

# KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE LIDERA

---

**Babić, Darija**

**Master's thesis / Diplomski 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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:467000>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-24**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij (*Menadžment*)

Darija Babić

**KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE LIDERA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij (*Menadžment*)

Darija Babić

## **KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE LIDERA**

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0010225172

e-mail: [darija.babic.vk@gmail.com](mailto:darija.babic.vk@gmail.com)

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

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

Darija Babić


**LEADERS COMMUNICATION SKILLS**

Graduate 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 diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog 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 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:** Darija Babić

**JMBAG:** 0010225172

**e-mail za kontakt:** [darija.babic.vk@gmail.com](mailto:darija.babic.vk@gmail.com)

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij, Poslovna ekonomija, smjer *Menadžment*

**Naslov rada:** Komunikacijske vještine lidera

U Osijeku, 01. lipnja 2023. godine

Potpis



*Zahvala:*

*Veliku zahvalnost prije svega iskazujem svom mentoru prof. dr. sc. Željku Požegi koji mi je omogućio sve potrebne materijale i pomogao svojim savjetima u izradi ovog diplomskog rada te što je imao strpljenja za sve moje upite.*

*Zahvaljujem se također i svim svojim prijateljima i prijateljicama koji su uvijek bili uz mene te učinili ovo razdoblje života lakšim, zabavnijim i ispunjenijim.*

*Posebnu zahvalnost iskazujem svojoj obitelji, mojim roditeljima, bratu i njegovoj obitelji koji su uvijek bili uz mene bilo da su to teški ili sretni trenutci te bez kojih ništa ne bi bilo moguće i bez čijeg bi oslonca i podrške sve bilo puno teže.*

*Veliko hvala svima!*

## **Komunikacijske vještine lidera**

### **SAŽETAK**

U diplomskom radu razmatraju se komunikacijske vještine lidera. Komunikacijske su vještine ključne za uspješno obavljanje svakog posla. Komunikacija se svakodnevno, svakog trenutka, odvija na više razina – verbalno i neverbalno. Zbog toga je od iznimnog značaja za (buduće) lidere raditi na svojim vještinama komuniciranja. Iako liderstvo ima pozitivnu konotaciju, mnogi su lideri ostali zapamćeni kao "loši" upravo zbog neodgovarajuće komunikacije, što je razvidno iz mnogobrojnih primjera povijesnih ličnosti. Uz to, dan je osvrt na osobine koje bi svaki (uspješan) lider trebao imati i same odrednice liderstva. Lideri i šefovi se dosta često poistovjećuju, ali postoje goleme razlike između ovih pojmova, i funkcija. Najjednostavnije se može reći kako se radi za šefa (karakteristična je odstupnica), a radi s liderom (dio tima). Glavni je cilj ovog rada sagledati komunikacijske vještine lidera (pasivan, asertivan i agresivan stil) u kontekstu uspješnosti lidera. Dodatan cilj je analizirati glavne osobine uspješnih lidera. Svrha ovog rada je ukazati na značaj odgovarajućeg komunikacijskog stila lidera. U konačnici, prepoznati su i izazovi komunikacije u digitalnom okruženju i dane preporuke za unaprjeđenje.

**Ključne riječi:** *komunikacijske vještine, liderstvo, menadžment, tim, vodstvo*

## **Leaders' communication skills**

### **ABSTRACT**

The master's thesis examines the communication skills of leaders. Communication skills are crucial for the successful performance of any job. Communication takes place every day, every moment, on multiple levels - verbally and non-verbally. This is why it is extremely important for (future) leaders to work on their communication skills. Although leadership has a positive connotation, many leaders are remembered as "bad" precisely because of inadequate communication, which is evident from numerous examples of historical figures. In addition, a review is given of the qualities that every (successful) leader should have and the very determinants of leadership. Leaders and bosses are quite often identified, but there are huge differences between these concepts and functions. In the simplest way, it can be said that you work for the boss (a deviation is characteristic), and you work with the leader (part of the team). The main goal of this paper is to look at the communication skills of leaders (passive, assertive and aggressive style) in the context of leader success. An additional goal is to analyse the main characteristics of successful leaders. The purpose of this paper is to point out the importance of the appropriate communication style of the leader. Ultimately, the challenges of communication in the digital environment were recognized and recommendations for improvement were given.

**Keywords:** *Communication skills, management, team, leadership*



## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Struktura rada .....	1
1.2. Rabljena terminologija u radu .....	2
2. METODOLOGIJA RADA .....	3
2.1. Predmet istraživanja .....	3
2.2. Metode istraživanja.....	3
2.3. Izvori istraživanja .....	3
2.4. Ciljevi istraživanja .....	3
3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA .....	4
3.1. Komunikacija.....	4
3.2. Sukobi.....	9
3.3. Odrednice liderstva.....	10
3.4. Primjeri povijesnih ličnosti – lidera.....	14
3.4.1. Putnik Polo – komunikator između kultura .....	14
3.4.2. Petar Veliki .....	15
3.4.3. Žena na čelu Carstva – Katarina Velika.....	17
4. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE LIDERA.....	20
4.1. Razlika dobrog i lošeg komuniciranja lidera .....	21
4.2. Praktične implikacije u interkulturalnim komunikacijama .....	27
4.2.1. Kulturološke smjernice za komunikaciju u Brazilu .....	29
4.2.2. Kulturološke smjernice za komunikaciju u Njemačkoj .....	34
4.3. Preporuke za unaprjeđenje.....	39
5. RASPRAVA.....	41
6. ZAKLJUČAK .....	42
LITERATURA.....	43
POPIS SLIKA .....	46
POPIS TABLICA.....	46



## 1. UVOD

Ljudi svakodnevno komuniciraju. Komunikacija je i šutnja te različite geste, a raspoloženje odaje i ton glasa. Sve ovo komponente su komunikacijskih vještina, društvenih vještina i ophođenja – nešto što se u doba digitalne transformacije marginalizira, ali jednako je važno za uspješno upravljanje organizacijom te reputaciju poduzeća. Zaposlenici se dobro osjećaju u okruženju koje ih podržava i potiče na daljnji razvoj, koje im pruža prilike da se okušaju u nečem novom i pruža im sigurnost. Veliku ulogu ovdje ima komunikacija s kolegama, kao i s nadređenima. Moderni lideri poštovanje svojih podređenih i zaposlenika mogu izgrađivati upravo na dobrim komunikacijskim vještinama, uz ostale vrijedne kompetencije. Osim samog dobrog odnosa koji proizlazi iz dobrih komunikacijskih vještina, lakše je i upravljati konfliktima u organizaciji (ili poduzeću).

