

# UTJECAJ KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA NA UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA

---

Hornung, Karla

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:105598>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-18**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij, *Menadžment*

Karla Hornung

**UTJECAJ KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA  
NA UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij, *Menadžment*

Karla Hornung

**UTJECAJ KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA  
NA UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010232938

e-mail: khornung@gmail.com

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study (Management)

Karla Hornung

**THE IMPACT OF COMMUNICATION SKILLS  
ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

Final paper

Osijek, 2023

**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 \_\_završni rad\_\_ (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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Karla Hornung

**JMBAG:** 0010232938

**OIB:** 07406534805

**e-mail za kontakt:** karla.hornung@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

**Naslov rada:** Utjecaj komunikacijskih vještina na upravljanje zaposlenicima

**Mentor/mentorica rada:** Prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, \_\_2023\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_

*Karla Hornung*

## Utjecaj komunikacijskih vještina na upravljanje zaposlenicima

### SAŽETAK:

U privatnom i poslovnom životu komunikacija je ključna. Kako bismo lakše mogli stupiti u kontakt s drugom osobom potrebno je znanje o pravilima komunikacije. Oblike komuniciranja dijelimo na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Nužno je promatrati govor tijela, izraz lica, intonaciju glasa, držanje tijela te općenito slušanje druge osobe za vrijeme procesa komunikacije kako bi razgovor između dvaju sugovornika tekao što jednostavnije i razumnije. U poslovnom okruženju nužno je da menadžeri budu spremni na razvijanje mogućih konflikata te rješavanje istih ukoliko se pojave. Konflikti su dobrodošli kako u privatnom, tako i u poslovnom životu jer na taj način izražavamo nezadovoljstvo ili određenu vrstu neslaganja. Na taj način drugoj osobi ukazujemo na određene stvari koje bi se trebale promijeniti kako bi nastao sklad u privatnom ili u poslovnom odnosu. Također je za organizaciju važno znati koja je naša uloga unutar organizacije kako bismo mogli provoditi pravilnu komunikaciju s obzirom na mreže komunikacije koje postoje unutar organizacije. Razlikujemo vertikalnu komunikaciju od gore prema dolje, vertikalnu komunikaciju od dolje prema gore te horizontalnu komunikaciju. Ukoliko znamo našu ulogu u organizaciji lakše je prenositi informacije točno znajući koje i kakve informacije se prenose s vrha prema dnu i isto tako s dna prema vrhu. Osim uloge, moramo odrediti i kojim stilom komunikacije ćemo se koristiti. Nužno je odrediti koji stil komunikacije je prikladan za koju situaciju, a razlikujemo asertivni, agresivni te submisivni, odnosno pasivni stil.

***Ključne riječi:*** komunikacija, stilovi komunikacije, mreža komunikacije, oblici komunikacije, konflikti

## **The impact of communication skills on employee management**

### **ABSTRACT:**

In private and business life, communication is key. In order to be able to get in touch with another person more easily, we need knowledge about the rules of communication. Forms of communication are divided into verbal and non-verbal communication. It is necessary to observe body language, facial expression, voice intonation, body posture and generally listening to the other person during the communication process so that the conversation between the two interlocutors runs as simply and reasonably as possible. In a business environment, it is necessary for managers to be ready to resolve conflicts if they arise. Conflicts are welcome both in private and business life, because in this way we express dissatisfaction or a certain type of disagreement. In this way, we point out to the other person certain things that should be changed in order to create harmony in a private or business relationship. It is also important for the organization to know what our role is within the organization so that we can carry out proper communication with regard to the communication networks that exist within the organization. We distinguish between vertical communication from top to bottom, vertical communication from bottom to top, and horizontal communication. If we know our role in the organization, it is easier to transmit information, knowing exactly what kind of information is transmitted from the top to the bottom and also from the bottom to the top. In addition to the role, we must also determine which communication style we will use. It is necessary to determine which style of communication is suitable for which situation, and we distinguish between assertive, aggressive and submissive, i.e. passive style.

**Keywords:** *communication, communication styles, communication network, forms of communication, conflicts*

Sadržaj	
1. Uvod.....	1
2. Komunikacija u organizaciji .....	2
2.1. Mreža formalne komunikacije.....	2
2.2. Vertikalna komunikacija od gore prema dolje .....	2
2.3. Vertikalna komunikacija od dolje prema gore .....	3
2.4. Horizontalna komunikacija .....	3
2.5. Mreža neformalne komunikacije.....	3
3. Oblici poslovne komunikacije.....	5
3.1. Verbalna poslovna komunikacija .....	5
3.2. Neverbalna komunikacija.....	6
4. Strateško komuniciranje u korporaciji.....	8
4.1. Moć u organizaciji.....	10
4.2. Etika i manipulacija simbolima .....	11
4.3. Sposobnost komuniciranja među kulturama .....	12
5. Struktura i stilovi komunikacije .....	13
5.1. Komunikacijski stilovi .....	14
5.1.1. Submisivni (pasivni) stil.....	14
5.1.2. Agresivni stil .....	15
5.1.3. Asertivni stil .....	15
5.2. Razlike između asertivnosti i agresivnosti .....	16
6. Konflikti i rješavanje konflikata.....	17
6.1. Povjerenje.....	17
6.2. Sukob u organizaciji.....	18
6.3. Vrste sukoba .....	19
6.3.1. Međusobni sukobi .....	19
6.3.2. Međugrupni sukobi.....	20
6.4. Faze sukoba .....	20
6.5. Rješavanje nefunkcionalnog sukoba .....	21
6.6. Faze rješavanja sukoba.....	22
7. ZAKLJUČAK: .....	23
8. LITERATURA:.....	24



# 1. Uvod

Komunikacija je važan segment svakog poslovanja, organizacije i menadžmenta. Komunikacijom prenosimo poruke, razmjenjujemo informacije, učimo te razvijamo nova razmišljanja. Bez uspješne komunikacije unutar organizacije poslovanje ne bi bilo učinkovito. U organizaciji svakodnevno se razmjenjuju informacije između menadžmenta i zaposlenika kako bi znali što i kako trebaju raditi.

Razlikujemo komunikaciju unutar i izvan organizacije. Komunikacija unutar organizacije je proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije. Također unutar organizacije razlikujemo načine komuniciranja: vertikalna komunikacija prema dolje (nalozi, upute), vertikalna komunikacija prema gore (povratna informacija na naloge i upute), horizontalna i lateralna komunikacija (razmjena informacija među djelatnicima). Komunikacija izvan organizacije predstavlja proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije. Komunikacija organizacije s poslovnim partnerima i potrošačima je komunikacija izvan organizacije. U nju ubrajamo i odnose s javnošću, marketinšku komunikaciju i druge komunikacije. Svaki sudionik u procesu poslovne komunikacije mora znati komunicirati u skladu sa svojom ulogom unutar organizacije.

Oblici komunikacije se dijele na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija podrazumijeva govor i pisanje te u ovoj vrsti komunikacije jezik ima veliki utjecaj. Dok s druge strane, pod neverbalnom komunikacijom podrazumijevamo izraz lica, govor tijela, geste, ton itd.

Radi ostvarenja već unaprijed postavljenih ciljeva te usmjeravanja i upravljanja organizacijom menadžment mora razumjeti važnost oblika i načina komunikacije, kako bi zaposlenici mogli obavljati zadatke koji bi uspješno slijedili već prethodno definiranu viziju i misiju te kako bi ostvarili kratkoročne i dugoročne ciljeve organizacije.

## 2. Komunikacija u organizaciji

Komunikacija u organizaciji predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga, želja i nagovještaja, kojeg čine dva, djelomično komplementarna sustava: mreža formalne i mreža neformalne komunikacije (R. Fox 2001:41).

### 2.1. Mreža formalne komunikacije

Mreža formalne komunikacije obuhvaća proces prijenosa informacija u govorenom i pisanom obliku te je usklađena s potrebama organizacije. Menadžment ima osnovnu zadaću provođenja efikasne formalne komunikacije kroz čitavu organizaciju. Formalna komunikacija realizira se u dva kanala: putem vertikalne komunikacije (vertikalna komunikacija od dolje prema gore, vertikalna komunikacija od gore prema dolje) i putem horizontalne komunikacije.

