

# KOMUNIKACIJA U MALIM SKUPINAMA

## Sažetak

*Interpersonalna komunikacija je interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice uz mogućnost trenutnog dobivanja povratnih informacija. Skupna komunikacija odvija se u okviru jedne, dviju ili više skupina. Ako te skupine razlikujemo po broju sudionika u komunikaciji, evidentno je da mogu biti veće ili manje. U manjim se skupinama komunikacija razlikuje od komunikacije u većim skupinama. Naime, manje skupine još uvijek mogu komunicirati interaktivno, licem u lice, dok je kod većih skupina ta vrsta komunikacije otežana.*

Ključne riječi: *komunikacija; interpersonalna komunikacija; mala skupina; odlučivanje; komunikacijske mreže.*

## Uvod

Koliko je važna komunikacija u životu svakog pojedinca možda ponajbolje govori čuvena misao znanstvenika Paula Watzlawicka koji je ustvrdio da ne možemo ne komunicirati. Ova tvrdnja pokazuje da komuniciramo stalno, svakodnevno, od jutra do večeri. Komunikacija je i sposobnost s nekim podijeliti svoja vjerovanja, vrijednosti, ideje i osjećaje, što je temelj svih ljudskih kontakata.

Dakle, komunikacija nije jednostrana, nije jednosmjerna ulica. Jednosmjernan tijek komunikacije je informiranje, monolog. Tako komuniciraju loši komunikatori. Komunikacija je dvosmjerna ulica. Svaka je komunikacija, dakle, dijalog. Jednako kao

ZORAN TOMIĆ\*

MIRO RADALJ\*\*

DAVORKA TOPIĆ  
STIPIĆ\*\*\*

Prethodno priopćenje

Preliminary communication

UDK: 316.772.4-053.81:004

Primljeno: 1. studenoga  
2020.

\* dr. sc. Zoran Tomić,  
red. prof., Sveučilište  
u Mostaru, Filozofski  
fakultet,  
zoran.tomic@sum.ba

\*\* dr. sc. Miro Radalj  
doc., Sveučilište u  
Mostaru, Filozofski  
fakultet,  
miro.radalj@ff.sum.ba

\*\*\* dr. sc. Davorka Topić  
Stipić, doc., Sveučilište  
u Mostaru, Filozofski  
fakultet, davorka.  
topicstipic@ff.sum.ba

što se služimo samo malim dijelom našega mozga, isto radimo s malim dijelom naših komunikacijskih sposobnosti.

Interpersonalna komunikacija je interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice uz mogućnost trenutnog (za razliku od odgođenog) dobivanja povratnih informacija. Interpersonalna komunikacija može biti *verbalna* i *neverbalna*. Neverbalna komunikacija primaran je i dominantan komunikacijski model. U tom kontekstu govori se o trima razinama poruke. Prva je razina *vizualna* (kako je netko odjeven, je li to prikladno za određenu situaciju), druga je *glasovna* (vokal, čist zvuk, boja glasa) i treća je razina *verbalna* (to je sadržaj poruke).

Prvi temeljni cilj interpersonalne komunikacije je *razvoj odnosa s drugima*. Komunikacija nije bitna samo za razvoj odnosa, nego, ona *jest* odnos. Većina ljudi ima temeljnu potrebu da ih drugi prihvate. Ispunjenje ove potrebe jedan je od razloga zašto razvijamo odnose. Također, odnose razvijamo i iz potreba druženja, dijeljenja i ljubavi. Bez obzira na to je li naš cilj razviti i održati odnos ili ga okončati, moramo komunicirati kako bismo postigli taj *cilj*.

Drugi temeljni *cilj* interpersonalne komunikacije je postići *suglasnost s drugima*. Drugim riječima, pokušavamo na neki način utjecati na njihove akcije. Naša motivacija da postignemo suglasnost druge osobe proizlazi iz naše želje ili potrebe za promjenama u svome okruženju, u neposrednoj situaciji i u našim odnosima.

Treći temeljni *cilj* interpersonalne komunikacije je postići *razumijevanje*. Svi imamo potrebu znati i razumjeti. Da bismo znali i razumjeli, potrebne su nam informacije, a da bismo ih dobili, moramo se uključiti u komunikaciju. Stoga, naša potreba da pronađemo informacije kako bismo nešto mogli znati i razumjeti, može nas motivirati na to da komuniciramo s drugima, da razgovaramo s drugim ljudima kako bismo dobili informacije, razjasnili određena pitanja, proširili naše znanje o događajima i razumjeli zašto svijet djeluje onako kako djeluje. Drugi ljudi razgovaraju s nama iz istih razloga.

Iako su razvoj odnosa, postizanje udovoljenja i postizanje razumijevanja tri odvojena cilja komunikacije, rijetka je pojava kada se ostvaruju neovisno. Za postizanje jednoga od tih ciljeva obično je potrebno postići i druga dva.

Jedna od ključnih sastavnica komunikacije je kontekst komunikacije. Kontekst upućuje na okolnosti u kojima se odvija komunikacija. Kontekst je važan interes u komunikaciji. Važan je jer mi ne komuniciramo na isti način s različitim ljudima u određenoj situaciji ili s istom osobom u različitim

situacijama. Kontekst se usredotočuje na dvije važne varijable: na *uloge* i na *pravila*.

