

# Komuniciranje v delovnem okolju

*Erik Kandare*

## Uvod

Vsi smo že bili v situaciji, ko smo zapustili sestanek, predavanje ali dobili neko določeno nalogo, vendar nismo imeli pojma, kaj storiti naprej. To se dogaja precej pogosto in težava je v tem, da ko prosimo za pomoč (npr. ker nas ni bilo na sestanku), nam je lahko posredovana pomanjkljiva ali celo napačna informacija, lahko pa nismo komunikativen tip osebe in se s sodelavci sploh ne pogovarjamo veliko, kar škodi odnosu na delovnem mestu.

51

Dobra komunikacija je bistveno orodje za doseganje produktivnosti in ohranjanje močnih delovnih odnosov na vseh ravneh organizacije. Delodajalci, ki vlagajo čas in energijo v zagotavljanje jasnih komunikacijskih linij, bodo hitro vzpostavili zaupanje med zaposlenimi, kar bo pripeljalo do povečanja produktivnosti, proizvodnje in morale na splošno. Medtem pa so zaposleni, ki učinkovito komunicirajo s kolegi, z menedžerji in s strankami, vedno zelo pomemben člen za organizacijo. Slaba komunikacija na delovnem mestu bo gotovo povzročila, da bo osebe nemotivirano in da se bo lahko začelo spraševati o lastnem zaupanju v svoje sposobnosti in sposobnosti organizacije/podjetja (Kasyap, 2019).

Komunikacija na delovnem mestu je eden izmed znakov visokozmogljive kulture (izmenjava informacij in idej znotraj organizacije se imenuje komunikacija na delovnem mestu). Do učinkovite komunikacije pa pride, ko je sporočilo poslano in sprejeto natančno. V vseh vidikih življenja (poklicnih in osebnih) je za uspeh in srečo pomembna učinkovita komunikacija, ta pa je na delovnem mestu osrednjega pomena za vse poslovne cilje.

Hipoteza, ki jo zastavljam, je, da je komuniciranje v delovnem okolju glavnega pomena za uspešno delovanje nekega podjetja/organizacije, saj se pri uspešnem komuniciranju razvijejo dobri medsebojni odnosi med sodelavci, kar vodi do uspešnega delovanja podjetja/organizacije.

## Komuniciranje v delovnem okolju

Komunikacija na delovnem mestu je za podjetja zelo pomembna za učinkovito in produktivno delo. Zaposleni lahko doživijo večjo moralo, produktivnost in zavzetost, če lahko komunicirajo gor in dol po komunikacijski verigi podjetja, kar pomeni, da se dobro razumejo in komunicirajo z nadrejenimi in s podrejenim osebjem. Delodajalci, ki porabijo čas in energijo za ustvarjanje odprtih komunikacijskih linij, bodo med zaposlenimi hitro ustvarili zaupanje, kar bo vodilo v produktivnost, uspešnost in v dvig splošne morale. Hkrati so zaposleni, ki učinkovito komunicirajo s svojimi kolegi, z menedžerji in s kupci, še naprej dragoceno premoženje podjetja. Slaba komunikacija na delovnem mestu bo neizogibno pripeljala do nemotiviranega osebja, ki lahko začne dvomiti o svojem zaupanju v svoje sposobnosti in organizacijo (Importance of good communication at the workplace, 2020).

Poudarimo lahko pet razlogov za uspešno komunikacijo v podjetju oz. organizaciji:

- Inovacije

Ko imajo zaposleni priložnost, da svoje ideje izrazijo odkrito, je verjetneje, da bodo svoje ideje predstavili brez strahu pred posmehom ali morebitnim povračilnim ukrepom. Inovacije so zelo odvisne od tega, za organizacijo, ki spodbuja komunikacijo, pa je verjetneje, da bo inovativna.

- Razvoj

Komunikacijo lahko vidimo znotraj in navzven. Z notranjim povezovanjem in vzpostavljanjem močnih komunikacijskih vezi se zagotavlja skladnost zunanje dostavljenega sporočila. Vsak projekt, ki se razvija, temelji na trdni komunikaciji in dejstvu, da so vse notranje ali zunanje zainteresirane strani na isti strani.