### 2.2. Vertikalna komunikacija od gore prema dolje

Jedna od ključnih zadaća menadžmenta je motiviranje zaposlenika. Budući se vertikalna komunikacija od gore prema dolje odnosi na davanje uputa i naloga kako zaposlenici trebaju obavljati svoje zadatke, menadžment mora posjedovati sposobnost učinkovite komunikacije znanja, ideja i naredbi. Problem nastaje u autoritarnim organizacijama, kada se informacije prenose s vrha prema dnu, jer do zaposlenika dođe mala količina informacija, oko 20% zbog toga što srednje i niže razine menadžmenta smatraju kako neke informacije ne bi trebale biti pristupačne svim zaposlenicima unutar organizacije nego samo određenoj skupini. Takav način komunikacije stvara nepovjerenje unutar organizacije što može dovesti do nesporazuma. Uskraćivanje informacija je kontraproduktivno za organizaciju, jer ne dolaze sve potrebne informacije do najnižeg ranga te zbog toga nastaju problemi: poslovni zadatci ne obavljaju se učinkovito, nedostupnost ključnih informacija u obavljanju dodijeljenih zadataka, loša komunikacija među zaposlenicima itd. Nasuprot tome slobodan protok informacija ima pozitivan učinak na organizaciju, jer se zaposlenici osjećaju uključeno, a uključenost dovodi do veće motiviranosti i produktivnosti zaposlenika.

### 2.3. Vertikalna komunikacija od dolje prema gore

Komunikacijom od dolje prema gore prenose se odgovori na komunikaciju od gore prema dolje, prijedlozi, mišljenja, problemi zaposlenika. Menadžmentu ovakav oblik komunikacije daje uvid u probleme s kojima se podređeni susreću, u njihov način rada, stavove i drugo, a podređeni se osjećaju uključeno što utječe na njihovu motivaciju i na radni moral. Vertikalna komunikacija od gore prema dolje je redovitija i efikasnija nego vertikalna komunikacija od dolje prema gore, zbog toga što srednji i niži menadžment ne prenose sve informacije do vrha ukoliko smatraju da je komunikacija nepovoljna i da informacije nisu bitne za vrhovni menadžment. Tako dolazi do uskraćivanja informacija i uvida u stvarno stanje u organizaciji. Stilovi menadžmenta koji potiču zaposlenike na čestu i neformalnu komunikaciju su: open door policy, MBWA (management by walking around) ovaj stil predstavlja redovnu izravnu komunikaciju između podređenih i nadređenih, a slobodan tijek komunikacije prema vrhu obilježje je participativnog menadžmenta. Ovi stilovi su mogući samo u radnoj atmosferi povjerenja, jer ukoliko zaposlenici nemaju povjerenja i drže strah u sebi, neće biti spremni na komunikaciju.

### 2.4. Horizontalna komunikacija

Horizontalna komunikacija se odvija između osoba istog statusa unutar istog odjela, veliki dio horizontalne komunikacije se odvija kroz sastanke. Funkcija horizontalne komunikacije je ubrzavanje protoka informacija, koordinacija i rješavanje problema (R. Fox, 2001;44). Horizontalna komunikacija pozitivno utječe na radni moral jer pruža pojedincu društvenu i emocionalnu potporu. Horizontalna komunikacija ne slijedi načela hijerarhije organizacije te zbog toga korporacije nastoje ohrabrivati ovaj oblik komunikacije jer ona pozitivno utječe na radno okruženje.

### 2.5. Mreža neformalne komunikacije

Neformalna komunikacija za razliku od formalne ne slijedi unaprijed određenu liniju te spada pod sekundarnu i vrlo složenu komunikacijsku mrežu. Komunikacijska mreža je složena zbog toga što ju menadžment može samo djelomično kontrolirati. Način na koju ju mogu kontrolirati

je da se pravovremeno formalnim kanalima objave sve potrebne informacije kako ne bi došlo do dezinformiranja. Bitno je unutar organizacije imati i formalne i neformalne kanale komuniciranja, kako bi zaposlenici osjećali povjerenje i slobodu. Neformalnim kanalima komuniciranja se pretežito prenose glasine i ogovaranja, no neformalni kanali mogu prenositi i bitne informacije za organizaciju. U mnogim svjetski poznatim kompanijama se primjenjuje neformalni komunikacijski kanal za dobrobit organizacije, pa tako npr. u Walt Disney-u se inzistira na oslovljavanju osobnim imenima. Takav pristup menadžmenta prema podređenima donosi pozitivan učinak i ostvaruje povjerenje podređenih, jer ljudi teže k tome da ih se oslovljava njihovim imenom. Zaposlenici cijene kada nadređeni posvećuju pažnju na detalje npr. na primjedbe ili na mišljenja, koji su im rekli podređeni te ih uvažavaju i naprave dodatne promjene unutar organizacije. Najučinkovitiji menadžeri su oni koji su vidljivi, koji ne sjede u uredima, već se bave svojim zaposlenicima i žele im omogućiti ono što oni od njih traže i na taj način ih motiviraju, a organizacija učinkovitije dolazi do svojih ciljeva. Prednost neformalne komunikacije je u njezinoj učestalosti i intenzitetu. Organizacije potiču razmjenu ideja i kreativnog načina razmišljanja, jer su to bitne stavke za budućnost poslovanja i uspjeh same organizacije.

### 3. Oblici poslovne komunikacije

Osnovni oblici poslovne komunikacije dijele se na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija podrazumijeva govor i pisanje, dok neverbalna komunikacija podrazumijeva govor tijela, ton, geste, ekspresije lica itd. Oba načina komunikacije su itekako bitna za uspješnu komunikaciju između dva subjekta jer nekada možemo više iščitati iz govora tijela, nego kada npr. telefonski komuniciramo.

#### 3.1. Verbalna poslovna komunikacija

Usmena poslovna komunikacija može biti planirana/neplanirana i formalna/neformalna (R. Fox 2001:59). Kod usmene poslovne komunikacije postoje prednosti i nedostaci kao i kod drugih oblika komunikacije. Prednost usmene komunikacije je brzina. Kod komunikacije licem u lice, brže se primaju potrebne informacije te druga osoba može odmah dati povratnu informaciju koja je potrebna. U organizaciji je ključna komunikacija licem u lice između podređenih i nadređenih, jer na taj način se efikasnije prenose upute i naredbe koje nadređeni očekuje da će podređeni ispuniti. Menadžeri moraju znati kako i na koji način će pristupiti razgovoru s podređenima. Drugačije se nadređeni mora postaviti kada je riječ o motivirajućem govoru, nego npr. kada je riječ o kažnjavanju. U ovakvim situacijama je ključna neverbalna komunikacija, jer govor tijela otkriva raspoloženje, osjećaje, sigurnost itd. što utječe na podređene, odnosno na to kako će oni reagirati kada prime određene informacije. Nedostatak usmene, poslovne komunikacije je taj što ne ostavlja trag. Razgovori se ne mogu snimati kako bi postojao dokaz, pa samim time se pismeno potvrđuje ono što je preneseno usmenim putem. Pisana komunikacija za razliku od usmene iziskuje napor. Kod pismene komunikacije za dobivanje povratne informacije treba više vremena, u odnosu na usmenu komunikaciju u kojoj odmah dobijemo povratnu informaciju. Važnost informacije je bitna prilikom odabira načina komunikacije. Ako je informacija od velike važnosti, onda će se prije upotrijebiti pisani oblik komunikacije. Pisana komunikacija je učinkovitija kod planiranja i oblikovanja poruke, kada je prijeko potrebno da informacije koje stižu do sugovornika budu točne i jasne.