Ne razlikuju se samo različiti ljudi i različita mjesta svake interakcije, nego je svaka interakcija regulirana jedinstvenim skupom *pravila*. Ta su pravila jedinstvena za dan kontekst interakcije u tome što su povezana s našom posebnom ulogom u tom kontekstu. Pravila ove vrste nisu uvijek izbor „zapisan na papiru“. Ona se temelje na društvenim i kulturnim normama. Neki ljudi smatraju da *kako* i *što* izražavamo u svakom razgovoru u potpunosti je određeno tim pravilima. Za uspješnost komunikacije potrebno je znati prenijeti svoju poruku kao ideju ili sustav ideja od najjednostavnijih tvrdnji i konstatacija pa do najsloženijih misaonih konstrukcija. Svaka takva poruka treba imati svoj sadržaj i oblik. Sadržaj poruke obično su neke konstatacije, obećanja, zaključci, obrazloženja i brojne druge ideje. Oblik poruke vanjski je izraz kojim se neki sadržaj prenosi. Osim pisanih poruka najvažnija je govorna poruka koja se prenosi riječima. Dakle riječ je o *verbalnoj komunikaciji*.

Brojne su podjele komunikacije po različitim kategorijama. Osnovna podjela po vrstama komunikacije uključuje interpersonalnu, javnu, verbalnu, neverbalnu, masovnu, kriznu te interkulturalnu. U ovom radu bit će više riječi o komunikaciji u malim skupinama.

## 1. Definicija male skupine

Male skupine imaju minimalno tri člana, a većina stručnjaka procjenjuje da je najbolje da mala skupina ima sedam ili osam članova. Treba reći da pojmu male skupine autori pristupaju različito s obzirom na cilj(eve) formiranja skupine. Skupina se definira kao dvoje ili više interaktivnih i međuovisnih pojedinaca koji su se udružili kako bi postigli određene ciljeve i kao takve mogu biti formalne ili neformalne.<sup>1</sup>

Jedan broj znanstvenika definira malu skupinu kao skupinu od tri do petnaest pojedinaca koji se sastaju licem u lice kroz određeno vrijeme, uz postojanje formalnoga ili neformalnoga vođe. Članovi skupine obično imaju najmanje jednu zajedničku osobinu i sastaju se radi ostvarivanja nekoga cilja.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Usp. Stephen F. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, eighth ed., Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2005., str. 101.

<sup>2</sup> Usp. Kathleen K. Reardon, *Interpersonal communication – Where Minds Meet*, Wadsworth pub. Company, Belmont, 1987., str. 186.

## 2. Vrste malih skupina

Analizirajući teoriju i imajući u vidu istraživanja, ponovno je vidljivo da teoretičari različito pristupaju vrstama skupina. No prije nego što ukažemo na ključne podjele vrsta skupina, treba istaknuti da je svatko od nas istodobno član više malih skupina. Naša prva i primarna mala skupina je obitelj. Drugu čine naši prijatelji iz djetinjstva. Pripadanjem skupini gradimo društveni, socijalni identitet.<sup>3</sup>

Već je naglašeno da se skupine dijele na *formalne* i *neformalne*. Pod *formalnim skupinama* mislimo na one koje je definirala struktura organizacije, koja dodjeljuje radne zadatke i postavlja radne skupine. Ponašanje koje pojedinac treba slijediti u formalnim je skupinama određeno i usmjereno prema organizacijskim ciljevima. Suprotno njima su *neformalne skupine* kao savezi koji nisu strukturirani ni organizacijski određeni. U radnome okružju ove se skupine prirodno formiraju kao odgovor na potrebu društvenog kontakta.<sup>4</sup>

Pojedini istraživači također polaze od formalnih i neformalnih skupina s tim da neformalne tretiraju kao *društvene skupine*. Polazeći od takvih skupina, navode se *skupine za učenje* ili *obrazovanje* u koje se okupljamo kako bismo poučili ili naučili nešto o određenoj temi. Prije ili poslije većina nas pristupi *radnim skupinama* koje ostvaruju određene ciljeve, najčešće u okviru određene posla. U društvenoj organizaciji skupina nastaju i društveni *samousmjereni radni timovi*. Oni se definiraju kao skupina zaposlenih koji imaju svakodnevnu odgovornost upravljanja sobom i svojim radom uz minimalnu izravnu superviziju.<sup>5</sup>

Prema S. F. Robbinsu skupine se mogu podijeliti na skupine naloga, skupine zadataka, interesne ili prijateljske kategorije. Skupine naloga i skupine zadataka određene su formalnom organizacijom dok su interesne i prijateljske skupine neformalni savezi.<sup>6</sup>

*Skupinu naloga* određuje organizacijska shema. Čine je podređeni koji izravno odgovaraju menadžeru.

*Skupine zadataka* su ljudi koji zajedno rade kako bi završili određen posao.

<sup>3</sup> Usp. Leon G. Schiffman – Leslie Lazar Kanuk, *Ponašanje potrošača*, Mate, Zagreb, 2004., str. 263.

<sup>4</sup> Usp. S. F. Robbins, n. dj., str. 102.

<sup>5</sup> Usp. Stewart Tubbs, *Human communication – principles and Contexts*, McGraw-Hill Education, New York, 2010., str. 346.

<sup>6</sup> Usp. S. F. Robbins, n. dj., str. 102.

*Interesne skupine* čine ljudi koji jesu ili nisu svrstani u zajedničke skupine naloga ili skupine zadataka i mogu se udružiti kako bi postigli specifičan cilj zanimljiv svakom pojedincu.

