

# KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE LIDERA

---

**Mlinarević, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:993324>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-29**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Menadžment

Ana Mlinarević

**KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE LIDERA**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Menadžment

Ana Mlinarević

## **KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE LIDERA**

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0010223323

e-mail: [amlinarevic@efos.hr](mailto:amlinarevic@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics

Graduate study Management

Ana Mlinarević

**LEADERS' COMMUNICATION SKILLS**

Graduate paper

Osijek, 2022

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA  
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je       DIPLOMSKI       (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ana Mlinarević

**JMBAG:** 0010223323

**OIB:** 31464526347

**e-mail za kontakt:** ana.mlinarevic1998@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij Poslovna ekonomija; smjer, Menadžment

**Naslov rada:** Komunikacijske vještine lidera

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 2022. godine

Potpis 

# **Komunikacijske vještine lidera**

## **Sažetak**

Cilj ovog rada bio je detaljnim proučavanjem stručne literature i dosadašnjih istraživanja definirati komunikacijske vještine lidera, zašto su one važne te kako djeluju na njihove sljedbenike. Nadalje, cilj je bio pomoću empirijskog istraživanja ispitati teorijske pretpostavke o komunikacijskim vještinama lidera na temelju stavova stanovništva Republike Hrvatske. Komunikacija se može definirati kao dijeljenje misli ili informacija između dvije ili više osoba kako bi se došlo do međusobnog razumijevanja i željenog djelovanja. Ovladavanje poslovnom komunikacijom čini vođe, povećava njihovu sferu utjecaja i pomaže poboljšati učinkovitost na radnom mjestu. Dobre komunikacijske vještine pomažu u razvijanju boljeg razumijevanja i uvjerenja, inspiriraju na promjenu, akciju i slijedenje načela i vrijednosti koje vođa želi usaditi. U nedostatku dobrih komunikacijskih vještina, vođa ne uspijeva ostvariti ciljeve koje su postavili on i organizacije što ga čini neučinkovitim vođom. Ispitanici ovog istraživanja pokazali su pozitivne stavove prema karakteristikama komunikativnog vođe. Komunikativni vođa je definiran kao onaj koji uključuje zaposlenike u dijalog, aktivno dijeli i traži povratne informacije, prakticira participativno donošenje odluka i percipira se kao otvoren i uključen.

**Ključne riječi:** vodstvo, komunikacijske vještine, stil vodstva.

## **Leaders' communication skills**

### **Abstract**

The aim of this paper was to define the communication skills of leaders, why they are important and how they affect their followers by a detailed study of the professional literature and previous research. Furthermore, the aim was to use empirical research to examine theoretical assumptions about the communication skills of leaders based on the attitudes of the population of the Republic of Croatia. Communication can be defined as the sharing of thoughts or information between two or more people in order to arrive at mutual understanding and desired action. Mastering business communication makes leaders, increases their sphere of influence and helps improve efficiency in the workplace. Good communication skills help to develop a better understanding and belief, inspire change, action and follow the principles and values that the leader wants to instill. In the absence of good communication skills, a leader fails to achieve the goals set by him and the organization making him an ineffective leader. Respondents of this research showed positive attitudes towards the characteristics of a communicative leader. A communicative leader is specifically defined as one who engages employees in dialogue, actively shares and seeks feedback, practices participatory decision-making, and is perceived as open and involved.

**Key words:** leadership, communication skills, leadership style.

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Metodologija istraživanja .....	1
1.3. Struktura rada.....	2
2. Komunikacija u poslovnom okruženju.....	3
2.1. Komunikacijski proces .....	5
2.2. Oblici i sudionici komunikacije .....	8
2.2.1. Komunikacija s obzirom na smjer komunikacije .....	8
2.2.2. Komunikacija s obzirom na način izražavanja.....	12
2.2.3. Komunikacija s obzirom na organizacijsku strukturu .....	13
2.3. Principi poslovne komunikacije .....	14
2.4. Važnost komunikacije .....	15
3. Vodstvo i komunikacija.....	18
3.1. Stilovi vodstva.....	19
3.2. Komunikativno vodstvo.....	22
3.3. Komunikacijske vještine vođe .....	25
3.4. Učinkovito vodstvo .....	28
3.5. Dosadašnja istraživanja o utjecaju komunikacijskih vještina i stila vodstva na učinak organizacije.....	30
4. Istraživanje stavova stanovništva RH o komunikacijskim vještinama lidera.....	32
4.1. Rezultati istraživanja .....	32
4.2. Diskusija .....	44
4.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja .....	44
5. Zaključak .....	45
Literatura .....	46
Popis slika, grafikona i tablica.....	50



# 1. Uvod

Komunikacija predstavlja razmjenu i protok informacija i ideja od jedne osobe do druge, što uključuje pošiljatelja, prijenos ideja, informacija ili znanja primatelju. Učinkovita komunikacija je uspostavljena samo ako primatelj razumije točnu informaciju ili ideju koju je pošiljatelj namjeravao prenijeti (Barret, 2006). Kada se govori o odnosima između lidera i organizacije, riječ je o sposobnosti pojedinca da utječe, motivira i omogućuje drugima da doprinesu učinkovitosti i uspjehu organizacije. Ipak, lider u 21. stoljeću mora biti u stanju osigurati da se podređeni tretira kao član organizacije, a ne kao puki radnik kojemu se naređuje i daju upute. U tom smislu, lider mora biti sposoban stvoriti održivu klimu povjerenja i osjećaj zajedništva unutar organizacije. Paralelno s ovom perspektivom, uspješni lideri razumiju da strateška komunikacija igra ključnu ulogu u osiguravanju da njihovi ljudi rade pravu stvar umjesto da rade stvari samo na pravi način (Men, 2014).

## 1.1. Predmet i cilj rada

U trenutnom dinamičkom i konkurentnom stanju na tržištu, preplavljenom informacijama, prenošenje poruke može biti izazov. Stoga je korisno analizirati vještine i obilježja onih koji su u tome najuspješniji. Cilj ovog rada je detaljnim proučavanjem stručne literature i dosadašnjih istraživanja definirati komunikacijske vještine lidera, zašto su one važne i kako djeluju na njihove sljedbenike. Nadalje, cilj je pomoću empirijskog istraživanja ispitati teorijske pretpostavke o komunikacijskim vještinama lidera na temelju stavova stanovništva Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu – RH).

## 1.2. Metodologija istraživanja

U ovom radu korištene su metode primarnog i sekundarnog istraživanja. Primarno istraživanje provedeno je pomoću upitnika *online* metodom. Pritom korištene znanstvene metode su analiza i sinteza, deskripcija, komparacija i zaključak. Sekundarno istraživanje provedeno je prikupljanjem podatka iz stručne literature, znanstvenih članaka i časopisa, pouzdanih web stranica i dosadašnjih istraživanja. Pri tom korištene metode su metoda analize, sinteze, deskripcije, definicije, indukcije, dedukcije i zaključka.

### 1.3. Struktura rada

Rad je strukturiran u ukupno pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno te ono iznosi predmet i cilj, metodologiju i strukturu rada. Drugo poglavlje daje pregled literature o komunikaciji u poslovnom okruženju. Treće poglavlje daje pregled literature o odnosu vodstva i komunikacije. Četvrto poglavlje predstavlja istraživanje stavova stanovništva RH o komunikacijskim vještinama i stilovima vodstva. Posljednje poglavlje sabire sve zaključke donesene tijekom izrade rada i istraživanja.

## 2. Komunikacija u poslovnom okruženju

Komunikacija je složen pojam koji se koristi različito ovisno o situaciji. Stoga se može definirati na više načina. Međutim, možda najčešće tumačenje je da je komunikacija čin prijenosa i primanja informacija korištenjem riječi, zvukova, znakova ili ponašanja. To je proces kroz koji se određena vrsta informacija razmjenjuje među pojedincima, a taj je proces osnovni oblik društvene interakcije koja je temeljna karakteristika svih ljudskih bića (Peters, 2008).

Riječ komunikacija izvedena je iz latinske riječi 'communicare' što znači 'dijeliti'. Komunikacija se tako može definirati i kao dijeljenje misli ili informacija između dvije ili više osoba kako bi se došlo do međusobnog razumijevanja i željenog djelovanja. To je razmjena informacija riječima ili simbolima te razmjena činjenica, ideja i stajališta koja dovodi do zajedničkih interesa, svrhe i napora (Peters, 2008).

Komunikacija igra vrlo važnu ulogu u procesu usmjeravanja i kontrole ljudi u organizaciji. Treba postojati učinkovita komunikacija između nadređenih i podređenih u organizaciji kao i između organizacije i društva u cjelini. Osnovne funkcije upravljanja ne mogu se dobro obavljati bez učinkovite komunikacije stoga je ona neophodna za uspjeh i rast organizacije. Poslovna komunikacija podrazumijeva stalni protok informacija, a povratne informacije sastavni su dio poslovne komunikacije (Bucăța i Rizescu, 2017).

Poslovna komunikacija ima sljedeće ciljeve (Peters, 2008):

1. Razmjena informacija: glavni cilj poslovne komunikacije je razmjena informacija s unutaršnjim i vanjskim stranama.
2. Razviti planove: plan je nacrt budućih tjejkova akcija. Plan mora biti formuliran za postizanje organizacijskih ciljeva. Kako bi razvili plan, vođama su potrebne informacije. U tom smislu, cilj komunikacije je dostaviti potrebne informacije dotičnim vođama.
3. Plan za provedbu plana. Nakon što je plan pripremljen, treba ga provesti. Provedba plana zahtijeva pravovremenu komunikaciju sa zainteresiranim stranama. Dakle, komunikacija ima za cilj prenošenje plana u cijeloj organizaciji za njegovu uspješnu provedbu.
4. Olakšavanje formuliranja politike: politike su smjernice za obavljanje organizacijskih aktivnosti. Politike se također nazivaju trajnim odlukama o problemima koji se ponavljaju. Svaka organizacija treba razviti skup politika koje će voditi njezin rad. Priprema politika

također zahtijeva informacije iz različitih izvora. Stoga je cilj komunikacije prikupljanje potrebnih informacija za formuliranje politike.

5. Postizanje organizacijskog cilja: kolektivni napori i vođa i sljedbenika neophodni su za postizanje organizacijskih ciljeva. Komunikacija koordinira i sinkronizira napore zaposlenika na različitim razinama za postizanje navedenih ciljeva organizacije.
6. Organiziranje resursa: u organizaciji su dostupne razne vrste resursa kao što su ljudski, materijalni, financijski resursi itd. Organiziranje ovih resursa na učinkovit način ključni je izazov za sve vođe. Komunikacija je sredstvo za prevladavanje ovog izazova.
7. Koordiniranje: koordinacija je osnovna funkcija upravljanja. Uključuje povezivanje različitih funkcionalnih odjela velikih organizacija. Bez pravilne i pravovremene koordinacije nemoguće je ostvariti organizacijske ciljeve. Stoga je cilj komunikacije koordinirati funkcije različitih odjela za lakše postizanje organizacijskih ciljeva.
8. Usmjeravanje podređenih: kako bi se stvari obavile, vođa treba voditi, usmjeravati i kontrolirati zaposlenike. Obavljanje ovih funkcija ovisi o učinkovitoj komunikaciji s podređenima.
9. Motiviranje zaposlenika: preduvjet motivacije zaposlenika je zadovoljenje njihovih financijskih i nefinancijskih potreba. Financijske potrebe zadovoljavaju se temeljitim novčanim prinosima. Međutim, kako bi se zadovoljile nefinancijske potrebe, uprava mora redovito komunicirati sa zaposlenicima i formalno i neformalno.
10. Stvaranje svijesti: zaposlenici organizacije moraju biti svjesni svojih dužnosti i odgovornosti. Komunikacija daje potrebne informacije i čini ih svjesnima svojih dužnosti i odgovornosti.
11. Povećanje učinkovitost: kako bi se povećala učinkovitost zaposlenika, komuniciraju im se potrebne informacije i smjernice.
12. Uvođenje dinamike: organizacije bi trebale biti dinamične kako bi se nosile s unutarnjim i vanjskim promjenama. Donošenje dinamike zahtijeva pronalaženje novih i boljih načina rada. U tu svrhu komunikacija pomaže u traženju novih ideja i prijedloga unutarnje i vanjske strane.
13. Poboljšanje upravljanja radom: harmoničan odnos između radnika i vođe je preduvjet za organizacijski uspjeh. U tom smislu, cilj komunikacije je osigurati slobodan protok informacija i stvoriti dobro razumijevanje.

14. Povećanje zadovoljstva poslom: komunikacija povećava razinu zadovoljstva poslom zaposlenika. Stvara prijateljsko okruženje u kojem se zaposlenici mogu izraziti. Kao rezultat toga, postaju zadovoljniji svojim poslom.
15. Prenošenje reakcije zaposlenika: komunikacija prenosi reakcije, mišljenja, sugestije i pritužbe zaposlenika nadređenima na planove, politike, programe i strategije tvrtke.

Komunikacija je žila kucavica svake organizacije te je sredstvo kojim vođa postiže vodstvo. Bez komunikacije vođa ne može prenijeti svoju poruku i inspirirati druge na akciju i postizanje zajedničkog cilja. Stoga ovo poglavlje donosi pregled literature o komunikacijskom procesu, oblicima i sudionicima komunikacije, principima te važnosti komunikacije.

## 2.1. Komunikacijski proces

Komunikacijski proces se može definirati kao proces prijenosa poruke od pošiljatelja do primatelja na razumljiv način. Komunikacijski proces uključuje šest osnovnih elemenata (Slika 1): pošiljatelja (koder), poruku, kanal, primatelja (dekoder), šuma i povratne informacije, a moguće ju je prekinuti na bilo kojem od ovih elemenata (Lunenburg, 2010).

Slika 1. Komunikacijski proces



Izvor: Zuber, N. (2017). Komunikacijski proces. Dostupno na: <http://www.sigurno-voziti.net/ponasanje/ponasanje27.html>, [pristup 07.05.2022.].

Na Slici 1 vidljivo je da se komunikacijski proces sastoji se od pet ključnih koraka:

1. Formiranje ideja

2. Kodiranje poruke
3. Prijenos poruke (putem komunikacijskog kanala)
4. Dekodiranje poruke
5. Generiranje povratne informacije

Pošiljalatelj pokreće komunikacijski proces. Kada se pošiljalatelj odluči za značenje, kodira poruku i odabire kanal za prijenos poruke primatelju. Kodirati znači staviti poruku u riječi ili slike. Poruka je informacija koju pošiljalatelj želi prenijeti. Kanal ili medij je sredstvo komunikacije. Pošiljalatelj treba definirati svrhu poruke imajući na umu primatelja pri odabiru najprikladnijeg medija (Eke, 2020).

Vanjski podražaj potiče pošiljalatelja da pošalje poruku. Dok pošiljalatelj razmišlja o idejama za poruku, on također reagira na različite uvjete u svom vanjskom okruženju – fizička okolina, vrijeme, buka, nelagode, kulturni običaji i drugo. Također, unutarnji podražaji imaju složen utjecaj na to kako pošiljalatelj ideje prevodi u poruku. Kada pošiljalatelj kodira, njegov vlastiti svijet iskustva utječe na njegov izbor simbola – mentalnih, fizičkih, psiholoških, semantičkih. Nadalje, stavovi, mišljenja, emocije, prošlo iskustvo, svidanja i nesvidanja, obrazovanje, status posla i komunikacijske vještine također mogu utjecati na način na koji pošiljalatelj prenosi ideje (Eke, 2020).

Kada se poruka prenese primatelju, počinje faza dekodiranja komunikacijskog procesa. Proces dekodiranja uključuje prihvaćanje i tumačenje poruke od strane primatelja. Uspješna komunikacija se odvija kada primatelj ispravno razumije značenje poruke pošiljalatelja. To je vrlo teško postići, ne samo zbog šumova u komunikacijskim kanalima, već prvenstveno zbog toga što pošiljalatelj i primatelj imaju različitu pozadinu, znanje, iskustvo itd. Povratna informacija je završna faza komunikacijskog procesa. Može biti u verbalnom (izgovoreni komentar), pisanom (pisana poruka), ili neverbalnom (osmijeh, uzdah, itd.) obliku (Kristina i Yesenia, 2005).

