

# PRINCIPI UČINKOVITE KOMUNIKACIJE

---

**Debelić, Paola**

**Undergraduate thesis / Završni 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:145:616272>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-20**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij *Poduzetništvo*

Paola Debelić

## **PRINCIPI UČINKOVITE KOMUNIKACIJE**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij *Poduzetništvo*

Paola Debelić

## **PRINCIPI UČINKOVITE KOMUNIKACIJE**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje osobnim razvojem**

JMBAG: 0010231028

e-mail: pdebelic@efos.hr

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study in *Entrepreneurship*

Paola Debelić


**PRINCIPLES OF EFFECTIVE COMMUNICATION**

Final 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 završni  
(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: Paola Debelić

JMBAG: 0010231028

OIB: 293748429695

e-mail za kontakt: paola.debelic.pd@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij, Poduzetništvo

Naslov rada: PRINCIPI UČINKOVITE KOMUNIKACIJE

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv. prof. dr. sc. Julia Perić

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Paola Debelić

## **Principi učinkovite komunikacije**

### **SAŽETAK**

Komunikacija je proces koji je neophodan kako bi ostvarili kontakt s osobama u okruženju. Komunicirati znači prikupiti podatke, dati im određeno značenje, stvoriti informaciju te ju razmijeniti između najmanje dva sugovornika. U tom procesu važno je da pošiljalatelj, jasno i iskreno izgovara svoju poruku kako bi ju primatelj razumio i interpretirao na ispravan način. Pri tome treba voditi računa da uspješna komunikacija ne predstavlja prijenos samo pozitivnih informacija. Negativna povratna informacija jednako je važna dokle god je vođena željom da se komunikacijom ne ugroze interpersonalni odnosi. Takva komunikacija naziva se stimulirajućom, odnosno učinkovitom komunikacijom jer se pošiljalatelj fokusira na objektivno opisivanje događaja, ponašanja sugovornika te potencijalnih posljedica takvog ponašanja. Loša komunikacija najčešći je uzrok sukoba i konflikta i u privatnom životu i u organizacijama. Cilj učinkovite komunikacije je stvoriti povjerenje među sugovornicima, a to se može postići ako sugovornici iskreno i s dobrom voljom pristupe komunikacijskom procesu.

Kroz principe učinkovite komunikacije prikazat će se utjecaj komunikacije na interpersonalne odnose. Cilj rada je prikazati elemente učinkovite komunikacije i njihov utjecaj na razvoj kvalitetnih odnosa u poslovnom i privatnom životu pojedinca. Poznavanjem i savladavanjem mogućih barijera u komunikaciji, o čemu je također riječ u radu, otklanja se mogućnost sukoba i ugrožavanja odnosa sugovornika.

**Ključne riječi:** učinkovita komunikacija, interpersonalni odnosi, sukob

## **Principles of effective communication**

### **ABSTRACT**

Communication is a process that is necessary to get in touch with the people around us. Communication means collecting data, giving meaning to the data, creating information and exchanging it between at least two people. In this process, it is important that the sender conveys the message clearly so that the receiver understands and interprets it correctly. It is important to remember that successful communication does not mean that the information conveyed was positive. Negative feedback is equally important as long as it is guided by a desire not to jeopardize interpersonal relationships. Such communication is called stimulating communication because the sender focuses on objectively describing the event, the person's behavior, and the possible consequences of that behavior. Poor communication is the most common cause of conflict in personal and professional life. The goal of effective communication is to build trust between people, and this can be achieved if people approach the communication process honestly and with good will. Using the principles of effective communication, we can determine how communication affects interpersonal relationships. The aim of this paper is to present a good communication management, which is achieved by applying the principle of effective communication. Good communication management has a great impact on the quality of interpersonal relationships. Knowing and overcoming possible communication barriers, which are also discussed in this paper, excludes the possibility of conflicts and jeopardizing the relationship between the interlocutors.

**Key words:** effective communication, interpersonal relationships, conflict

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada .....	2
3. Komunikacija .....	3
3.1. Komunikacijski proces .....	3
3.2. Struktura komunikacije .....	5
3.2.1. Usmena i pismena komunikacija.....	6
3.2.2. Elektronska komunikacija .....	7
3.2.3. Kontaktna (neverbalna) komunikacija .....	8
4. Poslovna komunikacija .....	10
4.1. Organizacijska kultura.....	11
4.2. Učinkovito komuniciranje unutar tima .....	12
4.3. Barijere uspješnom poslovnom komuniciranju.....	14
5. Učinkovita komunikacija .....	17
5.1. Značajke učinkovite komunikacije.....	19
5.2. Načela učinkovite komunikacije .....	21
5.3. Komunikacijski stilovi .....	22
5.3.1. Razlika između pasivnog i agresivnog stila .....	23
5.3.2. Asertivni stil .....	24
6. Komunikacija u digitalnom dobu .....	26
7. Zaključak .....	28
LITERATURA.....	29
POPIS SLIKA I TABLICA.....	30



## 1. Uvod

Učinkovita komunikacija omogućava jasno i iskreno komuniciranje između pošiljatelja i primatelja poruke. Ona predstavlja razmjenu misli, ideja i informacija na način da primatelj tu misao, ideju ili informaciju primi u potpuno identičnom obliku u kojem ju je pošiljatelj i poslao. Ovo je posebno važno kada se šalju negativne povratne informacije jer upravo one mogu dugoročno ugroziti međuljudske odnose. Učinkovita komunikacija omogućava da, čak i negativna povratna informacija i pokušaj ispravljanja nečijeg ponašanja budu usmjereni prema učvršćivanju i razvoju međuljudskih odnosa.

U radu pod temom 'Principi učinkovite komunikacije' bit će pojašnjeno što je to učinkovita komunikacija i važnost komunikacije u izgradnji međuljudskih odnosa. Kroz definicije opće i poslovne komunikacije prikazat će se i koliki je postotak zastupljenosti verbalne i neverbalne komunikacije u razgovoru. Bit će pojašnjena važnost komuniciranja u smislu izgradnje organizacijske strukture i kulture te će se dati uvid u barijere koje ne onemogućavaju uspješno komuniciranje.

Rad će nastojati spojiti pojmove komunikaciju i emocionalnu inteligenciju jer su to dva, zapravo, nerazdvojna pojma. Učinkovita komunikacija predstavlja onu komunikaciju u kojoj govornici jasno izražavaju svoje misli i osjećaje, a da se pri tome nitko od sugovornika ne osjeća ugroženo ili neshvaćeno.

Rad je podijeljen u šest poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja i metodologije rada u trećem poglavlju predstaviti će se sam pojam komunikacije dok će se četvrto poglavlje fokusirati na poslovnu komunikaciju. Peto poglavlje stavlja naglasak na principe učinkovite komunikacije, a šesto se poglavlje bavi digitalnom komunikacijom, neizostavnom u eri razvijene tehnologije i sve prisutnijih društvenih mreža. Rad završava zaključnim razmatranjima.

## **2. Metodologija rada**

Predmet završnog rada pod nazivom 'Principi učinkovite komunikacije' je detaljno opisati pojam komunikacije, njenu strukturu, stilove te principe koji vode postizanju učinkovite komunikacije. Cilj rada je pojasnit što se smatra učinkovitom komunikacijom te kakav ona ima značaj u izgradnji međuljudskih odnosa. Osim prikazanog značaja komunikacije u izgradnji međuljudskih odnosa, prikazat će se i značaj poslovne komunikacije u sklopu organizacije.

Prilikom pisanja rada korištene su metode: deskriptivna metoda koja se u radu iskazuje kroz opisivanje i prikaz podataka pomoću slika i tablica, povijesna metoda korištena je u samom početku rada u svrhu postavljanja definicije komunikacije, metodom klasifikacije napravljene su podjele struktura komunikacije i stilova komuniciranja, metoda dedukcije koja je proizašla iz povezivanja određenih pojmova i podataka te donijela zaključak koje su sve komponente potrebne za postizanje učinkovite komunikacije i zašto je ona važna.

### 3. Komunikacija

Riječ komunikacija nastala je od latinske riječi *comunis*, ae, f. što znači zajednički, to jest *comunicare*- napraviti nešto općim i uopćiti. Drugim riječima, komuniciranje označava priopćavanje i spajanje. Komunicirati znači da podatku kojeg posjedujemo dajemo određeno značenje i svrhu te ga kao informaciju upućujemo drugoj osobi. Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) proučavanje komunikacije i njenog utjecaja na međuljudske odnose započelo je tijekom prošlog stoljeća, a jedan od značajnijih istraživača u tom periodu spominje se Claude-Shannon. Claude-Shannon je američki matematičar i informatičar koji je osmislio i postavio temelje teoriji informacija. Njegove teorije postavile su temelje za elektroničke komunikacijske mreže koje danas povezuju zemlju.