### 3.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija predstavlja govor tijela, držanje, izraze lica, odijevanje itd. U odnosu na verbalnu u neverbalnoj komunikaciji da bi se poruka dekodirala potrebno je poznavati okolnosti i izvore komunikacije. Način na koji će se netko postaviti u govoru utječe na reakciju sugovornika. Na primjer ako menadžer po govoru tijela osobe koja je došla na razgovor za posao može iščitati nesigurnost, tremu, nervozu i slično, zasigurno mu ta osoba neće biti među prvim izborima. Isto tako prilikom prezentiranja projekata, ideja, proizvoda i slično, osoba koja predvodi glavnu riječ mora imat samouvjeren govor tijela, opušten glas, odijevanje prikladno prigodi u kojoj se nalazi i drugo. Ljudi teže samouvjerenosti, kada netko odaje da je pouzdan i siguran u ono što priča i kako se ponaša, iako to možda nije tako, odmah je ta osoba u očima drugih privlačnija. Prilikom prijenosa poruke u verbalnoj komunikaciji govornik može oblikovati poruku i prilagoditi ju svojim potrebama, ali neverbalni dio komunikacije odaje govornikovu stvarnu poruku te ako se verbalna i neverbalna komunikacija kod govornika ne poklapaju može doći do negativnog utjecaja na sugovornike, odnosno može doći do nepovjerenja u ono što govornik priča. Neki od elemenata neverbalne komunikacije koji imaju značajniju funkciju su: pogled, izraz lica, držanje tijela i geste te udaljenost od sugovornika. Gledanje sugovornika u oči u zapadnoj se poslovnoj kulturi općenito smatra znakom iskrenosti, pouzdanja, povjerenja i pozivom na društvenu interakciju. Pogled koji luta znak je nesigurnosti, osjećaja inferiornosti, pa čak i neurotične ličnosti (Farrell & Burns 1984:49). Izraz lica odražava osjećaje i raspoloženje. Osmijeh je jedan od bitnijih elemenata u poslovanju, jer ako se ne znamo nasmijati, ne znamo ni postupati s ljudima. Ozračje u kojem su ljudi unutar organizacije namrgođeni, ljuti ili nezainteresirani je ozračje koje ne doprinosi uspješnoj i učinkovitoj organizaciji. Kako bi neka organizacija mogla učinkovito poslovati treba težiti k postavljanju pozitivne radne atmosfere u kojoj će se zaposlenici osjećati prihvaćeno, opušteno i smireno. Osim izraza lica i pogleda bitno je postaviti se da nas drugi primijete. Neki ljudi samom pojavom ostavljaju jak dojam. Prvo što ćemo uočiti kada vidimo nekog je njegov fizički izgled i način odijevanja. Ako pojedinac želi odati jak dojam mora imati uspravan položaj tijela, kada sjedi na stolici ne bi trebao ležati nego bi trebao uspravno sjediti. Raširene ruke i „otvoren“ govor tijela ukazuje da je pojedinac spreman na komunikaciju dok prekrizene ruke i noge indiciraju na nesigurnost, nervozu te da osoba ne želi uspostavljati komunikaciju s drugima. Postoje razlike između muškaraca i žena prilikom gestikuliranja. Žene su sklone klimanju glavom i gestikuliranju, dok je muškarcima tipično naginjanje naprijed i pokretanje

tijela i nogu. Žene češće koriste dodir i, za razliku od muškaraca, striktno razlikuju dodir radi uspostavljanja prijateljstva i dodir kao rezultat tjelesne privlačnosti (Major 1981.). Isto tako je važno znati koliko moramo biti udaljeni od osobe s kojom razgovaramo. Poznato je, ako nam je netko blizak da ćemo biti bliži toj osobi dok pričamo, nego ako nam je netko nepoznat. Neformalna komunikacija zahtjeva manji razmak nego formalna. Različite kulture propisuju različite razmake prilikom komunikacije među ljudima, pa tako ako nismo upoznati s kulturno-specifičnim pravilima može doći do nesporazuma, pa čak i sukoba. Ako se sugovorniku „unosimo“ u lice on će se osjećati neugodno, a ako razmak postane za određenu kulturu prevelik, razgovor se prekida. Neverbalna komunikacija predstavlja nadasve složeno područje, u kojem svaki pojedinačni čin komunikacije ovisi o društvenoj situaciji, pojedincu i kulturi. Stoga, neverbalna komunikacija česti je izvor nesporazuma, odnosno „buke“ u komunikacijskom kanalu (R. Fox 2001:73).

## 4. Strateško komuniciranje u korporaciji

U poslovnoj komunikaciji nužno je postaviti vođu. Svaka organizacija kao i svaki tim mora imati osobu koja će ih predvoditi. Vođe se postavljaju kako bi prilikom pregovora mogli postići što bolji ishod i što bolje rezultate tih pregovora. Stoga ključno je dobro strukturirati vodstvo i odabrati dobrog vođu koji će ispunjavati ciljeve organizacije. Vodstvo je, stoga, proces neprisilnog utjecaja koji oblikuje ciljeve neke skupine ili organizacije, motivira ponašanje ljudi kako bi postigli te ciljeve te pomaže u određivanju organizacijske kulture (Jago, 1982.). Vodstvo predstavlja skup karakteristika koje posjeduje vođa. Vođa je, stoga, netko tko utječe na ponašanje drugih bez korištenja sile, ali može biti i netko koga ostali prihvaćaju kao vođu (Griffin, 1997.). Mnogi ljudi miješaju pojmove vođa i menadžer. Vođe mogu biti menadžeri, kao što i menadžeri mogu biti vođe, ali to nije čest slučaj. Organizacija da bi uspješno poslovala mora imati i vođu i menadžera, jer su oni ključni u komunikacijskim procesima. Vođe, kao i menadžeri moraju stvoriti plan kako će usmjeravati svoje zaposlenike ka ispunjenju ciljeva organizacije. Moraju razviti viziju budućnosti i strategije kojima će ostvariti tu viziju. Dok vođa određuje smjer, menadžeri planiraju i određuju budžet, smišljaju raspored tko će koje zadatke obavljati i na koji način će alocirati resurse kako bi na što učinkovitiji način ostvarili zadane ciljeve. Također moraju odrediti kako i na koji način će svojim zaposlenicima prenijeti zadatke koje oni moraju obavljati. Osim stvaranja plana moraju se razviti mreže ljudi za ostvarivanje plana. Vođe raspoređuju ljude odnosno formiraju timove za svaki pojedini zadatak, dok menadžeri postavljaju strukturu popunjavanja radnih mjesta, određuju politiku i procedure te delegiraju autoritet. Nakon što su ljudi raspoređeni na svoje pozicije slijedi motiviranje. Motiviranje je jedna od ključnih stavki u ispunjavanju ciljeva organizacije, jer ukoliko zaposlenici nisu dovoljno motivirani i ispunjeni sa svojim poslom neće ga kvalitetno obavljati. Menadžeri moraju znati kontrolirati situacije i rješavati probleme, temeljito nadgledati rezultate, moraju znati prepoznati devijacije, kako bi mogli riješiti probleme ako do njih dođe. Vođe kao i menadžeri moraju znati dobro komunicirati pošto je to ono što čini neku organizaciju učinkovitom i efikasnom. Postoje dvije teorije koje ukazuju na izravnu vezu između vodstva i komunikacije, a to su teorija osobina i teorija uloga. Prema teoriji osobina, postoje određene ljudske osobine koje čovjeka čine dobrim vođom. Neki od znanstvenika su vjerovali kako dobrog vođu čine: širok vokabular, upornost, fizička privlačnost, samopouzdanje, natprosječna visina, itd. Iako su se godinama provodila istraživanja kakve su to osobine koje čine vođu, došlo se do zaključka kako se vođe ne rađaju nego se stvaraju s vremenom, godinama iskustva, itd. Iako je istina da su određeni ljudi sposobniji za poziciju



vođe, jer jednostavno imaju u sebi nagon da postanu vođe, isto tako je moguće da uz puno truda i vježbanja vještina vodstva kao i komunikacije, svatko može s vremenom postati dobar vođa. S druge strane teorija uloga govori kako postoje određene uloge koje treba igrati u skupini ili organizaciji kako bi se postigli uspješni rezultati. Neke od ključnih uloga koje vođe moraju igrati su: stvaranje zajedničke vizije, raspoređivanje, inspiriranje ljudi, motiviranje, a sve navedene uloge se oslanjaju na komunikaciju. Vođe su potrebne kako bi zaposlenike navodili na obavljanje zadataka, bez da ih prisiljavaju na to ili da se deru na svoje zaposlenike ukoliko posao nije obavljen. Trebaju znati kada se zaposlenici trebaju nagraditi, a kada treba uslijediti kazna. Moraju se također odrediti pravila i mora se postaviti autoritet, kako ne bi dolazilo do nepotrebnih problema i sukoba na radnom mjestu.

Možemo razlikovati tri glavna stila vodstva, a to su: autoritaran, demokratski i laissez-faire. „Autoritaran vođa određuje zadatke, procedure i politiku, a članovima tima pripisuje uloge“ (M. J. Rouse, S. Rouse; 206). Takve vođe često hvale ili kritiziraju pojedince. Autoritaran vođa vodi učinkovite skupine, timove ili organizacije, ali zbog načina vodstva zaposlenici često pokazuju neprijateljstvo i nezadovoljstvo te radi toga dolazi do učestalih sukoba. Drugi oblik vodstva je demokratski, to je stil vodstva u kojem vođa dopušta timovima da se uključe u donošenje odluka vezanih uz politiku, zadatke, procedure te dopuštaju članovima da imaju slobodu prilikom određivanja svojih uloga. Ovaj način vođenja ima za cilj olakšati ili potaknuti raspravu u skupini te potiče zajednički rad. Kada zaposlenici iznad sebe imaju vođu koji se koristi demokratskim stilom, tada se unutar organizacije javlja veći stupanj motivacije, inicijative, kreativnosti te se postiže bolja interna komunikacija. Zadnji stil vođenja je Laissez-faire, vođe koji prakticiraju ovaj stil vođenja svojim zaposlenicima pružaju inpute ili informacije tek kada tim to od njega zatraži. Dopušta timu da sam odredi uloge, politiku, zadatke i procedure te on ne sudjeluje izravno u grupnim raspravama. Ovakav stil vodstva najbolje funkcionira u skupinama u kojima prevladavaju visokomotivirani profesionalci, koje je moguće ostaviti da sami rade, jer vole imati autoritet, vole donositi odluke te bolje funkcioniraju kada imaju slobodu. Svaki vođa sam odabire svoj stil koji njemu po osobinama najviše odgovara, ali isto tako ako vođa odabere krivi stil, krivo će postupati sa svojim zaposlenicima što može dovesti do gubitka vremena, nedjelotvornih rješenja, nezadovoljnih ili nemotiviranih zaposlenika, otpora promjenama, itd. Vođe kako bi izbjegli navedene mane odabira krivog stila, trebaju znati komunicirati stilom koji odgovara u danoj situaciji.