Povratne informacije su vrlo važna komponenta komunikacijskog procesa, jer omogućuju pošiljalatelju da procijeni je li primatelj ispravno protumačio poruku ili ne. Pošiljalatelj također može potaknuti povratnu informaciju od primatelja postavljanjem dodatnih pitanja. Nadalje, slanje i primanje poruke ne znači da je komunikacija bila učinkovita. Osnove učinkovite komunikacije su (Kristina i Yesenia, 2005):

1. Zajedničko komunikacijsko okruženje
2. Suradnja između pošiljatelja i primatelja
3. Odabir odgovarajućeg kanala
4. Ispravno kodiranje i dekodiranje poruke
5. Primanje željenog odgovora i povratne informacije

U nekim slučajevima poruka možda neće dati željeni odgovor zbog semantičkog jaza ili barijere između pošiljatelja i primatelja. To se naziva buka ili šum u kanalu, a odnosi se na svako neplanirano ometanje u komunikaciji koje uzrokuje smetnju u prijenosu poruke. Postoje dvije vrste buke ili šuma; šum kanala i semantički šum. Šum kanala se odnosi na statičke i mehaničke kvarove, probleme u glasnoći zvuka, visini glasa, čitljivosti teksta, itd. Dok se semantički šum generira interno kao rezultat pogrešaka u samoj poruci: dvosmislenost, gramatičke pogreške, pogrešan pravopis, netočna interpunkcija itd. (Rajhans, 2012).

Prijenos odgovora primatelja pošiljatelju naziva se povratna informacija. To je jedan od najvažnijih čimbenika komunikacijskog procesa. Pošiljatelj mora znati je li primatelj poruku primio i odgovara li na željeni način. Naravno, čak i ako netko dobije odgovor, on može, ali i ne mora biti onaj koji je očekivan. Međutim, svaki odgovor potvrđuje da je poruka prenesena (Peters, 2008).

Povratne informacije mogu biti pozitivne ili negativne. Pozitivna povratna informacija javlja se kada primatelj prima željeni odgovor na temelju jasnog razumijevanja simbola koji se koriste u poruci. Negativna povratna informacija javlja se kada postoji neželjeni odgovor zbog pogrešne komunikacije. U nekim slučajevima, nedostatak povratnih informacija također je vrsta povratne informacije (Dixit, 2008).

Na primjer, potpuna šutnja od strane primatelja također je pokazatelj ili učinkovite komunikacije (slaganje) ili neuspjeha komunikatora (nemogućnost razumijevanja, neslaganje). Promatranje promjena u ponašanju primatelja u komunikaciji licem u lice izvor je vrijedne povratne informacije u slučajevima kada primatelj ne izražava eksplicitno svoju reakciju. Na primjer, ako vođa ohrabruje neraspoloženog sljedbenika i primijeti da je vedriji, opušteniji i spremniji za razgovor prilikom sljedećeg posjeta, on tu promjenu tumači kao pozitivan odgovor. Povratne informacije mogu biti trenutne ili odgođene. Na primjer, usmeni odgovori se odmah prenose, ali u slučaju pismene komunikacije, primanje povratne informacije može potrajati neko vrijeme (Dixit, 2008).

Povratne informacije pomažu u poboljšanju komunikacije jer pošiljatelju omogućavaju da točno utvrdi nedostatke u prijenosu poruke. Vješt komunikator uvijek traži znakove upozorenja da komunikacija ne ide dobro i prema tome prilagođava poruke. U poslovnom svijetu, vođe bi trebali osigurati postojanje odgovarajućih mogućnosti za dobivanje povratnih informacija. To se postiže uspostavljanjem internih sustava i foruma koji zaposlenicima omogućavaju da izraze svoje stavove i utječu na odluke. Istraživanje tržišta je još jedan način dobivanja povratnih informacija i informacija od zaposlenika i vanjskih ciljnih skupina (Dixit, 2008).

## 2.2. Oblici i sudionici komunikacije

Komunikacija u organizaciji nosi bezbroj vrsta poruka koje je možda teško mapirati. Međutim, komunikaciju je moguće klasificirati na temelju smjera komunikacije, načina izražavanja i organizacijske strukture.

### 2.2.1. Komunikacija s obzirom na smjer komunikacije

Svaka organizacija mora omogućiti komunikaciju u nekoliko smjerova: komunikacija prema dolje, komunikacija prema gore, horizontalna komunikacija i dijagonalna komunikacija. Komunikacija prema dolje teče od najvišeg menadžmenta do zaposlenika. Ova vrsta komunikacije najčešće se pronalazi u tvrtkama s iznimno mjerodavnim stilom upravljanja (Spaho, 2012).

Najraniji mislilac u području komunikacije prema dolje bio je Max Weber. Weber je vjerovao da postoje dva načina da se zaposlenici natjeraju da slijede nečije direktive: moć i autoritet. Postoji pet vrsta komunikacije prema dolje: upute kako nešto učiniti, obrazloženje posla, informacije o propisima, pravilima i postupcima, informacije o učinku pojedinca, grupe i organizacije te informacije ideološkog karaktera kako bi se izgradio osjećaj posebne zadaće ili misije tvrtke (Coleman, 2011).

Prva vrsta poruke koju menadžment obično prenosi zaposlenicima su upute za posao ili kako uprava želi da zaposlenik obavlja svoj posao. Često se ova vrsta komunikacije prema dolje događa kroz trening. Ovisno o težini posla, komuniciranje zaposleniku o načinu obavljanja svog posla moglo bi potrajati danima, mjesecima ili godinama. Neke organizacije čak šalju zaposlenike izvan organizacije na specijaliziranu obuku (Spaho, 2012).



Druga vrsta poruka su obrazloženja posla. Obrazloženje posla je osnovna izjava o svrsi određenog posla i o tome kako se taj posao odnosi na sveobuhvatni cilj organizacije. Svaki posao trebao bi pomoći organizaciji da postigne svoje ciljeve, stoga je vrlo važno razumjeti kako se nečija pozicija uklapa u širu shemu organizacije. Nadalje, obrazloženje posla također će ilustrirati kako je jedno radno mjesto povezano s drugim poslovima unutar organizacijske hijerarhije (Lunenburg, 2010).

Treća vrsta poruka su informacije o praksama i postupcima. Postupci i prakse obično dolaze u obliku priručnika za zaposlenike ili skupa informacija za početak rada u organizaciji. Postupci su nizovi koraka koje treba slijediti u danoj situaciji. Na primjer, u organizaciji mogu postojati postupci za prijavu seksualnog uznemiravanja ili postupci za zapošljavanje novih članova. Prakse, s druge strane, su ponašanja koja su uobičajena i očekivana unutar organizacije. Postoje procedure i prakse povezane s politikama (tokovi djelovanja poduzeti u organizaciji), pravilima (standardi ili direktive koje reguliraju ponašanje) i beneficijama (plaćanja i prava koja netko prima uz posao) (Lunenburg, 2010).

Četvrta vrsta poruke u komunikaciji prema dolje je povratna informacija. Pružanje povratnih informacija svojim podređenima vrlo je važna značajka svake nadzorne pozicije. Zaposlenici mogu rasti i postati iskusniji u svom poslu samo ako primaju povratne informacije od onih iznad njih. Ova povratna informacija može sadržavati i pozitivne i negativne povratne informacije. Pozitivna povratna informacija javlja se kada nadređeni objasni podređenom što radi dobro, dok se negativna javlja kada objašnjava područja koja trebaju poboljšati (Spaho, 2012).

Posljednja vrsta komunikacije prema dolje je indoktrinacija zaposlenika. Indoktrinacija je proces usađivanja stranačkog ili ideološkog stajališta. Konkretno, organizacije koriste poruke indoktrinacije kako bi pomogle novim članovima da usvoje ideološke stavove vezane uz kulturu i ciljeve organizacije (Spaho, 2012).

Informacija teče od vrha do dna strukture. Učinkovitost komunikacije prema dolje funkcija je raspona kontrole. Raspon kontrole, ili raspon upravljanja, odnosi se na broj osoba koje odgovaraju jednom nadređenom i uključuje funkcije planiranja, organiziranja i vođenja. Širok raspon kontrole postoji kada vođa nadzire mnogo podređenih, a uski raspon kontrole postoji kada vođa nadzire nekoliko podređenih (Asana, 2021).

Komunikacija prema gore, s druge strane, teče od zaposlenika do najvišeg menadžmenta. Osnovna zadaća ove komunikacije je informirati top menadžment o stanju na nižim razinama i to je najbolji način da top menadžment vidi učinkovitost silazne komunikacije i organizacijske komunikacije općenito. Komunikacija prema gore osigurava da se zadaci unaprijede na vrijeme, daju točne povratne informacije i pomaže da svi budu na istom putu sa zajedničkom vizijom (Kato, 2013).

Komunikaciju prema gore čine četiri različita tipa: informacije o sebi, informacije o suradnicima i njihovim problemima, informacije o organizacijskim politikama i procedurama te informacije o zadatku koji se radi. Tourish i Robson (2006) tvrde da peti oblik komunikacije prema gore treba biti uključen u ovaj popis: kritička komunikacija prema gore.

Komunikacija informacija o sebi obično spada u jednu od dvije kategorije: osobne informacije i profesionalne informacije. Osobni podaci koji se mogu prenijeti prema gore uključuju informacije koje su intimnije prirode. Na primjer, moguće je razgovarati sa svojim nadređenim o svojim prijateljima i obiteljima, hobijima, psihološkim/medicinskim problemima, itd. (Tourish i Robson, 2006).

Ove informacije pomažu podređenima da uspostave odnos razumijevanja sa svojim nadređenima. Profesionalne informacije koje se mogu prenijeti prema gore uključuju probleme vezane uz uspješnost posla ili probleme vezane uz posao. Na primjer, informacije o poslovnim uspjesima ili problemima s jednim specifičnim aspektom posla (Asana, 2021).

Drugi oblik komunikacije prema gore uključuje informacije o suradnicima i njihovim problemima. Vođe su često potpuno udaljeni od onoga što se zapravo događa s njihovim podređenima jer pozornost menadžera nije u potpunosti usmjerena na njihove podređene. Iz tog razloga menadžeri često jednostavno nisu svjesni što se događa s njihovim podređenima. Kako bi se borili protiv ovog nedostatka jasnoće, menadžeri se često oslanjaju na podređene da prijave probleme. Nadalje, pojedinci koji vide da se netko ponaša na opasan ili neetički način mogu anonimno nazvati telefonsku liniju i ostaviti poruku o problemu, a organizacija tada može pokrenuti vlastitu internu istragu (Hendrith, 2018).

Treći oblik komunikacije prema gore uključuje informacije o organizacijskim procedurama i praksama. Kao što je već spomenuto u ovom poglavlju, procedure su slijed koraka koje treba slijediti u danoj situaciji, dok su prakse ponašanja koja bi ljudi trebali uobičajeno činiti.

Komunikacija o procedurama i praksama može pomoći menadžmentu da vidi gdje politike, pravila i prednosti mogu biti utjecajni ili moderniji (Hendrith, 2018).

Posljednji oblik komunikacije prema gore uključuje informacije o zadatku koji se radi. Ovaj posljednji oblik posebno je usmjeren na priopćavanje informacija menadžmentu koje pomažu pojedincu da završi svoj posao. Vrste poruka koje bi mogle spadati u ovu kategoriju uključuju traženje više informacija, traženje pojašnjenja zadatka, traženje dodatnih resursa za dovršetak zadatka, informiranje nadređenog o vremenskom rasporedu završetka, objašnjenje trenutnog statusa projekta, itd. (Hendrith, 2018).

Sve ove različite vrste poruka omogućuju podređenom da postavi pitanja o zadatku ili obavijesti svog nadređenog o istom. Iako je priopćavanje informacija o sebi vjerojatno najvažnije tijekom početnih faza razvoja odnosa s nadređenim, priopćavanje informacija o zadacima nadređenom je najčešći oblik komunikacije prema gore (Tourish i Robson, 2006).

Horizontalna komunikacija teče između zaposlenika i odjela koji su na istoj organizacijskoj razini, a omogućuje koordinaciju i integraciju aktivnosti odjela koji raditi relativno samostalne zadatke. Ova vrsta komunikacije može imati različite oblike, obavljanje dužnosti, rješavanje problema i razmjenu ideja. Horizontalna komunikacija osigurava jedinstvenu viziju, smjer, točne povratne informacije i sposobnost učinkovite provedbe promjena, kao i da vođe steknu kontrolu i zadrže razinu zajedničke svrhe (Spaho, 2013).

Postoje četiri funkcije horizontalne komunikacije: koordinacija zadataka, rješavanje problema, dijeljenje informacija i rješavanje sukoba. Prvenstvena funkcija horizontalne komunikacije je pomoći članovima organizacije da koordiniraju zadatke kako bi pomogli sustavu da postigne svoje ciljeve. Ljudi u različitim odjelima često nisu svjesni kako njihov odjel utječe na sposobnost funkcioniranja drugog odjela. Kada se različiti odjeli okupe i pokažu kako svaki odjel pomaže organizaciji u postizanju svojih ciljeva, odjeli mogu utvrditi kako zapravo mogu učinkovitije pomoći jedni drugima (Spaho, 2013).

Druga funkcija horizontalne komunikacije je omogućiti članovima organizacije rješavanje problema. Kada postoje problemi na razini cijelog sustava s kojima se organizacija suočava, organizacija treba pronaći rješenja za cijeli sustav. Treća funkcija horizontalne komunikacije je dijeljenje informacija među članovima organizacije. Postoje brojni razlozi zašto pojedinci možda

nerado dijele informacije, ali kada ljudi informacije drže za sebe, trpi cjelokupna organizacija. Kroz dijeljenje informacija članovi organizacije postaju svjesni aktivnosti organizacije i njihovih kolega (Romford, 2021).

Konačna funkcija horizontalne komunikacije je rješavanje sukoba. Kada su pojedinci u međusobnom sukobu, najlakši način za rješavanje sukoba je izravna interakcija. Često su jednostavni sukobi rezultat nesporazuma koji se mogu pogoršati ako se ne rješavaju brzo i učinkovito. Iz tog razloga, u prisutnosti sukoba između organizacijskih članova unutar odjela sposobnost rasprave o pitanju često može dovesti do rješenja sukoba (Romford, 2021).

Dijagonalna komunikacija teče između ljudi koji nisu na istoj organizacijskoj razini i nisu u izravnom odnosu u organizacijskoj hijerarhiji. Ova komunikacija se rijetko koristi, najčešće u situacijama kada nadopunjuje druge vrste komunikacije. Na primjer, dijagonalna komunikacija je kada sindikati organiziraju izravne sastanke između zaposlenika i najvišeg menadžmenta izbjegavajući menadžere prve i srednje razine (Adu-Oppong i Agyin-Birikorang, 2014).

### 2.2.2. Komunikacija s obzirom na način izražavanja

Metode organizacijske komunikacije su pisana, usmena i neverbalna komunikacija. Pisana komunikacija je službena i formalna komunikacija putem pisanih informacija i uputa. Pisana komunikacija odnosi se na proces prenošenja poruke putem pisanih simbola. Drugim riječima, svaka poruka razmijenjena između dvije ili više osoba koje koriste napisane riječi naziva se pisanom komunikacijom. Pisana komunikacija je najčešći i najučinkovitiji način poslovne komunikacije. U svakoj organizaciji, elektronička pošta, dopisi, izvješća, dokumenti, pisma, časopisi, opisi poslova, priručnici za zaposlenike, itd. neki su od najčešće korištenih oblika pisanog komunikacija (Cacciattolo, 2015).

U usporedbi s usmenom komunikacijom opipljiva je pri čemu je mnogo lakše provjeriti podatke. Jedan od njezinih nedostataka je što oduzima više vremena u odnosu na usmenu komunikaciju i nema izravne povratne informacije. Pisani oblik komunikacije povezan je s nekom vrstom tehnologije koja omogućuje prenošenje informacija (računalo, papir, olovka...) (Cacciattolo, 2015).

U usmenoj komunikaciji, dvije strane u komunikaciji, pošiljatelj i primatelj, razmjenjuju svoje stavove putem govora, bilo u komunikaciji licem u lice između pojedinaca, ili između pojedinca i

grupe, ili bilo kojeg mehaničkog ili električnog uređaja, kao što je telefon, razglas, sastanci, konferencije, predavanja itd. Osobne osobine kao što su jasnoća izgovora, visina tona, sleng, glasnoća, brzina itd. utječu na ovaj način razgovora (Brink i Costigan, 2015).

Izgovorena riječ je glavni kod usmene komunikacije. Formalne rasprave i neformalne glasine neki su od oblika usmene komunikacije. Postoje neke prednosti usmene komunikacije u odnosu na druge oblike komunikacije, a to su brzina prenošenja informacija i povratne informacije. Nedostatak je, međutim, mogućnost iskrivljavanja izvorne poruke. U poslovnom svijetu usmena komunikacija igra veliku ulogu (Brink i Costigan, 2015).