Prema Shannon i Weaver (1964) koncept komunikacije sastoji se od tri razine problema u komunikacijskom procesu:

- Tehnički problem: koliko se točno poruka može prenijeti?
- Semantički problem: koliko se točno značenje 'prenosi'?
- Problem učinkovitosti: koliko učinkovito primljeno značenje utječe na ponašanje?

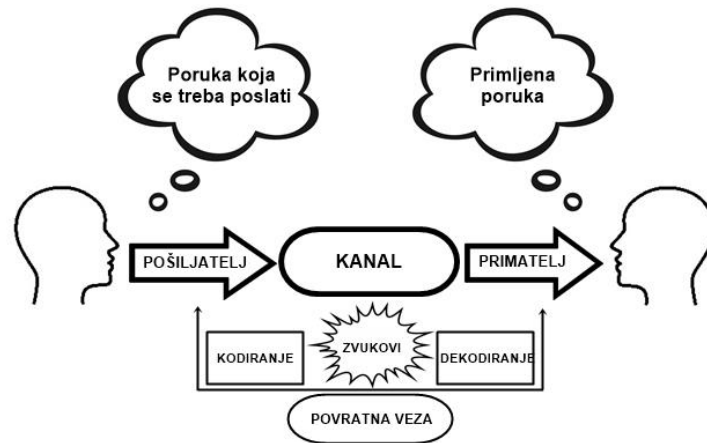
Prema Bovee i Thill (2012) „*Komunikacija je proces prenošenja informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja, korištenjem jednog ili više pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala. Srž komunikacije je dijeljenje – pružanje podataka, informacija i uvida u razmjeni koja koristi vama kao i ljudima s kojima komunicirate*“

#### 3.1. Komunikacijski proces

Cilj komunikacije je uspostaviti razgovor između najmanje dva sugovornika gdje se poruka preko pošiljatelja isporučuje primatelju. Kako bi poruka bila smisljena pošiljatelj mora biti jasan u prijenosu poruke, a pri bi tome primatelj poruke trebao shvatiti i interpretirati poruku na jednak način kao i pošiljatelj. Nerijetko se prilikom slanja poruke, javljaju različite barijere koje mogu iskriviti značaj poruke i dovesti do nesporazuma u razgovoru. Zbog toga je važno komunikaciju prilagoditi situaciji u kojoj se sugovornici nalaze. Dobra komunikacija

omogućava razmjenu informacija, vlastitih zapažanja, misli i osjećaja bez ugrožavanja međuljudskih odnosa.

Slika 1 Komunikacijski proces



Izvor: Izrada autora prema Lamza-Maronić i, Glavaš (2008)

Slika 1 prikazuje proces komunikacije u kojem sudjeluje najmanje dva sugovornika, odnosno pošiljalatelj i primatelj. Njihov odnos temelji se na razmjeni poruke kroz različite komunikacijske kanale.

Uloga pošiljalatelja u komunikacijskom procesu je izraziti vlastite misli i osjećaje, ideju ili argument te ih proslijediti svom sugovorniku na odgovarajući način. Uloga primatelja je aktivno slušanje, odnosno primanje poruke, interpretacija poruke i, u skladu s potrebama, slanje povratne informacije u obliku vlastitih misli i osjećaja. Upravo o načinu na koji pošiljalatelj šalje poruku, a primatelj ju interpretira, ovisi uspjeh komunikacijskog procesa.

Prepreke koje usporavaju komunikacijski proces teško je u potpunosti izbjeći zbog, sve češćih, nekontroliranih i nepredviđenih okolnosti.

Tablica 1 Vanjske prijetnje komunikacijskom procesu

---

Opasnosti iz okoline	Jezične barijere-nedovoljno dobro poznavanje jezika sugovornika
EKSTERNE PRIJETNJE KOMUNIKASIJSKOM PROCESU	Zvukovi, buka, šumovi- dovodi do prekida ili iskrivljavanja poruke Različite kulture sugovornika, različitost međunarodne okoline

---

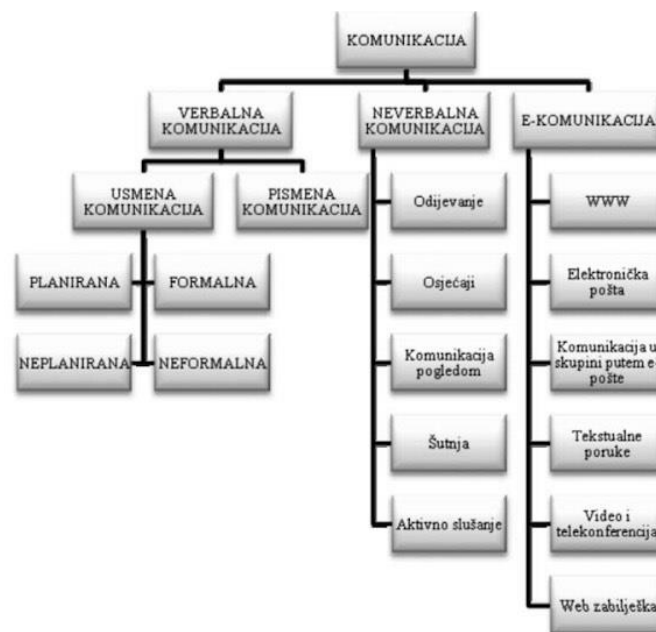
Izvor: Izrada autora prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008)

Pored prepreka koje dolaze iz okoline, a vidljive su u tablici 1, moguće su i unutarnje prepreke. Unutarnje prepreke koje mogu dovesti do neuspješne komunikacije čini stav pojedinca, njegovo ponašanje, obrazovanje, usmeni način izražavanja, izricanje nerelevantnih informacija te neverbalna komunikacija.

### 3.2. Struktura komunikacije

Komunikaciju možemo razgranati na nekoliko dijelova ovisno o tome kakve karakteristike nosi sa sobom (slika 2).

Slika 2 Struktura komunikacije



Izvor: Jurković, (2012)

Komunikacija je pojam koji dijelimo na verbalnu komunikaciju, neverbalnu komunikaciju i e-komunikaciju. Verbalna komunikacija može biti pismena i usmena, dok, s druge strane neverbalnu komunikaciju čini komunikacija bez riječi, a može se odražavati u načinu odijevanja, pogledu, gestikulaciji rukama, šutnjom i slično. E- komunikacija predstavlja načine komuniciranja koji se ostvaruju, primjerice, kroz tekstualne poruke ili putem e-pošte.

### 3.2.1. Usmena i pismena komunikacija

Komunikacija može biti ostvarena usmenim i pismenim putem. Usmena komunikacija može biti izražena kroz verbalno odnosno govorno izražavanje. Tim načinom najčešće se prenose vijesti, informacije ili poruke unutar organizacije. Ovisno o situaciji i prostoru u kojem se sugovornici nalaze, verbalno komunicirati se može razgovorom, raspravom, održavanjem javnog govora te podnošenjem izvještaja.

Usmenu komunikaciju moguće je poboljšati vježbanjem te se nadograđuje iskustvom. S obzirom na to da prilikom određenih sastanaka i dogovora, usmena komunikacija ne ostavlja pismeni trag, potrebno je dodatno dogovor potvrditi pismenim dijelom. Prema Jurković (2012) usmena komunikacija dijeli se na formalnu odnosno planiranu i na neformalnu koja je

neplanirana. Formalno izražavanje najčešće se koristi u svakodnevnom poslovanju, a njime se ostvaruje formalno prenošenje informacija. Zastupljena je u svim organizacijama, a koristi se u razgovoru osoba koje zastupaju različite formalne pozicije. Osobe koje se nalaze na istoj hijerarhijskoj razini i istom radnom mjestu teže neformalnom razgovoru. Neformalna komunikacija je otvorenija te se time više izražavaju osjećaji i stavovi pojedinaca, a mogu se razmijeniti i značajne informacije koje pridonose organizaciji. Nedostatak neformalne komunikacije je što ona može biti nepouzdanija od formalnog izražavanja, postoji rizik iskrivljavanja informacija, a i jedno i drugo mogu posljedično smanjiti produktivnost djelatnika.

Usmena komunikacija je najčešći način prijenosa informacija, poruka ili vijesti. Prednosti koje usmena komunikacija nosi sa sobom je brzo prenošenje poruka, povratna informacija koja dolazi odmah ili nakon kratkog vremenskog razmaka. Ukoliko u razgovoru dođe do određenih nesuglasica ili nerazumljivosti poruke, usmenom komunikacijom brzo i efektivno se riješi problem.