#### 4.1. Moć u organizaciji

Moć je sposobnost utjecanja na tuđe ponašanje ( Griffin, 1997.). Menadžerima je potrebna moć u organizaciji kako bi mogli utjecati na svoje zaposlenike, na primjer ako netko nije dovoljno produktivan, a očekuje promaknuće unutar organizacije, menadžer ima moć da mu ne omogući to promaknuće te zaposlenik zna ako ne bude imao pozitivne rezultate neće ni doći do željenog promaknuća. Unutar organizacije postoji pet tipova moći: legitimna, nagradna, prisilna, prepisana i stručna. „Legitimna moć je moć koju pojedinci posjeduju snagom svog položaja u hijerarhiji“ (M. J. Rouse, S. Rouse; 207). Primjerice, menadžeri imaju pod sobom zaposlenike kojima upravljaju, određuju im radne standarde, mogu ih ukoriti, a mogu ih i otpustiti. „Legitimna je moć autoritet koji dolazi iz birokracije ili tradicionalnih kulturnih pretpostavki o pravu da se vlada“ (Khan i Kram, 1994). Drugi oblik moći je nagradna moć, moć dodjeljivanja ili skraćivanja vrijednih nagrada. Povišice plaća, promaknuća, priznanja, bonusi, itd., neki su od primjera nagrada koje oni koji imaju nagradnu moć mogu dodijeliti ili oduzeti. Ovaj tip moći ne predstavlja nužno način vođenja. S druge strane, prisilna moć je moć „da se fizičkom, psihološkom, ekonomskom ili emotivnom prijetnjom iznudi privola“ (M. J. Rouse, S. Rouse). U modernijim organizacijama ovakav oblik moći je relativno ograničen, iako nije neuobičajeno da menadžeri iskazuju ovu moć nad svojim zaposlenicima. Primjerice, ako zaposlenici ne ispunjavaju zadatke koji im menadžeri postave ili ako ispunjavaju zadatke, ali prilikom njihovog ispunjavanja ne daju pozitivne rezultate te su neefikasni, tada menadžeri mogu zaprijetiti otkazom ili nekom vrstom kazne ukoliko procjene da je to potrebno. Ova vrsta moći se ne bi trebala prečesto upotrebljavati, jer ako se menadžeri oslanjaju na ovaj tip moći to će se tako i emitirati unutar organizacije, odnosno doći će do pada morala zaposlenika, nastat će neprijateljsko okruženje, dolazi do sukoba te se povećava otpor zaposlenika, itd. Zaposlenici takve menadžere neće smatrati vođama te će stoga oni biti i manje uspješni u svom vodstvu. Četvrti oblik moći je pripisana moć, „koja se temelji na karizmi, oponašanju, odanosti ili identifikaciji s vođom“ (M.J. Rouse, S. Rouse; 207). Ovaj oblik moći je manje konkretan od ostalih prethodno opisanih. Zaposlenici se na neki način mogu identificirati s vođom pa pripisanu moć prije imaju vođe nego menadžeri. Privlačni su oni vođe koji mogu pobuditi entuzijazam i odanost zaposlenika. Zadnji tip moći je stručna moć, ovaj tip moći „proizlazi iz znanja, informacije ili stručnosti na nekom području. Stručnu moć imaju znanstvenici, inženjeri, visokoobrazovani menadžeri i osobe koje raspolažu specifičnim informacijama koje se općenito ili u određenim trenucima izuzetno cijene“ (M. J. Rouse, S. Rouse; 208). Za ovaj tip moći su ključne informacije s kojima se raspolaže. Što manje ljudi raspolaže informacijama

i što je ta informacija važnija, čovjek koji je posjeduje imat će veću stručnu moć. Navedeni primjeri dokazuju Giddensovu tezu (1984.) da moć nije resurs, nego se iskazuje putem resursa. Ova teza ima važan utjecaj na komuniciranje u organizaciji. Ljudi koji imaju moć imaju i pristup resursima, iako ne moraju svoju moć iskazivati pomoću tih resursa. Komunikacija je nekada učinkovitija ako je suptilna ili prešutna, nego kada je izravna. Unutar organizacije svatko ima određeni stupanj moći, ovisno o tome koliko netko posjeduje resursa, s tim je ta osoba moćnija od drugih. Zaposlenici također posjeduju jednu vrstu moći, ali ipak nadređeni imaju veći obujam resursa, pa stoga imaju i veću kontrolu i moć nad podređenima. Moć je ključna jer ona utječe na vjerodostojnost u komunikacijskoj situaciji. Kada se zaposlenici nalaze na sastanku, prezentacijama, pregovorima, što oni posjeduju više ključnih informacija te ako posjeduju komunikacijske vještine bit će moćniji nego ostali. Vrsta moći koju osoba posjeduje izravno utječe na komunikaciju, osim što utječe na komunikaciju utječe i na sposobnost nekoga da postane učinkovit vođa.

#### 4.2. Etika i manipulacija simbolima

Postavlja se pitanje je li etički koristiti znanje i vještine u komunikaciji za postizanje svojih ciljeva u situaciji kada drugi ne posjeduju isto znanje i vještine? Kako bi mogli odgovoriti na ovo pitanje potrebno je shvatiti što predstavljaju etika i etička komunikacija. „Etika se odnosi na principe dobrog i lošeg ponašanja. Etika nam govori kada je naše ili tuđe ponašanje moralno, odnosno nemoralno“ (M. J. Rouse, S. Rouse ;212). Etični ljudi su oni koji se karakteriziraju kao ljudi na koje se možemo osloniti, koji su pošteni i pravedni, dok neetični ljudi su oni koji se karakteriziraju kao sebični te ljudi koji imaju negativan utjecaj na ljude oko njih, ljudi koji ne prate pravila, norme i ljudi koji bi napravili sve bez obzira tko će biti ponižen u procesu ispunjavanja njihovog cilja. Etika kao i moć ima ključnu ulogu u komunikaciji. Neetična komunikacija može biti štetna i povezujemo ju s negativnim učinkom, dok etičnu povezujemo s nečim što je ispravno i pozitivno. Primjer neetičnog ponašanja je tvrtka Beech-Nut koja je oglašavala svoj sok od jabuka kao 100% prirodnim, dok su u proizvodnji soka koristili aditive. Kada je izvršni direktor otkrio što se događa u proizvodnji, naredio je da buduća proizvodnja zaista treba odgovarati onome kako se i reklamira. No prije nego što su ispravili zatečenu situaciju, željeli su prodati proizvedene količine soka pod lažnim oglašavanjem, u nadi da ih nitko neće otkriti te po prodaji starih zaliha prijeći na novu proizvodnju. Međutim, istina je

otkrivena prije no što su poboljšati svoju proizvodnju te je tvrtka morala platiti milijunsku odštetu, a izvršni direktor je završio u zatvoru (Business Week, 1998.).

Kada se određene riječi koriste na pravi način dobri komunikatori mogu pomoću tih riječi utjecati na druge, oblikovati očekivanja i promijeniti ponašanja. Prilikom korištenja komunikacijskih strategija, dobri komunikatori mogu stvoriti snažne poruke koje potiču na akciju. Vrlo je moćno kada osoba posjeduje takva znanja i vještine, no korištenje te moći zahtjeva poznavanje i upotrebljavanje etičkih temelja, jer postoji mogućnost da će se ta moć komuniciranja zloupotrebljavati. Etično komuniciranje treba biti cilj svakog dobrog komunikatora. Za etičnu komunikaciju ključni su točnost i iskrenost. To ne znači da ne treba iskoristiti krivulje pamćenja publike kako bismo ključne informacije stavili na mjesto gdje će one najviše biti primijećene. Iako netko koristi etičku komunikaciju i želi iznositi točne i istinite informacije, opet mora koristiti tehnike kojima će te informacije približiti onima kojima su one upućene, a korištenje tih tehnika ne znači nužno da je to etično. Nekada možemo nesvjesno neetično postupiti, ako prenosimo informacije i prilikom prenošenja ne iznesemo sve potrebne podatke. Kada menadžeri prenose informacije publici i zaposlenicima potrebno je da iznesu dovoljnu količinu informacija kako ne bi obmanjivali ljude jer u protivnom ne koriste se etičkim načinom komunikacije.