- Učinkovita komunikacija

Kadar so vodstveni delavci močni komunikatorji, lahko boljše vodijo svoje ekipe. Ko ste močen komunikator, je veliko preprosteje prenašati dejavnosti, obvladovati konflikte, motivirati in graditi odnose (to so vse lastnosti dobrega vodje). Učinkovita komunikacija daje priložnost ljudem/delavcem, da se med seboj pogovarjajo in tako krepijo medsebojne odnose. Bistveno za dobro komuniciranje med zaposlenimi so močne komunikacijske vezi.

- Teambuildingi

Ustvarjanje učinkovitih ekip zahteva komunikacijo in medsebojno sodelovanje. Učinkovito boste ustvarili uspešne ekipe z izvajanjem učinkovitih strategij, kot so: prebijanje ledu v smislu hitrega vključevanja v ekipo, razvijanje sposobnosti za reševanje problemov, višanje morale zaposlenih, spodbujanje kreativnosti in izboljšanje komunikacije. To bo povečalo moralo in zadovoljstvo zaposlenih.

- Uslišanost vseh

Kot sem že omenil, je lahko zadovoljstvo zaposlenih zelo odvisno od njihovega glasu in poslušanja, pa naj gre za idejo, ki jo imajo, ali za pritožbo, ki jo morajo vložiti. Konsolidirane komunikacijske linije bi morale vsem omogočiti prosto komunikacijo s svojimi kolegi, z vrstniki in nadrejenimi na kateri koli ravni.

## Ustrezno in neustrezno komuniciranje

Ustrezna in neustrezna komunikacija je za 21. stoletje zelo zanimiva tema, saj se, ko spreminjamo svet dela, spreminjajo demografski podatki in posledično se moramo spremeniti tudi mi. Eno izmed vprašanj, ki se bo vedno pojavljalo, je, kdaj bomo prišli do točke, ko nam ni treba še naprej paziti na svoje besede; kdaj bomo prišli do točke, ko ne bo treba biti tako natančen glede tega, kar rečemo; kdaj se lahko sprostimo s svojo komunikacijo, tako da vsi razumejo, da s tem, kar rečemo, ne mislimo nič, tudi če rečemo kaj narobe. Skozi desetletja in desetletja moramo razumeti spreminjajoči se svet in skupine ljudi, s katerimi prej nismo sodelovali, vendar zdaj sodelujemo. Govorimo o ustreznih in neprimernih komunikacijah. Govorimo o tem, da moramo biti spoštljivi, da moramo biti vključujoči; govorimo o potrebi po artikuliranju z ljudmi, s katerimi sodelujemo: s strankami, sodelavci, starejšimi in z mladimi. Ko se na primer ozremo na svoje delovno mesto, začnemo videti, da obstaja veliko različnih ljudi, s katerimi komuniciramo (Braunstein, 2000).

## Komunikacijski tokovi v organizaciji

Informacije lahko v organizaciji tečejo v štiri smeri: navzdol, navzgor, vodoravno in diagonalno. Velikost, narava in struktura organizacije določajo, v katero smer se pretaka večina informacij. V bolj uveljavljenih in tradicionalnih organizacijah

velik del komunikacije teče v navpični smeri navzdol in navzgor. V neformalnih podjetjih, kot so tehnološka zagonska podjetja, informacije tečejo vodoravno in diagonalno. To je seveda funkcija skoraj pavšalne organizacijske hierarhije in potrebe po sodelovanju (Fuchs, 2020).

### *Komunikacijski tokovi navzdol*

Komunikacija navzdol je, ko vodje podjetij delijo informacije z zaposlenimi na nižji ravni. Pošiljatelji običajno ne pričakujejo odgovora, razen če so del sporočila. Primer je lahko napoved novega generalnega direktorja ali obvestilo o združitvi z nekdanjim konkurentom. Druge oblike komunikacije navzdol na visoki ravni vključujejo govore, bloge, podkaste in videoposnetke. Najpogostejše vrste komunikacije navzdol so vsakodnevna navodila direktorjev oddelkov ali neposrednih direktorjev zaposlenim. Ti so lahko celo v obliki navodil za uporabo ali priročnikov za podjetja. Komunikacija navzdol so informacije, ki pomagajo obvestiti delovno silo o ključnih organizacijskih spremembah, novih ciljih ali o strategijah (Typical Communication flows, 2015).