Neverbalna komunikacija podrazumijeva sva namjerna i slučajna značenja koja nemaju oblik pisane ili izgovorene riječi. Neverbalna komunikacija sadrži dva osnovna elementa: izgled i govor tijela. Izgled se odnosi na način na koji govornik nosi odjeću, koristi šminku, frizuru i kako odražava svoj izgled. Okruženje sobe u kojoj se osoba nalazi također utječe na neverbalnu komunikaciju. Govor tijela pokazuje osobi koliko je sigurna u temu o kojoj govori i koliko je iskrena. Može uključivati geste rukama, izraz lica, ton glasa itd. (Rouse i Rouse, 2005).

Neverbalni oblik komunikacije često je zanemaren u usporedbi s ostalim oblicima komunikacije. Važne prednosti neverbalne komunikacije su da podržava druge oblike komunikacije; dok je nedostatak to što primatelj može pogrešno shvatiti poruku i posljedično je pogrešno protumačiti (Rouse i Rouse, 2005).

### 2.2.3. Komunikacija s obzirom na organizacijsku strukturu

Organizacije su često strukturirane na način koji diktira komunikacijske obrasce. Pojam organizacijska struktura odnosi se na obrazac odnosa koji postoji između različitih jedinica organizacije. Osnovna podjela organizacijskih struktura su formalne i neformalne organizacijske strukture stoga postoji i formalan i neformalan oblik komunikacije (Nelson i Quick, 2011).

Formalna komunikacija je sustavni i formalni proces prijenosa informacija u govornom i pisanom obliku, unaprijed planiran i prilagođen potrebama organizacije. Dok neformalna komunikacija ne slijedi unaprijed utvrđenu liniju već postoji nesmetana komunikacija između pojedinih skupina unutar organizacije (Fox, 2001).

Formalna komunikacija je razmjena službenih informacija koja teče duž različitih razina organizacijske hijerarhije i u skladu je s propisanim profesionalnim pravilima, politikom, standardima, procesima i propisima organizacije. Formalna komunikacija slijedi odgovarajući unaprijed definirani kanal komunikacije i namjerno je kontrolirana. Njime upravlja lanac zapovijedanja i u skladu je sa svim organizacijskim konvencionalnim pravilima (Fox, 2001).

Neformalna komunikacija je komunikacija među ljudima u organizaciji koja se ne temelji na formalnom odnosu u organizacijskoj strukturi, već na neformalnim odnosima i razumijevanju. Neformalna komunikacija stvara situaciju u kojoj različiti radnici komuniciraju jedni s drugima, bez obzira na njihove formalne položaje i odnose. Karakterizira je izravnost, spontanost i fleksibilnost, osobna je, neslužbena i uglavnom verbalna (Fox, 2001).

### 2.3. Principi poslovne komunikacije

Poslovna komunikacija dramatično se razlikuje od ležerne komunikacije te ima svoja načela, ciljeve i jezične obrasce. Ovladavanje poslovnom komunikacijom čini vođe, povećava njihovu sferu utjecaja i pomaže poboljšati učinkovitost na radnom mjestu. Brza, jasna i precizna komunikacija temelj je svakog poslovanja. Za ovladavanje poslovne komunikacije nužno je poznavanje i primjena sedam principa poslovne komunikacije (Hartley i Bruckmann, 2002):

Jasnoća - jasnoća podrazumijeva isticanje određene poruke ili cilja u isto vrijeme, umjesto da se pokušava postići previše odjednom. Jasnoća u komunikaciji ima sljedeće značajke: olakšava razumijevanje, koristi točne, prikladne i konkretne riječi, točno oslikava željene misli i ideje te pojačava značenje poruke.

Konciznost – konciznosti ili sažetost znači priopćavanje onoga što se želi prenijeti s najmanje mogućih riječi bez odustajanja od ostalih principa komunikacije. Konciznost je neophodna za učinkovitu komunikaciju. Sažeta komunikacija ima sljedeće značajke: štedi vrijeme i troškove, naglašava i ističe glavnu poruku jer izbjegava korištenje pretjeranih i nepotrebnih riječi, daje kratku i bitnu poruku u ograničenim riječima publici. Korisno je još naglasiti i da je sažeta poruka privlačnija i razumljivija primateljima.

Pažljivost - učinkovita komunikacija mora uzeti u obzir publiku, tj. stajališta, pozadinu, način razmišljanja, razinu obrazovanja publike itd. Potrebno je predočiti svoju publiku, njezine zahtjeve, emocije i probleme te se pobrinuti da se zadrži poštovanje publike. Potrebno je izmijeniti svoje

riječi u poruci kako bi odgovarale potrebama publike. Značajke pažljive komunikacije su sljedeće: suosjećanje s publikom i pokazivanje interesa za publiku.

Potpunost – komunikacija mora biti cjelovita. Pošiljatelj poruke mora uzeti u obzir razmišljanje primatelja i prenijeti poruku u skladu s tim. Cjelovita komunikacija ima sljedeće značajke: razvija i poboljšava ugled organizacije, štedi troškove jer ne nedostaju ključne informacije i ne nastaju dodatni troškovi u prenošenju dodatne poruke, daje dodatne informacije gdje god je to potrebno i ne ostavlja pitanja u umu primatelja.

Konkretnost – konkretna komunikacija podrazumijeva da je poruka posebna i jasna, a ne nejasna i opća. Konkretna poruka ima sljedeće značajke: potkrijepljena je konkretnim činjenicama i brojkama, koristi riječi koje su jasne i koje grade ugled i nikad nisu pogrešno protumačene.

Ljubaznost – ljubaznost u komuniciranju podrazumijeva da poruka treba pokazati izraz pošiljatelja, kao i poštivanje primatelja. Pošiljatelj poruke trebao bi biti iskreno pristojan, razborit, promišljen i entuzijastičan. Takva poruka ima sljedeće značajke: uzima u obzir kako stajališta, tako i osjećaja primatelja poruke, pozitivna je i usmjerena na publiku te koristi izraze koji pokazuju poštovanje prema primatelju poruke.

Ispravnost – ispravnost u komunikaciji podrazumijeva da nema gramatičke greške u komunikaciji. Ispravna komunikacija ima sljedeće značajke: poruka je točna i pravovremena, ima veći utjecaj na publiku, provjerava preciznost i točnost činjenica i brojki korištenih u poruci te koristi prikladan i ispravan jezik u poruci.

## 2.4. Važnost komunikacije

U suvremenom svijetu rast telekomunikacija, informacijske tehnologije te rastuća konkurencija i složenost proizvodnje sve više naglašavaju značaj komunikacije u velikim i malim organizacijama, bez obzira na njihovu vrstu. Vođa mora biti u poziciji da učinkovito komunicira sa svojim nadređenima, kolegama u drugim odjelima i podređenima. Sljedeće točke ističu važnost komunikacije (Shannon, 2018):

1. Osnova za planiranje: planiranje je osnovna funkcija upravljanja ljudima. Ako su planovi dobro osmišljeni te je njihova provedba dobro komunicirana, to vodi do organizacijskog uspjeha. Nadalje, planiranje zahtijeva opsežno skeniranje okoliša i informacije o unutarnjim i vanjskim

organizacijskim elementima, a učinkovit sustav komunikacije pomaže u dobivanju ovih informacija. Komunikacija je, dakle, osnova planiranja.

2. Motivacija za rad: zaposlenici su motivirani za rad ako su njihove potrebe zadovoljene. Komunikacija pomaže vodstvu da upozna potrebe svojih zaposlenika kako bi mogli usvojiti odgovarajuće motivatore i potaknuti svoje podređene da razviju pozitivan stav prema radnom okruženju.

3. Zadovoljstvo poslom: razmjena informacija razvija povjerenje, samopouzdanje i vjeru među nadređenima i podređenima. Kada zaposlenici razumiju svoje radno mjesto imaju mogućnost i bolje raditi.

4. Predanost organizacijskim ciljevima: vođe koji slijede učinkovit sustav komunikacije razumiju potrebe zaposlenika, usvajaju odgovarajuće motivatore da ih zadovolje, ocjenjuju njihov učinak i daju im redovite povratne informacije. Zaposlenici također rade s predanošću prema organizacijskim ciljevima. Svatko želi biti zadovoljan svojim poslom tako da zaposlenici predani organizacijskim ciljevima promiču zadovoljstvo poslom.

5. Koordinacija: komunikacija koordinira organizacijske resurse (ljudske i neljudske), pojedinačne ciljeve s organizacijskim ciljevima i unutarnje okruženje s vanjskim okruženjem. Koordinacija je ključ organizacijskog uspjeha, a komunikacija aktivno doprinosi koordinaciji.

6. Prilagodljivost vanjskom okruženju: kako bi preživjeli u promjenjivom, dinamičnom okruženju, vođe kontinuirano komuniciraju s vanjskim stranama poput vlade, dobavljača, kupaca itd. To zahtijeva učinkovit komunikacijski sustav u organizaciji.

7. Interno funkcioniranje poduzeća: vođe su u interakciji sa stranama unutar poslovnih poduzeća od kojih stalno pribavljaju i dijele informacije. Učinkovitiji komunikacijski sustav donosi točne informacije.

8. Zdravi industrijski odnosi: zadovoljni radnici doprinose zdravim organizacijama. Komunikacija razvija međusobno razumijevanje i promiče industrijski mir i sklad. Time se povećava industrijska proizvodnja.

9. Pomaže u obavljanju menadžerskih uloga: prema Henry Mintzbergu, menadžeri obavljaju tri glavne uloge – međuljudsku, informativnu i odlučujuću. Komunikacija pomaže menadžerima u



učinkovito obavljanju ovih uloga. U međuljudskim ulogama, menadžeri komuniciraju s nadređenima, vršnjacima i podređenim; u informativnim ulogama primaju i daju informacije ljudima iznutra, a izvan organizacije i u ulogama odlučivanja donose važne odluke i prenose ih članovima organizacije radi njihove učinkovite provedbe.

10. Olakšava vodstvo: učinkoviti vođe komuniciraju sa sljedbenicima, usmjeravaju ih i inspiriraju da ostvare pojedinačne i organizacijske ciljeve. Učinkovit komunikacijski proces olakšava liderima da obavljaju funkcije vodstva.

11. Olakšava kontrolu: planiranje je učinkovito ako ga prati učinkovit sustav kontrole. Kontrola je moguća kada voditelji procjenjuju rad podređenih, ispravljaju i sprječavaju odstupanja te pružaju redovite povratne informacije o izvedbi. Kontrolna funkcija uvelike ovisi o komunikacijskom sustavu organizacije. Koliko učinkovito menadžeri kontroliraju organizacijske aktivnosti ovisi o tome koliko je učinkovit komunikacijski sustav.

### 3. Vodstvo i komunikacija

Istraživači se rijetko u potpunosti slažu oko toga kako najbolje definirati vodstvo, ali većina bi se složila da su lideri pojedinci koji vode, usmjeravaju, motiviraju ili inspiriraju druge. Oni su muškarci i žene koji utječu na druge u organizaciji ili zajednici. Privlače pažnju drugih, uvjeravaju druge da ih slijede ili slijede ciljeve koje definiraju, kontroliraju situacije, poboljšavaju učinak grupa i organizacija te postižu rezultate.

Vođa je onaj koji ima sposobnost preuzimanja odgovornosti, usmjeravanja, poticanja ili stimuliranja drugih. Vođe su orijentirani na rezultate, dobro obučeni i stručni u kontroli teških uvjeta i pomažu u poboljšanju rezultata timova koji rade sa njima (Kolzow, 2014).

Ti pojedinci mogu biti predsjednici država ili izvršni direktori tvrtki, ali bi mogli biti također i zaposlenici koji idu naprijed kako bi mentorirali manje iskusne ili mlađe zaposlenike, menadžeri koji usmjeravaju uspješne projektne timove ili potpredsjednici koji vode odjele i motiviraju svoje osoblje za postizanje ciljeva tvrtke. Kroz učinkovitu komunikaciju, lideri vode. Dobre komunikacijske vještine omogućuju, potiču i stvaraju razumijevanje i povjerenje potrebno za poticanje drugih da slijede vođu. Bez učinkovite komunikacije, menadžer/direktor/predsjednik nije učinkovit vođa (Kolzow, 2014).

Stilovi vođenja pokazali su se kao jedna od ključnih komponenti učinkovite organizacije. Kao što je ustvrdio Drucker (2003), način na koji vođa komunicira s timom može odrediti način na koji zaposlenici rade. Osim stila vođenja, u literaturi se komunikacijska kompetencija također smatra odlučujućim čimbenikom zadovoljstva poslom (Riggio, 2017).

Dobri lideri vrlo su svjesni činjenice da produktivna komunikacija nije jednosmjernan proces, već postoje dva ključna čimbenika koji upotpunjuju komunikacijski proces: govor i slušanje s razumijevanjem. Oni znaju da nije moguće istinski voditi sve dok ih članovi tima ne čuju i razumiju na odgovarajući način (Riggio, 2017).

Važno je proučiti stilove vodstva i vještine u kontekstu komuniciranja te kako ih vođe mogu ispravno koristiti jer pogrešna poruka u krivo vrijeme može biti katastrofalna i za moral i za poštovanje zaposlenika. Čak i prava poruka koja je isporučena na pogrešan način može biti štetna. Lideri trebaju pronaći stil koji je za njih učinkovit i autentičan. Ovo poglavlje donosi pregled

literature o stilovima vodstva, komunikativnom vodstvu, komunikacijskim vještinama vođe, što čini učinkovito vodstvo i dosadašnjim istraživanjima o utjecaju komunikacijskih vještina i stila vodstva na učinak organizacije.

### 3.1. Stilovi komunikacije u vodstvu

Tijekom godina stilovi komunikacije u vodstvu razvrstani su u različite dimenzije, od dominantnih do prijateljskih i mnogih drugih. Vries i sur. (2009, 2010) istraživali su odnos između komunikacijskih stilova vođa i karizmatičnog vodstva, vodstva usmjerenog na ljude i vodstva orijentiranog na zadatke i ishoda vodstva. De Vries i sur. (2009) izvukli su sedam stilova komunikacije vođa, tj. preciznost, refleksivnost, ekspresivnost, podrška, emocionalnost, lijepa i prijeteća komunikacija.

Studija je pokazala da je karizmatična i ljudska komunikacija u vodstvu uglavnom komunikativna, dok je vodstvo usmjereno na zadatke znatno manje komunikativno. De Vries je dalje izjavio da su stilovi komunikacije različito i snažno povezani s ponašanjem dijeljenja znanja, percipiranom izvedbom vođe, zadovoljstvom voditeljem i timskom predanošću podređenog.

Dominantni komunikatorski stil pokazuje se kroz fizičke manifestacije. Slijedi pretpostavku da što je osoba jača to je dominantnija. Ovaj stil je vidljiv kroz neverbalne i psihološke naznake kao što su kontakt očima, usklađen govor tijela, glasnoća glasa, vokalna modulacija i brzina prenesenih informacija. Dominacija je također prediktor ponašanja. Dominantni ljudi odgovaraju dulje i glasnije koristeći kraće izjave, manje poštivanja i više zahtjeva da drugi promijene svoje ponašanje. Osim toga, dominantni komunikator je samouvjereniji, entuzijastičniji, snažniji, aktivniji, natjecateljski nastrojen, samouvjeren, umišljen i strog (Rogers, 2012).

Dramatični komunikator manipulira pretjerivanjima, fantazijama, pričama, metaforama, ritmom i glasom. To je najvidljiviji stil i služi dubokoj, složenoj, namjernoj funkciji te skreće pozornost na poruku na neobičan način. Dramski stil odaje prave osjećaje, a ponekad se namjerno koristi za satiru te da obezvrijedi ili uništi doslovno značenje. Freud (1905) je prvi analizirao dramatično ponašanje, tvrdeći da neprijateljski ili opsceni komentari i šale govore dvije stvari: daju naznake o komunikacijskom jastvu i pokazuju potrebu za interakcijom. Prema Nortonu (1983), dramtizacija utječe na popularnost, status, samopoštovanje i privlačnost vođe.

Ostavljatelj dojmova - ovaj koncept se usredotočuje na to da li se vođa pamti zbog komunikacijskih poticaja koje projicira. Ovaj stil ovisi i o pošiljatelju i o primatelju, jer komunikator kontrolira znakove, ali ih primatelj mora obraditi. Osoba koja ostavlja dojam trebala bi imati nezaboravan stil komunikacije (Kuria, 2019).

Opuštena komunikacija - u onoj mjeri u kojoj osoba manifestira tjeskobu, ne može manifestirati opušten stil. Situacijska anksioznost ili anksioznost stanja razlikuje se od sklonosti anksioznosti ili osobine anksioznosti. Opušteni stil može signalizirati više poruka kao što su smirenost i samopouzdanje. Takav stil komunikacije vodi pomaže u koordinaciji nepovoljnih i kriznih situacija (Kuria, 2019).