#### 4.3. Sposobnost komuniciranja među kulturama

Za komunikaciju među kulturama ključno je poznavanje kulture i poznavanje barem osnova jezika zemlje domaćina. Menadžeri i kompanija se moraju mijenjati ukoliko žele poslovati na inozemnom tržištu. Svako tržište ima svoje potrošače, norme, pravila, propise kojih se menadžeri i kompanija moraju pridržavati i moraju im se prilagođavati kako bi komunikacija i poslovanje između inozemnih zemalja i kompanije bila što učinkovitija i kvalitetnija. Kompanija mora „zaroniti“ u drugu kulturu te na temelju iskustva unutar kulture zemlje domaćina se mora prilagoditi. Potrebno je proučiti načine komunikacije unutar određene zemlje, kako verbalne tako i neverbalne, jer nisu pravila u svim kulturama jednaka te je ključno da se kultura izuči kako ne bi došlo do nepotrebnih neugodnih situacija ili pak sukoba. Jedan od važnih elemenata stjecanja međukulturalnih sposobnosti su interpersonalne vještine. Integracija u zemlju domaćina će biti olakšana ukoliko su menadžeri vješti u stvaranju veza i prijateljstava. Za te vještine su potrebne dobre komunikacijske vještine. Za stvaranje kontakata potrebno je povjerenje, a ukoliko se uspije izgraditi povjerenje menadžera strane i domaće

kompanije, suradnja će biti olakšana. Potrebno je vrijeme i strpljenje prilikom učenja o novim kulturama i običajima, jer kada se jednom nauči kako drugi ljudi funkcioniraju i razmišljaju lakše je predvidjeti buduće ponašanje pojedinca te se sukladno s tim može pravodobno reagirati u određenim situacijama.

## 5. Struktura i stilovi komunikacije

Komunikacijska struktura sastoji se od nekoliko ključnih elemenata. Prvo imamo pošiljatelja koji šalje poruku, to može biti pojedinac, tim ili organizacija. Drugi važan element je primatelj koji prima i tumači poruku. Primatelj ima ključnu ulogu u komunikacijskoj strukturi, a njegova sposobnost slušanja i postavljanja pitanja kako bi se razjasnila poruka pomažu u razumijevanju i izbjegavanju nesporazuma. Povratna informacija je također važna jer pomaže pošiljatelju da procjeni da li je poruka jasno prenesena i da li je primatelj dobro razumio poruku. Bitno je da poruka bude jasna, da sadržava sve potrebne informacije kako bi ju primatelj mogao što bolje protumačiti. Poruka je informacija koja se prenosi putem različitih kanala komunikacije. Također je važno prilagoditi komunikaciju ciljnoj publici i kontekstu (na primjer kontekst je okolina u kojoj se odvija komunikacija, uključujući okolnosti, kulturu, vrijeme i mjesto) kako bi se osigurala relevantnost poruke. Komunikacijska struktura ima širok spektar primjena, kako u osobnom životu, tako i u poslovnom okruženju. U osobnom životu učinkovita komunikacija ključna je za održavanje zdravih odnosa s obitelji, prijateljima i partnerom. Razumijevanje potreba i osjećaja drugih omogućuje nam da pružimo podršku i izgradimo snažne veze. S druge strane u poslovnom okruženju, komunikacijska struktura igra vitalnu ulogu u uspjehu organizacije. Učinkovita interna komunikacija potiče suradnju među zaposlenicima, poboljšava radni učinak i smanjuje nesporazume. Također kvalitetna vanjska komunikacija, kao što su marketing i odnosi s javnošću, ključni su za izgradnju imidža tvrtke i uspješno plasiranje proizvoda na tržište. Komunikacijska struktura je vitalna za uspješno funkcioniranje društva na svim razinama. Razumijevanje ključnih elemenata komunikacije i njihova primjena u svakodnevnom životu i poslovanju može poboljšati naše međuljudske odnose, potaknuti suradnju i doprinijeti uspjehu organizacije. Kvalitetna komunikacija omogućuje nam da se povežemo s drugima na dubljem nivou i ostvarimo smislen i pozitivan utjecaj na okolinu.

## 5.1. Komunikacijski stilovi

Stilove u komunikaciji možemo podijeliti na:

Submisivni (pasivni) stil. Osobe koje se služe ovim stilom gotovo uvijek odustaju od svojih prava kada se pojavi konflikt. Rijetko otkrivaju kako se osjećaju i što misle. Pošto se ne bore za svoja prava često zbog toga osjećaju ljutnju prema drugima i ne dobivaju ono što žele.

Agresivni stil, kada se ljudi ponašaju agresivno u komunikaciji odnosno interakciji s drugima. Često se zalažu za svoja prava, ali prilikom zalaganja za sebe ignoriraju prava drugih. Postižu svoje kratkoročne ciljeve, dok su njihovi dugoročni ciljevi pod negativnim utjecajem. Također često stvaraju neprijatelje, jer do svojih ciljeva dolaze preko drugih osoba, odnosno zanemarivanjem tuđih prava. Ostali se često na njih ljute ili im nešto zamjeraju.

Asertivni stil, osobe koje koriste ovaj stil su osobe koje odlučuju koji su njihovi ciljevi, planiraju najefikasniji način za dogovor s ljudima u interakciji i ponašaju se u skladu s planom. Asertivna osoba se ponaša u skladu sa situacijom i odabire ona sredstva koja najbolje odgovaraju određenoj situaciji

Primjeri stilova:

Pasivni stil: „Znam...Sigurno je moja greška, nije baš jasno napisano...Ima li kakve šanse da pronađete nekoliko minuta kako biste ispravili nekoliko manjih grešaka.“

Agresivni stil: „Ne znam kako ti je palo na pamet da mi daš ovako nešto na potpisivanje.“

Asertivni stil: „Molim te da prepraviš ovaj dokument jer ima nekoliko grešaka“ (M. Lmaza-Maronić, J. Glavaš; 43).

### 5.1.1. Submisivni (pasivni) stil

Karakteristike osobe koja pripada submisivnom stilu je osoba koja nastoji izbjegavati konflikte, ne poštuje vlastite potrebe i prava, ne zalažu se za iskrene osjećaje i probleme te dopušta drugima da povrijede njihov osobni prostor. Većinom su to osobe koje šute ili kada puno pričaju ništa ne kažu, prije će izraziti tuđe mišljenje nego svoje, često se ispričavaju za greške koje oni nisu napravili, tiho govore, nemaju samopouzdanja ni poštovanja. Pasivna osoba će uvijek ići na svoju štetu prije nego na tuđu. Ako se previše izlažu takvim načinom ponašanja i

razmišljanja može doći do psihičkih oboljenja kao što su depresija, anksioznost i slično. Više od 80% osoba se neće izboriti za ono što žele, nego će raditi ono što drugi žele, te spadaju u submisivni stil komunikacije.

### 5.1.2. Agresivni stil

Karakteristike agresivne osobe: uvijek će se izboriti za sebe i za svoje mišljenje bez obzira na koji način, nemaju problem izraziti svoje osjećaje, potrebe te nanijeti štetu drugoj osobi. Govore glasno, naređuju, inzistiraju da njihova riječ bude zadnja, teže k tome da nadvladaju druge i da se osjećaju superiornije, rijetko priznaju svoje pogreške, a ako im se ne sviđa nečiji stav ili mišljenje neće ga ni saslušati, unose se u lice itd. Agresivan stil može biti učinkovit na kratkoročnoj razini, ali za sobom povlači niz negativnih čimbenika kao što su upropašteni odnosi s drugima, dok agresivne osobe štete i same sebi.