*Prijateljske skupine* su one koje često nastaju kada pojedini pripadnici imaju jednu ili više zajedničkih karakteristika. Društvene privrženosti, koje se često prenose izvan radnoga okružja, mogu biti usmjerene, primjerice, prema sličnoj dobi, navijanju za isti nogometni klub, pohađanje istoga sveučilišta i dr.

Jedan broj istraživača nastanka i funkcioniranja malih skupina dijele ih na pet osnovnih vrsta: prigodne, katarzične, skupine za učenje, skupine za odlučivanje i akcijske skupine.<sup>7</sup>

*Prigodne skupine* mogu nastati bilo gdje i bilo kojom prigodom. Svrha je takvih skupina uspostavljanje i održavanje odnosa. To mogu biti spontani razgovori ili planirani skupovi.

*Katarzične skupine* ili „skupine očišćenja“ imaju cilj ispitati i izraziti osjećaje. Rasprava je najčešće usredotočena na neki problem s kojim su članovi suočeni. Ovoj skupini pripadaju, primjerice, bivši alkoholičari.

*Skupine za učenje* formiraju se kako bi svojim članovima olakšale usvajanje novih informacija.

*Skupine za odlučivanje* sastoje se od ljudi koji moraju odlučivati o nekom pitanju. Formiraju ih da bi se ispravile pogreške ili radi promjene postojećih uvjeta.

*Akcijske skupine* stvaraju se radi operativnoga provođenja odluka skupina za odlučivanje.

### 3. Faze razvoja skupine

Razvoj skupine dinamičan je proces i svaka skupina ima svoj životni ciklus. Većina skupina u neprestanu je stanju promjena. Postoje značajni dokazi da skupine prolaze kroz standardni slijed razvoja. Jedan od najutjecajnijih modela je Tuckmanov model faza razvoja malih skupina. Predstavljen 1965. godine model je identificirao četiri faze koje se su postale klasikom:

<sup>7</sup> Usp. K. K. Reardon, n. dj., 186-187.

oblikovanje, skupljanje ideja, normiranje i izvedba (*forming, storming, norming, and performing*).<sup>8</sup>

I drugi istraživači navode četiri faze: formiranje, „šuškanje“, normiranje i izvođenje.<sup>9</sup> Većina autora, kao što je to slučaj i u revidiranu Tuckmanovu modelu, navode *pet faza* koje ćemo nešto detaljnije razmotriti: formiranje, konfrontacija ideja, normiranje, izvedba zadataka i pripreme za raspuštanje.<sup>10</sup>

*Fazu formiranja* karakterizira visok stupanj neizvjesnosti kada je riječ o svrsi, strukturi i vodstvu skupine. Članovi ispituju mogućnosti kako bi odredili koji su tipovi ponašanja prihvatljivi. Ova je faza dovršena kada članovi počinju misliti o sebi kao dijelu skupine.

*Faza previranja* ideja je faza sukoba unutar skupine. Članovi prihvaćaju postojanje skupine, ali se javlja otpor oko pitanja tko će skupinu kontrolirati. Dovršavanjem druge faze nastaje relativno jasna hijerarhija vodstva unutar skupine ili prihvaćanje formalnoga vodstva.

*Faza normiranja* je treća faza. U toj se fazi razvijaju tijesni odnosi i skupina pokazuje koheziju. Sada postoje jaki osjećaji identiteta skupine i „prijateljstva“. Ova je faza dovršena kada postoji kontinuirana struktura skupine i kada je skupina usvojila zajednički skup očekivanja onoga što definira korektno ponašanje pojedinog pripadnika.

*Faza izvedbe* zadataka ukazuje da je struktura u potpunosti funkcionalna i prihvaćena. Energija skupine premješta se s upozoravanja i međusobnoga razumijevanja na izvedbe zadataka.

*Faza pripreme za raspuštanje* je zadnja faza razvoja skupine. Neki ju autori nazivaju i fazom žalovanja. U toj se fazi skupina priprema za rasformiranje. Visok stupanj izvedbe zadatka nije više glavni prioritet skupine. Pozornost je sada usmjerena na aktivnosti „pospremanja“. U ovoj su fazi reakcije skupine različite.

<sup>8</sup> Usp. Bruce W. Tuckman, „Development sequence in small groups“, *Psychological Bulletin*, 63 (1965.) 6, str. 384-399.

<sup>9</sup> Usp. S. Tubbs, n. dj., str. 358-360.

<sup>10</sup> Usp. S. F. Robbins, n. dj., str. 102.

## 4. Struktura skupine

Istražujući strukturu skupine, pojedini stručnjaci polaze od veličine skupine, mreža i vodstva.<sup>11</sup> Neki pak pristupaju drugim i širim konceptima kao što su: uloge, identitet uloge, percepcija uloge, očekivanja od uloge, sukobi uloga, norme, prilagođavanje, status i dr.

*Veličina skupine.* Veličina skupine utječe ne samo na zadovoljstvo već i na učinak. Većim skupinama obično je potrebno više vremena za donijeti odluku, pogotovo ako je nužno da ona bude jednoglasna. Istraživanja su pokazala da se povećanjem broja članova skupine smanjuje zadovoljstvo i prisnost među članovima, smanjuje se broj članova koji aktivno sudjeluju u radu i raste potreba za vodstvom. Porastom broja članova izvjesnije je da će se stvoriti podskupine, da članovi neće redovito dolaziti na zajedničke susrete i da će napuštanje skupine biti češće.<sup>12</sup> Stvaranjem podskupina i frakcija članovi će biti skloni polarizaciji, što odvlači od problema kojim bi se primarno trebali baviti. Nema idealnog broja članova skupine. To će odrediti sama skupina u skladu s ciljevima. Rasprava o veličini skupine dovodi nas i do uloge skupine.