54

### *Komunikacijski tokovi navzgor*

Informacije, ki se selijo od zaposlenih na nižji ravni do zaposlenih na visoki ravni, so komunikacija navzgor. Na primer, komunikacija navzgor se zgodi, ko se delavci javijo nadzorniku ali ko vodje ekip poročajo vodji oddelka. Elementi, ki se običajno sporočajo navzgor, vključujejo poročila o napredku, predloge projektov, ocene proračuna, pritožbe, predloge za izboljšave in pomisleke glede razporeda. Pomemben cilj veliko današnjih menedžerjev je spodbuditi spontano ali prostovoljno komuniciranje navzgor od zaposlenih, ne da bi morali nadrejeni prej vprašati. Nekatera podjetja gredo tako daleč, da organizirajo tekmovanja in zagotavljajo nagrade za najbolj inovativne in kreativne rešitve in predloge. Preden se zaposleni dobro počutijo s takšnimi predlogi, pa morajo zaupati, da bo vodstvo prepoznalo njihov prispevek k podjetju in ne bo nenamerno spodkopal ali prezrlo njihovih prizadevanj (Typical Communication flows, 2015).

## *Vodoravni in diagonalni komunikacijski tokovi*

Horizontalna komunikacija vključuje izmenjavo informacij med oddelki na isti ravni v organizaciji. Namen večine horizontalnih komunikacij je zahtevati podporo ali uskladiti dejavnosti. Ljudje na isti ravni v organizaciji lahko neformalno in po potrebi sodelujejo pri reševanju problemov ali vprašanj. Vodja proizvodnega oddelka lahko skupaj z vodjo nabave pospeši ali odloži pošiljanje materiala. Finančnega upravitelja in upravitelje zalog je mogoče povezati tako, da lahko organizacija doseže kar največ koristi od usklajevanja. Primer horizontalne komunikacije je tudi komunikacija med dvema zaposlenima, ki poročata istemu vodji. Nekatere težave pri horizontalni komunikaciji se lahko pojavijo, če en vodja noče ali ni motiviran za izmenjavo informacij ali če vidi, da prizadevanja za skupno delo ogrožajo njegov položaj. Diagonalna komunikacija je medfunkcionalna komunikacija med zaposlenimi na različnih ravneh organizacije. Če na primer podpredsednik prodaje pošlje e-pošto podpredsedniku predelovalne dejavnosti z vprašanjem, kdaj bo izdelek na voljo za odpremo, je to primer horizontalne komunikacije. Če prodajalec po e-pošti pošlje sporočilo podpredsedniku za trženje, je prišlo do diagonalne komunikacije. Kadar komunikacija prehaja iz enega oddelka v drugega, mora biti menedžer pošiljatelja del zanke. Vodja se lahko postavi v neprijeten položaj in se zdi nesposoben, če se ne zaveda vsega, kar se dogaja v njegovem oddelku. Neupoštevanje ključnih komunikacijskih protokolov lahko pomeni izgubo zaupanja in uniči kariero (Typical Communication flows, 2015).

## Vloga vodje

V vsaki poslovni vlogi je potrebno, da smo sposobni predstaviti svoje ideje in vizijo na načine, ki spodbujajo učinkovito odločanje, timsko delo in delovanje. Največji voditelji motivirajo in navdihujejo svojo ekipo z jasno komunikacijo, hkrati pa spodbujajo disciplino, odgovornost in strateško usklajenost (Thompson, 2018).

Kot vodja morate s svojimi besedami in dejanji navdihovati druge. In preden spregovorite, obvezno poslušajte in opazujte; vedeti, da je vaše občinstvo enako pomembno kot sporočilo, ki ga posredujete. Komunikacija informira, prepriča, vodi in zagotavlja ter navdihuje. Pripravljeni morate biti, da razkrijete več o sebi in pustite, da drugi vidijo vašo dušo. Če tega ne storite, boste oslabili svojo učinkovitost vodje in vaši sledilci bodo kmalu odšli na stranski tir (Burnison, 2012).

## Intervjuji o komuniciranju v delovnem okolju

Ker smo v krizi covida in zaprti v svoje občine, sem se odločil za intervjuje s podjetji v svoji občini, saj sem zaradi poznanstev lažje in hitreje navezal stik z njimi in jih tudi uspešno intervjuval.