Nedostaci komunikacijskih vještina imaju ozbiljne posljedice. Kada su komunikacijske vještine niske kvalitete ili učinkovitosti, namjeravane poruke mogu biti iskrivljene, što rezultira sukobom među pojedincima (Erozkan, 2013). Osim toga, komunikacijski deficiti povezani su s nižom socijalnom kompetencijom (Bierman i Furman, 1984). Komunikacijske vještine čest su modul u programima obuke društvenih vještina (Elliott i Gresham, 1993).

Motivacije za istraživanja u ovom području ne nedostaje, primjerice, još nije osmišljen model mjerenja troškova za poduzeće koji proizlazi iz loših komunikacijskih vještina, a koji se ogleda u velikoj fluktuaciji zaposlenika, čestom apsentizmu i lošoj reputaciji poduzeća.

### 1.1. Struktura rada

Rad je podijeljen na šest poglavlja. Prvim poglavljem čitatelja se uvodi u rad. U drugom poglavlju opisana je metodologija rada – razmatra se predmet istraživanja, metode, izvori i ciljevi. Treće poglavlje donosi teorijsku podlogu i pregled prethodnih istraživanja. Govori se o komunikaciji, s tim da je poseban naglasak stavljen i na sukobe. Dane su odrednice liderstva te primjeri povijesnih ličnosti, lidera, koji doista mogu poslužiti kao inspiracija i današnjim vođama. U četvrtom poglavlju govori se o komunikacijskim vještinama lidera. Dana je razlika između dobrih i loših komunikatora te prijedlozi za poboljšanje komunikacijskih vještina. Razmatraju se i praktične implikacije u interkulturalnim komunikacijama, s kulturološkim smjernicama za komunikaciju u Brazilu i Njemačkoj, dvjema posve različitim zemljama. Za lidere je važna i komunikacija u interkulturalnom okruženju. Peto poglavlje je rasprava. Šesto poglavlje je zaključak. Na kraju rada dani su popratni prilozi i literatura.

## **1.2. Rabljena terminologija u radu**

U svrhu pisanja rada konzultirana je i strana literatura, mahom s engleskog govornog područja. U smislu organizacija i poduzeća, dobre komunikacijske vještine jednako su cijenjene, a pravila primjenjiva, zbog čega ovdje nije napravljena distinkcija. U samom se tekstu daju i nazivi na stranim jezicima s najpribližnijim prijevodom na hrvatski jezik kako bi se točno specificiralo na što se misli. Riječi i pojmovi koji imaju rodno značenje (npr. lider) upotrijebljeni u radu odnose se jednako na ženski i muški rod, bez obzira na rod u kojem su korišteni.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Metodologijom rada obuhvaćeni su predmet istraživanja, metode, izvori i ciljevi.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada su komunikacijske vještine lidera. Osim dobrih i loših komunikacijskih vještina, istražuju se odrednice liderstva koje doprinose komunikacijskim vještinama. Prikazane su i praktične implikacije u interkulturalnim komunikacijama.

### **2.2. Metode istraživanja**

Metode koje su korištene prilikom pisanja ovog rada su: metoda deskripcije, metoda kompiliranja, induktivna i deduktivna metoda, metoda klasifikacije, komparativna metoda (Zelenika, 1998) kojom su uspoređene kulturološke smjernice za komunikaciju u inozemstvu.

### **2.3. Izvori istraživanja**

Proučavanje komunikacijskih vještina ima dugu povijest razvoja, čega su bili svjesni i ljudi u antici, a brojni vođe koristili kroz čitavu povijest. Broj istraživanja u ovom području je izrazito velik i značajan. Budući da je ova tema široko primjenjiva i aktualna, dostupni izvori su brojni. Podaci su prikupljeni s relevantnih internetskih stranica, kroz različite stručne i znanstvene članke, iz knjiga i radova sa skupova.

### **2.4. Ciljevi istraživanja**

Cilj rada je analizirati dobre i loše komunikacijske vještine kod lidera te njihove implikacije na poslovanje poduzeća. Dodatan cilj rada je sagledati praktične implikacije u interkulturalnim komunikacijama koje mogu doprinijeti poboljšanju komunikacijskih vještina lidera te indirektno utjecati na reputaciju poduzeća koje lider zastupa na sastancima u inozemstvu.

### 3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Komunikacijske vještine lidera ponekad usmjere cjelokupan projekt i neposredno utječu na njegove rezultate. Važno je na koji se način nešto nekome priopći, pogotovo danas u svijetu koji teži biti svjestan, "probuđen" (engl. "woke"), a brzo se reagira kulturom otkazivanja. Istraživači se u ovom području uglavnom bave komunikacijskim vještinama lidera u zasebnim sektorima i industrijama te prema menadžerskom rangu (Zulch, 2014). Osim digitalne i nenasilne komunikacije koje su postale popularne i u akademskoj zajednici, i u primjeni, istraživači se bave i uključivim vodstvom kroz empatičnu komunikaciju (Nakamura i Milner, 2023). Komunikacija je jako važna i u organizacijama, i na projektima, gdje postoji velik broj dionika (Kähkönen, 2013). U nastavku poglavlja dan je pregled vrsta komunikacije, a posebna je pozornost posvećena rješavanju sukoba. Potom su dane odrednice liderstva i primjeri povijesnih ličnosti iz kojih su vidljivi primjeri pozitivnih osobina lidera.