### 5.1.3. Asertivni stil

Asertivna osoba će se argumentirano zauzeti za sebe i to na lijep, kulturni i smiren način. Ona je dobar slušatelj, poštuje druge te to isto očekuje od drugih zauzvrat. Asertivna osoba zna kontrolirati svoje osjećaje, zna pohvaliti druge, ali isto tako zna i pristojno uputiti kritiku drugima, ona ispunjava i ostvaruje vlastite potrebe, te prilikom ispunjena tih potreba uvažava i potrebe drugih ljudi, ne ugrožava i ne šteti drugim ljudima, svoj glas i držanje prilagođava situaciji...“Asertivnost označava kombinaciju upornosti, samosvijesti, proaktivnosti i kongruencije. Primjenjuje se pri zastupanju vlastitog mišljenja, traženju vlastitih prava, interesa i želja, odbijanju neopravdanih zahtjeva, suprotstavljaju nepravdi i to bez osjećaja straha ili krivnje“ (M. Lmaza-Maronić, J. Glavaš; 45). Ovakav tip ponašanja je naučen te se temelji na razmišljanju i fleksibilnosti u odnosima s drugima. Asertivne osobe znaju što žele te pri tome ne ugrožavaju druge kao npr. agresivne osobe ili ne ugrožavaju sebe kao npr. pasivne osobe. Teže rješavanju problema i izbjegavaju konflikta odnosno ne žele da nastane problem ako za to nema potrebe. Kod asertivnosti je moć izabrati ono ponašanje koje odgovara određenoj situaciji te u skladu sa situacijom i postupiti. „Asertivnim ponašanjem potvrđujemo svoju vlastitu vrijednost i dostojanstvo uz istovremeno poštivanje vrijednosti i dostojanstva drugih“ (M. Lmaza-Maronić, J. Glavaš; 45).

## 5.2. Razlike između asertivnosti i agresivnosti

Temeljna razlika između asertivnog i agresivnog stila je što asertivna osoba da bi došla do svojih ciljeva neće naštetiti drugoj osobi, nego će tražiti načine kako da i drugi budu zadovoljni na kraju odigranog događaja. Pošto je asertivna osoba, osoba koja je ispunjena i zna što želi, ne boji se da neće ostvariti ono što je naumila te zna da će na kraju biti zadovoljna. S druge strane agresivna osoba stavlja uvijek sebe u prvi plan. To na prvu može izgledati efikasno, ali samo na kratki rok. Ovaj tip osobe mora pod svaku cijenu dobiti ono što želi te prilikom ostvarenja cilja neće razmišljati koga će povrijediti ili ugroziti na tom putu. Agresivna osoba za razliku od asertivne osobe skoro uvijek sve shvaća osobno, jer misli da štogod da se događa da je usmjereno baš na nju. Isto tako postoji razlika prilikom gubitka, odnosno kada asertivna osoba ne dobije ono što želi osjećati će se razočarano i tužno, dok će agresivna osoba okrivljavati sve oko sebe, osjećati će se ljuto te će biti neprijateljski nastrojena. Agresivna osoba se ponaša osvetoljubivo, nije sklona kompromisima, voli manipulirati, dok je asertivna osoba, osoba koja je sklonija kompromisima, želi ugoditi drugima kao i sebi, želi saslušati tuđe stavove i razmišljanja kako bi zajedno došli do boljeg rješenja. Prilikom davanja povratnih informacija, asertivna osoba će se fokusirati direktno na problem te će uputiti svoju primjedbu na danu situaciju, a ne na osobu. S druge strane agresivna osoba sudi cijelu osobu, njeni argumenti se ne odnose na danu situaciju te će se vraćati u prošlost kako bi navela druge slične primjere u kojima je ta druga osoba pogriješila. Prilikom rješavanja problema, asertivna će osoba davati prijedloge kako da taj problem riješe na što učinkovitiji način, dok će agresivna osoba napadati, prozivati te okrivljavati drugu osobu da je ona kriva što je određeni problem nastao. Asertivna osoba će reagirati i na pozitivne i na negativne situacije, sklona je pohvaliti ako misli da je druga osoba zaslužila pohvalu, ali isto tako je spremna i argumentirano iznijeti negativan sud, ako misli da je druga osoba nešto krivo napravila. S druge strane agresivna osoba reagira pretežito na negativne situacije koje se dogode, te će uvijek iznijeti svoje negativno mišljenje koje se odnosi i na drugu osobu, ali i na situaciju, dok pozitivne komentare daje u veoma rijetkim situacijama. Osobe često miješaju agresivnost i asertivnost, jer povezuju ako se osoba zauzima za sebe da to čini na agresivan način i da je ta osoba sebična jer samo gleda svoje želje i ciljeve, ali ako osoba dolazi do svojih ciljeva na način da druge ne ugrožava, onda je to pravedan i pošten način te bi se takav način ispunjena ciljeva trebao češće provoditi unutar organizacija, a i unutar privatnih života.



## 6. Konflikti i rješavanje konflikata

Ljudi teže balansu između davanja i uzimanja kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu. Temelj ljudskih odnosa je da „platimo“ za ono što smo „dobili“, a ako jedna strana ne zadovolji uvjete međuljudske razmjene tada može doći do nestabilnosti u odnosu te do prekida odnosa. „U svakom društvu pojedinci razvijaju uzorke ponašanja koji su klasno i društveno uvjetovani. Svaki uzorak sadrži i određene elemente koji će zadovoljiti drugu stranu. Sve dok strana A nudi nešto što strana B želi, odnos je stabilan“ (McClelland 1975; Coleman 1983; Hendon et al 1988). unutar organizacije postoji više vrsta i načina komunikacije između različitih položaja. „Pojedinci različitog položaja u hijerarhiji organizacije tj. različite društvene razine komuniciraju formalnije, dok komunikacija osoba približno istog statusa teži neformalnosti (Likert 1961; Trudgill 1988). Odnos će biti stabilan sve dok obje strane u poslovnom odnosu ispunjavaju uzajamna očekivanja. Svaka organizacija teži stabilnosti ljudskih odnosa, način na koji će ljudski odnosi opstati je da se njeguje odnosno ako svi sudionici u odnosu vode računa o ispunjavanju očekivanja od druge strane.

### 6.2. Povjerenje

Povjerenje je temelj svih ljudskih odnosa. „Povjerenje u komunikaciji razvija se postupno: preagresivno nastojanje može sugovornika prestrašiti; potpuni nedostatak nastojanja neće dovesti do promjena i poboljšanja odnosa. U početnim kontaktima jedna (ili obje) strane u komunikaciji moraju iskazati bona fide povjerenje da bi odnos uopće mogao razvijati. Ako niti jedna strana na to nije spremna, odnos ostaje ispunjen nepovjerenjem“ (Egan 1973). Otvorenost je ključan element da bi se povjerenje uspostavilo. Kada se obje strane mogu lakše otvoriti jedna drugoj tada će komunikacija i odnos između tih strana biti bolji. Također se treba paziti prilikom iznošenja informacija drugoj strani kako se ne bi pronašli u neugodnoj situaciji, da bi se izgradio kvalitetan odnos potrebno je više vremena kako bi nam se druga strana otvorila, a i mi da se otvorimo drugoj strani. Isto tako ako se to povjerenje iznevjeri u poslovnoj komunikaciji dolazi do ugrožavanja cijelog odnosa što može narušiti i klimu unutar organizacije, jer može doći do potencijalnih sukoba. Iznevjereno povjerenje ima daleko veću težinu nego poslovna greška, jer je povjerenje ključno radi opstanka odnosa bilo privatnog ili poslovnog. „elementi odnosa poznati jednoj, a nepoznati drugoj osobi u procesu komunikacije, predstavljaju prepreku razvoju skladnog odnosa. Što je broj nepoznanica u procesu

komunikacije, manji to je veće razumijevanje učinka što ga imamo na druge i veća prilika za odabir alternativnog ponašanja“ (Luft 1970).

Ključno je stvoriti povjerenje unutar organizacije kako bi komunikacija i općenito međuljudski odnosi bili što kvalitetniji. Primjena nekih od pravila komunikacije dovodi do stvaranja povjerenja, a to su: sama komunikacija bitno je da sve suradnike što češće informiramo kako ne bi dolazilo do nesporazuma, potpora je također bitan čimbenik jer se od vođe očekuje da bude na raspolaganju svojim zaposlenicima da ih vodi, savjetuje te da im pomaže, zatim poštovanje prema svim suradnicima, potrebno je aktivno slušati ideje, prijedloge, primjedbe kako bi organizacija mogla što efektivnije djelovati da se zna što bi se moglo poboljšati, a što je dobro, bitno je također pohvaliti one koji to zaslužuju, ocjene zaposlenika ne bi trebale biti subjektivne, već vođa mora ocjenjivati objektivno i nepristrano, osim toga vođa mora biti predvidiv kako bi mogli na vrijeme reagirati na moguće promjene, na vrijeme ako uoče da bi mogao nastati sukob ili nekakav problem i zadnje kompetentnost, vođe moraju povećavati svoju vjerodostojnost iskazivanjem stručnog znanja, profesionalnosti te demonstracijom poslovnosti.