Pažljiv komunikator - često se još naziva i empatičnim vođom. To je stil u kojem pojedinac pazi da druga osoba zna da je on sluša. Slušanje, pažnja i empatičnost imaju duboke implikacije za pojedince tijekom međuljudske komunikacije. Trajanje pogleda može biti dovoljno da signalizira pažnju koja onda utječe na percepciju vrijednosti drugoga (Kuria, 2019).

Zaccaro i sur. (2008) klasificiraju stilove komunikacije u četiri dimenzije, a to su autoritarna, dobronamjerna autoritarna, konzultativna i participativna. Prema Ardichviliju i Kuchenku (2010) autokratski vođa nikada ne dopušta odluke osoblja. To je vodstvo koje se nameće organizaciji i ponekad se naziva prisilno vodstvo. Odluke donose isključivo lideri, međutim, iako se inputi osoblja mogu tražiti u tom procesu, gotovo se i ne uzimaju u obzir. Autokratski vođa motivira osoblje pozivajući se na njihove osobne želje i na instrumentalne ekonomske transakcije. Autokratski lideri općenito koriste organizacijsku birokraciju, politiku, moć i autoritet da zadrže kontrolu.

Ovaj stil vođenja karakteriziraju jednosmjerni komunikacijski kanali, a autokratski lideri uglavnom nisu zainteresirani za povratne informacije te osoblje nema utjecaj i kontrolu nad donošenjem odluka. Neki autori definiraju ovaj stil kao vrstu zapovijedanja i kontrole, koristeći ponižavajući jezik, vodeći se prijetnjama i zlouporabom svog utjecaja ili ovlasti (Kiplangat, 2017).

Kada vođa autoritativnoj poziciji doda brigu za ljude, formira se takozvani dobronamjerni autokrat. Ovo je oblik poboljšanja u odnosu na autoritarni stil vođenja. Khan kaže da menadžment u ovom slučaju definira granice za interakciju, komunikaciju i donošenje odluka, a za motivaciju osoblja primjenjuju se ekonomske nagrade kao i potencijalne praktične kazne (Kiplangat, 2017).

Osim pitanja vezanih uz posao, dobronamjerni autokrat pokazuje brigu o pitanjima vezanim uz osobne i obiteljske stvari zaposlenika, izražava brigu za udobnost pojedinaca, pruža podršku kada pojedinci rade loše i podržava pojedince kada imaju problema. Kao rezultat takvog ponašanja vođe, podređeni izražavaju zahvalnost i osjećaju se dužnim uzvratiti na sličan način (Kiplangat, 2017).

Autoritativni element još uvijek dominira, iako je donošenje nekih odluka delegirano. Omogućuje silaznu komunikaciju, jer je vođa zainteresiran za neke ideje i mišljenja podređenih, pa ih djelomično tolerira. Iako je dio odgovornosti delegiran, još uvijek postoji stroga kontrola (Khan, 2010).

Konzultativni vođa se pri donošenju odluka konzultira sa zaposlenicima. Takav vođa pokazuje istinski interes za ideje koje dijele podređeni pod ovim stilom vođenja, ali i dalje središnji autoritet za donošenje odluka ostaje samo na vođi. Vjeruje podređenima u velikoj mjeri, ali ne u potpunosti. Najviši menadžment ima kontrolu nad općim politikama i odlukama, dok se specifične odluke delegiraju na niže organizacijske razine. Tijek informacija je i odozgo prema dolje i odozdo prema gore. Nagrade, a ponekad i kazne se koriste za motiviranje podređenih (Khan, 2010).

S druge strane, participativni vođa u potpunosti ili gotovo u potpunosti vjeruje podređenima. To se očituje u značajnijoj razini sudjelovanja u procesima donošenja odluka. Niže organizacijske razine dobivaju opsežniju autonomiju. Dvosmjerna komunikacija se promovira i često se koristi za zajedničku pripremu važnih odluka. Sudjelovanje u zajedničkim aktivnostima, npr. postavljanje ciljeva i njihovo ispunjavanje, motivirano je i financijskom naknadom (Khan, 2010).

Budući da je vodstvo radna komponenta svakog posla, važno je da ljudi postanu što educiraniji o vlastitom stilu komunikacije (Rogers, 2012). Kompetentan vođa je onaj koji utječe na podređene na poželjan način kako bi postigli ciljevi koje je postavila organizacija (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Karakteristike vođe određene su posebnostima njegovih ili njezinih komunikacijskih stilova (Radu i Ramona, 2014), što je temeljni čimbenik kada je riječ o uspješnosti i uspjehu organizacije.

### 3.2. Komunikativno vodstvo

Međuljudska komunikacija je središnji dio prakse vođenja. Kako bi se stvorili najproduktivniji radni odnosi, postaje obvezno uskladiti se s obrascima ponašanja komunikatora (Luo i sur., 2016). De Vries, Bakker-Pieper i Oostenveld (2010) definiraju komunikacijski stil vođe kao posebni skup međuljudskih komunikacijskih ponašanja usmjerenih na optimizaciju hijerarhijskih odnosa kako bi se postigli određeni grupni ili individualni ciljevi. Ova međuljudska komunikacijska ponašanja vrte se oko komunikacijskih aktivnosti u međuljudskim odnosima.

Koncept komunikacijskog vodstva razvijen je u Švedskoj kasnih 1990-ih kao odgovor na poslovno razvojno okruženje. Na komunikacijsko vodstvo utječu dva komunikacijska pristupa koja se usredotočuju na prijenos informacija i formiranje značenja. Prema tradicionalnom gledištu, komunikacija u vodstvu je jedan od načina na koji lideri šalju poruku, a zaposlenici razumiju poruku i djeluju u skladu s njom (Johansson i sur., 2014).

Komunikativno vodstvo definira se kao inspiriranje i ohrabrivanje pojedinca ili grupe sustavnim i smislenim dijeljenjem informacija te korištenjem izvrsnih komunikacijskih vještina. Komunikativno vodstvo je složen proces koji počinje od razvijanja strategije komuniciranja, preciznog planiranja i potom učinkovitog govora kako bi se kontrolirale teške situacije (Johansson i sur., 2014).

Komunikativni vođa je posebno definiran kao onaj koji uključuje zaposlenike u dijalog, aktivno dijeli i traži povratne informacije, prakticira participativno donošenje odluka i percipira se kao otvoren i uključen (Johansson i sur., 2014). Komunikativno vodstvo usredotočuje se na učinkovitu komunikaciju i izgradnju odnosa radi ispunjavanja organizacijskih ciljeva. Johansson i sur. (2014) daju detaljniji prikaz vodećih načela komunikacijskog vođe:

- podučavati i omogućiti zaposlenicima da budu onakvi kakvi jesu
- osigurati strukture koje olakšavaju rad
- postaviti jasna očekivanja
- biti pristupačni, poštovati i izražavati zabrinutost za zaposlenike
- aktivno sudjelovati u rješavanju problema i pratiti povratne informacije
- usmjeravati i pomoći drugima u postizanju njihovih ciljeva
- aktivno sudjelovati u uokvirivanju poruka i događaja

- omogućiti i podržati stvaranje vrijednosti

Sva se ova načela uvelike oslanjaju na sposobnost vođe da oblikuje dijalog s podređenima. Prema Hamreforsu (2010), komunikativni vođe su često aktivni u razvoju specifičnih riječi i koncepata čiji je cilj potaknuti napredak i razvoj. Teorija komunikacijskog vodstva uvelike se oslanja na ideju da je vodstvo kombinacija izgradnje odnosa i učinkovite komunikacije, što u konačnici rezultira suradničkim donošenjem odluka.

Komunikacijsko ponašanje lidera koje se primjenjuje u organizacijskom kontekstu klasificirano je u četiri kategorije i naziva se profilom ponašanja u centru komunikacije (Johansson i sur., 2011):

Inicijalna struktura: za pojedine zaposlenike, voditelji moraju postaviti ciljeve i očekivanja, planirati i rasporediti zadatke. Dok za tim moraju definirati misiju, planirati i rasporediti zadatke, postaviti ciljeve i očekivanja.

Olakšavanje rada: za pojedinačne zaposlenike, voditelji moraju podučavati i trenirati te davati povratne informacije o učinku, za voditelje na razini grupe moraju pružiti pravovremene i učinkovite povratne informacije, angažirati zaposlenike u rješavanje problema i donošenje odluka.

Dinamika odnosa: i za pojedince i za timove, lideri moraju biti otvoreni, pristupačni, dobri slušatelji i pouzdani. Također moraju pokazati podržavajuće ponašanje i konstruktivan pristup pitanjima koja su puna sukoba.

Predstavljanje zaposlenika i jedinice: vođe moraju biti u stanju primijeniti utjecaj prema gore i dobiti resurse od višeg menadžmenta. Dok vođe timova moraju aktivno pratiti prilike i prijetnje, izgraditi dobru internu i vanjsku mrežu, upravljati granicama u radu s drugim timovima kako bi zaštitili misiju i osigurali resurse za tim i cjelokupnu organizaciju.

Ključni ishod komunikacijskog vodstva je da može stvoriti povjerenje između vođe i sljedbenika. U poslovnom kontekstu, udaljenost između vođe i zaposlenika treba premostiti komunikacijom i ponašanjem lidera kako bi se stvorilo povjerenje i razumijevanje. Korištenje komunikacije za stvaranje povjerenja postalo je još važnije u posljednjem desetljeću, jer je vodstvo izgubilo svoju prirodnu povezanost s povjerenjem (Kolzow, 2014).

Vođe su u poziciji da rade za povjerenje svojih sljedbenika, a često su dočekani s cinizmom i nesigurnošću koji su sada povezani s vodećim titulama. Radnje koje se najviše povezuju s

povjerenjem su jasno i transparentno komuniciranje, govorenje istine bez obzira na to koliko je složena ili nepopularna, redoviti angažman sa zaposlenicima i transparentnost u izazovnim vremenima (Kolzow, 2014).

Lider mora biti osjetljiv na moralne ideologije. Prema istraživanju o vodstvu, povjerenje je čimbenik koji svaki pojedinac želi imati prije nego što bilo koga entuzijastično slijedi u bilo kojoj situaciji, bilo da se radi o bojnopolju ili sobi za sastanke, svatko želi biti uvjeren da je vođa kojeg će slijediti istinit i da su njegova vjerovanja i ciljevi etički opravdani. U razvoju ovog faktora povjerenja, vođa mora biti u mogućnosti podijeliti svoju viziju u interakciji sa svojim sljedbenicima (Kolzow, 2014). Dakle, učinkovita komunikacija služi kao važan sastojak za postizanje učinkovitog vodstva.

Jednom kada komunikativni vođa izgradi osjećaj povjerenja, on ili ona može stvoriti zajedničke ciljeve i zajedničke vrijednosti zaposlenika i organizacije. Hamrefors (2010) dodaje da komunikatori koji uspješno rade kao komunikativni lideri vrlo aktivno usmjeravaju umove ljudi u onoj mjeri u kojoj mijenjaju stvarnost. Drugim riječima, komunikacijska kompetencija, kvaliteta, stilovi i kanali komunikacije vođe mogu utjecati na stav i ponašanje zaposlenika (Men, 2014).

Problem s ovim pristupom je, međutim, da se utjecaj ili promjena načina razmišljanja može smatrati etičkim kršenjem ako krajnji ciljevi nisu pozitivni za one koji su uključeni (Hamrefors, 2010). Stoga vođe moraju biti pronicljivi kada su uvjerljivi i trebaju se usredotočiti na stvaranje obostrano korisnih rezultata.

Prema Tourishu i Robsonu (2006), komunikacija prema gore ključna je za organizacijski uspjeh i trebala bi biti u potpunosti ugrađena u način na koji organizacija djeluje, što naglašava kako komunikacijski lideri mogu utjecati na organizacijske rezultate potičući višesmjernu komunikaciju. Stoga komunikativni lideri također moraju vježbati primanje kritika, kako pozitivnih tako i negativnih, budući da su općenito skloni zatvarati oči pred kritikom, a istodobno precjenjuju pozitivne povratne informacije (Tourish i Robson, 2006).

Korištenje motivirajućeg jezika iznimno je važan dio komunikacijskog vodstva. To uključuje tri tipa: jezik koji daje smjernice, empatičan jezik i jezik koji stvara značenje. Kada lideri smanje nesigurnost razjašnjavajući uloge, očekivanja učinka, ciljeve i odgovornosti, kaže se da se pojavljuje jezik koji daje smjernice (Mayfield i sur., 2015)



Kada vođe idu dalje od puke ekonomske razmjene između njih i svojih podređenih, kako bi se brinuli za emocionalnu dobrobit svojih podređenih, pojavljuje se empatičan jezik. Kada vođe ekspliciraju i prenose organizacijske norme, kulturu, ponašanje i vrijednosti, idiosinkratične za svaku organizaciju, dolazi do jezika koji stvara značenje (Mayfield i sur., 2015)

Komunikativno okruženje može i olakšati i ograničiti protok informacija te tumačenje poruka. Komunikativno okruženje usko je povezano s kulturom organizacije i može se razlikovati između različitih jedinica i grupa. Percepcija komunikacijskog okruženja zaposlenika utječe na njihov pogled na vođu, što implicira da kontekst u kojem menadžer i zaposlenik djeluju može utjecati na njihovu percepciju komunikativnog vodstva (Johansson i sur., 2014).

### 3.3. Komunikacijske vještine vođe

Komunikacija se ranije smatrala mekom vještinom koja nema utjecaja na organizacije. Čak i pri zapošljavanju, individualne komunikacijske vještine nikada nisu bile glavni kriterij za zapošljavanje. Međutim, danas je koncept promijenjen i smatra se da komunikacija ima vrlo velik utjecaj na poslovanje.

Dobre komunikacijske vještine pomažu u razvijanju boljeg razumijevanja i uvjerenja, inspiriraju na promjenu, akciju i slijeđenje načela i vrijednosti koje vođa želi usaditi. U nedostatku dobrih komunikacijskih vještina, vođa ne uspijeva ostvariti ciljeve koje su postavili on i organizacije što ga čini neučinkovitim vođom (Luthra i Dahiya, 2015).

Postoje tri razine komunikacijskih vještina za vođe:

- osnovne komunikacijske vještine,
- timske komunikacijske vještine, i
- strateške i vanjske komunikacijske vještine.

Kako vođa stječe više odgovornosti u organizaciji i preuzima složenije i zahtjevnije uloge, morati će poboljšati osnovne vještine i postati učinkovitiji u timskim i strateškim vještinama više razine. Da bi bile učinkovite, vještine se trebaju stjecati i razvijati u slijedu, to jest od temeljnih do strateških vještina (Schoemaker i sur., 2013).

Ponekad se komunikacijske vještine kategoriziraju pod širim pojmom poznatim kao interpersonalne vještine ili *people skills*. Interpersonalne vještine su vještine potrebne za razvoj

odnosa s drugim ljudima. Koji god se izraz koristio, istraživanja tijekom desetljeća pokazala su da su te vještine najvažnije za vođe na svim razinama. U okviru interpersonalnih vještina poznato je da su najbitnije sljedeće ključne vještine (Miller, 2012):

Usmena i pisana komunikacija - od lidera se očekuje da dostignu barem prihvatljiv standard u tim područjima, a standard će ovisiti o organizacijskom kontekstu u kojem vođa radi i unutar njegovih uobičajenih komunikacijskih praksi. Svaka komunikacija, usmena ili pismena, gradi sliku i stvara dojam o vođi i njegovom vodstvu. Vještine vođe bit će najvidljivije kada govori neformalno i nasamo sa pojedincima i s grupama te kada daje formalne prezentacije. Učinkoviti vođe koriste ove prilike za povezivanje s ljudima, stoga je važno naučiti tehnike poput izbora prikladnih riječi, strukturiranja teksta, naglašavanja pojedinih riječi, jasnoće i sažetosti govora i sl.

Neverbalna komunikacija – izrazi lica, govor tijela, način na koji se osoba oblači, način na koji osoba pomiče ruke dok priča, udaljenost između nje i druge osobe tijekom razgovora i njihovo općenito držanje – sve to šalje poruke drugima. Razumijevanje vlastitog govora tijela i osiguravanje da je usmena i neverbalna komunikacija koherentna važno je za vođe koji žele poboljšati svoju komunikaciju s drugima. Neka istraživanja pokazuju da je do 90 posto značenja komunikacije zarobljeno u neverbalnim tragovima. Važno je da lideri shvaćaju značaj neverbalne komunikacije kao komunikacijskih vještina i kao dijela svojih međuljudskih vještina kojima je potrebna stalna pozornost i razvoj.

Aktivno slušanje – iskreno slušanje drugih zahtijeva intelektualni i fizički napor. To je vještina koju mnogi lideri smatraju zahtjevnom. Neki vođe čuju kada drugi govore, ali prečesto ne slušaju što se prenosi, bilo verbalno ili neverbalno. Aktivno slušanje je slušanje punog smisla onoga što se prenosi i promatra. To uključuje 'slušanje' neverbalnih naznaka sadržanih u poruci bez donošenja preuranjenih presuda ili tumačenja.