### **3.2.2. Elektronska komunikacija**

Uz verbalnu komunikaciju postoji i elektronska komunikacija koja je zastupljena u vidu mrežnih stranica (www), elektronske pošte, video poziva i telekonferencija te web zabilježkom. Kvalitetna komunikacija putem interneta zahtijeva određeno znanje. Elektronska se komunikacija podjednako koristi za zabavu, ostvarivanje kontakta kao i za poslovne svrhe. Danas je elektronska komunikacija jedna od najučestalijih komunikacijskih alata. U poslovnom smislu ona može predstavljati svojevrsnu platformu na kojoj pojedinci predstavljaju sebe i svoj posao. Ovakav vid komunikacije omogućuje brži prijenos informacija kao i bržu povratnu informaciju. Načela koja osiguravaju kvalitetu izrade i vođenja mrežne stranice su točnost, objektivnost, opsežnost, pouzdanost i ažurnost.

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) „*Elektronska komunikacija ili e-komunikacija predstavlja suvremeni oblik komunikacije u organizacijama. Razvojem ICT tehnologije razvija se mogućnost brzog i jednostavnog svladavanja vremena i prostora*“. Elektronska komunikacija savladava probleme uzrokovane prostornom udaljenosti dva sugovornika. Nudi brz i jednostavan prijenos informacija sa brzom povratnom informacijom. Ona štedi vrijeme korisnicima, čuva podatke za buduću upotrebu sa mogućnošću zaštite podataka od neovlaštenih osoba.

Kako bi se omogućila elektronska komunikacija u organizaciji potrebno je imati razvijen informacijski sustav, odnosno sustav podržan informacijskom tehnologijom. No, ono, možda još i važnije je ljudsko znanje koje će razviti novu tehnologiju i tako omogućiti nove oblike digitalne komunikacije.

Uporaba računala je neophodna menadžeru u poslovanju, ono olakšava rad i komunikaciju. Kako autori smatraju, bez korištenja elektronske komunikacije u organizaciji poslovanje bi bilo teže i zahtjevnije obzirom da računalo obavlja sve programirane i ponavljajuće zadatke. Uporabom računala u organizaciji rješavaju se problemi pada koncentracije, umora i stresa kod zaposlenika. Računala, osim što podržavaju elektronsku komunikaciju unutar organizacije, podržavaju jednako tako i komunikaciju organizacije sa okolinom.

### **3.2.3. Kontaktna (neverbalna) komunikacija**

Prema Bovee i Thill (2013) *„neverbalna komunikacija je interpersonalan proces slanja i primanja informacija, namjerno ili nenamjerno, bez korištenja pisma ili govora. Neverbalni signali imaju ključnu ulogu u komunikaciji jer mogu učvrstiti verbalnu poruku (kada su signali u skladu s izrečenim), oslabiti je (kada neverbalni signali nisu usklađeni s izrečenim) ili u potpunosti zamijeniti riječi“*.

Neverbalna komunikacija se može manifestirati odijevanjem, osjećajima, komunikacijom pogledom, šutnjom te aktivnim slušanjem. Izražava se emocijama, stavovima, trenutnim raspoloženjem te mišljenjima sugovornika koji sudjeluju u komunikacijskom procesu. Kako bi se ostvarila neverbalna komunikacija tijelo upotpunjuje dio usmene komunikacije koristeći se neverbalnim znakovima izraženim kroz zvuk i boju glasa, osjetilo mirisa, okusa, pokazivanjem raznih gesta, izrazima lica te predočavanjem fizičkog izgleda sugovornika. Također, veliku ulogu ima i govorno ponašanje koje je određeno brzinom, ritmom, jačinom, jasnoćom, smijanjem i tako dalje. Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) *„kontaktna - neverbalna komunikacija naglašava, podupire ili nadopunjuje usmenu komunikaciju. Vjerodostojnost poslanih poruka odražava se kroz sklad govora tijela i usmenog izražavanja. Vježbom kontrole nad pokretima tijela može se kontrolirati ponašanje, kako bi govor i tijelo prenijeli istoznačnu poruku ostalim sugovornicima“*. Kontaktna komunikacija služi kao nadopuna usmenoj, odnosno verbalnoj komunikaciji, te time raznim neverbalnim znakovima upotpunjuje



vjerodostojnost onoga što jedan od sugovornika izriče. Ukoliko verbalna i neverbalna komunikacija nisu u skladu, primatelj poruke može dobiti osjećaj nepovjerenja.

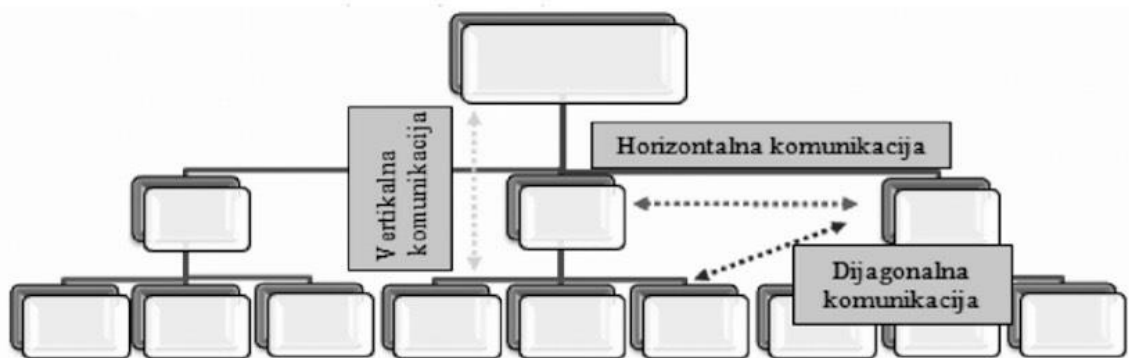
Pokreti tijela govore o odnosu sugovornika i njihovoj komunikaciji. Otvoreni položaj tijela predstavlja otvorenost prema slušatelju, dobronamjeran je i ukazuje na spremnost u komuniciranju. Nasuprot tome, zatvoreni položaj tijela, koji se manifestira, primjerice, kroz prekrižene ruke, nesvjesno iskazuje obrambeni stav sugovornika. Neverbalni znakovi utječu na tumačenje poruke u komunikacijskom procesu, smjer u kojem se proces komunikacije nastavlja te sam uspjeh razmjene i shvaćanja poruka,

Prema Vodopiji (2006) dio komunikacije o kojemu se manje priča je šutnja koja se u određenim situacijama smatra vrjednijom i od komuniciranja riječima. Ona je proporcionalna samom govoru te bez nje komunikacija ne bi bila ostvarena. Kako bi se ostvarila kvalitetna komunikacija s aktivnim slušanjem važno je pridati važnost šutnji u razgovoru. Selektivno slušanje je najčešća prepreka u postizanju učinkovitog slušanja, a događa se kada tijekom razgovora pojedincu misli odlutaju te je pojedinac isključen iz razgovora sve dok ne čuje poznatu riječ koja ga može ponovno vratiti u razgovor. U takvoj situaciji, gdje je problem u komunikaciji nastao nesvjesno, potrebno je prije svega uvidjeti problem koji koči razgovor. Nakon otkrivena prepreke u komunikaciji potrebno je otkloniti smetnje. U situacijama gdje jedan od sugovornika ima sklonost nesvjesnom isključivanju iz razgovora, preporučuju se tehnike memoriranja informacija. Pomoću tehnike memoriranja informacija sugovornik uspješno sudjeluje u razgovoru, koristi aktivno slušanje te se ne isključuje iz razgovora. Nakon otklonjene prepreke, važno je dati povratnu informaciju kako bi sugovornik znao da su njegove pružene informacije pohranjene, shvaćene te je razgovor prošao učinkovito.

## 4. Poslovna komunikacija

Poslovna se komunikacija može ostvariti unutar organizacije i izvan organizacije. Komunikacijom unutar organizacije nastoji se motivirati zaposlenike da razumiju svrhu poslovanja i zajednički djeluju na ostvarenju njenih ciljeva. Učinkovita komunikacija ima pet značajnih karakteristika: praktična je, fokusirana na činjenice, koncizna, jasna i uvjerljiva. Prva karakteristika naglašava da je informacija korisna te da može pomoći u razumijevanju i ostvarivanju ciljeva organizacije. Pri tome je važno da pošiljatelj poruke iznosi činjenice, a ne neodređene pojmove. Osim što činjenice moraju biti jasne i uvjerljive pošiljatelj mora voditi računa i o načinu kao i o kontekstu odnosno situaciji u kojoj ih prezentira. Trebaju se predstaviti na koncizan i efektivan način.

