje i propuštanje bitnog. Mnemotehnike i učenje odabira sadržaja mogu biti rešenja ovog problema. *Preopterećenost informacijama* nastaje kada vreme koje zaposleni ima na raspolaganju nije dovoljno za prijem i obradu svih komunikacionih zahteva. Sa napretkom tehnologije rastu i barijere ovog tipa. Rešenja nekadamogu biti u asertivnosti, veštinama odabira pravih medija i sl. *Problemi slušanja*: iako je slušanje jedna od najvažnijih, a po mnogima, najvažnija komunikaciona veština, veoma često zbog lošeg slušanja dolazi do prekida u komunikaciji. Do njih dolazi zbog nezainteresovanosti, prezasićenosti, nedostatka interesa i interesovanja, neinspirativnog govora ili slanja nepotrebnih informacija. Veština slušanja može se vežbati i usavršavati. Neki od saveta su: “slušanje srcem”, iz interesa a ne zbog skrupula, parafraziranje i ponavljanje, vizelizacija, samnjenje spoljne i “unutrašnje” buke i dr. *Emocionalni naboj i emocionalna isključenost*: u stanjima jakih emocija, čak i pozitivnih, a naročito negativnih (ljutnja, strah, tuga) samnjuju se sposobnosti komunikacije i povećavaju rizici od konflikata, povlačenja, stresa i drugi, a svi vode lošijem učinku zaposlenog. Pošto se emocionalna inteligencija može usavršavati, rad na samospoznaji, samosveti, samoregulaciji mogu poboljšati i socijalne veštine i adekvatno upravljanje emocijama. *Semantika i semiotika*: potreba slenga, skraćenica i “jezika grupe”, generacijske, prema zanimanjima, interesovanjima ili obrazovanju, često je prepreka za one koji ne pripadaju tim grupama. Semiotika se ne mora vezati samo za problem u interkulturalnoj komunikaciji, posebno sa razvojem novih medija i kanala komunikacije. Usavršavanje jezičkih veština, rad na jezičkoj i gramatičkoj pismenosti, priprema za komunikaciju sa pripadnicima drugog kulturološkog miljea i sl. mogu biti početak su usavršavanja. *Neverbalni znaci*: često se poistovećuju sa držanjem tela i facijalnom ekspresijom, ali zaposleni komuniciraju brojnim drugimi znacima: odećom, bojama, paralingvističkim znacima, nakitom, mašinama i opremom... Poznavanje i vešto korišćenje neverbalnih znakova može popraviti verbalnu komunikaciju, a nekada joj biti potpuna zamena. *Grupno mišljenje, stereotipi i predrasude*: problemi se javljaju kada opšte prihvaćeno, često pogrešno mišljenje prevlada u donošenju odluka pa stereotipi mogu preći u predrasude

i zamagljivati realnu procenu. U zavisnosti od štete koju mogu naneti pojedincu (npr. mobing) i organizaciji (npr. etnocentrizam i predrasude o kvalitetu proizvoda), treba tražiti rešenja, koja mogu biti u domenu organizovanih akcija na promeni mišljenja, lobiranja i, u krajnjem ishodu, pribegavanju zakonskim sredstvima. Prepoznavanje većine barijera, izuzev jezičke, koja je najočiglednija, nije tako jednostavno (McIntosh i sar. 2008), a poznato je da je prvi korak u otklanjanju, zapravo prepoznavanje problema, zatim, traženje uzročnika, a tek na kraju rešenja.