*Uloga skupine.* Shakespeare je rekao da je cijeli svijet pozornica i svi muškarci i žene samo su glumci. Parafraziramo li ovu misao, može se reći da su svi pripadnici skupine glumci i svatko ima određenu *ulogu*. Uloga je skup očekivanih tipova ponašanja propisanih osobi koja zauzima određen položaj u društvenoj jedinici. Razumijevanje ponašanja po ulozi bitno bi se pojednostavilo kada bi svatko od nas izabrao jednu ulogu i igrao ju redovno i dosljedno. Međutim, u stvarnosti je drukčije. Od nas se zahtijeva igranje niza različitih uloga, kako na radnome mjestu tako i izvan njega.<sup>13</sup> Dodatnu kompleksnost stvara i činjenica da je čovjek biće uloga, i to više njih, koje uspješno ili manje uspješno prenosi i u kontekst skupine.

*Norme.* Sve skupine imaju utvrđene norme, tj. prihvaćene standarde u ponašanju koje dijele svi njezini članovi. Norme govore pripadnicima što je prihvatljivo ili ne u određenim okolnostima. Određivanje normi obično je vezano uz voditelja skupine, instituciju u kojoj skupina djeluje ili uz nekog član. Kontinuitet normi osigurava skupina i teško ih je promijeniti. Nakon

<sup>11</sup> Usp. S. Tubbs, n. dj., str. 361.

<sup>12</sup> Usp. Marina Ajduković, *Grupni pristup u psihosocijalnom radu: Načela i proces*, DPP, Zagreb, 1997.

<sup>13</sup> Usp. S. F. Robbins, n. dj., str. 103.

prilagodbe, norme se vide kao sredstvo socijalnog pritiska.<sup>14</sup> Sa stajališta pojedinca, norme govore što se u određenim situacijama očekuje. Kada ih skupina usuglasi i prihvati, norme djeluju kao sredstvo utjecaja na ponašanje pripadnika skupine uz minimalnu potrebu vanjske kontrole. Norme se mogu razlikovati među skupinama, zajednicama, društvima, ali svatko od njih ima vlastiti skup normi.<sup>15</sup>

*Prilagođavanje.* Pripadnik skupine želi u toj istoj skupini biti i prihvaćen zbog čega i jest podložan prilagođavanju normama skupine. Postoji velik broj dokaza da skupine mogu snažno utjecati na pojedine pripadnike kako bi svoje stavove i ponašanje prilagodili standardu skupine, osobito kad govorimo o donošenju odluka, odnosno procesu odlučivanja.

*Status.* Status je stupnjevanje ugleda, položaja ili ranga u skupini. Skupina ga može uvesti formalno, tj. organizacijski nametnuti titulama ili privlačnim nazivima. Svima nam je poznata raskoš koja je povezana s visokim organizacijskim statusom: veliki i bogato opremljeni uredi, impresivne titule, visoke plaće, preferiran radni raspored i dr. Postoje i drugi statusi kao što su obrazovanje, starost, spol, vještine, iskustvo i sl. Sve može imati statusnu vrijednost ako to drugi u skupini vrjednuju.

*Vodstvo.* Dugo se vjerovalo da se vođe ne stvaraju, nego rađaju. Istraživanja pokazuju da vođe imaju više samopouzdanja i da su često inteligentniji od drugih članova. Oni se lakše prilagođavaju, razumiju i uvažavaju mišljenje drugih članova. No, sve osobine koje smatramo liderskima mijenjaju se u skladu sa situacijama. Vođom postaje osoba koja uspješno izvršava određen broj zadataka u skupini.<sup>16</sup> S tim u vezi može se govoriti o dvjema glavnim aktivnostima vodstva: aktivnost zadatka i aktivnost brige za članove skupine. *Funkcija vodstva* aktivnosti pomažu skupini u ostvarivanju svojih ciljeva. *Funkcija brige* za članove tiče se moralnih vrijednosti skupine. Ova funkcija uključuje sve aktivnosti koje će poboljšati emocionalnu klimu ili povećati zadovoljstvo pojedinačnih članova skupine pokazivanjem zajedništva, davanjem potpore, ohrabrenjem, usmjeravanjem razgovora i dr.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Usp. Huseyn Gençer, „Group Dynamics and Behaviour“, *Universal Journal of Educational Research*, 7 (2019.) 1, str. 223-229.

<sup>15</sup> Usp. S. F. Robbins, n. dj., str. 105.

<sup>16</sup> Usp., B. Aubrey Fisher, „Group communication“, *International Encyclopedia of communication*, Oxford University press, New York, Oxford, 1989., str. 261.

<sup>17</sup> Usp. S. Tubbs, n. dj., str. 366.