Slika 3 Mreža formalne komunikacije u organizaciji



Izvor: Jurković, (2012)

Na slici 3 vidljiva je mreža formalne komunikacije. U toj mreži postoji vertikalna, horizontalna i dijagonalna komunikacija. Sva tri načina komunikacije imaju svoje prednosti i nedostatke.

U internoj komunikaciji sudjeluju zaposlenici odnosno članovi organizacija, a stupanj formalnosti ovisi o hijerarhijskim razinama i odnosu među sugovornicima. Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) vertikalna komunikacija obilježava proces komuniciranja koji se može odvijati u dva smjera - od zaposlenika na višim razinama organizacijske piramide k onim na nižoj razini te od onih na nižim razinama organizacijske piramide prema onim na višim. Ovaj način komunikacije je formalan i omogućava povratnu informaciju na očekivanja, aktivnosti i ciljeve organizacije.

Vertikalna komunikacija (komunikacija prema dolje) pruža zaposlenicima priliku da budu otvoreni i iskreni u komunikaciji prema nadređenima, a nadređeni mogu na taj način zaposlenicima povećati motivaciju i radni moral. S druge strane, vertikalna komunikacija može dovesti do nepouzdatih informacija jer informacija prenošenjem (od vrha do dna ili obrnuto) mora prijeći nekoliko razina u hijerarhiji. S obzirom da informaciju prenosi više osoba, moguć je učinak takozvanog 'pokvarenog telefona'. Prema tome, osobe koje prenose informaciju mogu ju iskriviti te se informacija tim putem prijenosa može izmijeniti što ju naposljetku čini nepovjerljivom. Prema Robbins i Judge (2009, navedeno u Štimac, 2021) slobodno i organizirano kolanje informacija u organizaciji ima pozitivan utjecaj na motivaciju i produktivnost zaposlenika. Vertikalna komunikacija (prema gore) ima pozitivne učinke na zaposlenike s obzirom da se ovim putem zaposlenici mogu obratiti nadređenima ukoliko imaju određene pritužbe ili prijedloge. Ovaj način komuniciranja zaposlenicima stvara osjećaj pripadnosti organizaciji.

Prema Fox (2006, navedeno u Štimac, 2021) horizontalna komunikacija ostvarena je između kolega na istoj hijerarhijskoj razini u istim ili različitim organizacijskim jedinicama. Prednosti koje dolaze uz horizontalnu komunikaciju su ušteda vremena i pouzdanost informacija. Ovaj vid komunikacije može biti i manje formalan jer zaposlenici nisu opterećeni kao u odnosu nadređeni – podređeni. Prema mišljenju ovog autora, horizontalna komunikacija omogućava razmjenu informacija između zaposlenika.

#### **4.1. Organizacijska kultura**

Prema Moravski (2019) „*Svaka vrsta zajednice (obitelj, pleme, poduzeće...) smatra se organizacijom, a temelj za nastanak bilo neke vrste organizacije je komunikacija. Organizacija predstavlja društveni mehanizam koji se sastoji od ljudi i skupina ljudi*“. Autor navodi kako je komunikacija „*najjednostavnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije.*“ Komunikacija prema tome predstavlja glavni uvjet za sklapanje međuljudskih odnosa te za razvoj i opstanak organizacije.

Prema Zlatar (2010) organizacijska kultura je sastav vrijednosti koje su zastupljene u organizaciji. Na organizacijsku kulturu utječu različiti čimbenici, a neki od njih su: međusobni odnosi zaposlenika, prostor u kojem se nalaze (je li stresno ili opuštajuće), razina komunikacije

koja je ostvarena, način obavljanja zadataka, kulturni i društveni utjecaj te grana djelatnosti organizacije.

Pojam organizacijska klima proizlazi iz suočavanja pojedinca i okoline u kojoj se nalazi. Organizacijska klima je skup reakcija pojedinaca u organizacijskoj situaciji. Neki od faktora u organizacijskoj situaciji mogu biti rutinski postupci, politike, procedure i slično. Organizacijska klima utječe na organizacijske i psihološke procese poput komunikacije, rješavanje i upravljanje konfliktima, učenje i motivacija.

Vrijednosti nastaju na temelju prošlih događaja, iskustva, aktivnosti, postignuća i okruženju u kojem pojedinac djeluje. Značajan utjecaj na postizanje vrijednosti ima obitelj, okolina u kojoj se nalazimo, prijatelji, obrazovni sustav, religija i slično. Osnovne vrijednosti koje pojedinac stekne, utječu na buduće odluke o okruženju u kojem ćemo se nalaziti kao i s čime ćemo se, u budućnosti baviti. Na poslu se razvijaju zajedničke vrijednosti te svaki zaposlenik svojim doprinosom razvija sustav vrijednosti organizacije koji je, jednim dijelom odraz i njegovih osobnih unutarnjih vrijednosti.

Gonzalez (1987) govori da je kultura skup simbola i značenja koja ljudi koriste kako bi organizirali ideje, interpretaciju iskustva, donijeli odluke i postigli vođenje akcija. Osoba koja ima najveći utjecaj na organizacijsku kulturu trebao bi biti vođa koji promiče načela dosljednosti, vrijednosti i poštovanja te time utvrditi kulturne temelje u organizaciji. Vrijednost organizacijske kulture iskazuje se u prihvaćanju određenog obrasca ponašanja što zaposlenicima to jest članovima tima daje osjećaj povezanosti i povjerenja.

#### **4.2. Učinkovito komuniciranje unutar tima**

Tudor i Srića (2006, navedeno u Pletenac, 2013) navode kako je „*tim mala skupina ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju kako bi ih ostvarili*“. Tim predstavlja skup od dvoje i/ili više ljudi koji dijele odgovornost za postizanje zajedničkog cilja. Sposobnost učinkovitog komuniciranja unutar tima zahtjeva razmjenu informacija među članovima tima, aktivno slušanje njihovih prijedloga i rješenja te formiranje poruke koje odražavaju zajednički rad, mišljenja i ideje u timu.

Prednosti timskog rada su efikasnost, ušteda vremena, motivacija i zadovoljstvo nakon postignutog cilja, suradnja osigurava sigurnost u radu. Prema Senge (1990) navedeno u Borovac

Zekan (2017) timsko učenje je „proces usklađivanja i razvijanja sposobnosti tima u postizanju rezultata svojih individualnih članova koje oni uistinu žele“.

Problemi koji se mogu pojaviti unutar tima odnose se lošu koordinaciju, moguć konflikt, pojedinačni ciljevi članova tima. Svi ti problemi prvenstveno su uzrokovani lošom i neučinkovitom komunikacijom. Navedeni problemi u timu mogu se riješiti ukoliko tim vodi stručna osoba koja svojim suradnicima zna iskomunicirati viziju organizacije, očekivanja i postavljene ciljeve. Čorkalo-Biruški (2009, navedeno u Pletenac, 2013) smatraju kako je „jedan od načina da timovi budu uspješni, jest postojanje vođe tima koji upravlja procesima i prilagođava omjer očekivanja i realizacije“

Uspjeh tima rezultira povećanjem produktivnosti, kreativnosti i angažiranosti svakog člana. Timovi su važni za organizaciju, no važno je ustvrditi kada je tim potreban, a kada rad tima nema smisla. Timovi su najčešće sastavljeni od osoba s komplementarnim znanjima i vještinama što omogućuje rješavanje kompleksnijih problema i bolje donošenje odluka. No da bi tim funkcionirao jako je važno voditi računa o načinu komunikacije i razini međusobne podrške.

Prema Bovee i Thill (2012) gotovo sve grupe i timovi prolaze kroz pet faza (tablica 2).

Tablica 2 Faze grupnog razvoja

<b>1.ORIJENTACIJA</b>	<b>2. KONFLIKT</b>	<b>3. BRAINSTORMING</b>	<b>4.DONOŠENJE ODLUKE</b>	<b>5.UČVRŠČIVANJE ODLUKE</b>
upoznavanje raspodjela uloga	pojava razlika u mišljenjima i prijedlozima	istraživanje mogućnosti, procjena alternativa	jednoglasna odluka	uspostava suradnje, planovi za provođenje odluke

Izvor: Izrada autora prema Bovee i Thill (2012)

Prva faza u kojoj se članovi grupe nalaze je orijentacija. Prilikom ulaska u prvu fazu grupnog razvoja članovi grupe ulaze u komunikacijski proces u kojem je, u toj fazi, svrha razmijeniti informacije kako bi se članovi grupe međusobno upoznali te prema tome imali dovoljno informacija na raspolaganju u cilju raspodjele pojedinačnih uloga. Druga faza naziva se konflikt gdje su se članovi tima dovoljno upoznali i razmijenili vlastita mišljenja i stavove te se upravo zbog različitosti razvija konflikt. Prilikom stupanja u konflikt članovi grupe trebaju koristiti aktivno slušanje nakon čega daju povratnu informaciju ostalim članovima grupe te na taj način kreiraju vlastite prijedloge i mišljenja. Treća faza koja slijedi je brainstorming u kojoj članovi

tima rade na istraživanju i procjeni alternativa. Četvrta faza podrazumijeva donošenje odluke gdje su članovi tima zaslužni za jednoglasno donesenu odluku. Tijekom donošenja odluke članovi grupe sudjeluju u aktivnostima tako što, osim vlastitog prijedloga, uvažavaju i razmotre prijedloge ostalih članova grupa. Posljednja faza grupnog razvoja naziva se učvršćivanje odluke. U toj fazi tim iznova uspostavlja suradnju radi provođenja donesenih odluka.