### *Komunikacija v delovnem okolju Podjetja 1*

56

- 1) Zakaj je pomembna?  
»Pomembna je zaradi točnega prenašanja ustnih in pisnih podatkov na sam izdelek oz. proizvod.«
- 2) Kakšna je vsebinska komunikacija v delovnem okolju?  
»Zaposleni se ne strinjajo vedno na vsebinski ravni komunikacije, so pa ne glede na to še naprej v dobrih odnosih drug z drugim. Komunikacija v delovnem okolju poteka od službene do zasebne.«
- 3) Kakšna je interpersonalna komunikacija v delovnem okolju?  
»Interpersonalna komunikacija v podjetju je dokaj razumljiva, konkretna, pregledna, razčlenjena, z veliko informacij in vizualizirana. Od nikogar ne pričakujemo, da je ves čas aktiven. Včasih sicer prihaja do medsebojnega rivalstva ‹Jaz ali ti›.
- 4) Verbalna ali neverbalna komunikacija?  
»Zaradi same narave dela je komunikacija v našem podjetju predvsem verbalna. Pri svojeglavih delavcih včasih prihaja do napak pri delu. Hujših napak in kršitev sicer ni.«
- 5) Kakšna je umska oz. Možganska prisotnost delavcev v delovnem okolju?  
»Opažam, da nekateri delavci pri svojem delu odtavajo v mislih daleč stran od svojega dela.«
- 6) Komunikacijski feed-back v delovnem okolju?  
»Delavci poudarjajo v večini napake. Povratne informacije so velikokrat prepozne ...«
- 7) Stil komuniciranja?  
»Včasih je stil komuniciranja prijazen, veder in drugič avtoritativen.«
- 8) Osebna komunikacija?  
»Osebna komunikacija je v stilu ‹To in to moramo napraviti›. Ne ve se, kdo je odgovoren za delo, niti kdo natančno mora določeno delo opravljati. Na koncu vsi delajo vse.«

## *Komunikacija v delovnem okolju Podjetja 2*

- 1) Zakaj je pomembna?  
»Komunikacija je pomembna za to, da se delavec in posledično podjetje lahko razvija in napreduje. Srečo imamo, da je v našem podjetju komunikacija pozitivno usmerjena.«
- 2) Kakšna je vsebinska komunikacija v delovnem okolju?  
»Delavci sprejemajo drug drugega, čeprav se vedno ne strinjajo in imajo različna mišljenja. Se pa med seboj spoštujejo. V svoji različnosti iščejo nekaj skupnega in novega.«
- 3) Kakšna je interpersonalna komunikacija v delovnem okolju?  
»Interpersonalna komunikacija je v našem podjetju skrbno načrtovana. Nadrejeni pošilja sporočila svojemu podrejenemu (delovodji), ta pa delavcem, ki jih ima pod seboj. Učinki sporočil so vedno dobri, ker so delovodje usposobljeni in izučeni pri svojem delu, zato vedo, kaj delajo, in jih delavci zelo dobro razumejo. Prenos informacij je odličen.«
- 4) Verbalna ali neverbalna komunikacija?  
»Šele ob združitvi neverbalne in verbalne komunikacije dobi izgovorjeno sporočilo svoj smisel, pomen, učinkovitost in vpliv. Od tega je odvisen uspeh našega podjetja. Delavci se zavedajo pregovora Obleka naredi človeka, zato so na delovnem mestu vedno urejeni in zato zadovoljni sami s seboj. In to da zelo velik vpliv izgovorjenim besedam.«
- 5) Kakšna je umska oz. možganska prisotnost delavcev v delovnem okolju?  
»Delavci so večinoma umsko prisotni pri delu in ne tavajo v mislih naokoli, ker je njihovo delo zelo zahtevno in zato zahteva prisotnost trenutnega zavedanja, vsakega delavca v podjetju.«
- 6) Komunikacijski feed-back v delovnem okolju?  
»Povratne informacije zaposlenih so hitre, konkretne, razumljive in kakovostne.«
- 7) Stil komuniciranja?  
»Stil komuniciranja v podjetju je iskren in usklajen. Zaposleni si prizadevajo izraziti sebe in hkrati razumeti druge. Ravno tako so med njimi usklajena čustva, obnašanje in razmišljanje. Vedejo in govorijo, tako kot mislijo in čutijo.«
- 8) Osebna komunikacija?  
»V podjetju izstopa stavek ›Želim, da napraviš to in to›. S takim premišljenim načinom komuniciranja pri zaposlenih spodbujamo ustvarjalnost.«