## 6.2. Sukob u organizaciji

U profesionalnom okruženju, sukob je „svaki spor ili otpor koji proizlazi iz nedostataka moći, resursa ili društvenog položaja, te različitih sustava vrijednosti“ (Robbins 1974). U većini slučajeva sukobi su negativno ponašanje koje se unutar organizacije nastoji izbjegavati. Netko će se povući kako bi izbjegli sukob dok će se druga strana pokušavati uzdići te bi na taj način završili sukob. Međutim ne mora nužno značiti da je sukob uvijek loš i negativan, sukobi se mogu gledati i sa pozitivne strane i dapače nekada su dobrodošli. Na primjer kada se iznose različita mišljenja oko određene situacije može doći do sukoba jer će se pojaviti dvije strane koje će debatirati tko je u pravu, a tko nije. Iz ovakve situacije može nastati sukob no takav sukob je pozitivan jer će se na taj način doći do rješenja problema, dok s druge strane bi bilo loše kada bi se svi slagali sa jednom osobom koja je odlučila podijeliti svoje mišljenje koje možda nije najbolje rješenje za situaciju. Razna istraživanja su pokazala da menadžeri provode velik dio svog radnog vremena u rješavanju sukoba čak do 20% vremena odlazi na rješavanje sukoba. Neki od uobičajenih primjera sukoba su: nejasan zadatak, nezadovoljstvo sa statusom unutar organizacije, zavist, međuovisna radna zaduženja odnosno kada nečiji zadatak ovisi o

zadatku prethodne osobe, dok osoba A ne riješi svoj zadatak osoba B ne može započeti rješavati svoj, nerealni rokovi, nerealna pravila, itd.

### 6.3. Vrste sukoba

Unutar organizacije postoje nefunkcionalni (destruktivni) i funkcionalni (konstruktivni) sukobi. Opće je poznato da nije dobro ni kada postoji premalo sukoba, a opet nije dobro ni kada je previše. Kada se u organizaciji pojavljuje premalo sukoba tada dolazi do nedostatka kreativnosti, ne ispunjavaju se rokovi, pojavljuje se neodlučnost, itd. S druge strane kada se pojavljuje previše sukoba pada produktivnost, pojavljuje se sve veće nezadovoljstvo, također se javlja i nespremnost za timski rad, itd. Funkcionalni sukobi doprinose ciljevima organizacije, te doprinose poboljšanju učinka, dok nefunkcionalni sukobi su sukobi koji štete ciljevima organizacije i učinku. Menadžment je zadužen da stimulira funkcionalne sukobe i sprječava nefunkcionalne. Sukobe također dijelimo na međusobne, oni nastaju među pojedincima i na međugrupne, nastaju među grupama.

#### 6.3.1. Međusobni sukobi

Odnosi među pojedincima su itekako ključni za realizaciju ciljeva organizacije i za stvaranje ugodne radne atmosfere. „Priroda odnosa među pojedincima ovisi o obilježjima radnog mjesta (prirode posla, položaju u organizaciji, ovisi o kulturi organizacije, sustavu nagrađivanja, itd.) i osobnim sustavima vrijednosti pojedinca (ciljevi, ovlasti, vjerovanja, samopredodžbe, itd.)“ (R. Fox, 2001:101). Ukoliko netko nije zadovoljan svojim radnim mjestom, položajem unutar organizacije, radnom atmosferom, ta osoba će prenijeti to nezadovoljstvo na druge oko sebe te će se na taj način stvoriti nepotrebnii sukob i vladat će tenzije na tom radnom mjestu. Zadaća menadžmenta u ovim situacijama je da saslušaju zaposlenike ako imaju primjedbi i određene zahtjeve koji se mogu ispuniti, odnosno organizaciji ne znači puno, ali zaposleniku predstavlja određeno zadovoljstvo, te s takvim pristupom će se moći kontrolirati situacija kako ne bi došlo do nepotrebnih sukoba, a ako i dođe do sukoba na vrijeme će se moći nešto poduzeti da se to što prije riješi.

### 6.3.2. Međugrupni sukobi

Može se razlikovati tri tipa međuovisnosti u grupi. Prvi tip je združena međuovisnost ona je karakteristična za sustave u kojima svaki podsustav koristi ukupnom funkcioniranju sustava, a nije u neposrednoj vezi s ostalim podsustavima. Zadaća menadžmenta u ovom tipu grupa je voditi računa o uspjehu svakog podsustava, te opasnosti od lošeg učinka jedne grupe zbog krivice druge grupe ne postoje u ovakvoj vrsti grupa. Drugi tip je serijska međuovisnost, predstavlja odnos u kojem se rad jednog podsustava nastavlja na rad drugog. U ovom tipu grupe međuovisnost može biti veliki problem jer ukoliko jedan podsustav ne obavi svoj posao ili ga ne obavi dovoljno kvalitetno nastaju problemi prilikom obavljanja zadatka drugog podsustava odnosno ako prvi zadatak nije obavljen drugi podsustav ne može ni započeti svoj zadatak. U serijskoj međuovisnosti rad jedne grupe utječe na cijelu organizaciju. Treći tip je uzajamna međuovisnost predstavlja sustav u kojem uspjeh sustava ovisi o neprestanoj razmjeni informacija među podsustavima. Ovakav tip sustava je karakterističan za odjele razvoja proizvoda, razvijanje proizvoda je kompleksan proces koji iziskuje neprestanu suradnju i komunikaciju među podsustavima odnosno među više grupa, kako bi na kraju proizvod koji razvijaju bio kvalitetan, komercijalno privlačan i inovativan. Najčešće su serijska i uzajamna međuovisnost kombinirane, na primjer u razvoju proizvoda proizvodnja mora dovoljno brzo raditi kako bi ispunjavala rokove, a pri tome je ključna neprestana komunikacija i razmjena informacija kako bi što efektivnije i efikasnije ispunili ciljeve koji su im zadani. Temelj suradnje u organizaciji, a i među grupama pojedinačno je komunikacija. Što grupe češće među sobom komuniciraju to je veća spremnost na suradnju. Kada zaposlenici imaju međusobne slične individualne ciljeve tada nastaje bolji poslovni sklad i veća želja za radom.

### 6.4. Faze sukoba

Razlikujemo 5 faza sukoba:

Latentna faza je faza u kojoj određena obilježja komunikacijske situacije mogu zasmetati sudionike kao što su pritisak društvenih uloga, neravnoteža moći, ograničeni resursi, itd.

Percipiranje sudionika, u ovoj fazi je ključno stajalište promatrača odnosno kako će određena osoba protumačiti mišljenje drugog sudionika jer svatko ima svoju percepciju događaja te zbog toga može doći do nesporazuma.

Artikulacija osjećaja i iskazivanje svijesti u sukobu. Bitno je da se sudionici u razgovoru međusobno saslušaju te da uvažavaju osjećaje druge osobe jer je s određenim razlogom nastao nesporazum te u tom slučaju je bitno da saslušamo drugu osobu kako bi se sukob mogao lakše razriješiti.

Zadnje dvije faze su manifestacija sukoba te ishod sukoba. U ovim fazama postoje dva rješenja nastalog sukoba, prvo rješenje je da će se sukob uspjeti riješiti, a drugi slučaj je da će jedna strana nakon pokušaja razrješenja sukoba ostati nezadovoljna i neispunjena jer nije dobila ono što je htjela.

Kao što je navedeno na početku ovog poglavlja razlikuju se funkcionalni sukobi koji se nastoje poticati, i nefunkcionalni sukobi koje nastojimo izbjegavati. Ako je funkcionalni sukob kontroliran tada može potaknuti kreativan način razmišljanja. Cilj funkcionalnog sukoba je izricanje različitih stavova, mišljenja i ideja bez obzira na pojedinačne interese. Ovakvim pristupom se može doći do različitih rješenja određenog problema. Razlikuju se dvije metode funkcionalnog sukoba, a to su metoda đavoljeg advokata. Metoda đavoljeg advokata je prilika za razvijanje i provjeru vlastitih analitičkih i komunikacijskih sposobnosti. U ovoj metodi se odabire jedna osoba koja će imati ulogu kritičara te će navoditi slučajeve protiv druge osobe kako bi dokazali prošlost osobe i je li osoba kompetentna za organizaciju u kojoj se nalazi. S druge je strane dijalektička metoda, ova metoda potiče iz dublje povijesti. Služila je kao dokaz istine iskazivanjem suprotnog gledišta. Primjena ove metode zahtijeva temeljitu obuku i dugotrajne pripreme te je veoma slična kao metoda đavoljeg advokata. Razlika između tih metoda nije u potpunosti otkrivena već veliku ulogu igra menadžer koji sam odlučuje s kojom metodom će se koristiti odnosno bira se na temelju vlastitih preferencija.