Kako bi tim bio uspješan, vođa tima treba biti uvjeren u to da svaki pojedinac posjeduje dobre kvalitete, znanje i vještine koje će moći primijeniti u timu. Prema Bovee i Thill (2012) „...najučinkovitiji timovi imaju jasan cilj, kao i osjećaj zajedničke usmjerenosti ka cilju. Komuniciraju otvoreno i iskreno, odluke se donose konsenzusom, razmišljaju kreativno i znaju kako prevladati sukobe“. Neuspješni timovi organizaciji uzrokuju gubitak vremena, ali i novaca. Posljedice koje proizlaze iz takvih timova su nekvalitetan rad te frustriranost menadžera i drugih zaposlenika. Smatra se da je najčešći razlog neuspjeha timova nepovjerenje među članovima tima, a time posljedično i loša komunikacija. Jedan od najčešćih uzroka loše komunikacije može se naći u različitim komunikacijskim stilovima, o čemu će više biti riječi u nastavku rada.

### **4.3. Barijere uspješnom poslovnom komuniciranju**

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) prijetnje komunikacijskom procesu mogu biti unutarnje i vanjske. Vanjske prijetnje su jezične barijere, različite kulture sugovornika, buka i šumovi. Unutarnje prijetnje komunikacijskom procesu čine stav pojedinca, njegovo ponašanje, obrazovanje, usmeni način izražavanja, neverbalna komunikacija.

Barijere u komuniciranju imaju značajnu ulogu u razvoju tima. Do konflikta, koji je svojstven timskim aktivnostima, može se doći u različitim fazama timskog razvoja. Prema Bovee i Thill (2012) konflikti najčešće nastaju zbog natjecanja za resurse, podijeljenog mišljenja o ciljevima i zadacima, nedovoljno dobro ostvarene komunikacije, borbe oko moći, temeljnih razlika koje se očituju u vrijednostima i stavovima pojedinaca. No, konflikt u timovima ne znači nužno nešto loše.

Bovee i Thill (2012) smatraju kako postoji tzv. konstruktivni konflikt za kojeg je svojstvena rasprava oko važnih pitanja, ali i uključenost svih članova tima u procesu rješavanja problema. Suprotno tome, autori navode i destruktivan konflikt koji nije pozitivan jer skreće energiju sa

bitnih stvari na manje bitne, slabi moral članova tima te prouzrokuje podijeljenost u timu. Destruktivan konflikt može prouzrokovati dva ishoda. Prvi ishod praćen je pobjedom jedne i gubitkom druge strane, dok drugi ishod predstavlja gubitak za obje strane.

Tablica 3 prikazuje načine ostvarivanja konstruktivnog konflikta. Konstruktivan konflikt je pozitivan te se u njemu raspravlja o poboljšanju učinkovitosti unutar tima, članovi tima komuniciraju jasno i određeno, šalju pravodobnu povratnu informaciju te obraćaju pozornost na istu.

*Tablica 3 Konstruktivan konflikt*

<b>KAKO BITI KONSTRUKTIVAN</b>	<b>OBJAŠNENJE</b>
<b>Razmisliti o promjeni koja se predlaže</b>	Cilj je izbjeći površne i izoliranje promjene
<b>Raspraviti o poboljšanju, a ne o negativnostima.</b>	Umjesto raspravljanja o manama predlaže se fokusiranje na način poboljšanja.
<b>Fokusirati se na kontrolirano ponašanje.</b>	Obzirom da je teško ostvariti kontrolu nad svime, potrebno je usredotočiti se na elemente koji se mogu kontrolirati.
<b>Biti jasan i određen.</b>	Direktnost u raspravi dovodi do jednostavnijeg uočavanja i rješavanja problema.
<b>Obratiti pozornost na povratnu informaciju.</b>	Paziti da povratna informacija ne bude osobna, komentare usmjeriti prema problemu, a ne osobi.
<b>Uvjeriti se u razumljivost.</b>	Zatražiti potvrdu kako bi bili sigurni u razumijevanje dane kritike.
<b>Pružiti povratnu informaciju pravodobno.</b>	Omogućiti dovoljno vremena za implementaciju predložene promjene.

Izvor: Izrada autora prema Bovee i Thill (2012)

Prema Bovee i Thill (2012) konflikti u timu se mogu riješiti na nekoliko načina. Prvi način je proaktivnost u rješavanju konfliktnih situacija. To znači da praćenje situacije omogućava suočavanje sa manjim konfliktima kako se ne bi poprimili veći razmjeri. Drugi način je ostvarenje direktne komunikacije u rješavanju konflikta. Potrebno je kreirati atmosferu u organizaciji koja će podržati otvorenost članova tima, poticati iznošenje pojedinačnih mišljenja prije prelaska na glavni problem. Prije početka traženja rješenja problema preporučljivo je odraditi istraživanje u kojem će se definirati činjenice. Prilikom razgovora važno je osigurati da članovi tima imaju više opcija te da zauzmu svoj stav u trenutku kada su im sve opcije prikazane. *Fair play* zahtjeva ishode u kojima se fokusira na pravedno rješenje.

Posljednji način rješavanja konflikta je formiranje saveza u kojem se članovima tima ukazuje na to da se treba fokusirati na borbu sa „vanjskim neprijateljem“, a ne međusobno. Vanjski neprijatelj organizacije smatraju se dionici koji utječu na poslovanje organizacije, a neki od njih su konkurencija, kupci i dobavljači. Cilj svake organizacije je usmjeriti zaposlenike na borbu, odnosno suradnju sa navedenim dionicima.



## 5. Učinkovita komunikacija

Komunikacija predstavlja jedno od najvažnijih elemenata socijalnih procesa. Proces komuniciranja je djelovanje koje može imati opću namjeru i posebnu svrhu u smislu postizanja ciljeva pojedinca. Interpersonalna komunikacija ističe se zbog nužne povratne informacije, odnosno reakcije primatelja na dobivenu poruku. Važnost povratne informacije je velika te se bez nje ne može ostvariti komunikacijski proces. Prilikom slanja i primanja poruke između pošiljatelja i primatelja odvijaju se aktivnosti poput dekodiranja obavijesti, potvrda primitka poruke, razumijevanje poruke. Svrha navedenih aktivnosti je provjera podudarnosti razmijenjenih informacija te međusobno razumijevanje.

Učinkovita komunikacija fokusirana je na održavanje dobrih odnosa pa i u trenucima kada postoji potreba za negativnom povratnom informacijom odnosno, kada se pokušava ukazati na nepravilno ponašanje pojedinca i određene probleme.

Prema Rogersu (1961) podudarnost u komunikacijskom procesu leži u srcu "*općeg zakona međuljudskih odnosa*". Što su u komunikacijskom procesu veća zajednička iskustva, razvijena samosvijest pojedinca i komunikacija to će i izgradnja odnosa biti uspješnija te će obje strane biti zadovoljne. U problematičnim situacijama, odnosno u trenucima kada je potrebno dati negativnu povratnu informaciju ili ispraviti tuđe ponašanje, pojedinci najčešće ne izgovaraju u potpunosti ono što imaju na umu.

Prema Whettenu i Cameron (2011) učinkovita komunikacija predstavlja iskrenu i točnu komunikaciju bez obzira radi li se o pozitivnoj ili pak negativnoj povratnoj informaciji. U oba slučaja cilj je jačanje interpersonalnih odnosa. Prema mišljenju ovih autora, postizanje dobrih interpersonalnih odnosa podrazumijeva:

- uključenost verbalne i neverbalne komunikacije,
- spontano, uvježbano i planirano ponašanje,
- dinamičnu, ne statičnu aktivnost u komunikaciji,
- poštivanje određenih pravila,
- uključenost povratne informacije i koherentnost,
- može biti uključena persuazija ili uvjeravanje.