## 5. Odlučivanje u maloj skupini

Jednu od očiglednijih promjena komunikacijskih koncepata nalazimo u području odlučivanja unutar skupine. Poznato nam je da danas u organizacijama mnoge odluke donose skupine ili povjerenstva (komisije). Komunikacijske interakcije u skupnoj odluci mogu povećati ili smanjiti kakvoću odluke u usporedbi s odlukom koju bi donio pojedinac. Jasno je da postoje i prednosti, ali i nedostaci skupnoga odlučivanja. Prednosti skupnoga odlučivanja svakako su potpunije informacije i znanja, povećanje prihvaćanja rješenja i povećanje legitimiteta. S druge pak strane, skupno odlučivanje nije bez nedostataka. Glavni nedostaci mogu biti potrošnja previše vremena, pritisak za prilagodbu i nepersonalizirana odgovornost.

Zbog svih prednosti i nedostataka važno je razumjeti kako nastaju kvalitetne odluke. John Dewey (1910.) postavio je jednu od najranijih shema postupnoga dolaženja do kvalitetnih odluka. Taj model sadrži pet faza:

1. otkrivanje problema
2. temeljita analiza naravi problema
3. otkrivanje mogućih rješenja i njihovih posljedica
4. pozorna procjena alternativnih rješenja
5. usvajanje najboljega rješenja i njegove primjene.<sup>18</sup>

I drugi se istraživači bave proučavanjem faze donošenja odluka. S obzirom na različite pristupe znanstvenici s područja komunikologije, napose oni koji se bave odlučivanjem u malim skupinama, ne slažu se oko izbora najboljega modela organizacije odlučivanja radi postizanja maksimalne uspješnosti. No, kada je riječ o konkretnim funkcijama koje skupine moraju izvršavati, razilaženja su manja. Te funkcije mogu se definirati na sljedeći način:<sup>19</sup>

1. skupina mora razumjeti i analizirati problem
2. skupina mora utvrditi pristup problemu i odrediti skup operativnih postupaka kako bi ga riješila
3. skupina mora pronaći i razmotriti što veći broj mogućih rješenja problema prije pokušaja izbora jednoga od njih
4. skupina mora razviti učinkovite kriterije za procjenu vrijednosti svakoga rješenja

<sup>18</sup> John Dewey, *How we think*, D. C. Heath, Boston, 1910.

<sup>19</sup> Usp. K. K. Reardon, n. dj., str. 188-189.

5. skupina mora ocijeniti ili evaluirati svako od mogućih rješenja prije nego što konačno odabere jedno od njih.

Kada se pripadnici skupine fizički konfrontiraju i stupe u interakciju, moraju tražiti kompromis i usklađivanje zajedničkoga stava. Postoje dvije tehnike potpunijega realiziranja potencijala procesa skupnoga odlučivanja: tehnika nominalne skupine i Delphi tehnika ili metoda.

*Tehnika nominalne skupine.* Nominalna skupina ograničava raspravu ili međuljudsku komunikaciju tijekom procesa odlučivanja i otuda izraz tehnika nominalnog skupa. Pripadnici skupine fizički su nazočni, kao na tradicionalnom sastanku povjerenstva, ali se od njih traži neovisan rad.

*Delphi tehnika.* Složenija i vremenski dugotrajnija alternativa je Delphi tehnika. Slična je nominalnoj skupini, osim što se pripadnicima skupine ne dopušta fizički susret licem u lice. Ovu tehniku karakteriziraju sljedeći koraci:

1. problem se identificira i od pripadnika Delphi skupine traži da pronađu potencijalna rješenja kroz seriju pažljivo sastavljenih upitnika
2. svaki pripadnik anonimno i neovisno popunjava prvi upitnik
3. rezultati prvoga upitnika skupljaju se na središnjoj lokaciji, prepisuju i umnožavaju
4. svaki pripadnik dobiva kopiju rezultata
5. nakon što dobiju na uvid rezultat, svaki od članova skupine ponovno predlaže rješenja.

Rezultati obično potiču nova rješenja ili dovode do promjene u početnom stajalištu. Koraci 4 i 5 ponavljaju se toliko dugo koliko je potrebno da se postigne konsenzus.<sup>20</sup>

## 6. Kohezija u maloj skupini

Vjerojatno jedan od najvažnijih sporednih učinaka interakcije unutar skupine jest emotivna privrženost koja može nastati iz zajedničkoga rada na rješavanju nekoga problema. Znanstvenici ističu da ova vrsta emocionalne privrženosti raste kako raste privlačnost u skupini. Tako nastaje koherentnost, tj. sila koja članove skupine drži na okupu. Neki ju autori definiraju kao kompleks sila koje vezuju članove skupine međusobno i za skupinu i cjelinu.<sup>21</sup> Drugi ju

<sup>20</sup> Usp. Stephen P. Robbins, *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb, 1995., str. 132-133.

<sup>21</sup> Usp. K. K. Reardon, n. dj., str. 190.

definiiraju kao stupanj do kojega su pripadnici jedan drugomu simpatični i dijele ciljeve skupine. Drugim riječima, što su pripadnici skupine više jedan drugomu simpatični i što su ciljevi skupine bliže njihovim individualnim ciljevima to je veća kohezija skupine.<sup>22</sup> Dakle, kohezivne skupine imaju zainteresirane i odane članove koji uživaju u međusobnu društvu. Takve skupine nisu uvijek visoko produktivne, ali njezini članovi nastoje pomoći jedni drugima.<sup>23</sup>