## 6.5. Rješavanje nefunkcionalnog sukoba

Opće je poznato da je komunikacija temelj međugrupne suradnje. „Tamo gdje je razlog sukoba pogrešna percepcija druge grupe, otvorenija i intenzivnija komunikacija doprinijet će razrješavanju nesporazuma i rješavanju problema. Inzistirati na formalno-legalnom pristupu bilo bi, najblaže rečeno, neproduktivno. No ako sukob proizlazi iz različitih društvenih vrijednosti; on se može razriješiti samo formalno-pravnom akcijom“ (Nadler 1978; Golembiewski 1978).

## 6.6. Faze rješavanja sukoba

Rješavanje sukoba se odvija kroz određene faze. Otvoren razgovor o razlikama će pružiti sudionicima u komunikaciji uvid u opravdanost vlastitih stavova, čak i kada to predstavlja poticaj eskalaciji sukoba. Znanje će omogućiti objema stranama da istaknu grešku druge strane. U ovoj fazi ako je sukob nastao uslijed različitog sustava vrijednosti on može biti riješen samo pisanim ugovorom koji će svakoj strani omogućiti da nadzire drugu stranu. Nikako nije dobro probleme „gurnuti“ pod tepih jer će to dovesti samo do još većih sukoba.

Razlikujemo pet dominantnih stilova rješavanja nefunkcionalnog sukoba. Integracija: strane zajednički identificiraju problem, predlažu i ocjenjuju moguća rješenja. Ovaj stil je prikladan za kompleksna pitanja. Prednosti ovoga stila su dugoročan pozitivan učinak, a nedostatak je njegova primjena koja oduzima puno vremena. Susretljivost: ovaj stil proizlazi iz naglašavanja zajedničkih interesa i reduciranja razlika. Prikladan je za situacije u kojima jedan sudionik može izvući neku korist. Prednost ovog stila je ohrabrenje suradnje, a nedostatak što uzroci ostaju te je to samo privremena mjera kojom se problemi izgladuju. Dominacija: dominaciju primjenjuju pojedinci koji više vode računa o vlastitim nego tuđim interesima. Oslanja se na formalne ovlasti te mu je prednost brzina, a nedostatak stvaranje otpora. Izbjegavanje: svodi se na pasivan stav i distanciranje od problema. Prednost stila je što omogućuje dobitak na vremenu u nejasnim situacijama, a nedostatak što je samo privremena mjera koja ne rješava bit problema. Kompromis: to je proces uspostavljanja ravnoteže između realizacije osobnih i zajedničkih interesa. U ovom stilu svaki sudionik mora nešto žrtvovati kako bi se realizirali interesi obje strane. Prednost stila je demokracija te nema gubitnika, a nedostatak je taj što je isto tako privremena mjera koja sprječava kreativno rješavanje problema.

Menadžer koji želi uspješno kontrolirati međusobne i međugrupne sukobe mora voditi računa o tri činjenice: sukob je neizbježan: nije dobro za organizaciju da ima premalo, a ni previše sukoba, ali sukobi moraju postojati te menadžeri moraju biti spremni na njihovo rješavanje te ne postoji idealan način rješavanja sukoba.

## 7. ZAKLJUČAK:

Iako je komunikacija ključna u našim životima ipak moramo poznavati određena pravila, stilove, oblike i drugo kako bi pravilno mogli stupiti u komunikaciju s drugom osobom. Pa tako razlikujemo verbalnu od neverbalne komunikacije, razlikujemo asertivni, agresivni i pasivni stil komuniciranja, također razlikujemo i mrežu komuniciranja koja može biti vertikalna od vrha prema dnu, vertikalna od dna prema vrhu i horizontalna. U procesu komunikacije potrebno je biti dobar slušatelj, radi davanja povratnih informacija, ali jednako važno je i promatrati govor tijela osobe jer iz govora tijela možemo iščitati puno više nego iz verbalnog dijela.. Važno je da pratimo govor tijela kao što je držanje, izgled osobe, ponašanje, mimiku, izraz lica, isto je važno kakvim tonalitetom osoba s nama priča. Sve ove komponente su itekako bitne kako bi uspostavili kontakt s drugom osobom. Ukoliko jedan od sudionika nije dobar slušatelj ili ne prepozna govor tijela na pravilan način može doći konflikta. Konflikti su u jednu ruku i dobro došli jer iz funkcionalne vrste konflikta dolazimo do mnogobrojnih različitih rješenja za određenu situaciju. Dok na primjer nefunkcionalne konflikte trebamo izbjegavati jer oni negativno utječu na okruženje, a iz takve vrste konflikta uvijek jedna osoba izađe nezadovoljna i neispunjena. Kada je riječ o organizacijama veoma je bitno od strane menadžmenta da budu pripremljeni na konflikte koji se stvaraju iz dana u dan te da ih znaju riješiti kako bi mogla organizacija što učinkovitije funkcionirati. Osim rješavanja konflikata jedna od zadaća menadžmenta je također saslušati svoje zaposlenike, čuti njihove ideje, mišljenja, primjedbe i prijedloge kako bi uspjeli na vrijeme i zaustaviti potencijalno stvaranje sukoba, a i općenito radi dobrobiti svojih zaposlenika i same organizacije, odnosno da bi zaposlenici što učinkovitije radili kako bi se što kvalitetnije ispunio cilj same organizacije. U vodstvu kao i u menadžmentu je također vrlo važno da odluče s kojim stilom komunikacije će pristupiti određenoj situaciji, jer svaki stil je pogodan za neku od situacija u kojoj se organizacija odnosno zaposlenici nađu. Od tri gore navedena stila najbolji stil je asertivni stil. Ovaj stil podrazumijeva demokraciju, zajedničko donošenje odluka i iznošenje ideja kao i međusobno uvažavanje prilikom komunikacije, ali isto tako nekada je dobro koristiti i agresivni stil kao i pasivni ako menadžer prepozna da je takav stil pogodan za navedenu situaciju. Veoma je važno pratiti signale, pokrete, ponašanje te poznavati pravila kako bi svi sudionici u razgovoru bili priključeni i kako bi se osjećali kao da i njihov glas vrijedi. Nije bitno samo pričati bitno je da znamo kamo komunikacija vodi i koji je cilj svake naše komunikacije.

## 8. LITERATURA:

1. Coleman, R. P. (1983) *The Continuing Significance of Social Class in Marketing*. Journal of Consumer Research, 10, December 1983, str 265-280.
2. Egan, G. (1973) *Face to Face*. Monterey, Calif: Brooks/Cole Publishing
3. Farrell, T. J. & Burns, R. E. (1984.) *Public Speaking Plus Homewood, III.*: IRWIN
4. Griffin, J. (1997.) *The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate*. Business and Society, 36, str. 5-31
5. Golembiewski, R. T. (1978) *Managing the Tension between Principles and Political Dynamics*. U W. W. . Burke (ed) *The Cutting Edge. Current Theory and Practice in Organization Development*, San Diego: University Associates
6. Hendon, D. W., Williams, E. L. & Huffman, D. E. (1988) *Social Class System Revisited*. Journal of Business Research. Vol 17, str 259-270
7. Jago, A. G. (1982.) *Leadership: Perspectives in theory and research*. Journal of management science 28(3) str. 315-332
8. Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill
9. Luft, J. (1970) *Group processes*. Paolo Alto, Calif: National Press-Books
10. Maja Lamza- Maronić, Jerko Glavaš (2008.) *Poslovno komuniciranje*, EFOS, Osijek
11. Major, B. (1981.) *Gender Patterns in Touching Behavior*. U N. M. Henley (ed) *Gender and Nonverbal Behavior*, New York: Springer-Verlag
12. McClelland, D. C. (1975) *Power: The Inner Experience*, New York, Irvington
13. Michael J. Rouse, Sandra Rouse (2005.) *Poslovne komunikacije, kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb
14. Nadler, D. A. (1978) *Consulting with Labour and Management: Some Learnings from Quality-of-Work-Life Projects*. U W. W. Burke (ed) *The Cutting Edge. Current Theory and Practice in Organization Development*, San Diego: University Associates
15. Renata Fox (2001.) *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zgreb.



16. Robbins, S. P. (1979) *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall
17. Trudgill, P. (1988) *Sociolinguistics*. London: Penguin Books