Prema Kukić (2008) primjenom principa učinkovite komunikacije ostvaruje se uspješna komunikacija koja u sebi sadrži karakteristike poput razumijevanja, zadovoljstva, utjecaja na stavove, unaprjeđenje odnosa, izazivanje reakcije. Također, jedna od važnijih vještina u cilju postizanja uspješne komunikacije je empatija. Empatija je bitna u interpersonalnim odnosima jer vodi računa o osjećajima sugovornika i situaciji u kojoj se sugovornik, u procesu komunikacije nalazi.

Prema Schulz von Thun (2005) interpersonalna komunikacija sadrži četiri važna aspekta (slika 4):

*Slika 4 Komunikacijski model Schulz von Thun*



Izvor: Schultz von Thun (2005)

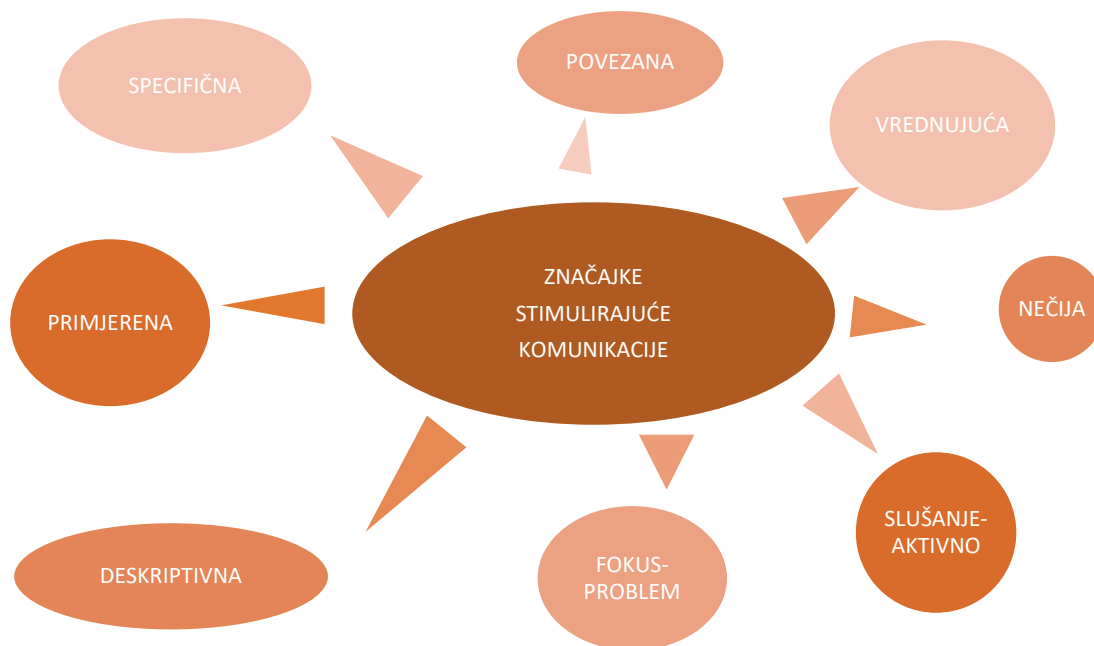
- a) Predmetni sadržaj - u svakom komunikacijskom procesu nalazi se diseminacija poruke koja u sebi sadrži predmetnu, pojavnu ili informaciju od određenom događaju. Informacija o predmetu predstavlja glavni element jer se kroz njega stvara tema razgovora i odnosa između pošiljatelja i primatelja.
- b) Odnosni aspekt - sugovornici u komunikacijskom procesu dijele mišljenja jedni o drugima. Prema Thun (2005) ono se može očitovati u načinu govora, točnije u boji glasa i drugim neverbalnim znakovima. Slanje poruke s jedne strane označava samo očitavanje, a sa druge strane označava određivanje vrste odnosa. Kod samo očitavanja svojstvene su ja-poruke, dok druga strana sadrži ti-poruke. Mi-poruka prikazuje pogled na međusobni odnos u komunikaciji.

- c) Aspekt samo očitovanja - prilikom razgovora i informacija o činjenicama koje sugovornici posjeduju, postoje i informacije o pošiljatelju poruke. Te se informacije manifestiraju kroz stav i emocije koje pošiljatelj zauzima. Tom aktivnošću pošiljatelj poruke se samo očituje te daje izjavu o vlastitoj osobnosti.
- d) Apelativni aspekt - apel poruka u komunikacijskom procesu može biti otvorena ili prikrivena, ona označava namjeru sugovornika. Cilj apel poruke je potaknuti primatelja poruke na željeno ponašanje, točnije, fokusira se na stav, ponašanje i emocije sugovornika.

### 5.1. Značajke učinkovite komunikacije

Prema Whetten i Cameron (2011) učinkovita komunikacija posjeduje osam značajki (slika 5)

*Slika 5 Značajke stimulirajuće komunikacije*



Izvor: Izrada autora prema Whetten i Cameron (2011)

Slika 5 prikazuje značajke učinkovite komunikacije, postoji osam značajki, a svaka od njih ključna je u izgradnji uspješne komunikacije.

1. Komunikacija mora biti **primjerena** – iskrenost stvara povjerenje, pojedinac jasno izražava vlastite misli i osjećaje. Whetten i Cameron (2011) govore da u izgradnji međuljudskih odnosa prilikom podučavanja i savjetovanja drugih, treba postojati iskrenost. Smatra se da menadžeri koji nisu otvoreni, odnosno ne izražavaju svoje osjećaje i misli, daju dojam da skrivaju nešto. Tim načinom komunikacije menadžeri gube povjerenje svojih zaposlenika te im odnos ostaje površan. Komunikacija koja se ne gradi na iskrenosti ne može se smatrati istinskom podrškom jer je to nešto što zahtijeva povjerenje i poštovanje.

2. Komunikacija mora biti **deskriptivna** – prilikom izgradnje deskriptivne komunikacije pojedinac objektivno opisuje događaje, određeno ponašanje ili moguće posljedice. Deskriptivna komunikacija fokusira se na ponašanje, a ne na osobnost. Ona prati reakciju koju sugovornik pruža te se fokusira na daljnja rješenja. Deskriptivna komunikacija ponekad može biti teška za izgovoriti, a da se osoba sa druge strane ne uvrijedi. Prema autorima postoje tri savjeta pri davanju deskriptivne povratne informacije, a to su:

- Potrebno je objektivno opisati vlastiti pogled na situaciju koja se dogodila, odnosno na ponašanje koje je potrebno izmijeniti. Fokus se stavlja na događaj, a ne na osobu koja je uključena u tu aktivnost.
- Potrebno je opisati vlastitu reakciju na određenu situaciju ili govoriti o posljedicama događaja. Na taj se način nastoji smanjiti mogućnost zauzimanja obrambenog stava sugovornika
- Potrebno je predložiti alternativu. Daljnja komunikacija usmjerava se prema raspravi na predloženu alternativu, a ne na osobu.

Navedenim savjetima očuvano je samopoštovanje sugovornika jer je ostvaren fokus na ponašanje sugovornika koje je moguće promijeniti primjenom određenih pravila.

3. Komunikacija mora imati **fokus na probleme** – usredotočenost na problem vodi učinkovitom rješenju, pogrešno je staviti fokus na osobnost pojedinca, u tom slučaju problem i dalje ostaje prisutan. Komunikacija koja se fokusira na problem je učinkovita jer se usredotočuje na ponašanje i događaje. S druge strane ukoliko se fokus stavi na osobu postoji velika mogućnost da će se osoba braniti što na kraju može rezultirati ugrožavanjem odnosa među sugovornicima.

4. Komunikacija mora biti **vrednujuća** – pomaže ljudima da zadovolje potrebu za prihvaćanjem, da se osjećaju cijenjeno i uključuje suosjećajnost i razumijevanje sugovornika.

Prema autorima postoje dvije vrste vrednujuće komunikacije: validna (sporazum, dvosmjerna komunikacija) i invalidna (nepristupačnost, superiornost).

5. Komunikacija mora biti **specifična** – ostvarenje specifične komunikacije znači da uključeni u komunikacijski proces trebaju razumjeti poruku i imati iste mogućnosti djelovanja i povratne informacije. Kako bi komunikacija bila specifična savjetuje se korištenje konkretnih izjava jer to vodi razumijevanju poruke i učinkovitom ostvarenju organizacijskih ciljeva.