Kohezija nije stalna, nego promjenjiva kategorija. Skupina koja početno nije kohezivna može to postati s vremenom. Istraživači smatraju da vrijeme utječe na to koji će članovi pridonositi koheziji skupine. Primjerice, moguće je da lider skupine znatno pridonosi povećanju kohezije u početku njezina rada, a taj doprinos poslije može biti znatno manji.<sup>24</sup> Skupina je bolja u upravljanju stresom i sukobom među svojim članovima ako ima čvrst osjećaj o sebi. Stvaranje osjećaja za insajdere i autsajdere u skupini uzrokuje to da ljudi članove tima vide kao slične i istodobno različite od članova drugih skupina. U radnim timovima članovi mogu imati vrlo različite vještine, zanimanja pa čak i statuse. Takve razlike, međutim, ne sprječavaju razvoj kohezivnog tima.<sup>25</sup>

Vratimo li se definiciji „simpatičnosti“ pripadnika skupine, postavlja se pitanje koji čimbenici određuju hoće li pripadnici skupine biti jedan drugomu simpatični. Stručnjaci polaze od toga da na koheziju mogu djelovati čimbenici poput vremena provedena zajedno, strogih kriterija kod pristupanja unutar skupine, veličine skupine, vanjskih prijatelja skupini i prethodnih uspjeha skupine.

## 7. Komunikacijske mreže u malim skupinama

Vjerojatno je najčešći izvor međuljudskih sukoba neuspješna komunikacija. Uspješna komunikacija jedno je od najvažnijih postignuća svakog pojedinca, a samim tim i skupine. Nijedna skupina ne može nastati, razvijati se ili opstati bez komunikacije. I za skupinu je važno razvijanje komunikacijske kompetencije jer skupina mora razumjeti osnove komunikacije i komunikacijskoga procesa. Ideja koju razmatra skupina može biti beskorisna, bez obzira

<sup>22</sup> Usp. S. F. Robbins, n. dj., str. 109-110.

<sup>23</sup> Up. S. Tubbs, n. dj., str. 357.

<sup>24</sup> Usp. K. K. Reardon, n. dj., str. 190.

<sup>25</sup> Daniel Levi, *Group Dynamics for Teams*, 4th ed., CA Sage Publications, Thousand Oaks, 2014.

na to koliko bila velika, sve dok nije ispravno shvaćena i prenesena prima-teljima. Ako uopće postoji savršena komunikacija, ona bi se ostvarila kada bi misao ili ideja koju primatelj prima bila istovjetna onoj koju je pošiljalatelj zamislio.

Kada je riječ o komunikaciji u malim skupinama, više ćemo pozornosti posvetiti komunikacijskim mrežama, i onim formalnim i neformalnim ko-munikacijskim mrežama.

### 7.1. Mreže

Mreže čine skup međusobno povezanih čvorišta. Čvorišta mogu imati različitu razinu vezanosti u mreži i zato se u nekim verzijama teorije mre-že čvorišta koja su posebno važna nazivaju „centri“. S druge strane, svaka komponenta određene mreže je čvorište i njezina funkcija i značenje ovise o programu mreže i o njezinoj interakciji s ostalim čvorištima te iste mreže.<sup>26</sup>

U društvenom životu mreže predstavljaju komunikacijske strukture. Ko-munikacijske mreže predstavljaju obrazac kontakta koji nastaju slijedom pro-toka poruka među sudionicima u komunikaciji kroz vrijeme i prostor. Dakle, mreže odrađuju različite protoke. Protoci su tijekovi informacija između čvo-rišta, koji kruže kroz kanale koji ta čvorišta povezuju. Mrežu definira program koji toj mreži dodjeljuje ciljeve, zadatke i pravila po kojim funkcionira. Mreže su tako osnovni obrazac života, svih oblika života.<sup>27</sup>

Kao što se vidi, mreže predstavljaju kompleksne strukture komunikacija koje su izgrađene oko niza ciljeva koji istodobno, svojom prilagodljivošću okružju u kojem djeluju, zrcale jedinstvo svrhe i fleksibilnost izvršenja.

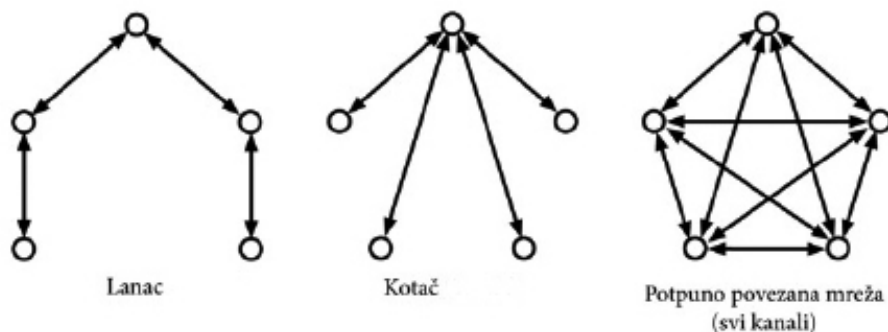
### 7.2. Mreže formalnih malih skupina

Formalne komunikacijske mreže u organizacijama mogu biti vrlo složene. One mogu, primjerice, uključivati stotine ljudi i pet-šest ili više hijerarhijskih razina. Većina istraživanja komunikacijskih mreža napravljena je u skupinama koje su formirane u laboratorijskome okružju. Rezultati upućuju na tri uobi-čajene mreže malih skupina kao što su lanac, kotač i svi kanali. *Lanac* kruto slijedi formalni zapovjedni lanac. *Kotač* se oslanja na vođu koji ima ulogu središnjega provodnika cijele komunikacije unutar skupine. *Svi kanali*

<sup>26</sup> Usp. Manuel Castells, *Communication power*, Oxford University Press, New York, 2009., str. 19.