Postoji nekoliko specifičnih ponašanja koje bi lideri trebali nastojati prakticirati kako bi izgradili vještine aktivnog slušanja. To je prvenstveno uspostavljanje kontakta očima kako bi bilo jasno da je pažnja usredotočena na sugovornika. Zatim, potvrdno klimanje glavom i drugim prikladnim izrazima lica kako bi se pokazalo zanimanje za ono što se govori. Prikladni pokreti i neverbalni odgovori slušanja daju govorniku do znanja da ga se sluša (Ayuba i sur., 2014).

Potrebno je izbjegavati ometajuće geste zbog kojih bi govornik mogao pomisliti da slušatelja dosađuje ili umara ono što govornik govori. Važno je da govornik misli da ima punu i nepodijeljenu pažnju. Poželjno je postavljati pitanja kako bi se dobilo pojašnjenje i osiguralo vlastito razumijevanje. Nadalje, dobar slušatelj upotrebljava tehniku parafraziranja ponavljajući i preformulirajući komunikaciju vlastitim riječima. Ova tehnika provjerava točnost i potvrđuje da govornik sluša (Ayuba i sur., 2014).

Potrebno je izbjegavati prekidanje govornika do kraja komunikacije, u slučaju telefonskog razgovora prakticirati razgovor preko zvučnika i ne razmišljati što bi se moglo reći dok se sluša drugu osobu. Iako se na prvi pokušaj mogu činiti neugodnima i neiskrenima, ova ponašanja se mogu naučiti. Štoviše, spomenuta ponašanja će postati prirodnija ako se prakticiraju i donijet će stavove tolerancije i empatije ako se s njima ustraje (Ayuba i sur., 2014).

Vođe timova ljudi donekle se razlikuju od vodećih pojedinaca, no, i voditelji timova moraju imati niz timskih komunikacijskih vještina. Najkritičnije vještine uključuju upravljanje u hodu (engl. *Managing by walking around* - MBWA). To je vještina koju vođe mogu naučiti kako bi bili dostupniji za komunikaciju s članovima tima. Omogućuje vođi da otkriva što se događa u radnom timu i daje članovima tima priliku da daju neformalni doprinos (Miller, 2015).

Vođa može koristiti neformalne razgovore za podučavanje i jačanje organizacijskih vrijednosti za pojedince u timu, slušanje i posvećivanje velike pozornosti članovima tima u vlastitom radnom prostoru gdje se osjećaju najugodnije i samouvjerenije, otkriti i priznati inovacije i poboljšanja sustava koja nisu službeno prijavljena te ih proširiti na druga područja, trenirati i mentorirati pojedince u vlastitom okruženju (Miller, 2015).

Strateške i vanjske komunikacijske vještine potrebne su vođama na svim razinama. Međutim, kako se vođe dižu prema vrhu organizacije, te vještine postaju krucijalne. Komunikacija postaje složenija jer se lideri trebaju obratiti i unutarnjim i vanjskim dionicima. Vođe moraju osigurati da su svi oblici interne komunikacije usklađeni s misijom, vizijom i vrijednostima organizacije i da ih jačaju te da se interne komunikacije povezuju s njima i integriraju u operativne procese (Ayuba i sur., 2014).

### 3.4. Učinkovito vodstvo

Pretpostavlja se da učinkovita komunikacija s vođama stimulira zaposlenike da ostanu angažirani i da učinkovito obavljaju svoje dužnosti. Komunikacija vođe mora se podudarati s njegovim postupcima i trebala bi biti dvosmjerna. Dijeljenje loših vijesti mora se odvijati licem u lice na učinkovit način kako bi se smanjio njihov izravan utjecaj. Temeljni uzrok mnogih problema je nepravilno i nepravodobno dijeljenje informacija ili komunikacije. Učinkovito upravljanje komunikacijom glavna je vještina vođenja (Luthra i Dahiya, 2015).

Da bi vodstvo bilo učinkovito, vođa mora biti dovoljno samouvjeren dok komunicira s drugima. Ljudi moraju vjerovati komunikaciji njihovih vođa. Nedostatak samopouzdanja tijekom komunikacije može uzrokovati nelagodu članovima tima i neentuzijazma za svoj posao. Samopouzdanje pomaže timu da radi zajedno na postizanju željenih ciljeva (Luthra i Dahiya, 2015).

Istinski vođe uvijek moraju jasno priopćiti pravila svom timu i sami trebaju slijediti ta pravila te mora neizravno priopćiti svom timu da je dovoljno sposoban učiniti ono što očekuje od njih. Vođa mora svoj tim voditi i sam dajući primjere. Sjajan vođa mora biti energičan i samomotiviran dok komunicira. Ako je vođa sumnjiv, negativan ili neprisutan, nitko u timu se neće moći povezati s njim. Samo visoko energični i samomotivirani lideri smatraju se učinkovitim vođama jer imaju ogroman potencijal za motiviranje i podizanje morala svojih timova (Luthra i Dahiya, 2015).

Veliki vođe moraju biti postojani i pouzdani dok komuniciraju. Mora postojati vrijednost, gracioznost i pravilnost kada su u interakciji sa svojim timovima, ali se također mogu mijenjati prema slušateljima. Moraju unaprijediti svoju osobnost kao pouzdanog komunikatora kako bi razvili povjerenje među svojim timom i raznim poslovnim kanalima (Miller, 2012).

Dobrom vođi uvijek se mora lako pristupiti bez ikakvih prepreka ako članovi tima ostaju u nedoumici o informacijama koje se dijele tijekom procesa komunikacije. On bi trebao biti lako dostupan svom timu i drugima. Nepristupačnost čini vođu neuspješnim i nesposobnim. Vođa da bi postao učinkovit mora imati jasan misaoni proces. Mora postojati jasnoća u odabiru komunikacijskih tehnika, kanala i pristupa imajući na umu intelektualnu razinu i razumijevanje slušatelja. Komunikacija lidera mora biti jasna, kratka i također treba cijeniti misli, ideje i osjećaje

drugih. Vođa bi trebao biti vrlo usredotočen i stabilan dok komunicira sa svojim timom jer tijekom teškog vremena rješenje često ovisi o učinkovitoj komunikaciji voditelja (Miller, 2012).

Vođa također mora staviti naglasak na učinkovito slušanje, a ne u potpunosti se usredotočiti na učinkovito govorenje, jer je strpljivo slušati jednako važno kao i učinkovito govoriti. Izvrstan vođa se uvijek mora koncentrirati na komunikaciju s timovima, a ne samo na dijeljenje informacija s njima jer komunikacija može potaknuti mišljenja, pristupe i aktivnosti, dok informacija znači samo informiranje (Wooll, 2021).

Za vođu je najvažnija komunikacija bez straha. Točnije, on bi trebao komunicirati bez da ima na umu strah od pogreške. U slučaju da vođa ipak pogriješi, treba otvoreno priznati kako bi stekao povjerenje i poštovanje članova tima. Vođa mora biti siguran dok šalje poruke jer pogrešna poruka može završiti sukobom i razlikama u mišljenjima. Poruka treba biti jasna, precizna i pravilno napisana. Vođa mora komunicirati otvorenog uma i uvijek biti otvoren za sugestije i ideje za poboljšanje svog stila vodstva i komunikacije (Wooll, 2021).

Vođa mora zamijeniti svoj ego razumijevanjem jer ego ometa učenje i smanjuje sklonosti zahvalnosti što može dovesti do mnogih problema među članovima tima. Mora biti svjestan onoga što govori svojim suradnicima. Vođa mora imati potpuno znanje o temi o kojoj će razgovarati kako bi se izbjegle zabune. Mora biti vješt u pripovijedanju priča i korištenju anegdota dok komunicira kako bi potaknuo razumijevanje i ponašanje povezanih grupa (Wooll, 2021).

Poruka se mora ponoviti nekoliko puta sve dok posljednji član grupe ne shvati značenje iste. Ovo ponavljanje poruke ili informacije tijekom komunikacije pomaže povećanju produktivnosti jer svatko postaje sposoban razumjeti ideju ili koncept. Vođa mora biti svjestan korištenja svih komunikacijskih tehnologija i kanala kao što su sastanci licem u lice, video konferencije, telefonske konferencije, e-mailovi itd. kako bi ostao u kontaktu sa svim svojim suigračima i kako bi ih motivirao da na vrijeme. Učinkovit vođa uvijek mora poticati sustav povratnih informacija kako bi se poboljšalo okruženje na radnom mjestu. Povratne informacije će pomoći da se prevladaju nedostaci i da se isprave pogreške ako ih ima (Fox, 2011).

### 3.5. Dosadašnja istraživanja o utjecaju komunikacijskih vještina i stila vodstva na učinak organizacije

Istraživanja su pokazala da prednosti dobre interne komunikacije uključuju zadovoljstvo poslom, veću produktivnost, manje izostanaka sa posla, poboljšanu kvalitetu roba i usluga, smanjenje troškova i povećanu razinu inovacija (Pongton i Suntrayuth, 2019). Druge studije potvrđuju da je vjerojatnije da će zaposlenici koji su zadovoljniji komunikacijom najvišeg menadžmenta biti predani organizaciji te da su osobne povratne informacije, komunikacija vođe i organizacijske informacije važne za identifikaciju zaposlenika s njihovim organizacijama (Leblebici, 2012). Nadalje, povećana predanost pozitivno je povezana s poboljšanim organizacijskim funkcioniranjem, a čak i male promjene u uspješnosti zaposlenika često imaju značajan utjecaj na krajnji rezultat (Sapada i sur., 2017).

Shin (2014) je istraživao stil komunikacije lidera u prijevoznici tvrtki. Ukratko, Shin je potvrdio da se zadovoljstvo poslom i predanost organizaciji mogu povećati pravilnim komunikacijskim stilom vođe koji bi dugoročno promicao radni učinak organizacija. Cetin i sur. (2012) studija o komunikaciji vođa turske banke potvrdila je da stil komunikacije i komunikacijska kompetencija imaju jači odnos sa zadovoljstvom poslom. Cetin je otkrio da će stil kojim se vođa služi u interakciji sa zaposlenicima odrediti njihov učinak. Loše interakcije vođe i sljedbenika dovele su do negativnog utjecaja na zadovoljstvo poslom, pokazujući znakove stresa i otpora prema usklađivanju s vizijom i ciljevima organizacije.

Ameh i Odusami (2014) otkrili su da je komunikacija jedna od najvažnijih vještine vođenja, a omogućuje postizanje osobnih i organizacijskih ciljeva. Zapravo, interna komunikacija ključna je za motivaciju zaposlenika za bolji učinak i povećanje zadovoljstva kupaca (Al-Laymoun, 2017). Begum i Mujtaba (2016) naveli su da je neučinkovita komunikacija primarni razlog zašto se 40% zaposlenika iz različitih industrija osjeća demotivirano od strane poslovnih lidera, a 43% zaposlenika navodi da želi učinkovitu komunikaciju lidera (Beck, 2016).

Istraživanje o organizacijskoj komunikaciji, koje je proveo Moyo (2019) navodi da organizacijska komunikacija pozitivno utječe na organizacijsko ponašanje. Xie i sur. (2019) također su u svom istraživanju istaknuli da organizacijska komunikacija pozitivno utječe na zadovoljstvo poslom. U studiji Widyanti (2020) objašnjava da organizacijska komunikacija pozitivno utječe na

organizacijsko ponašanje. Voditeljska komunikacija ne samo da pruža zadovoljstvo zaposlenika, već i jača predanost zaposlenika organizaciji.

Također Stokes i sur. (2019) otkrili su da organizacijska komunikacija i učinkovita komunikacija vodstva imaju pozitivne učinke na organizacijsko ponašanje i zadovoljstvo poslom. Studija je otkrila nedostatak komunikacije s poštovanjem ili prisutnost nepoštovanja u komunikaciji kao jedan od komunikacijskih pristupa koji najmanje motivira, pa čak i demotivira zaposlenike.

U studiji koju je proveo Madlock (2008) pronađena je jaka veza između kompetencije nadređenog komunikatora i zadovoljstva komunikacijom zaposlenika. Prema Stringeru (2006), kada zaposlenici imaju visokokvalitetne komunikacijske razmjene na relaciji lider - sljedbenik, postoje i više razine zadovoljstva poslom, kao i međusobno povjerenje, više podrške, više obzira i učinkovitija komunikacija.

Lull i sur. (1955) pronašli su vezu između produktivnosti i komunikacije. Nedostatak angažmana organizacijskih vođa percipiran je kao nedostatak brige i podrške koji je doveo do nezadovoljstva i niže razine produktivnosti. Pincus i sur. (1990) naveli su da elementi komunikacije mogu predvidjeti organizacijsku učinkovitost, što znači da se komunikacija mora percipirati kao pozitivna kako bi imala konstruktivan utjecaj na zaposlenike.

Dakle, nema sumnje da je učinkovita komunikacija od strane vođa jedan od alata za postizanje uspjeha organizacija. Kao što je prikazano, to potvrđuju brojna istraživanja provedena u različitim industrijama diljem svijeta. U ovom radu prikazano je istraživanje stavova RH o komunikacijskim vještinama vođe.

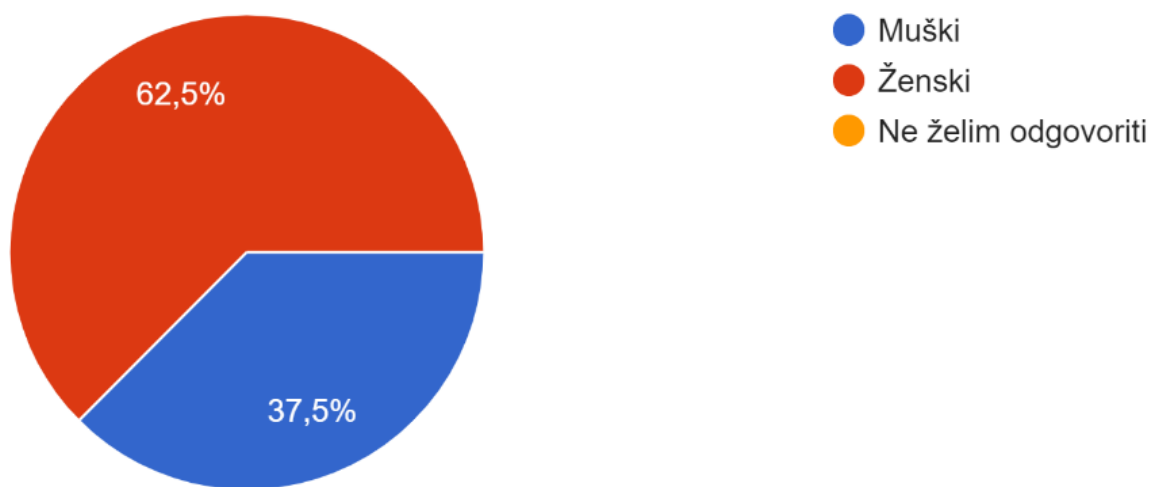
## 4. Istraživanje stavova stanovništva RH o komunikacijskim vještinama lidera

Kao što je navedeno ranije, cilj ovog rada je pomoću empirijskog istraživanja ispitati teorijske pretpostavke o komunikacijskim vještinama lidera na temelju stavova stanovništva RH. Podaci su prikupljeni pomoću ankete koja je provedena *online* putem. Anketa se sastoji od ukupno 17 pitanja. Prva tri pitanja odnose se na demografska obilježja ispitanika, a preostalih 14 pitanja ispituje stavove ispitanika o utjecaj komunikacijskih vještinama lidera i kako one utječu na njihovo zadovoljstvo poslom što se u teoriji postavlja kao pretpostavka boljeg učinka svakog zaposlenika. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 120 ispitanika koji čine uzorak prigodnog tipa, a istraživanje je provedeno na području grada Osijeka u periodu od 1. lipnja do 20. lipnja 2022. godine. Anketi se moglo pristupiti praćenjem priloženog linka koji se distribuirao putem društvenih mreža i e-maila. Ispitanicima je osigurana anonimnost u ispunjavanju ankete kako bi se prikupili što stvarniji podaci.

### 4.1. Rezultati istraživanja

Kao što je navedeno, prvi dio upitnika ispitivao je demografska obilježja ispitanika. Grafikon 1 prikazuje spolnu strukturu ispitanika ovog istraživanja.

Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika



Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.



Iz Grafikona 1 je vidljivo da je u istraživanju sudjelovalo 62,5% žena i 37,5% muškaraca. Dakle, u uzorku prevladava ženski spol, međutim takav rezultat ne utječe na ostvarivanje cilja i konačnih zaključaka ovog istraživanja. Tablica 1 daje pregled konkretnih brojeva sudionika istraživanja prema spolu.