6. Komunikacija mora biti **povezana** – povezana komunikacija podrazumijeva povezanost sa prethodnim informacijama, u komunikaciji se ne trebaju koristiti nepotrebne stanke, tema razgovora teži ka tome da bude jednostrana. Prema Wiemann (1977) „*što je glatkije upravljanje interakcijom, to se sugovornik smatra kompetentnijim*“

7. Komunikacija mora biti **nečija** – prilikom danih izjava, informacija i podataka mora se znati tko stoji iza njih. Pojedinaac koji izjavljuje treba zauzeti i odgovornost nad svojim izjavama. U smjeru ostvarivanja nečije komunikacije potiče se korištenje riječi poput "ja", "moj" i slično.

8. Komunikacija zahtjeva **aktivno slušanje** – tijekom komuniciranja važno je aktivno i pažljivo slušati. Proces slušanja uključuje postavljanje pitanja sugovorniku bez prekidanja njegove izjave i davanje prikladnog odgovora.

## 5.2. Načela učinkovite komunikacije

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) proces poslovnog komuniciranja je proces koji uključuje povratno djelovanje, pri tome se na jednoj strani nalazi pošiljalatelj poruke, a na drugoj primatelj poruke. Informacija koja se isporučuje smatra se djelotvornom ukoliko su svi sugovornici dobrovoljno uključeni u razgovor. Nerijetko se informacije prenose bez komuniciranja, a komunikacija se smatra kompletnom i uspješnom kada primatelj dobivenu poruku i razumije. Uspješno obavljenom komunikacijom smatra se uspješna i razumljiva poruka objema stranama u razgovoru.

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) načela uspješne komunikacije su:

- **Načelo jasnoće** - u komunikacijskom procesu poruku je potrebno isporučiti na najjednostavniji način. U cilju postizanja razumljivog izlaganja poruke postoje vježbe kojima se stječe znanje i navike sugovornika kako bi osigurali jasnoću u poruci. U

razgovoru se jasnim smatra pojedinac koji koristi jasne rečenice, odnosno izgovara riječi koje su poznate pa tako i vlastite misli izražava na način da sugovornik lako shvaća poruku. Kako bi se načelo jasnoće potpuno zadovoljilo, važno je da se misao pojedinca prenese u potpunosti, a ne djelomično.

- **Načelo jezgrovitosti** - predstavlja brojčanu umjerenost u izricanju poruka i informacija koje prenašamo. Potrebno je procijeniti dovoljan broj informacija koji upućujemo sugovorniku. Prevelika količina informacija čini poruku manje razumljivom zbog nebitnih detalja koje poruka sadrži. Cilj je dati onoliko informacija koliko je potrebno da se poruka jednostavno registrira i razumije. Smatra se da ljudi koji u razgovoru daju manje ili više od očekivanog, djeluju manje uvjerljivo, odnosno kod sugovornika se javlja osjećaj nepovjerenja.
- **Načelo omeđenosti sadržaja** - podrazumijeva da se sugovornici u razgovoru drže teme. To se postiže uz uzajamno slušanje sugovornika te pružanje pravodobne povratne informacije.
- **Načelo točnosti** - pošiljatelj ne treba uputiti poruku primatelju ukoliko informacija koju prenosi nije točna, odnosno provjerena. Prenošanjem točne i provjerene informacije nastoji se izbjeći izgovaranje laži, informacije koja nije dokazana ili nešto za što pojedinac nije sasvim siguran. Savjet kod ovog načela je uvijek imati na umu da se može dokazati jedino ono što je i istinito.
- **Načelo oblikovanja** - prilikom stupanja u komunikacijski proces sugovornici formiraju poruku koja je pravilna, pravilna forma u razgovoru dio je komunikacijskog procesa.

### 5.3. Komunikacijski stilovi

Postoje različiti komunikacijski stilovi, a najčešći su agresivni, pasivni i asertivni (slika 6).

Slika 6 Stilovi komuniciranja



Izvor: Inkubator izvrsnosti

U nastavku će se objasniti komunikacijski stilovi prema objašnjenju Lamza-Maronić i Glavaš (2008).

### 5.3.1. Razlika između pasivnog i agresivnog stila

Submisivni (pasivni) stil komunikacije označuje ljude koji se ponašaju pasivno, što znači da u većini situacija u kojima dolazi do konflikta sa drugim osobama, odustaju od borbe za vlastita prava. Osobe koje posjeduju pasivni stil komunikacije ne izražavaju vlastite misli i osjećaje te iz tog razloga ni nemaju priliku dobiti ono što žele. Ovaj stil kod pojedinca prouzrokuje osjećaj ljutnje prema drugima te se javlja depresija zbog manjka asertivnosti u komuniciranju. Ono što je svojstveno za pasivni stil je to da pojedinci idu sebi na štetu. Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) pasivne osobe šalju poruku: *“Nije bitno. Možeš me iskorištavati koliko želiš, ja ću sve to preuzeti na sebe. Moje potrebe su beznačajne – tvoje su bitne. Moji osjećaji su manje važni, bitno je kako se ti osjećaš. Ja nemam nikakvih prava, ali ti naravno imaš. Oprosti što postojim.”*

Agresivni stil komunikacije predstavljaju osobe koje su u komunikaciji agresivni, nerijetko se bore za vlastita prava te se u tom procesu ignoriraju prava ostalih. Usmjereni su prema postizanju kratkoročnih ciljeva, dok dugoročne ciljeve ostaju pod negativnim utjecajima. Za osobe sa agresivnim stilom komuniciranja smatra se da svoje ciljeve postižu na *“tuđi račun”*, što rezultira stvaranjem neprijatelja. Posljedice ovog stila komuniciranja je ljutnja drugih osoba prema osobama sa agresivnim stilom. Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) polazište

agresivnog stila komuniciranja je: “Ovo je to što ja hoću, to što ti hoćeš je manje važno - ili uopće nije važno.” Agresivnost se može smatrati učinkovitom samo kratkoročno, prvenstveno dobiju ono što žele no agresivnost ne ostvaruje dugoročne pozitivne učinke.

Tablica 4 Submisivni i agresivni stil komunikacije

	<i>KRA TKOROČNE POSLJEDICE</i>	<i>DUGOROČNE POSLJEDICE</i>
<i>SUBMISIVNI STIL</i>	Izbjegnuta sukob Izbjegnuta osjećaj krivnje	Nisko samopoštovanje Povećanje tenzija
<i>AGRESIVNI STIL</i>	Osjećaj moći Smanjena napetost Konflikt	Narušeni odnosi Okrivljavanje drugih

Izvor: Izrada autora prema Lamza-Maronić i , Glavaš (2008)

Tablica 4 prikazuje razlike u kratkoročnim i dugoročnim posljedicama koje uzrokuju submisivni i agresivni stil komuniciranja. Agresivni stil komuniciranja najviše šteti drugim osobama, ali i osobi koja posjeduje taj stil jer su posljedice narušeni odnosi sa drugima. Za submisivno ponašanje se može reći kako je najzastupljeniji oblik komuniciranja danas jer većina ljudi ne izgovara svoja prava u cilju ostvarenja vlastitih potreba. Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) submisivni stil komuniciranja danas posjeduje više od 80% ljudi te zbog toga ovaj postotak ljudi se ne uspijeva izboriti sa svojim pravima i potrebama.

### 5.3.2. 5.3.2. Asertivni stil

Asertivni stil komuniciranja predstavlja definirane odluke o određenim ciljevima, planove najefikasnijeg načina dogovora sa osobama u razgovoru, osobe koje posjeduju asertivni stil komuniciranja djeluju u skladu sa svojim planovima. Asertivnost je najpoželjniji oblik ponašanja jer se na taj način pojedinac postavlja najbolje u svakoj situaciji. Učinci koje ovaj



stil komuniciranja uzrokuje su pozitivni, pojedinac se osjeća dobro vezano uz vlastite postupke. Asertivnost je stil koji njeguje upornost, samosvijest, proaktivnost i kongruenciju. Pojedinac zastupa vlastito mišljenje, prava, interese i želje, odbacuje neopravdane zahtjeve, suprotstavlja se nepravdi pri čemu nema osjećaj krivnje.

Asertivne osobe koriste principe stimulirajuće komunikacije što se može zaključiti iz njihovog odnosa sa drugim ljudima. Oni znaju svoje želje te imaju sposobnost ostvariti ih bez da povrijede osobe u svojoj okolini. Imaju dobru moć kontroliranja te u svakoj situaciji fokus stavljaju na rješavanje problema. Asertivno ponašanje nije instinktivno već je naučeno. Ono se temelji na promišljanju i upravljanju međuljudskim odnosima.

Osobe sa asertivnim stilom komuniciranja koriste tehnike poput **ja- poruke**. Korištenjem ove tehnike osigurava se razumijevanje ljudi iz okoline. Korištenjem ja-poruke pojedinac izražava svoje misli, stavove i osjećaje. Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) „*ja-poruke otvaraju komunikaciju, pokazuju našu spremnost za razgovor*“. Tehnika korištenja ja-poruke omogućuje jasno i otvoreno izražavanje vlastitog mišljenja, stajališta i doživljaja određene situacije, pri čemu pojedinac ne napada niti okrivljuje druge.