#### 3.1. Komunikacija

Svjesno ili ne, ljudi oduvijek komuniciraju, ali se tek u dvadesetom stoljeću razvija znanstvena disciplina kojom se proučava komunikacija. „Klasičan model komunikacije Claude – Shanonn pojavljuje se 1950-ih godina, dok se komunikacija kao znanstvena disciplina javlja u 1970-ima. Tako kasna osviještenost za potrebom bavljenja komunikacijom uopće ne čudi s obzirom da su tek u razdoblju od 1927. do 1932. g. Elton Mayo i suradnici, proučavajući zaposlenike u tvornici u mjestu Hawthorne dokazali da su ljudi društvena bića čije je ponašanje potrebno podržavati (...) te kako ljudsko ponašanje utječe na organizaciju i menadžment u sklopu društvenog sustava“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:9). Neke definicije komunikacije su, primjerice:

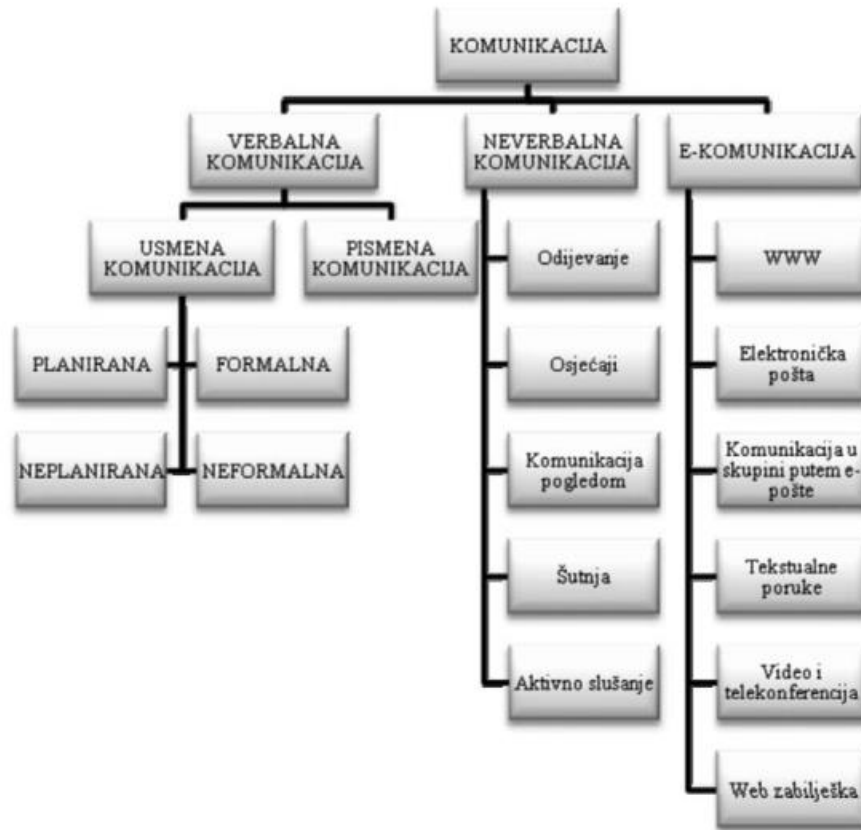
„Komunikacija je sve“ (Rouse, M. i Rouse, S., 2005:15).

„Riječ *komunikacija* potječe od latinskih riječi *comunis, ae, f.* što znači zajednički, odnosno *communicare* – učiniti općim, uopćiti“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:8).

Komunicirati znači priopćiti, biti u vezi, spajati. To je proces koji je prisutan uvijek i svugdje svakodnevno i koji zahtijeva sudjelovanje najmanje dvije osobe (odvija se dvosmjerno – razmjenjuju se misli). Potrebno ga je uskladiti sa samim sobom, komunikacijskim sadržajem i sugovornicima (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008).

„Proces komunikacije modelom je strukturiran sudionicima u procesu, koji odašilju poruku (kodiranje poruke), porukom u komunikacijskom kanalu, sudionicima koji primaju poruku (dekodiranjem poruke) tj. interpretacijom, te povratnom vezom (*feedback*) koja zatvara komunikacijski proces“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:10).

Postoji više vrsta komunikacije (usmeno, verbalno izražavanje; pismena komunikacija; neverbalni izričaj; elektronska, tj. e-komunikacija), a na **slici 1.** prikazana je općenita podjela.



**Slika 1.:** Struktura komunikacije (Izvor: Jurković, 2012:389; prema: Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:22)

Usmenim izražavanjem u stvarno sadašnjem vremenu se prenose i razmjenjuju ideje, misli, stavovi, poruke pomoću jezika kao najvažnijeg sredstva komunikacije između sugovornika koji sudjeluju u komunikacijskom događaju. Uzvratni je odgovor moguć gotovo trenutno, kao i dodatno razjašnjavanje neshvaćenih poruka. Na verbalnoj se komunikaciji najčešće radi na različitim komunikacijskim tečajevima i seminarima – ona se može uvježbati, naučiti i poboljšati (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008). Usmeni dogovori ne ostavljaju pismeni trag, stoga ih je potrebno dodatno potvrditi pismenom komunikacijom. Beskonačni usmeni sastanci mogu biti loši jer trate vrijeme zbog nepostignutih sporazuma i vidljivih rezultata.

Kontakti – neverbalni izričaj nadopunjuje usmeno izražavanje komuniciranjem „...bez izgovorenih riječi. Najčešće prenosi emocije, stavove, trenutno raspoloženje, osjećaje, mišljenja sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:23). Važne sastavnice: odijevanje, osjećaji, komunikacija pogledom, aktivno slušanje, šutnja.

Komunikacijski proces obuhvaća nekoliko faza. Te su faze (Fox, 2001:25):

- „potreba za komunikacijom (ideje, osjećaji) - postavljanje cilja komunikacije;
- prebacivanje misli u oblik prikladan za prijenos poruke – dekodiranje;
- odašiljanje poruke (govorene, pisane, slikovne, govora tijela, tona glasa, uporabe prostora i vremena) - prijenos;
- primanje poruke - prijem;
- pretvaranje poruke u ideje i osjećaje primatelja - dekodiranje;
- potreba za odgovorom na primljenu poruku (ideje, osjećaji);
- postavljanje cilja komunikacije.“

Svrha same komunikacije je realizacija zacrtanog plana. Komunikacija zbog toga ide u različitim smjerovima: a) vertikalno prema dolje (karakteristična za autoritativnu atmosferu: šef → zaposlenik); b) vertikalno prema gore (povratne info na naloge i upute, mišljenja, pritužbe...); c) horizontalna i lateralna komunikacija (razmjena informacija među djelatnicima); d) sva popratna dokumentacija koja svjedoči o radnim procesima i operacijama (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008). Carnegie (2014:7) također navodi četiri načina komunikacije, ali malo drugačije: „Oni nas procjenjuju isključivo na ta četiri načina – kroz ono što radimo, kako izgledamo, što kažemo i kako se izražavamo“.