### *Komuniciranje v delovnem okolju Podjetja 3*

58

- 1) Zakaj je pomembna?  
»Pomembna je za rast in razvoj podjetja.«
- 2) Kakšna je vsebinska komunikacija v delovnem okolju?  
»Delavci se strinjajo z vsem, ker so prestrašeni, se bojijo za svoja delovna mesta in ker morajo biti skupaj. S sodelavci se razumejo, ker jih potrebujejo, in nimajo druge izbire. Podjetju so lojalni.«
- 3) Kakšna je interpersonalna komunikacija v delovnem okolju?  
»Interpersonalna komunikacija je načrtovana. Težave imamo, ker delovodje pri delavcih niso priljubljeni, zato pri podajanju delovnih nalogov prihaja do napak.«
- 4) Verbalna ali neverbalna komunikacija?  
»Med delovodji in delavci je težava v neverbalni komunikaciji, zato prihaja do napak v proizvodnji. Krivca drug na drugega kažeta s prstom. Težavo rešujemo že vrsto let.«
- 5) Kakšna je umska oz. možganska prisotnost delavcev v delovnem okolju?  
»V večini primerov so delavci na avtopilotu in v bistvu niso zavestno prisotni pri delu.«
- 6) Komunikacijski feed-back v delovnem okolju?  
»Komunikacijski feed-back med zaposlenimi je predvsem negativen, nepravočasen, nejasen, zlonameren.«
- 7) Stil komuniciranja?  
»V podjetju se komunicira v stilu opravljanja, kontroliranja, ocenjevanja, ukazovanja, rivalstva ...«
- 8) Osebna komunikacija?  
»V podjetju je izpostavljena komunikacija, ki se ponavlja (Treba bi bilo napraviti to in to). Vsi kot papagaji to ponavljajo, malokdo pa kaj od tega uresniči.«

## Komuniciranje v vojski

Raziskave se razmeroma redko izvajajo v vojaških organizacijah, ki so hierarhične in formalizirane. V njih so bistveno pogostejše analizirani informacijski procesi. Na primer proces poveljevanja vojaških operacij ali obveščevalni cikel, ki sta zelo specifična in neprimerljiva z drugimi procesi (Lewinska, 2015).



Pri vojaških organizacijah je prevladujoča, če ne edina, informacijska in organizacijska funkcija komunikacije. V njih je treba razlikovati med službenimi (podpornimi) funkcijami in poveljniškimi funkcijami. Kadrovske strukture so v večji meri primerljive s civilnimi organizacijami. Strukture ukazov so bolj specifične. Študije o procesu poveljevanja podrobno opisujejo zapletene informacijske procese, opažene med vojaškimi dejavnostmi, in strukture tako imenovanih informacijskih vezi, katerih kakovost je izjemnega pomena za pravočasen in učinkovit postopek odločanja (Lewinska, 2015).

Za ZDA lahko omenim, da obstaja precej splošno mnenje, da je nekdo lahko vodja, vendar ne nujno za vedno. V tem primeru je cilj izobraževalnih in didaktičnih dejavnosti vojaških akademij ustvariti situacijo, ko je diplomant sposoben ustvariti takšne čustvene odnose s svojimi podrejenimi, zaradi česar je nedvomen vodja, ko se taka potreba pojavi. V mirnem času naj bi se takšne vezi vzpostavile, da bi vojake spodbudile, da sledijo svojim voditeljem in jim omogočile, da predstavijo tako vedenje tudi med bojem. Takšno končno stanje je mogoče doseči le pod pogojem sistematičnega dela z ekipo ter pod pogojem posedovanja strukturiranega znanja in strokovnih veščin (Woods, 1965).