#### 4. ZAKLJUČAK

Jasni i transparentni ciljevi poslovanja, dobro definisane ali i od zaposlenih prepoznate ključne vrednosti organizacije, dobra regrutacija, selekcija i usavršavanje, motivacija i spremnost na angažovanje, neformalna komunikacija i spremnost na zalaganje van okvira definisanih ulogom... samo su neki od poželjnih rezultata dobre komunikacije koji vode ka onom ključnom: poklapanju individualnih ciljeva zaposlenih i ciljeva organizacije. Zbog prirode organizacione komunikacije –obuhvat, neprekidnost, raznolikost aktera, kanala i alata, podložnost uticajima i preplitanjima i brzih promena u uslovima poslovanja, organizacije se ipak susreću sa brojnim ometačima komunikacije, a time i narušavanjem efikasnosti funkcionisanja sistema u celini. Iako je komunikacija srž ljudske prirode, ukazano je da se upravo najveći broj barijera javlja upravo na strani čoveka kao učesnika u komunikaciji, dok je manje onih čiji je uzrok tehničke prirode. Iako se neki od metoda kategorizovanja i prepoznavanja barijera čine dosta univerzalno primenjivim, treba naglasiti da je svaka organizacija sistem za sebe i da uopštavanja nisu dobra. Za otklanjanje barijera, ključno je prepoznavanje njihovog postojanja, istraživanje načina ispoljavanja, ispitivanje uzroka i na kraju sistematičan i organizovan rad na njihovom ublažavanju i otklanjanju.

#### LITERATURA

- Abugre, J.B. (2015). An examination of training and development of middle level managers in emerging economies. *International Journal of Organizational Analysis* 23(4). DOI: 10.1108/IJOA-10-2011-0521
- Bauer, T. T. B., & Erdogan, B. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior*. dostupno na: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1.pdf>
- Blazenaite, A. (2011). Effective Organizational Communication: in Search of a System. *SOCIALINIAI MOKSLAI*, 4(74)
- Bucata, Z., & Rizescu, M.A. (2017). THE ROLE OF COMMUNICATION IN ENHANCING WORK EFFECTIVENESS OF AN ORGANIZATION *Land Forces Academy Review* Vol. XXII, No 1(85) DOI: 10.1515/raft-2017-0008 str. 39-57
- Burnside-Lawry, J. (2011). The dark side of stakeholder communication: Stakeholder perceptions of ineffective organisational listening. *Australian Journal of Communication*, 38(1), 147-173
- Cacciattolo, K. (2015). Defining Organisational Communication. *European Scientific Journal* 11(20) ISSN: 1857 – 7881. str. 79-87
- Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 3–46). Nisam ali može inače je u I. Naslovu
- Díaz-Soloaga, P. (2019). The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies?" *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280506. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.06>
- Gizir, S., & Simsek, H. (2005). Communication in an academic context. *Higher Education* Volume 50( 2) pp.197-221
- Kheirandish A. M., Abbaszadeh, H.A., & Nazemi, N. (2017). An empirical study of the pathology of organizational communications based on three branches model: A case study. *Arab Economic and Business Journal*. 12(2), 81-92.
- Leonardi, P. M. (2017). How to Build High Impact Theories of Organizational Communication: Strategies of Discovery and Reconceptualization, *Management Communication Quarterly* Vol. 31(1) 123–129 DOI: 10.1177/0893318916675426
- McIntosh, P., Luecke, R., Davis, J.H., & Jeffery H. (2008). *Interpersonal Communication Skills in the Workplace*. Second Edition. American Management Association.
- Shockley-Zalabak, P. S. (2015). *Fundamentals of Organizational Communication* (9 ed.). United States of America. Pearson.
- Spitzer, R., & Swidler, M. (2003). Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications. *Employment Relations Today*, 30(1): 69–82. <http://dx.doi.org/10.1002/ert.10076>
- Strukan, E., & Đorđević, D. (2014). Komunikacijske vještine kao faktor efikasnosti menadžerskih procesa. *Anali poslovne ekonomije*, br. 10, str. 1–14, strana 5

Tourish, D., & Hargie, (2004). *Key Issues in Organizational Communication*. Routledge. London. ISBN 0-203-63439-X

Wrench J.C. Carter, N.P. *An Introduction to Organizational Communication*. Na:  
<https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-communication.pdf>