„Komunikacija unutar organizacije obuhvaća i onaj dio koji nema veze s poslom, a to su osobne komunikacije. Među zaposlenima dolazi do razmjene mišljenja, osjećaja i informacija iz privatne sfere pojedinaca. To znatno utječe na stavove i ponašanje djelatnika, njihov radni moral i proizvodnost“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:18).

Prema Rosenberg (2006), osim digitalne komunikacije, jedan od značajnijih trendova danas u komunikaciji je i nenasilna, tj. asertivna komunikacija. Pojava i razvitak Interneta te njegova uporaba u svim sferama, kako privatnog, tako i poslovnog života, integracija internetskih servisa u organizaciji te s poslovnim partnerima dodatno podržava komunikaciju. Informacijska tehnologija pruža neizmjernu potporu komunikaciji među ljudima i suradnji raznih skupina korisnika i timova, pri svim razinama organizacije. Središtem poslovanja postaje komunikacija podržana informacijskom tehnologijom (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008). Pa ipak, kod digitalne komunikacije postoji vjerojatnost pojave sukoba zbog nepreciznog izražavanja, uporabe žargona i riječi koje druga strana tumači drugačije od onoga što je pošiljalatelj zamislio. Tuđa i vlastita prava narušavaju se ovisno o komunikacijskom stilu. Karakteristike pojedinih stilova komunikacije dane su u **tablici 1**.



**Tablica 1.** Vrste komunikacije i karakteristike (izrada autora prema Lamza – Maronić i Glavaš, 2008)

Komunikacijski stil	Definicija	Tuda prava	Vlastita prava	Vjerojatnost pojave sukoba
Agresivan	zalaganje za vlastita prava ne vodeći računa o tuđima; trenutno postižu kratkoročno ciljeve, dugoročni su pod negativnim utjecajem. Lako stvaraju neprijatelje, ljudi se ljute na njih. Teže da njihova bude zadnja, ne priznaju svoje pogreške, ne slušaju i prekidaju, zure...	-	+	Najveća vjerojatnost pojave sukoba
Asertivan	planiranje najefikasnijeg načina za dogovor s ljudima u interakciji; ponašaju se u skladu s planom (ponašanje nije šablonski, već prilagođeno situaciji). Jasno, konkretno govori (ne okoliša), iskazuje svoja očekivanja i osjećaje, spremna je uputiti ispriku kada pogriješi, zna pohvaliti druge i to sa zadovoljstvom čini	+	+	Najmanja vjerojatnost pojave sukoba
Submisivan (pasivan)	odustajanje od vlastitih prava ako dođe do konfliktna situacije (gotovo uvijek!); ne otkrivaju svoje osjećaje i misli drugim ljudima → rastu osjećaji ljutnje i depresije	+	-	Budući da raste unutarnje nezadovoljstvo, izgledno je da će s vremena na vrijeme doći do eruptirajućeg sukoba

Asertivnost je vještina (oblik ponašanja) koja omogućuje izboriti se za svoja prava, osiguravajući da se vlastito mišljenje i osjećaji uzmu u obzir, a da se pritom ne narušavaju prava drugih. Osoba koja asertivno komunicira ne boji se govoriti u svoje ime, niti razmišljati svojom glavom, a kad pokuša utjecati na druge, iznosi svoje argumente, ali ih ne nameće i ne poseže za agresivnošću. Asertivna osoba se obraća drugima s poštovanjem i zna se obraniti od agresivnog nastupa (Lukačević i sur., 2016).

Asertivna osoba ne ostvaruje svoja prava i interese tako što šteti drugim ljudima, dok agresivna osoba upravo to čini. Agresivna osoba želi pod svaku cijenu dobiti ono što želi, smatra da je pametnija i vrijednija od drugih. Asertivna osoba smatra da svatko ima pravo na svoje mišljenje, ne shvaća stvari osobno (agresivna osoba je sumnjičava i emocionalno se više uključuje). Ako ne uspije u svojim namjerama, asertivna osoba se osjeća razočarano i tužno, a agresivna ljuto, neprijateljski. Agresivna je osoba osetoljubiva, dok asertivna stavlja pred sebe ostvarive ciljeve, sklonija kompromisu. Kod davanja povratnih informacija, asertivna osoba opisuje konkretno ponašanje, a agresivna sudi cijelu osobu. Agresivna osoba uglavnom djeluje samo kad nešto nije u skladu s njezinim očekivanjima, asertivna pohvali.

Zbog nedostatka asertivnosti, događa se da se ne zna prekinuti dosadnog sugovornika i pristaje se na društvene norme koje nam ne odgovaraju. U pogledu asertivnosti, postoji i dvoličnost - asertivna žena se percipira kao hladna, agresivna, nepristupačna, tvrdoglava, itd., a asertivan muškarac kao inteligentan, snalažljiv, samosvjestan.

Sramežljivost u komunikaciji zna biti potencijalan problem, pogotovo na menadžerskim pozicijama te značajno zakočiti napredovanje djelatnika. Biti sramežljiv nije nikakva zarazna bolest, ali to može jako utjecati na društveni i poslovni život. To je osjećaj straha ili nedostatak samopouzdanja u novonastalim socijalnim situacijama. Najviše dolazi do izražaja kod većih društvenih okupljanja gdje se nalazi puno nepoznatih ljudi. Biti sramežljiv nije loše, ali znatno može utjecati na važne životne odluke. Vrste sramežljivosti (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008):

- 1) Javna – sramežljivost na javnim mjestima kao što su banke, trgovine, ostale javne institucije
- 2) Privatna – sramežljivost između dvaju suprotnih spolova
- 3) Socijalna – sramežljivost: okupljanje na nekoj proslavi.