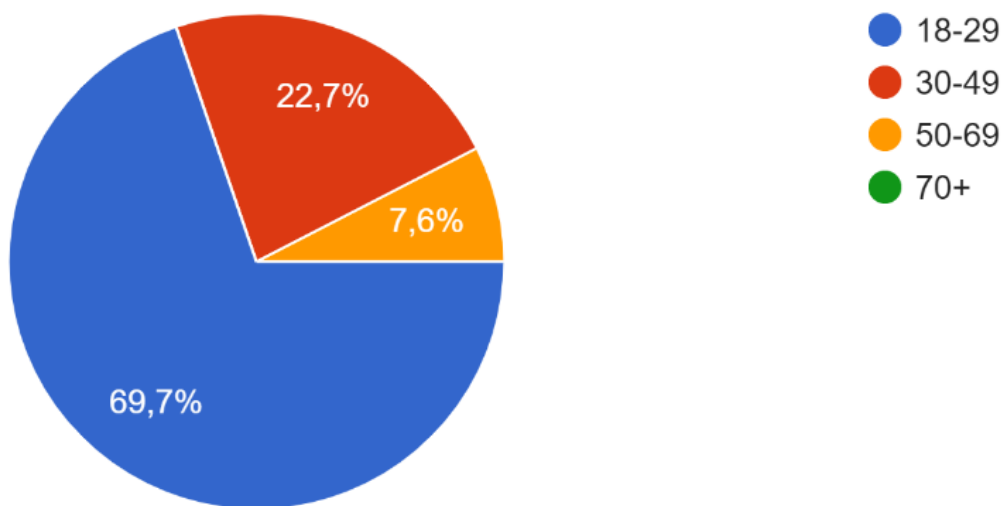
Tablica 1. Spolna struktura ispitanika

Spol	Broj
Ženski	75
Muški	45
<b>Ukupno</b>	<b>120</b>

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Iz Tablice 1 vidljivo je da je u istraživanju sudjelovalo 30 žena više u odnosu na muškarce što ih čini dominantnijom spolnom skupinom u ovom istraživanju. Slijedeće istraživano demografsko obilježje odnosi se na dob ispitanika. Grafikon 2 ukazuje na dobnu strukturu ispitanika.

Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika



Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

U istraživanju prevladava dobna skupina od 18 do 29 godina (69,7%) i dobna skupina od 30 do 49 godina (22,7%). Takav rezultat je očekivan s obzirom na način provedbe ankete. S obzirom da je anketa provedena online putem, a ispitanici su pretežito pronađeni putem društvenih mreža. Dobna skupina od 50 do 69 godina u istraživanju sudjeluje sa 7,6%. Nijedna osoba starija od 70 godina nije sudjelovala u istraživanju. Tablica 2 sadrži broj sudionika u istraživanju prema dobnoj skupini.

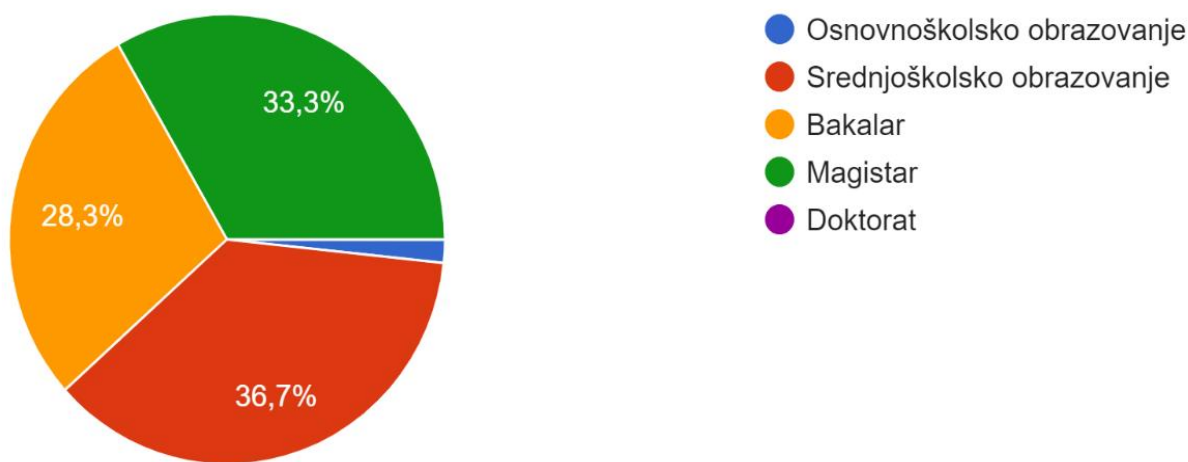
Tablica 2. Dobna struktura ispitanika

Dob	Broj
<b>18-29</b>	84
<b>30-49</b>	27
<b>50-69</b>	9
<b>70+</b>	0
<b>Ukupno</b>	120

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Tablica 2 pokazuje da je dobna skupina 18-29 daleko najzastupljenija u ovom istraživanju. Naime, broj ispitanika je više od 3 puta veći u odnosu na iduću najzastupljeniju dobnu skupinu (30-49). Na temelju ovog rezultata može se pretpostaviti da se krajnji zaključci ovog istraživanja mogu primijeniti uglavnom na dominantnu dobnu skupinu. Slijedeće demografsko obilježje ispitanika ovim istraživanjem odnosi se na stupanj obrazovanja ispitanika (Grafikon 3).

Grafikon 3. Obrazovna struktura ispitanika



Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Rezultati su gotovo podjednako podijeljeni između magistra (33,3%), bakalara (28,3%) i srednjoškolskog obrazovanja (36,7%). Ovakvi rezultati također su očekivani s obzirom na rezultate prethodne demografske varijable. S obzirom da je u istraživanju prevladavala dobna skupina od 18-29 godina, logičan rezultat je da je najviše ispitanika završilo srednjoškolsko obrazovanje ili ima diplomu bakalara ili magistra. Tablica 3 pokazuje broj ispitanika prema stupnju ostvarenog obrazovanja.

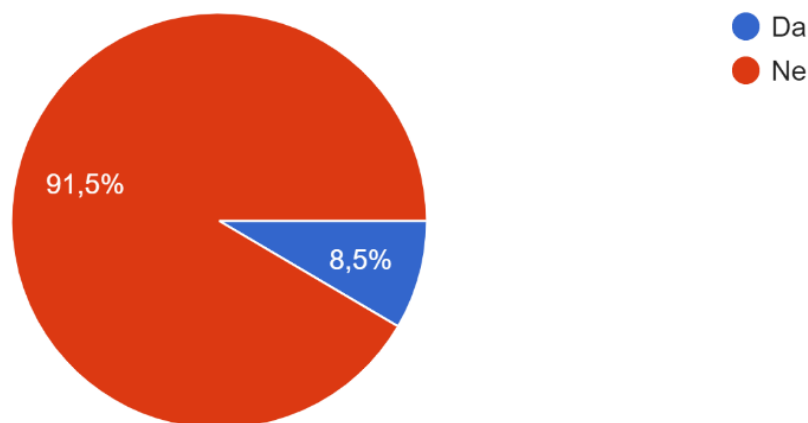
Tablica 3. Stupanj obrazovanja ispitanika

Stupanj obrazovanja	Broj
Osnovnoškolsko obrazovanje	2
Srednjoškolsko obrazovanje	45
Bakalar	34
Magistar	39
Doktorat	0
<b>Ukupno</b>	<b>120</b>

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Iz Tablice 3 moguće je iščitati da su ispitanici raspoređeni na središnje tri razine obrazovanja. Samo dvoje ispitanika je završilo samo osnovnoškolsko obrazovanje, a ni jedna osoba sa doktoratom nije sudjelovala u istraživanju. Posljednje pitanje u ovoj skupini odnosi se na trenutnu poziciju u radnom odnosu u kontekstu vodstva. Grafikon 4 prikazuje rezultate.

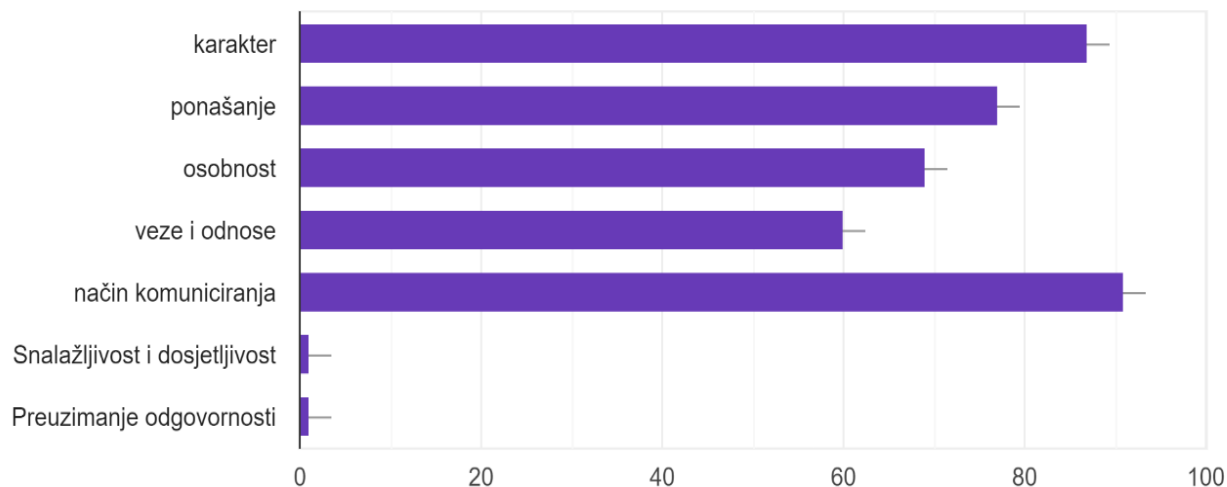
Grafikon 4. Status zaposlenika (Jeste li trenutno na vodećoj poziciji?)



Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Iz Grafikona 4 je vidljivo da 91,5% (108) ispitanika trenutno nije na vodećoj poziciji, dok je njih 8,5% (12) na vodećoj poziciji. U istraživanju su razmatrani svi odgovori bez obzira na trenutni status no može se zaključiti da se rezultati istraživanja pretežito odnose na stavove osoba koje trenutno nisu na vodećoj poziciji na svojem radnom mjestu. Slijedeća skupina pitanja odnosi se na stavove ispitanika o komunikacijskim vještinama lidera. Slijedeće pitanje formirano je u obliku izjave sa više mogućih odgovora, a odnosi se na karakteristike vođe. Grafikon 5 prikazuje odgovore na pitanje.

Grafikon 5. Karakteristike vodstva (Vjerujem da se vodstvo odnosi na...)

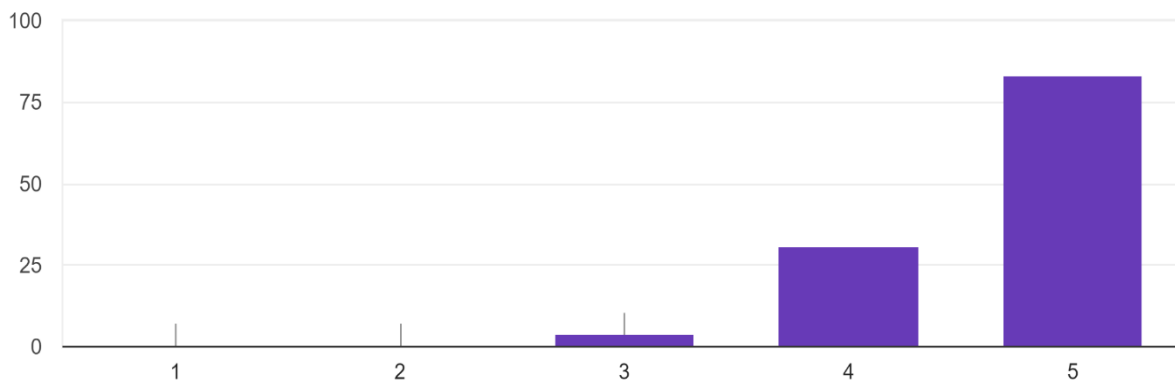


Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Najveći postotak ispitanika (76%), odnosno njih 92 vjeruje da je najvažnija karakteristika vođe način komuniciranja. Ovakav rezultat u skladu je sa teoretskim pretpostavkama važnosti komunikacije u vodstvu izloženim ranije u radu. Sljedeće najzastupljenije karakteristike su karakter (72,7%), ponašanje (64,5%) i osobnost (57,9%) što se također poklapa sa teoretskim pretpostavkama o važnosti stila vodstva.

Sljedeće pitanje odgovoreno je pomoću likerotve skale (1- u potpunosti se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem), a testirana je izjava: Kvalitetan vođa uključuje oblike ponašanja koji pokazuju njegovo/njezino povjerenje i integritet. Grafikon 6 prikazuje rezultate istraživanja.

Grafikon 6. Važnost oblika ponašanja koji pokazuju povjerenje i integritet



Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Grafikon 6 ukazuje na suglasnost ispitanika o važnosti oblika ponašanja koji ukazuju na povjerenje i integritet vođe. Integritet i povjerenje karakteristike su komunikativnog vodstva. Čak 80 ispitanika (70,6%) u potpunosti se slaže sa ovom izjavom, a ostatak ispitanika označuje slaganje sa ocijenom 3 ili 4. Dakle, ispitanici smatraju da vođa treba imati karakteristike komunikativnog vođe.

Slijedeće pitanje ispitivalo je način komunikacije vođa sa kojima se ispitanici susreću. Bilo je moguće odabrati više odgovora, a oni se sastoje od poželjnih i nepoželjnih oblika ponašanja. Odgovori ispitanika koji su označili da se susreću sa nepoželjnim načinima komunikacija u susretu sa vođama, posebno su razmatrani u pogledu zadovoljstva poslom u usporedbi sa onima koji su označili poželjene načine komuniciranja vođe. Grafikon 7 ukazuje skupne odgovore.

Grafikon 7. Načini komunikacije vođe



Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

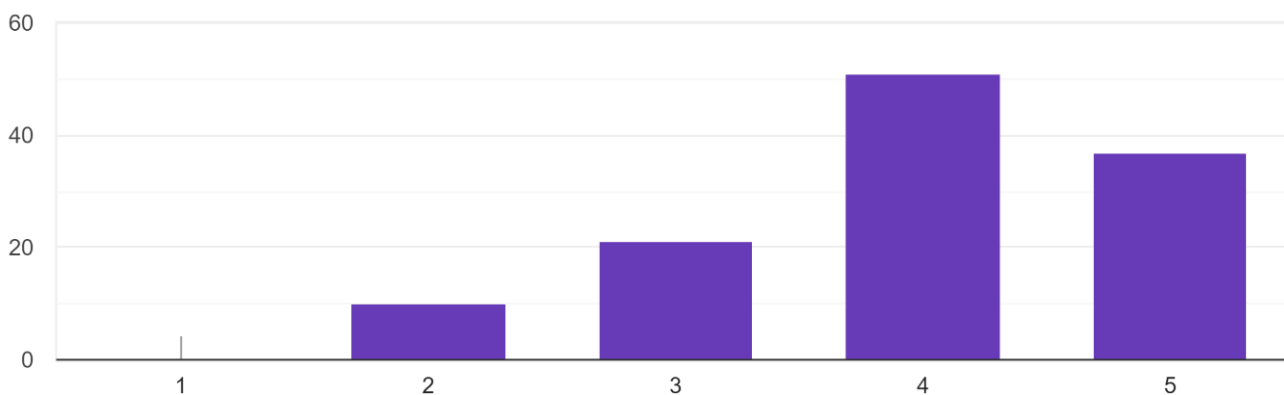
Vidljivo je da prevladavaju pozitivni oblici komunikacije. Najzastupljeniji odgovor je "aktivno komunicira" (63,6%), "Ugodno komunicira" (60,3%), "Potiče više truda" i "Pažljivo sluša". Od negativnih oblika komunikacije najzastupljenije su izjave "Govori mi što da napravim" (51,2%) i "Brzo izrazi neslaganje" (26,4%).

Slijedeće pitanje odnosi se na zadovoljstvo poslom. Kako je navedeno ranije, zasebno su analizirani odgovori ispitanika koji su označili da njihov vođa komunicira nepoželjnim oblicima komunikacije i uspoređeni sa odgovorima ispitanika koji su označili da njihov vođa komunicira pozitivnim oblicima komunikacije. Međutim, pronađen je neočekivan rezultat. Naime, 12 osoba označilo je zadovoljstvo svojim poslom sa ocjenom 1 ili 2, no samo 2 od tih 12 osoba označilo je da se susreće sa negativnim oblicima komuniciranja sa vođom. Stoga se ne može zaključiti da nezadovoljstvo poslom pretežito proizlazi iz neadekvatnog komuniciranja od strane vođe.