<sup>27</sup> Isto, str. 20.

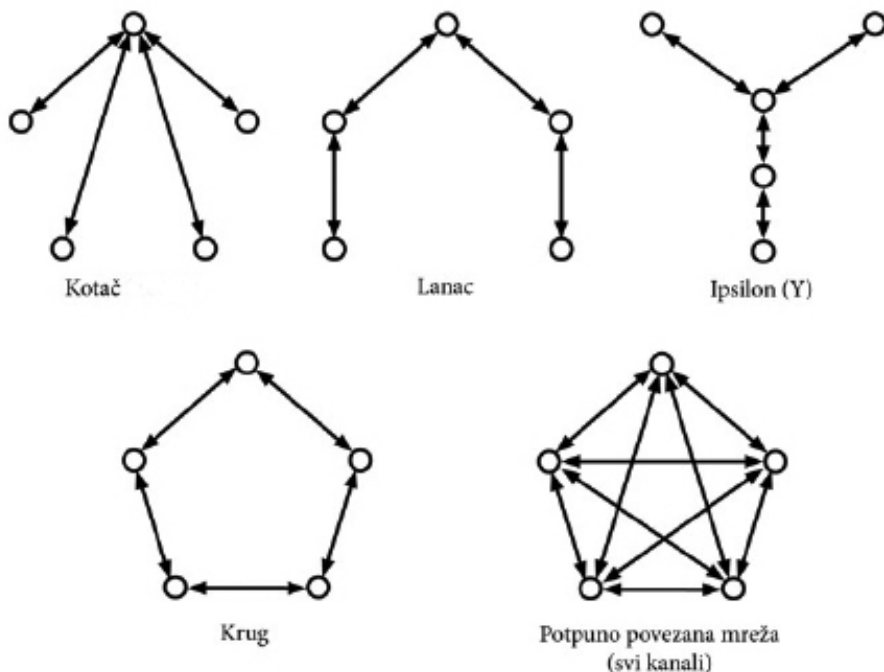
dopuštaju svim pripadnicima skupine aktivnu komunikaciju jedan s drugim. Mreže svih kanala najčešće se susreću u praksi kod skupine zadataka koja rješava problem tako da svi pripadnici skupine slobodno daju svoj doprinos.



Slika 1. Tri mreže malih skupina

Uvažavajući pristup triju uobičajenih mreža, pojedini teoretičari navode da se najčešće upotrebljava *pet komunikacijskih mreža*: kotač, lanac, ipsilon, krug i potpuno povezana mreža. Kao što je prikazano na drugoj slici, sve su skupine petočlane. Kod *kotača* jedna je osoba, koja obično postaje lider, fokus komentara svakog člana skupine. Kao središnja osoba u mreži ima slobodu komunicirati s ostalima četirima članovima skupine koji međusobno mogu komunicirati samo preko nje. U *lancu* tri osobe mogu komunicirati s osobama koje su pored njih, ali preostale dvije osobe mogu komunicirati samo s jednim članom skupine. *Ipsilon* mreža slična je lancu – tri od pet ljudi mogu komunicirati samo s jednom osobom. Za razliku od ovih sustava, koji su centralizirani i obično imaju vođu, krug i potpuno povezana mreža decentralizirane su i ponekad bez vođe. U *krugu* svaka osoba može komunicirati s još dvjema osobama koje su pored nje. U *potpuno povezanoj mreži*, koja se nekad naziva „concom“, svi su komunikacijski putovi otvoreni: svaki član može komunicirati s ostalim članovima u skupini.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Usp. S. Tubbs, n. dj., str. 363-364.



Slika 2. Pet vrsta komunikacijskih mreža

### 7.3. Mreže neformalnih malih skupina

Formalni sustav nije jedini sustav komunikacije u skupini ili organizaciji. Postoji i neformalan sustav komunikacije kada informacija teče duž tzv. *vinove loze* na kojoj „cvjetaju“ *glasine*. Izraz vinova loza potječe iz američkoga građanskoga rata kada su kablovi obavještajnih telegrafa labavo visjeli s drveća poput vinove loze, a poruka je često bila iskrivljena. Zbog toga se za svaku glasinu kaže da dolazi „s vinove loze“.

Na pitanje jesu li informacije koje se prenose duž „vinove loze“ točne, istraživanja upućuju na to da je 75 posto onoga što se prenosi točno. Drugo je pitanje koji uvjeti podupiru širenje glasina. Polazi se od toga da glasine počinju kao odgovor na situacije koje su nam važne, kada postoji dvosmislenost i u uvjetima koji potiču tjeskobu. Radne situacije često sadrže ta tri elementa, što objašnjava razloge zašto glasine cvjetaju u organizacijama. Tajnovitost i natjecanja koja obično prevladavaju u velikim organizacijama oko kadrovskih pitanja, premještanja ili preraspodjele radnih zadataka i dr., stvaraju uvjete

koji potiču i održavaju glasine duž *vinove loze*. Glasine će se održati sve dok se ne ostvare očekivanja koja su proizvela nesigurnost ili dok se tjeskoba ne smanji.<sup>29</sup>

Mreža glasina ima tri glavne karakteristike:

1. nije pod kontrolom rukovodstva
2. većina zaposlenika smatra ju pouzdanijim i vjerodostojnijim izvorom informacija od službenih priopćenja top menadžmenta
3. uglavnom služi osobnim interesima onima koji u njoj sudjeluju.<sup>30</sup>

#### 7.4. Virtualne mreže

Tehnologija je skupine različitih veličina podigla na viši stupanj učinkovitosti. Brojne aplikacije i softverska rješenja omogućile su skupinama održavanje virtualnih sastanaka i uporabu tehnologije za održavanje video i drugih konferencija koje u trenutku povezati više osoba koje se nalaze širom svijeta. Tehnologije omogućavaju povezivanje aktualnih i dostupnih globalnih skupina te dopuštaju pisanje *online* bilješki i napomena za kasnije. Nedostatak ovoga procesa jest otežan uvid u neverbalnu komunikaciju ostalih članova skupine zbog čega se konfliktna komunikacija u skupini otežano rješava i interpretira.<sup>31</sup>

Tehnologija *online* komunikacije unutar skupine eliminira fizičke granice i ograničenja. Svatko u skupini može stupiti u interakciju u bilo koje doba dana, neovisno o osobnom rasporedu, kako bi poslao poruku o kojoj će se naknadno raspravljati. Suvremena komunikacijska tehnologija odigrala je važnu ulogu nakon što je Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) 11. ožujka 2020. objavila globalnu pandemiju izazvanu koronavirusom (COVID-19). U vrlo kratkom vremenu svi su se važniji poslovni i društveni subjekti prilagodili novonastalim okolnostima i prešli na virtualnu ili *online* komunikaciju koristeći se brojnim komunikacijskim sustavima. Pored brojnih softverskih rješenja i aplikacija kao lideri u videokonferencijama ubrzo su se nametnuli Google meet i Zoom.

<sup>29</sup> Usp. S. F. Robbins, *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, str. 144.

<sup>30</sup> Usp. S. F. Robbins – Timothy A. Judge, *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagreb, 2009., str. 375.

<sup>31</sup> Usp. S. Tubbs, n. dj., str. 365.

## Zaključak

Komunikacija je trajna aktivnost i beskonačan proces. Ona je i simbolična. Brojne definicije komunikacije podrazumijevaju činjenicu da su ljudi bića koja stvaraju simbole. Upravo ta sposobnost stvaranja simbola omogućava nam svakodnevnu interakciju. Komunikacija je sustavna, što bi značilo da se ne odvija u izolaciji niti u vakuumu, već je dio većega sustava. Odjeća, jezik, odabir tema itd. prilagođavaju se kontekstu. Komunikacija uključuje donošenje zaključaka na temelju jedne riječi, tišine, drugih govora, jednostavnog klimanja glavom, iz pogleda upućenih u vašem smjeru ili pak odvrćenih od vas. Ono što znate i osjećate ostaje u vama, osim ako te ne izrazite simbolima, a to je komunikacija.

Komunikacija ima posljedicu jer čin slanja i primanja simbola utječe na sve uključene strane. Procesna narav komunikacije znači da se od početka do kraja mnogo toga može dogoditi. Skupna komunikacija odvija se u okviru jedne, dviju ili više skupina. S obzirom na tipove skupina možemo ih podijeliti na *običajne*, *institucionalne* i *društvene*. Osnovna odlika običajnih skupina njihova je ukorijenjenost u strukturu društva jer se njima pripada samim rođenjem, a ne uključivanjem. Takve su skupine obitelj, pleme, kasta, etnička skupina i dr. Institucionalne skupine dio su državnoga aparata koji pokušava utjecati na javnost. Javna administracija i vojska najizrazitiji su primjeri društvenih skupina. Ako te skupine razlikujemo po broju sudionika u komunikaciji, evidentno je da mogu biti veće ili manje. U manjim se skupinama komunikacija razlikuje od komunikacije u većim. Naime, manje skupine još uvijek mogu komunicirati interaktivno, licem u lice, dok je kod većih skupina ta vrsta komunikacije otežana.

*Konsenzus* ili *sporazumna jednoglasna odluka* postupak je donošenja odluka koji se ne zasniva na „vladavini većine“, već na najvećoj mogućoj suglasnosti unutar skupine. To vrijedi za situacije kada se izgradi partnerstvo s više od dvije osobe. Što je više osoba u skupini to je teže postići dogovor. Tada treba uspostaviti konsenzus između više osoba različitih stajališta i potreba. Uspostavljenjem konsenzusa izgradit će se široka baza potpore koja će osigurati čvršći temelj onomu što se želi postići.

Doći do konsenzusa znači postići dogovor koji je najbolja kombinacija ideja i misli određene skupine. Riječ je o pronalaženju rješenja koje je



kombinacija svih stavova i ideja skupine. Do konsenzusa se dolazi zbrajanjem mišljenja, jedno po jedno.

## COMMUNICATION IN SMALL GROUPS

### Abstract

*Interpersonal communication is an interaction or bilateral activity of two or more people face to face, with the possibility of instant reception of feedback. Group communication takes place within one, two or more groups. If the groups are to be differentiated by the number of participants in the communication, it is evident that they may be larger or smaller. In smaller groups, communication differs from communication in larger groups. Namely, smaller groups can still communicate interactively, face to face, while within larger groups this type of communication is aggravated.*

Keywords: *communication; interpersonal communication; small group; decision making; communication networks.*