U konačnici, potrebno je sumirati i načela uspješne komunikacije (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008):

- A) Načelo jasnoće → poruku treba proslijediti na najjednostavniji mogući način. Razumljivo izražavanje se može naučiti, to nije urođena sposobnost. Važno je misao prenijeti u potpunosti i prilagoditi izražavanje sugovorniku.
- B) Načelo jezgovitosti → umjerenost u broju poruka, informacija koje upućujemo sugovorniku – sugovornika ne trebamo zasipati informacijama
- C) Načelo omeđenosti sadržaja → pridržavanje teme razgovora
- D) Načelo točnosti → provjeriti informaciju prije no što je uputimo primatelju. Može se dokazati samo ono što je istinito.
- E) Načelo oblikovanja → pravilna forma

Komunikacija na materinjem jeziku, kao i komunikacija na stranim jezicima, ubrajaju se u osam ključnih kompetencija cjeloživotnog obrazovanja (EU Council, 2006). Zbog toga je za lidere, ali i sve druge zaposlenike, važno kontinuirano raditi na poboljšanju svojih komunikacijskih vještina. Dodatno, iako u Hrvatskoj to možda i nije još zaživjelo u praksi, komunikacijski plan važan je dio svakog projekta, a upravljanje komunikacijama aktivnost koja se proteže kroz cijeli projekt.

### 3.2. Sukobi

Gdje ima komunikacije, svakako će jednom doći i do sukoba. Sukobi ili konflikti posebno su značajni za svaku organizaciju, pa tako i lidere koji moraju znati njima upravljati kako ne bi došlo do eskalacije. „Timovi su kompleksne zajednice ljudi s različitim karakteristikama, vrijednosnim sustavima i ciljevima. Kada se spoje različite osobnosti i ponašanja, uvijek postoji mogućnost nerazumijevanja, trzavica pa i otvorenih sukoba. Eskalacija sukoba kroz svađe, podmetanja, stvaranje klika i promicanje pojedinačnih interesa, gotovo uvijek je razlogom raspada timova“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:58). Pa ipak, kontrolirane "doze" sukoba mogu biti dobre: „Sukobi ili konflikti su učestala pojava, no njihovo guranje pod tepih u uvjerenju da će se riješiti sami od sebe ponekad može biti opasno. Grupe u kojima nikada ne dolazi do sučeljavanja i konflikta postaju apatične, statične, nekrektivne i neinovativne. Sukobi su poželjni u onoj mjeri u kojoj potiču bržu adaptaciju na promjene u okolini, stimuliraju nove ideje i napredak. Nepoželjni su ukoliko otežavaju koordinaciju, ispreplitanje aktivnosti i kaos“ (Pfeifer, 2012:11).

Sami po sebi, sukobi nisu niti dobri, niti loši. Dobri ili loši mogu biti njihovi učinci na tim. Pozitivni utjecaji: problemi se sagledavaju u potpunosti, sa svih strana; raščlanjuju se sva moguća rješenja i primjenjuju najbolja → raste povjerenje i timska kohezija. Negativni utjecaji: pojava negativnih osjećaja (ljutnja, agresivnost, nekooperativnost, nezadovoljstvo... – nema dobar utjecaj na rad u timu) → moguće da tim potpuno iščezne, iako skupina nije fizički prestala postojati. U timu je dobro održavati malu, sigurnu i promišljenu razinu sukoba, u cilju održavanja tima kreativnim, samokritičnim i djelotvornim. U timskom ambijentu mogu biti suprotstavljeni ideja ideji, mišljenje mišljenju, ali nikad čovjek čovjeku. Osnovne strategije razrješenja sukoba dane su kako slijedi (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:60):

- 1) Kompromis (obostrano popuštanje) – svaka od sukobljenih strana djelomično popušta kako bi se sukob riješio.
- 2) Pobjeda jačega – voditelj članove tima tjera na suradnju → konfliktne situacije se automatski prekidaju, kompromis ne postoji → javlja se osvetoljubivost, osjećaj povrijeđenosti, nemoći ili nepovjerenja.
- 3) Izbjegavanje rješavanja (bijeg, povlačenje) – kratkotrajno gašenje požara; vatra se prvom prilikom razbuktava; ne otklanja se izvor sukoba.
- 4) Prilagodba (priklanjanje drugom) – rješavanje sukoba priklanjanjem drugoj strani (nije najbolje rješenje)
- 5) Uklanjanje uzroka (suradnja) – zadire u korijen problema, tj. rješava problem koji uzrokuje izbijanje sukoba – najdjelotvornije!

- 6) Traženje zajedničkog neprijatelja (odvlačenje pažnje) – izvor sukoba se ne uklanja, nego se samo privremeno rješava, a kasnije se može javiti obnovljenom snagom.
- 7) Traženje viših ciljeva cjeline – metoda traženja ciljeva cijelog tima koji su važniji od ciljeva članova oslanja se na svijest osoba u sukobu. Ponekad upali, ponekad ne. Proglašavanje izvora sukoba nevažnim nije uvijek djelotvorno.

Kompromis i suradnja smatraju se najboljim odgovorima na sukobe koji se događaju u timu. „Gušenjem produktivnog konflikta važna pitanja guraju se «pod tepih» gdje tinjaju i pretvaraju se u probleme. U konačnici se ta neriješena pitanja mogu pretvoriti u neugodne i/ili osobne sukobe dok se menadžerima može činiti da se problemi ponavljaju. Menadžeri bi stoga trebali posvetiti pozornost otkrivanju «umjetnog sklada» i potaknuti konflikt kada je to potrebno. Za stjecanje ove vještine potrebno je vrijeme i iskustvo u procjenjivanju rada i osobnosti članova tima“ (Rupčić, 2007:4). Pfeifer (2012) tvrdi da je neki puta čak i poželjno inicirati konstruktivan sukob kako bi se napustilo tzv. organizacijsku apatiju: „Tehnike stimuliranja intergrupnih konflikata su komuniciranje, uključivanje vanjskih osoba u grupu, alterniranje strukture, stimuliranje natjecanja“ (Pfeifer, 2012:11).

Konflikti se mogu razviti između pojedinaca (osoba) ili određenih struja, tj. grupa u organizaciji. Za lidera je važno što brže shvatiti koji je uzrok sukoba kako bi mogao usmjeriti svoje djelovanje na njegovo rješavanje te steći kontrolu nad upravljanjem sukobom. Kets de Vries (2009) dijeli uzroke sukoba na one vezane za formalnu organizaciju (ciljevi, strategije, način dolaska do cilja, politike poduzeća) i one vezane za neformalnu organizaciju (omjeri moći i utjecaja, sklad i dinamika grupe, impulzivnost, međuljudski odnosi, potrebe pojedinaca, osjećaji, utjecaj organizacijske kulture). Dodatno, uzroci sukoba mogu biti i izostanak rezultata uslijed prevelike slobode u pogledu rješavanja radnih zadataka, neadekvatna raspodjela resursa za rješavanje zadatka, izostanak konkretnih i preciznih informacija i uputa.