## Zaključek

Ugotovimo lahko, da je komunikacija bistvenega pomena v civilnih podjetjih in organizacijah pa seveda tudi v vojski. Komunikacija pomaga vodjem pri opravljanju njihovih nalog in odgovornosti. Lahko rečemo tudi, da je nekakšna osnova za načrtovanje. Vse bistvene informacije je treba sporočiti vodjem, ti pa morajo načrte sporočiti naprej, da se jih potem lahko uresniči. Voditelji kot vodje morajo učinkovito komunicirati s svojimi podrejenimi, da dosežejo cilje ekipe. Jasno nam je lahko tudi, da nadzor ni mogoč brez pisne in ustne komunikacije. Menedžerji velik del svojega časa posvetijo komunikaciji, približno šest ur na dan. Z nadrejenimi, s podrejenimi, kolegi, kupci ali z dobavitelji veliko časa preživijo v neposredni ali telefonski komunikaciji. Upravitelji pisno komunikacijo uporabljajo tudi v obliki pisem, poročil ali beležk, kadar ustno komuniciranje ni izvedljivo.

Tako lahko pridemo do zaključka in potrdimo hipotezo, ki sem si jo na začetku zastavil in ki pravi: Komuniciranje v delovnem okolju je glavnega pomena za

uspešno delovanje nekega podjetja/organizacije, saj se pri uspešnem komuniciranju razvijejo dobri medsebojni odnosi med sodelavci, kar vodi do uspešnega delovanja podjetja/organizacije.

»*Without communication there is no relationship!*« (Mabotja, 2018)

## Viri

- Braunstein, Michael M. (2000). Appropriate/Inappropriate Communications: ‚What did I say?‘. *San Diego Spring Meeting*. <https://www.soa.org/globalassets/assets/library/proceedings/record-of-the-society-of-actuaries/2000-09/2000/january/rsa00v26n270ts.pdf>
- Burnison, Gary (2012). Why communication is essential for great leaders. *The globe and mail*. <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/careers-leadership/why-communication-is-essential-for-great-leaders/article4098019/>
- Cartney, Patricia (2006). Using Video Interviewing in the Assessment of Social Work Communication Skills. *British Journal of Social Work*. <https://www.jstor.org/stable/23721259>
- Communication Flows in an Organization. (2010). *Management Study Guide*. <https://www.managementstudyguide.com/communication-flows.htm>
- Communication in the Workplace: 12 Effective Techiques. (2020). *Employment hero*. <https://employmenthero.com/blog/leadership-management/communication-in-the-workplace/>
- Fuchs, Christian (2020). Communication and Capitalism. *University of Westminster Press*. <https://www.jstor.org/stable/j.ctv12fw7t5.8>
- Gogala, Aleš (2012). Vojaški sporočilni sistem kot del organizacijskega komuniciranja v Slovenski vojski (magistrsko delo). <https://dk.um.si/Dokument.php?id=48971&lang=slv>
- Importance of good communication at the workplace (2020). *In.Corp*. <https://www.in-corp.asia/blog/hr/importance-of-good-communication-at-workplace/>
- Kashyap, Vartika (2019). Effective Communication in the Workplace: How and Why? *HR Technologist*. <https://www.hrtechnologist.com/articles/employee-engagement/effective-communication-in-the-workplace-how-and-why/>
- Kastrevc, Marjana (2011). Komuniciranje kot orodje za reševanje konfliktov (magistrsko delo). <https://dk.um.si/Dokument.php?id=26864>
- Kosi, Tatjana in Andreja Rom (2009). Poslovno komuniciranje. *Zavod IRC, Ljubljana*. [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Poslovno\\_komuniciranje-Kosi\\_Rom.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje-Kosi_Rom.pdf)

- Lewinska, Monika (2015). The role of Communication in Military Leadership. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 2(1): 37. [https://www.researchgate.net/publication/297751623\\_The\\_Role\\_of\\_Communication\\_in\\_Military\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/297751623_The_Role_of_Communication_in_Military_Leadership)
- Mabotja, Phiti Andries (2018). Without Communication There Is No Relationship. *OwnQuotes*. <https://ownquotes.com/quote/134489>
- Thompson, S. (2018). Key Principles of Leadership Communication. *Virtualspeech*. <https://virtualspeech.com/blog/key-principles-of-leadership-communication>
- Typical Communication flows (2015). *Principles of Management*. <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/reading-barriers-to-effective-communication/>
- Woods, David L. (1965). Tactical military communication. *Society for Army Historical Research*. <https://www.jstor.org/stable/44224013>