S druge strane, preostalih 10 od 12 ispitanika koji su zadovoljstvo poslom označili ocjenom 1 ili 2 označilo je na prethodnom pitanju da njihov vođa pokazuje poželjne oblike komunikacije. Stoga se ne može zaključiti da je prikladna komunikacija od strane vođe dovoljna da bi zaposlenici bili zadovoljni poslom već je samo jedna od komponenta složenog koncepta zadovoljstva.

Grafikon 8. Zadovoljstvo poslom

Razmislite o svom poslu općenito. Sve u svemu, kako ste zadovoljni većinu vremena?  
119 odgovora



Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

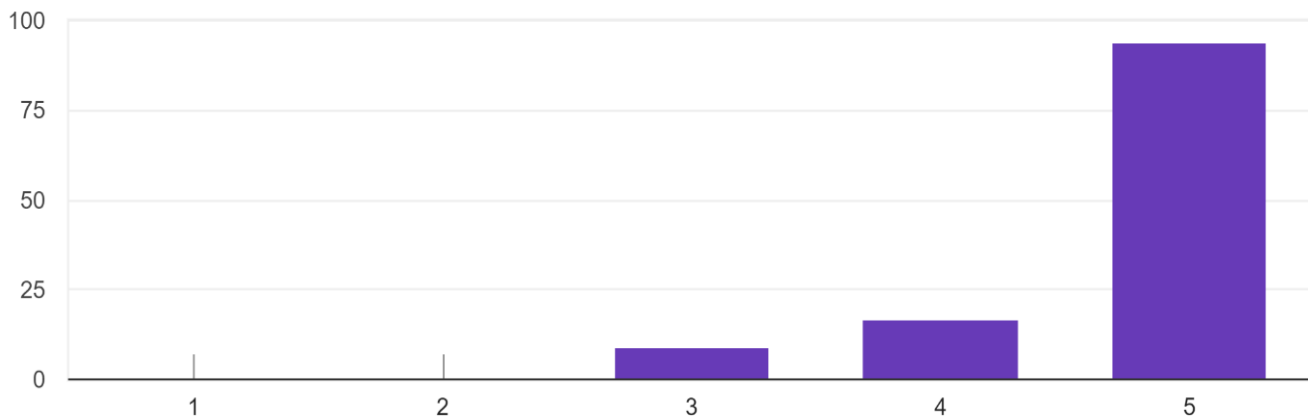
Najviše ispitanika ocjenjuje zadovoljstvo poslom ocjenom 4 (42,5%), ocjenom 5 (31,7%) i ocjenom 3 (17,5%). Dakle, ukupno 91,7% ispitanika je umjereno do potpuno zadovoljno svojim poslom većinu vremena.

Slijedeći niz pitanja odnosi se na stavove ispitanika o poželjnim karakteristikama komunikacije vođe. Pitanja su formirana u obliku izjava, a stavovi se izražavaju označavanjem vrijednosti na Likertovoj skali (1- u potpunosti se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem).

Grafikon 9. Ton i jasnoća glasa dobrog vođe

Kvalitetan vođa treba komunicirati jasnim i sigurnim glasom.

120 odgovora



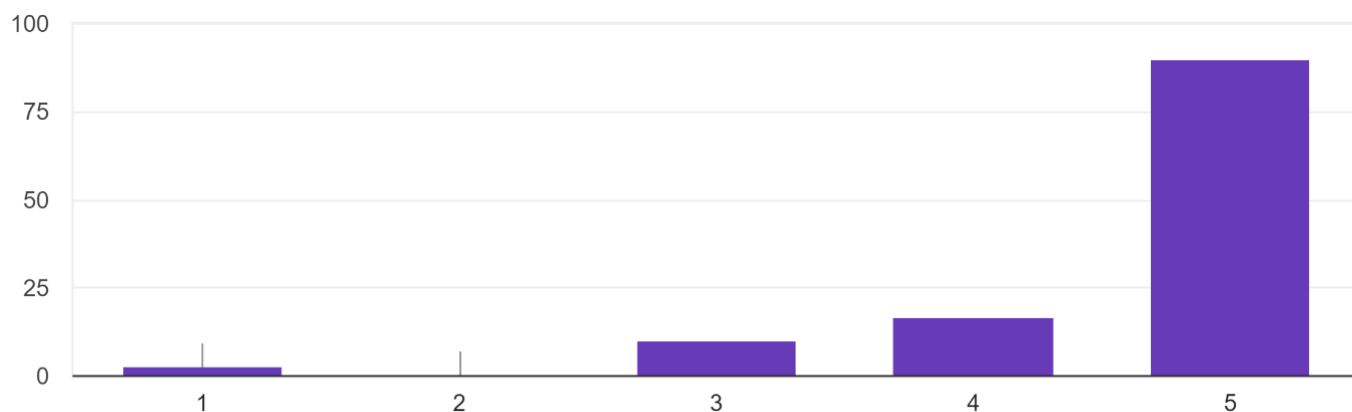
Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Grafikon 9 prikazuje da 78,5% odnosno 85 ispitanika se u potpunosti slaže da kvalitetan vođa treba komunicirati jasnim i sigurnim glasom. Ostatak ispitanika je također pokazao slaganje sa ovom izjavom. Ni jedan ispitanik nije označio slaganje sa ovom izjavom ocjenom 1 ili 2. Grafikon 10 pokazuje stavove ispitanika o karakteristici vođe da postavlja i odgovara na pitanja.

Grafikon 10. Postavljanje i odgovaranje na pitanja

Kvalitetan vođa postavlja i odgovara na pitanja.

120 odgovora



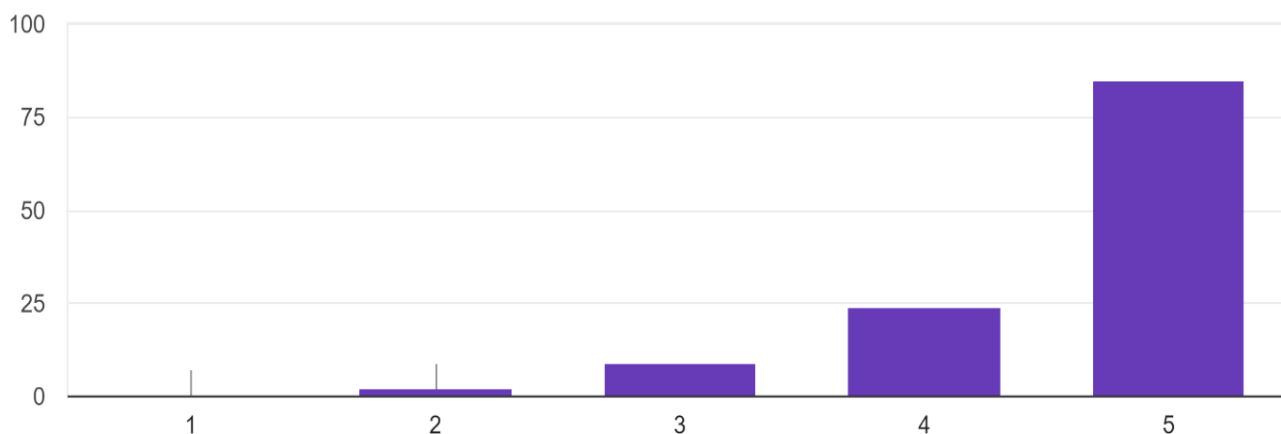
Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Grafikon 10 pokazuje slične rezultate. Naime, 91 osoba (75,2%) ocijenila je slaganje sa ovom izjavom sa ocjenom 5, 17 njih (14%) sa ocjenom 4, a 10 (8,35%) sa ocjenom 3. Jedna osoba izrazila je potpuno neslaganje sa ovom izjavom. Slijedeći grafikon pokazuje razinu slaganja ispitanika sa izjavom " Vođa elaborira/ objašnjava teme o kojima se raspravlja umjesto da odgovara kratkim izjavama poput "da" ili "ne".

Grafikon 11. Objašnjavanje i rasprava tema

Vođa elaborira/objašnjava teme o kojima se raspravlja umjesto da odgovara kratkim izjavama poput "da" ili "ne".

120 odgovora



Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Odgovori na ovo pitanje odražavaju konzistentnost u stavovima ispitanika o stilu vodstva i komunikacije koji smatraju poželjnim. Naime, 86 ispitanika (71,1%) se u potpunosti slaže da vođa elaborira/objašnjava teme o kojima se raspravlja umjesto da odgovara kratkim izjavama. Nadalje, 33 ispitanika ocijenilo je slaganje sa ovom izjavom sa ocjenom 3 ili 4, a samo 2 osobe su izrazile neslaganje sa ovom izjavom ocjenivši svoje slaganje ocjenom 2.

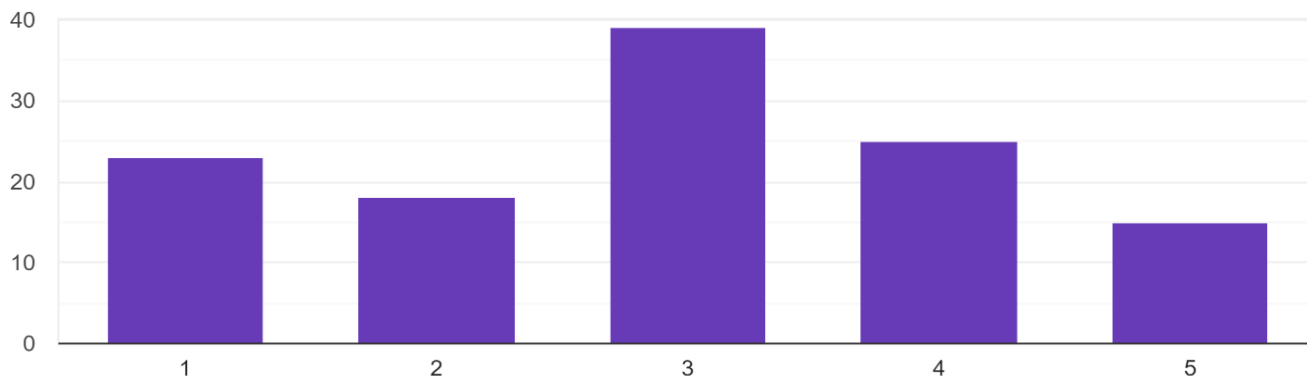
Vođa koji objašnjava teme koje su predmet rasprave smatra se komunikativnim vođom. Komunikativnom vođi nije problem ponoviti i objasniti stvari čak i nekoliko puta, sve dok posljednja osoba u timu u potpunosti ne shvati srž njegove poruke. Na temelju dosadašnjih rezultata može se zaključiti da ispitanici komunikativnog vođu smatraju kvalitetnim vođom te da se taj stil vodstva i komuniciranja smatra poželjnim među ispitanicima ovog istraživanja.



Grafikon 12. Izazivanje straha i poštovanja

Kvalitetan vođa izaziva strah i poštovanje.

120 odgovora



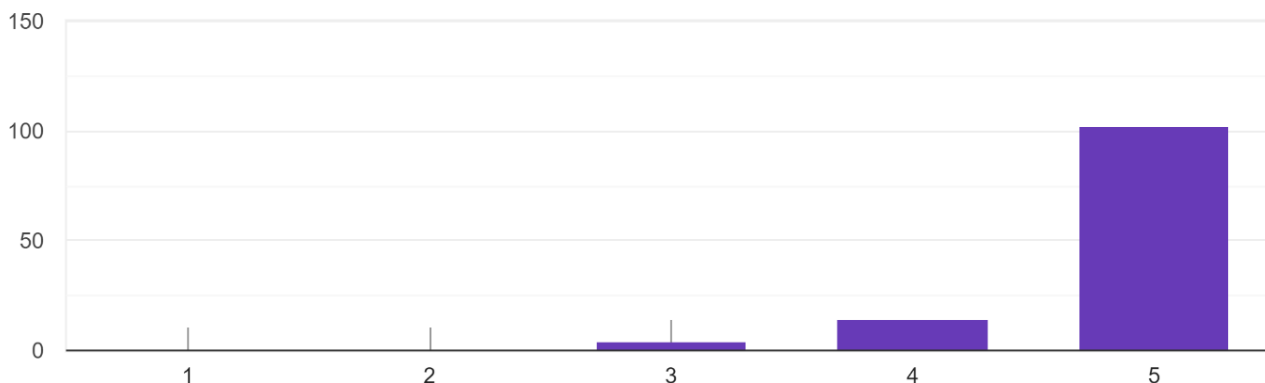
Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Iz Grafikona 12 vidljivo je da su stavovi o izazivanju straha i poštovanja od strane vođe zaista podjeljeni. Najviše odgovora odnosi se na indiferentnost stava. Naime, 32,2% (39) ispitanika ocjenilo je svoje slaganje sa ovom izjavom sa ocjenom 3. Nadalje, 21,5% (25) ispitanika se umjereno, a 12,4% (15) u potpunosti slaže sa tom izjavom, dok se 14,9% (18) ne slaže i 23 (19%) u potpunosti ne slaže sa ovom izjavom. Izazivanje straha obilježje je komunikacije autoritativnog vođe koji se obično smatra najnepoželjnijim stilom vodsstva. S obzirom na prethodne odgovore može se pretpostaviti da se ovi stavovi odnose na stil vodstva koji se naziva dobronamjerni autokrat. Posljednje pitanje ovog tipa odnosi se na otvorenost vođe na komunikaciju odozdo prema gore.

Grafikon 13. Komunikacija prema gore

Kvalitetan vođa je netko kome se uvijek možeš obratiti sa pitanjem/problemom ili dobrim vijestima.

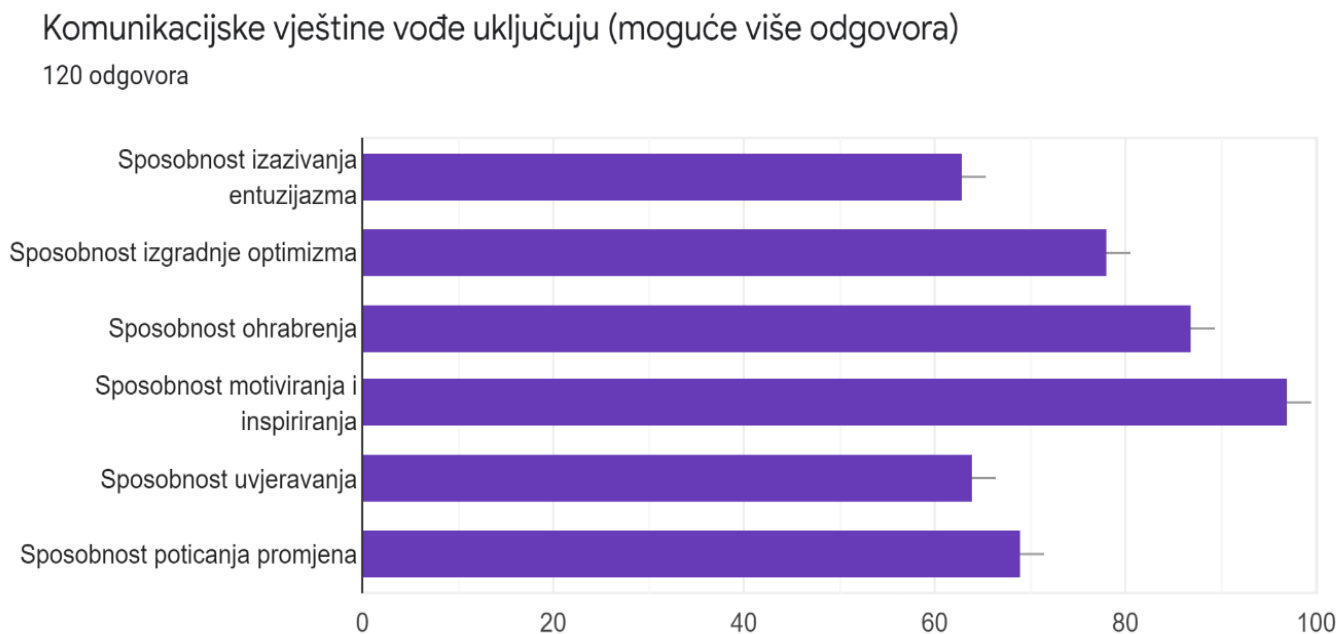
120 odgovora



Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Čak 103 ispitanika, odnosno njih 85,1% se u potpunosti slaže sa izjavom da je karakteristika dobrog vođe otvorenost na komunikaciju prema gore. Ostale osobe ocijenile su svoje slaganje sa ocjenama 3 ili 4. Ni jedan ispitanik nije izrazio neslaganje sa ovom izjavom. Komunikacija prema gore karakteristična je za participativne stilove vodstva kao i za komunikativnog vođu.