### **3.3. Odrednice liderstva**

Od suvremenih se menadžera očekuje da imaju karakteristike lidera. „Vodstvo je sposobnost utjecaja na druge osobe“ (Požega, 2012:196). Sun Tzu (2009) kaže: „Vodstvo je mudrost, poštenje, suosjećajnost, hrabrost, strogost“ (Tzu, 2009:4). Osim toga, mnogobrojna su istraživanja iznjedrila dobre karakteristike, tj. osobine koje imaju dobri lideri: emocionalna hrabrost, posjedovanje karizme, šarma, vjera u sebe, visoko samopouzdanje, visoka razina entuzijazma, dobre komunikacijske vještine, brzina razmišljanja i reagiranja, visoka razina duhovne i emocionalne unutarnje snage te visoka razina koncentracije (Požega, 2012). Kets

de Vries (2009) dodaje da uspješan lider ostaje usredotočen na cilj, ostaje u bliskom kontaktu sa svojim zaposlenicima, imaju ulogu instruktora i mentora, katalizator je inovacija i intrinzično poduzetnik, s velikom pozornošću prati sve ključne indikatore u organizaciji, stvara radnu atmosferu, tj. organizacijsku klimu, u kojoj zaposlenici uživaju, imaju znanje i znaju ga prenijeti drugima. Vođe bi trebali graditi mostove između različitih organizacijskih jedinica i pomoći zaposlenicima u kreiranju sinergije, tj. povezivanju u svrhu ostvarenja organizacijskih ciljeva (Kets de Vries, 2009). Suvremena istraživanja govore kako je emocionalna inteligencija iznimno važna za lidere jer je ustanovljeno kako visok kvocijent inteligencije (IQ) doprinosi uspjehu pojedinca najviše do 20 % (Chapman i O'Neil, 2003). „Tri najpresudnije podvještine koje sačinjavaju emocionalnu inteligenciju su aktivno slušanje, primjećivanje neverbalne komunikacije i prodiranje u široki spektar emocija“ (Kets de Vries, 2009:42). Na ovaj način, lider može pronaći snagu i razviti samomotivaciju, ali i utjecati na tuđe osjećaje te zaposlenike usmjeriti prema ostvarenju rezultata. „Dobar i uspješan vođa mora imati visoko razvijenu sposobnost razmišljanja kao i sposobnost istodobnog obavljanja više radnji. Posjedovanje većeg dijela navedenih osobina lideru osigurava poštovanje njegovih radnika, odnosno sljedbenika, kao ključne kategorije u uspješnom vođenju ljudi. Ako osoba želi biti dobar lider, mora biti u stanju u svakom trenutku verbalno se sukobiti s manjinom radi interesa i potreba većine. Jedno je sigurno, nema kombinacije osobina ličnosti koje bi određena osoba trebala imati kako bi posjedovala vještine uspješnog vođe ili lidera“ (Požega, 2012:196). Prema Kets de Vriesu (2009), učinkovito vodstvo proizlazi iz 4H (engl. *humanity, hope, humor, humility*), tj. iz čovječnosti, nade, humora i poniznosti. Ove "ljudske" komponente su ono što veže tim za lidera. „U odsutnosti istinskog pokazivanja brige, rastu organizacijski cinizam i otuđenje, jednako kao i fluktuacija radne snage na svim razinama. (...) Organizacijsko vodstvo, sada više nego ikada, treba pronaći načine da veže ljude za organizaciju“ (Kets de Vries, 2009:68). Lider koji želi steći odanost i povezanost, pa i ljubav i poštovanje svojih zaposlenika, pobrinut će se da sazna sitne detalje o svojim zaposlenicima, primjerice koji su im hobiji, i sl.

Menadžment i liderstvo se isprepliću, međutim dobar lider bit će i uspješan menadžer (u prosjeku), ali dobar menadžer ne mora nužno biti i uspješan lider (Požega, 2012). „Postavlja se pitanje stvaraju li se uspješne vođe ili se, pak, rađaju. Bez obzira na visoku genetsku uvjetovanost velikog broja osobina koje su potrebne za kvalitetnog lidera, znanost ipak, potvrđuje hipotezu da je uspješno liderstvo sinergija oba procesa, kako urođenih potrebnih sposobnosti i vještina, tako i kontinuiranog i pravilnog procesa učenja i razvijanja nužnih

znanja, sposobnosti i vještina za ovladavanje postupcima vođenja i upravljanja ljudima“ (Požega, 2012:197).

Strategijski model vođenja ljudi može se objasniti kroz svojih pet elemenata, tj. faktora (odlučno donošenje odluka, teorija uzajamnog nagrađivanja, rast efikasne komunikacije, vizionarska misija, moć utjecaja na druge) pomnoženih s pozitivnim stavom (tj. pozitivnom silom) (Požega, 2012). Pomnoženi, ovi faktori čine viziju koju bi lider trebao moći predstaviti drugima. Očekuje se i da lider vjeruje u tu viziju te da ima "unutarnju iskru" kojom drži tim na okupu.

Komponente strategijskog modela vođenja mogu se objasniti kako slijedi (Požega, 2012):

- a. **VIZIONARSKA MISIJA** - sposobnost da se vidi cijela slika te da se sastavi plan aktivnosti koji vodi do zacrtanog cilja. Sposobnost postavljanja realne, izazovne i ispravne vizije koja će biti prihvaćena i slijedena od strane zaposlenika i sposobnost percipiranja cjeline te promatranja i analiziranja segmenata poslovanja, kao uzročno posljedičnog dijela u cjelini odjela ili organizacije.
- b. **ODLUČNO DONOŠENJE ODLUKA** - sposobnost da se efektivno dodjeljuju ovlaštenja te donose ispravne i pravovremene odluke.
- c. **TEORIJA UZAJAMNOG NAGRAĐIVANJA** - sposobnost da se odnosi među ljudima unapređuju na osnovi ravnoteže u nagrađivanju svih ljudi koji sudjeluju u poslu.
- d. **EFIKASNA KOMUNIKACIJA** - sposobnost da se izrazi mišljenje (kroz pisanu, verbalnu i neverbalnu komunikaciju) koje će drugi razumjeti.
- e. **MOĆ UTJECANJA NA DRUGE** - sposobnost da se usmjeri druge prema željenim akcijama; potrebno imati karizmu.
- f. **POZITIVNA SILA** - sposobnost motiviranja i stimuliranja drugih na poduzimanje željene akcije. Ako je lider posjeduje, pozitivna sila snažno i pozitivno utječe na ostale spomenute sposobnosti uspješnoga vođenja, odnosno na uspješnije postavljanje vizije, misije i ciljeva poduzeća, bolje i odlučnije donošenje odluka, pravednije nagrađivanje djelatnika, višu razinu komunikacije.