Obzirom da je asertivni stil komuniciranja naučen, za primjenu ovog ponašanja važna je i emocionalna inteligencija. Prema mišljenju Majstorović K. (2019) emocionalna inteligencija definira se kao zasebna vrsta inteligencije. Ona je čvrsto određena i uvjetovana osjećajima. Emocionalna inteligencija, za razliku od opće inteligencije, nije stečena već je naučena i može se poboljšati. Za postizanje vještina komuniciranja uvelike je važna emocionalna inteligencija kako bi se načela i principi uspješne komunikacije mogli primijeniti i u praksi. Prema Salovey i Sluyter (1999) navedeno u Majstorović K. (2019) definicija emocionalne inteligencije je sposobnost u identificiranju, razumijevanju i objašnjavanju emocija, kao i pristup emocija u području promišljanja, razumijevanja i ostvarenju spoznaja. Emocionalna inteligencija prema tome označava emocionalni pa tako i intelektualni razvoj pojedinca.

## 6. Komunikacija u digitalnom dobu

Prema Gackenbach (1998, navedeno u Whetten i Cameron, 2011) danas se komunikacija u velikoj mjeri odvija pomoću elektroničke tehnologije. U organizacijama prevladava e-pošta koja omogućava zaposlenicima jednostavnu, brzu komunikaciju, sa brzim protokom informacija, dosljednost u komuniciranju i brzu povratnu informaciju.

Prema Rosen (1998, navedeno u Whetten i Cameron, 2011) međunarodna istraživanja ukazuju na to da je komuniciranje licem u lice i dalje drugi najčešći oblik komuniciranja, no ukoliko se ne savladaju prepreke u komuniciranju, navedene u trećem poglavlju, i komunikacija licem u lice može postati problematična. Prema izvješću Synopsis Communication Consulting „*Tehnologija je ispred sposobnosti ljudi da je nose i koriste; ona postaje dio problema, a ne dio rješenja*“ (Synopsis Communication Consulting iz Londona, 1998).

Whetten i Cameron (2011) navode da su i u električnoj komunikaciji mogući problemi. Prema autorima:

- 1) ljudi su zatrpani ogromnom količinom podataka, a podaci koje dobivaju su najčešće loše prezentirani te ih s tom spoznajom ne prakticiraju zbog nepovjerenja;
- 2) informacije koje su podijeljene često nemaju određeno značenje ili svrhu jer nisu postavljene u određenom kontekstu; i
- 3) uspješno razumijevanje i iskorištavanje dobivenih informacija ovise o odnosu koji su razvili primatelj i pošiljatelj poruke. Kako bi se informacija uspješno razumjela i koristila, između sugovornika mora biti razvijeno povjerenje te se trebaju uskladiti u zajedničkom tumačenju i kontekstu poruka koje prenose.

*Slika 7 Komunikacija u digitalnom dobu*



Izvor: Olovka info (2020)

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) elektronska komunikacija predstavlja suvremeni način komuniciranja u organizaciji. Slika 7 predstavlja takav oblik komunikacije, odnosno komunikaciju u digitalnom dobu. Prednost koju elektronska komunikacija čini u organizaciji je smanjen utrošak vremena na povratnu informaciju. Elektronska komunikacija savladava probleme uzrokovane prostornom udaljenosti dva sugovornika. Tehnologija, iako uspostavlja načine komuniciranja, ne određuje korisnost tih poruka. Korist poruka određuju osobe koje sudjeluju u komunikacijskom procesu.

Rosen (1998, navedeno u Whetten i Cameron, 2011) smatra kako je i za učinkovitu elektroničku komunikaciju važno sa osobe prvo nauče uspješno komunicirati licem u lice jer upravo je takva komunikacija temelj za razumijevanje svih drugih načina komunikacije.

## 7. Zaključak

Komunikacija je sustav prenošenja informacija između najmanje dva sugovornika koji se koriste određenim kanalima komunikacije i određenim stilom komuniciranja. Komunikacijski proces ovisi o nekoliko komponenti, a ponajviše od stilu komuniciranja. Stilovi komuniciranja mogu biti agresivni, pasivni i asertivni, a najuspješniji je upravo asertivni stil komuniciranja kroz kojeg je moguće opisati što je to učinkovita komunikacija.

Učinkovitu komunikaciju opisuju dobro razvijeni međuljudski odnosi koji nisu izgrađeni nužno na pozitivnim trenucima, već se odnos ojačao komuniciranjem u težim okolnostima, primjerice kada je potrebno pojedincu ukazati na određeno loše ponašanje na način da se, pri tome, ne uvrijedi. Kako bi se postigla uspješna komunikacija koja gradi zdrave odnose potrebno je imati razvijene komunikacijske vještine, razumjeti principe učinkovite komunikacije te ih znati primijeniti u svakodnevnom komuniciranju. U radu su spojeni pojmovi učinkovita komunikacija, asertivnost i emocionalna inteligencija. Svo troje karakterizira fokusiranost na održavanje interpersonalnih odnosa te ispravno ponašanje pojedinaca. Također svo troje se može naučiti i primijeniti vježbanjem.

Razvojem komunikacijskih vještina pojedinac u svome poslovnom i privatnom životu ima puno više mogućnosti za osobni razvoj i povećanje svog socijalnog kapitala. Učinkovitom komunikacijom pojedinac predstavlja sebe okolini, gradi i razvija odnose sa drugima, napreduje na poslu te učinkovito djeluje u organizacijama koje vrednuju rad u timovima.

## LITERATURA

1. Bovee, Courtland L., Thill John V. (2013): Suvremena poslovna komunikacija, Zagrebačka škola ekonomije i managementa
2. Lamza – Maronić M., Glavaš J. (2008): Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
3. Shannon, Claude E., Weaver, W. (1964): The mathematical theory of communication, The University of Illinois Press, Urbana
4. Schultz von Thun (2005): Kako međusobno razgovaramo, Zagreb, Erudita
5. Jurković, Z. (2012): Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/139713> (pristupljeno 7.8.2022.)
6. Vodopija, Š. (2006): Opća i poslovna komunikacija, Naklada Žagar, Rijeka
7. Whetten, D. A., Cameron, K. S. (2011): Developing Management Skills, 8th edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
8. Pletenac K. (2013): Komunikacija i rad u timu, Varaždin  
Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/104883> (pristupljeno 7.8.2022.)
9. Kukić D. (2008): Komuniciranje i komunikacijske vještine, Univerzitet u Zenici  
Dostupno na: <https://pdfcoffee.com/komunikacijske-vjestine-pdf-free.html>  
(pristupljeno 7.8.2022.)
10. Zlatar A.(2010): Organizacijska kultura, Dostupno na:  
<https://selekcija.hr/2010/08/organizacijska-kultura/> (pristupljeno 14.svibnja 2022.)
11. Borovac Zekan S. (2017): Učeće poduzeće kao model prilagodbe poduzeća kompleksnosti okoline, Dostupno na:  
<https://dr.nsk.hr/islandora/object/efst:1839/preview> (pristupljeno: 17. lipnja 2022.)
12. Štimac F. (2012): Važnost sustava poslovne komunikacije, Dostupno na:  
<https://repositorij.efos.hr/islandora/object/efos:4145> (pristupljeno: 17. lipnja 2022.)
13. Majstorović K.(2019): Emocionalna inteligencija, Dostupno na:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/270089251.pdf> (pristupljeno: 19. lipnja 2022.)
14. Moravski A. (2019): Organizacijska kultura u poslovnom komuniciranju, Dostupno na:  
<https://repositorij.unizd.hr/islandora/object/unizd%3A3693/datastream/PDF/view>  
(pristupljeno: 9.9.2022.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

### POPIS SLIKA

Slika 1 Komunikacijski proces .....	4
Slika 2 Struktura komunikacije .....	6
Slika 3 Mreža formalne komunikacije u organizaciji .....	10
Slika 4 Komunikacijski model Schulz von Thun .....	18
Slika 5 Značajke stimulirajuće komunikacije .....	19
Slika 6 Stilovi komuniciranja .....	23
Slika 7 Komunikacija u digitalnom dobu .....	27

### POPIS TABICA

Tablica 1 Vanjske prijetnje komunikacijskom procesu .....	5
Tablica 2 Faze grupnog razvoja .....	13
Tablica 3 Konstruktivan konflikt .....	15
Tablica 4 Submisivni i agresivni stil komunikacije .....	24