Grafikon 14. Komunikacijske vještine vođe

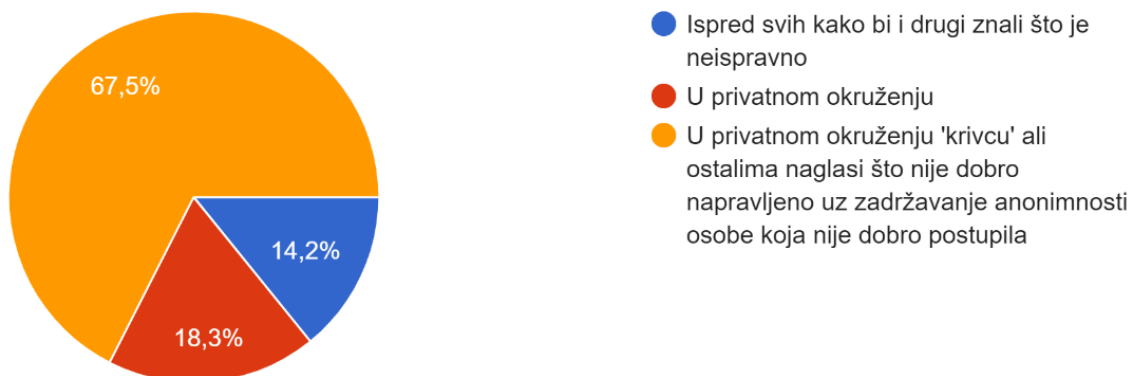


Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Grafikon 14 ukazuje na stavove ispitanika o važnostima pojedinih komunikacijskih vještina vođe. Pokazalo se da je ispitanicima ovog istraživanja najvažnija vještina motiviranja i inspiriranja (81,1%), zatim sposobnost ohrabrenja (72,7%) i sposobnost izgradnje optimizma (65,3%).

Korištenje motivirajućeg jezika iznimno je važan dio komunikacijskog vodstva što ponovo potvrđuje preferenciju ispitanika ovog istraživanja prema karakteristikama komunikativnog vođe. Posljednja dva pitanja odnose se na stavove ispitanika o komunikaciji povratnih informacija od strane vođa. Grafikoni u nastavku prikazuju rezultate,

Grafikon 15. Negativna povratna informacija



Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Većina ispitanika (67,5%) smatra da je odlika kvalitetnog vođe davanje negativnih povratnih informacija u privatnosti, no informiranje ostalih o negativnom obrascu ponašanja ukoliko je moguće očuvanje anonimnosti osobe koja je pokazala to negativno ponašanje. Međutim, gotovo petina ispitanika (18,3%) smatra da je takvu povratnu informaciju dovoljno reći krivcu u privatnosti bez napominjanja greške ostalim zaposlenicima, dok 14,2% ispitanika smatra da bi se takva informacija trebala javno dati zaposleniku kojemu je usmjerena. Grafikon 16 pokazuje odgovore na pitanje koje ispituje stavove o načinu iznošenja pozitivne povratne informacije zaposlenicima.

Grafikon 16. Pozitivna povratna informacija



Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Gotovo polovica ispitanika (45,4%) smatra da se za povratne informacije treba primjenjivati jednaki pristup za koji su pokazali preferenciju i na prethodnom pitanju – u privatnosti uz

naglašavanje što je učinjeno i ostalima, bez da se kaže tko je zaslužna osoba. Druga polovica ispitanika (47,1%) smatra da je pohvale najbolje pružati ispred svih kako bi se i druge potaknulo na takvo ponašanje, dok 7,6% ispitanika smatra da je pohvale dovoljno reći u privatnom okruženju.

#### 4.2. Diskusija

Rezultati ovog istraživanja su u skladu sa teoretskim pretpostavkama o ulozi komunikacije u vodstvu. Ispitanici ovog istraživanja pokazali su pozitivne stavove prema karakteristikama komunikativnog vođe. Zanimljiv rezultat je međutim, da rad u okruženju sa vođom koji pokazuje dobre odlike komunikacije ne znači nužno zadovoljstvo poslom kao što i loše komunikacijske vještine ne znače veliko nezadovoljstvo poslom. Komunikacijske vještine vođe mogu se stoga smatrati dijelom višedimenzionalnog konstrukta koji se naziva zadovoljstvo sa radnim mjestom. Međutim, ovaj nalaz predstavlja plodno tlo za daljnja istraživanja povezanosti i razine utjecaja komunikacijskih vještina vođe i zadovoljstva zaposlenika svojim radnim mjestom.

Nadalje, neočekivani rezultat je podvojenost stavova o strogosti vođe. Gotovo podjednak broj ispitanika smatra da dobar vođa mora biti strog kao i da ne smije biti strog. Objašnjenje ovakvog rezultata proizlazi iz potencijalno nejasnog pitanja koje u sebi sadrži i riječ poštovanje. S obzirom da ta dva pojma nisu sinonimi postoji mogućnost otežavanja razumijevanja pitanja, a samim time i odgovora na isto. Međutim, ovaj primjer također objašnjava važnost odabira riječi pri prenošenju poruke kako bi komunikacija bila učinkovita.

#### 4.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

U istraživanju dominira određena dobna skupina, odnosno dobna skupina od 18 do 29 godina. To znači da se zaključci ovog istraživanja mogu primijeniti samo na tu dobnu skupinu. Postoji mogućnost drugačijih rezultata u drukčijim dobnim skupinama koji imaju potencijalno više iskustva u radu sa različitim stilovima vođa i komunikacije. Iako je ispitanicima osigurana anonimnost, ne može se sa sigurnošću tvrditi iskrenost i ispravnost njihovih odgovora iako su oni konzistentni kroz istraživanje.

## 5. Zaključak

Cilj ovog rada bio je detaljnim proučavanjem stručne literature i dosadašnjih istraživanja definirati komunikacijske vještine lidera, zašto su one važne te kako djeluju na njihove sljedbenike. Nadalje, cilj je bio pomoću empirijskog istraživanja ispitati teorijske pretpostavke o komunikacijskim vještinama lidera na temelju stavova stanovništva RH.

Komunikacija je složen pojam koji se koristi različito ovisno o situaciji. Može se definirati kao dijeljenje misli ili informacija između dvije ili više osoba kako bi se došlo do međusobnog razumijevanja i željenog djelovanja. Komunikacija igra vrlo važnu ulogu u procesu usmjeravanja i kontrole ljudi u organizaciji, a moguće ju je klasificirati na temelju smjera komunikacije, načina izražavanja i organizacijske strukture.

Poslovna komunikacija dramatično se razlikuje od ležerne komunikacije. Ima svoja načela, ciljeve, jezične obrasce. Ovladavanje poslovnom komunikacijom čini vođe, povećava njihovu sferu utjecaja i pomaže poboljšati učinkovitost na radnom mjestu. U suvremenom svijetu rast telekomunikacija, informacijske tehnologije te rastuća konkurencija i složenost proizvodnje sve više naglašavaju značaj komunikacije u velikim i malim organizacijama, bez obzira na njihovu vrstu.

Vođa mora biti u poziciji da učinkovito komunicira sa svojim nadređenima, kolegama u drugim odjelima i podređenima. Dobre komunikacijske vještine pomažu u razvijanju boljeg razumijevanja i uvjerenja, inspiriraju na promjenu, akciju i slijeđenje načela i vrijednosti koje vođa želi usaditi. U nedostatku dobrih komunikacijskih vještina, vođa ne uspijeva ostvariti ciljeve koje su postavili on i organizacije što ga čini neučinkovitim vođom.

Rezultati ovog istraživanja su u skladu sa teoretskim pretpostavkama o ulozi komunikacije u vodstvu. Ispitanici ovog istraživanja pokazali su pozitivne stavove prema karakteristikama komunikativnog vođe. Komunikativno vodstvo definira se kao inspiriranje i ohrabrivanje pojedinca ili grupe sustavnim i smislenim dijeljenjem informacija korištenjem izvrsnih komunikacijskih vještina, a komunikativni vođa je posebno definiran kao onaj koji uključuje zaposlenike u dijalog, aktivno dijeli i traži povratne informacije, prakticira participativno donošenje odluka i percipira se kao otvoren i uključen. Komunikativno vodstvo usredotočuje se na učinkovitu komunikaciju i izgradnju odnosa radi ispunjavanja organizacijskih ciljeva.

## Literatura

1. Adu-Oppong, A. i Agyin-Birikorang, E. (2014). Communication In The Workplace: Guidelines For Improving Effectiveness. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 3(5), 208-2013.
2. Ardichvili, A. i Kuchinke, K. P. (2010). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates; A comparative study of countries of the Former Soviet Union, Germany and the United States. Dostupno na: [file:///C:/Users/38599/Downloads/Autocratic Leadership Style Obstacle to Success in .pdf](file:///C:/Users/38599/Downloads/Autocratic%20Leadership%20Style%20Obstacle%20to%20Success%20in%20.pdf) [pristup:23.05.2022.].
3. Asana, T. (2021). Top-down approach vs. bottom-up approach: What's the difference?. Dostupno na: <https://asana.com/resources/top-down-approach> [pristup 09.05.2022.].
4. Ayuba, S. H., Manafb, N.A. i Hamzahc, M. R. (2014). Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155 (2), 502 – 506.
5. Baret, D. (2006). *Leadership Communication*. New York: McGraw-Hill.
6. Brink, K. i Costigan, R. (2015). Oral Communication Skills: Are the Priorities of the Workplace and AACSB-Accredited Business Programs Aligned? *Academy of Management Learning & Education*, 14(2), 205-221.
7. Bucăța, G. i Rizescu, M. (2017). The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1),100-115.
8. Cacciattolo, K. (2015). Defining Organisational Communication. *European Scientific Journal*, 11(20), 1857 – 1862.
9. Coleman, L. (2011). *Organizational Communication Through An Historic Lens: Social Responsibility, Diversity, and Inclusion*. Duquesne : Duquesne University.
10. De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A. i Oostenveld, W. (2010). Leadership= Communication? The Relations of Leaders' Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing Communication and Leadership Outcomes. *Journal of Business Psychology*, 25(3),365-367.

11. De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., Robert, A.S., Kim, V. G. i Martijn, V. (2009). The Content and Dimensionality of Communication Styles. *Communication Research*, 36(2), 178-206.
12. Dixit, A. (2008). Communication is Incomplete without Feedback. *Indore Institute of Law*, 2(1), 2581-2590.
13. Eke, G.J. (2020). Effective Communication Processes. *Journal of Business and Management*, 2(8), 2319-2322.
14. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
15. Hamrefors, S. (2010). Communicative leadership. *Journal of Communication Management*, 14(2), 254-360.
16. Hartley, P. i Bruckmann, C. (2002). *Business Communication*. New York: Routledge.
17. Hendrith, M. (2018). *The Effects Culture and Communication have on Businesses*. Murray State: Murray State University.
18. Johansson, C., Miller, V. i Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications An International Journal*, 19(2), 56-72.
19. Kato, T. (2013). Types Of Upward Communication And Organizational Characteristics In Japanese Firms. *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, 47(1), 1-16.
20. Khan, A. (2010). The Dilemma of Leadership Styles and Performance Appraisal: Counter Strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 4(1), 1 - 8.
21. Kiplangat, H. K. (2017). The Relationship between Leadership Styles and Lecturers' Job Satisfaction in Institutions of Higher Learning in Kenya. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 435-446.
22. Kolzow, D. (2014). Building Organizational Leadership Capacity. Dostupno na: [https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading\\_from\\_Within.pdf](https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf) [pristup:20.05.2022.].
23. Kristina, L. G. i Yesenia, S. (2005). *Workplace Communication*. Canada: Jones and Bartlett Publishers.
24. Kuria, G.N. (2019). Literature Review: Leader Communication Styles and Work Outcomes. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 10(1), 1956-1967.
25. Leblebici, D. (2012). Impact Of Workplace Quality On Employee's Productivity: Case Study Of A Bank In Turkey. *Journal of Business, Economics & Finance*, 1 (1), 117-132.

26. Lunenburg, F.C. (2010). Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness. *Schooling*, 1(1), 2-11.
27. Luo, W., Song, L.J., Gebert, D. R., Kai, Z. i Feng, Y. (2016). How does leader communication style promote employees' commitment at times of change? *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 242 - 262.
28. Luthra, A. i Dahiya, R. (2015). Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. *International Journal of Management & Business Studies*, 5(3), 2231-2463.
29. Mayfield, J., Mayfield, M. i Sharbrough, W. (2015). Strategic Vision and Values in Top Leaders' Communications: Motivating Language at a Higher Level. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 97–121.
30. Men, L. R. (2014). Strategic employee communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 151 – 284.
31. Miller, P. (2012). *Leadership Communication – the three levels*. Singapore: Institute of Management.
32. Nanjundeswaraswamy, T.S. i Swamy, D.R. (2014). Review paper: Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62.
33. Nelson, D. B. i Quick, J. C. (2011). *Understanding organizational behavior*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
34. Norton, R.W. (1983). *Communicator style: Theory, applications, and measures*. Beverly Hills, CA: Sage.
35. Peters, J.D. (2008). Communication: History of the Idea. The International Encyclopedia of Communication. Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/9781405186407.wbiecc075> [pristup 07.05.2022.].
36. Pongton, P. i Suntrayuth, S. (2019). Communication Satisfaction, Employee Engagement, Job Satisfaction, And Job Performance In Higher Education Institutions. *ABAC Journal*, 39(3), 90-110.
37. Radu, R. i Ramona, R. (2014). Communication Styles of Leadership Tools. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 149 (2014), 813 – 818.



38. Rajhans, K. (2012). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review (IMR)*, 2(2), 81-85.
39. Riggio, R. (2017). *Management and Leadership*. Oxford: Oxford University Press.
40. Rogers, R. (2012). Leadership communication styles: a descriptive analysis of health care professionals. *Journal of Healthcare Leadership*, 4(1), 47-57.
41. Romford, J. (2021). What Is Horizontal Communication?. Dostupno na: <https://agilityportal.io/blog/what-is-horizontal-communication-a-complete-guide> [pristup 09.05.2022.].
42. Rouse, M. i Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia.
43. Sapada, A. F., Modding, H. B., Gani, A. i Nujum, S. (2017). The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance. *The International Journal of Engineering and Science*, 6(12), 28-36.
44. Schoemaker, P.J.H., Krupp, S. i Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. Dostupno na: <https://hbr.org/2013/01/strategic-leadership-the-essential-skills> [pristup:03.06.2022.].
45. Shannon, C. (2018). *Effective Management Communication Strategies*. Walden: Walden University.
46. Spaho, K. (2012). *Organizational communication process*. Sarajevo: Energoinvest d.d.
47. Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management*, 18(1), 103-118.
48. Tourish, D. i Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organisations. *Journal of Management Studies*, 43(4),711-730.
49. Wooll, M. (2021). The importance of listening as a leader in the digital era. Dostupno na: <https://www.betterup.com/blog/the-importance-of-listening-as-a-leader-in-the-digital-era> [pristup: 22.06.2022.].
50. Zaccaro, S.J., Gulick, L.M.V. i Khare, V.P. (2008). *Personality and leadership. Leadership at the Crossroads*. Westport, CT: Praeger.
51. Zuber, N. (2017). Komunikacijski proces. Dostupno na: <http://www.sigurno-vozniti.net/ponasanje/ponasanje27.html>, [pristup 07.05.2022.].

## Popis slika, grafikona i tablica

Slika 1. Komunikacijski proces .....	5
Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika.....	32
Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika .....	33
Grafikon 3. Obrazovna struktura ispitanika .....	34
Grafikon 4. Status zaposlenika (Jeste li trenutno na vodećoj poziciji?) .....	35
Grafikon 5. Karakteristike vodstva (Vjerujem da se vodstvo odnosi na... ) .....	36
Grafikon 6. Važnost oblika ponašanja koji pokazuju povjerenje i integritet .....	36
Grafikon 7. Načini komunikacije vođe .....	37
Grafikon 8. Zadovoljstvo poslom .....	38
Grafikon 9. Ton i jasnoća glasa dobrog vođe .....	39
Grafikon 10. Postavljanje i odgovaranje na pitanja .....	39
Grafikon 11. Objašnjavanje i rasprava tema .....	40
Grafikon 12. Izazivanje straha i poštovanja .....	41
Grafikon 13. Komunikacija prema gore.....	41
Grafikon 14. Komunikacijske vještine vođe .....	42
Grafikon 15. Negativna povratna informacija .....	43
Grafikon 16. Pozitivna povratna informacija .....	43
Tablica 1. Spolna struktura ispitanika.....	33
Tablica 2. Dobna struktura ispitanika .....	34
Tablica 3. Stupanj obrazovanja ispitanika.....	35