Lideri bi trebali svojim zaposlenicima omogućiti da dostignu samoaktualizaciju. „Lider mora znati u poslovanju jasno odrediti imaginarnu granicu do koje razine treba uključiti svoje podređene zaposlenike kako bi zajedno sa njim participirali u pripremi važnih odluka koje će

u konačnici donijeti sam lider ili menadžer“ (Požega, 2012:202). S druge strane, moraju i pratiti izvršavanje radnih zadataka, pojedince u timovima i funkcioniranje samih timova. Prioriteti se moraju odrediti na temelju potreba organizacije, u slučaju kada se javi nesuglasje triju elemenata – tima, pojedinca i zadatka (Armstrong, 2001). Lider bi trebao doprinosti stimuliranju uspješnosti tima te imati ključnu ulogu u uspostavljanju radne atmosfere i povoljne klime za razvoj tima. „...timovi ne mogu spontano postati učinkoviti, već se razvijaju i rastu uz pomoć vođe čiji zadatak nije kontrolirati, već podučavati, usmjeravati, poticati, organizirati i pomagati. Vođa tima zapravo se može opisati kao katalizator: on je čimbenik koji omogućuje razvoj u određenom pravcu“ (Rupčić, 2007:7). Ukoliko je vodstvo neuspješno ili loše, sve će druge prednosti poduzeća izbljediti i nestati (Chapman i O'Neil, 2003).

Uspješan lider, osim što vodi svoje zaposlenike, s njima i radi. Jedan uspješan i iskusan izvršni direktor o svom načinu vođenja bilježi: „Ja sam vrlo dobar manipulator. Ponekad imam dobru ideju i uspijevam je prezentirati na takav način da drugi misle da je to stvarno njihova ideja. Oni se zatim toga prime i ideja je implementirana. Ako ispadne da je uspješna, ja sam naravno oduševljen“ (Kets de Vries, 2009:274). Suptilno upravljanje važna je vještina koja se stječe iskustvom. Lao Tze rekao je kako je „...najbolji vladar onaj kojeg ljudi jedva primjećuju, a tek potom slijedi onaj kojeg vole i hvale“ (prema Kets de Vries, 2009:273). I prije njega, učitelj Sun (Sun Tzu) govori o pobjedama bez bitaka, tj. o pobjeđivanju strategijom<sup>1</sup> (Tzu, 2009). Za uspješnog je lidera važno da bude pronicav, lukav, da opaža: „Upravo je Machiavelli, autor *Vladara (Il principe)* najglasovitije do sada napisane rasprave o upravljanju i državništvu, na ovaj način savjetovao talijanske vladare Medicije: *„Čovjek koji želi od dobrote u svemu napraviti profesiju nužno mora nastradati među tolikima koji nisu dobri. Stoga je neophodno naučiti kako ne biti dobar i to znanje upotrijebiti ili ne, sukladno zahtjevima situacije“*“ (V, 2005:4).

Ono što može biti izazov je i upravljanje promjenama. Mnoge organizacije koje se opiru promjenama propuštaju prilike, ljudi postaju dinamičniji u globalnom radnom okruženju, a i lakše je voditi globalne poslovne interakcije kroz nove tehnologije (Noe i sur., 2006). Zbog toga lideri moraju biti fleksibilni te otvoreni za nove kulture i učenje o njima. U konačnici, i komunikacija s drugim kulturama se mora usvojiti i primijeniti u pravoj prilici (Erkollar i Oberer, 2015).

„Dobar i uspješan lider treba znati stvarati i održati svoj imidž, kao i biti spreman na zavist, kako podređenih, tako i hijerarhijski ravnopravnih kolega“ (Požega, 2012:203). Za

---

<sup>1</sup> U originalu: *Svaka je bitka dobivena i prije borbe*. Sun Tzu primjer je svezremenski primjenjivih i sažetih maksima koje se citiraju i u brojnim holivudskim uspješnicama, primjerice Gordon Gekko, u filmu Wall Street.

kredibilitet lidera važno je da ne zloupotrijebe vještine i znanja upravljanja radnicima te da budu dosljedni i etični. Ono što liderima može biti poteškoća, a vrlo opasno za tim i organizaciju, je i neprepoznavanje manipulatora među vlastitim zaposlenicima. Lideri bi također trebali moći na vrijeme prepoznati mobing i djelovati po tom pitanju (Bahtijarević – Šiber, 2014). Jedan od uzročnika stresa u kontekstu odnosa lidera i zaposlenika svakako je omjer plaće. „Omjer između najviše i najniže plaćenih radnika u nekoj kompaniji govori mnogo o organizaciji i o njenom vodstvu“ (Kets de Vries, 2009:146).

Liderski posao nije jednostavan, niti lagan, zbog čega i oni moraju povremeno uzeti predah kako ne bi došlo do „pregorijevanja“ (Dessler, 2015). U suprotnom se negativne posljedice mogu osjetiti u cijeloj organizaciji. Zabrinjavajuća je procjena da „otprilike 20 posto izvršnih direktora pati od neke vrste psihijatrijskih simptoma. To je jedan od njih pet“ (Kets de Vries, 2009:119). U nastavku se razmatraju neke povijesne ličnosti koje su imale osobine lidera te njihov utjecaj na cjelokupnu civilizaciju.

### **3.4. Primjeri povijesnih ličnosti – lidera**

Mnogo je povijesnih ličnosti koje su se pokazale uspješnim liderima, sudeći po njihovim rezultatima za njihove zemlje i za njih same. Dakako, postoje i negativni primjeri, poput diktatora, koji se svrstavaju u loše vođe (Kellerman, 2006). Iako je glavna zajednička crta – koja se pojavljuje kod u nastavku opisanih lidera – dovitljivost, ona je posve samoobjašnjavajuća zbog vremenskog perioda i okolnosti njihova djelovanja. Pa ipak, i druge se pozitivne osobine i vještine daju uočiti – optimizam, snalažljivost, hrabrost, borbenost, inovativnost, konstantno učenje, delegiranje, upravljanje promjenama, komunikacijske vještine. Povijesne ličnosti koje se razmatraju u nastavku morale su dobro promisliti i provesti svoj komunikacijski plan kojim su nastojali unijeti, do tada i nezamislive, inovacije. Zbog toga su ovo vrijedni primjeri prezentiranja ideja i postizanja rezultata.

#### **3.4.1. Putnik Polo – komunikator između kultura**

Marko Pol(o)<sup>2</sup> nastavio je obiteljsku tradiciju svojega oca i strica – bogatih trgovaca koji su poslovali s azijskim trgovcima. Zbog toga se može smatrati primjerom obiteljskog poduzetništva. Odrastao je okružen stranim valutama i učio upravljanje trgovačkim brodovima. Zbog nemira u Konstantinopolu pridružuje se izaslanstvu perzijskog kana i odlazi u Peking, tadašnju prijestolnicu velikog mongolskog Kublaj-kana: „Kublaj-kan promatra pomicanje Markovih usana. Ne razumije ni riječ njegova hrvatskog jezika i zato ga ne ispušta

---

<sup>2</sup> Polo je latinizirani oblik prezimena Pol koje zapravo predstavlja određenu vrstu ptice.



iz pogleda. Upro je svoje sitne oči u Marka i one sijevaju iz mraka. Kublaj-kan dobro zna da s ljudskim govorom valja oprezno. Govoriti se može na više načina: u prazno, samome sebi, iza nečijih leđa i ravno u lice, ili ovako kako je to činio Marko, na nekom posve nerazumljivom jeziku. Marko Polo savija papir i stavlja ga za pojas. Očito, prihvatio je ponudu. Taj čuveni putnik istodobno će biti i Šeherezada i *Alf Layla* – arapski pisar iz 9. stoljeća koji je prvi zapisao Šeherezadinu priču. Pisari ne moraju biti tako uspješni kao što to moraju biti pripovjedači, no Marko je Polo putnik i zbog toga je uspješan u pripovijedanju... On nije jedan od onih putnika koji uzalud putuju jer od svojih putešestvija ne znaju isplesti priču“ (Horvat, 2016:19,20). Po povratku u Veneciju – zbog sukoba đenovljanskog i mletačkog brodovlja kod otoka Korčule – biva zarobljen i bačen u zatvor. U tom periodu nastaje njegova poznata knjiga *Il Milione*. Oporučno je oslobodio mongolskog roba koji mu je bio sluga i vjerni pratitelj na putovanjima po Aziji (Peklić, 2010).

Ovaj veliki istraživač i putopisac ostat će upamćen po svojoj knjizi *Il Milione* (hrv. *Milijun*) koja je, poslije Biblija i Kurana, treća najprevođenija knjiga na svijetu. „Markova knjiga imala je presudan utjecaj u doba velikih otkrića. Zemljopisne karte Dalekog istoka stoljećima su izrađivane baš po njegovu putopisu. Njemački je kartograf Johannes Schöner zapisao 1533. godine: "Iza Sinae i Ceresa (mitskih gradova središnje Azije)... otkrića mnogih zemalja zasluga su Marka Pola... obale tih zemalja nedavno su oplovili Kolumbo i Amerigo Vespucci u svojim putovanjima po Indijskom oceanu." Pokazat će se, dakako, da Kolumbo nije stigao do predjela koje je opisao Marko Polo, jer ga je na putu do njih zaustavilo kopno koje će po Amerigu biti prozvano – Amerika. Ali, preko crte obzora, Kolumba i druge velike istraživače privlačili su upravo Markovi živi prikazi. Poznato je da je Kristofor Kolumbo (1451. – 1506.) posjedovao jedno latinsko izdanje Markove knjige i u bilješkama koje je pravio tokom putovanja uspoređivao vlastita otkrića s mjestima koja je Marko opisao“ (Tait, 1843).

### 3.4.2. Petar Veliki

Petar Veliki svoju je titulu „Veliki“ ponio, ne zbog fizičkog rasta i stasa, već zbog iznimnih postignuća koje je učinio u upravljanju državom. U tom ga se smislu može promatrati kao primjer inovativnog lidera koji je imao snagu provesti zamisli u djela. Za početak, stvorio je rusko plemstvo i prisilio ga da služi državi. Petar je davao plemićki naziv onima koji su se dokazali u bitkama, bez obzira na njihovu prošlost. Titule koje su se dodjeljivale bile su barunske i grofovske, koje je Petar preuzeo iz središnje i zapadne Europe. Također, onima koji su prestali služiti državi, oduzimali su se zemlja i kmetovi, ako nisu imali nasljednike koji

bi stupili u službu. S druge strane, plemićka se titula nasljeđivala, a svaki plemić bio je dužan stupiti u službu sa napunjenih 15 godina (Montefiore, 2019).

Nadalje, Petar je osnovao grad nazvan po njemu – Petrograd, tj. Sankt-Peterburg. Bio je to grad s najviše europskog duha, u suvremeno doba poznat kao Venecija sjevera. Osnivanjem ovoga grada Petar je ostvario više ciljeva: dobio je izlaz na more koji će mu omogućiti poboljšanje trgovačkih veza, mjesto okupljanja nove ruske elite. U ovom mondenom gradu nastavljaju se kruniti i budući ruski carevi (Montefiore, 2019).

Petar je poticao Ruse da uspostave kontakt s drugim Europljanima. U to je doba bilo velikih ekonomskih migracija – Rusi su odlazili na školovanje u druge europske zemlje, a u Rusiju su pristizali različiti obrtnici, zanatlije, čak i visoko obrazovani – primjerice, učitelji. Petar je svima naredio da se oblače kao Europljani, a u gradovima je muškarcima bilo zabranjeno nositi duge brade (ipak, ako su to htjeli, morali su plaćati poseban porez). Naime, na ovaj je način Petar htio smanjiti širenje zaraza (Montefiore, 2019).

Petar je od Rusije stvorio vojnu supersilu. Ratovao je na više frontova, ali najpoznatiji je rat protiv Švedske. U Velikom sjevernom ratu koji je vodio protiv Švedske (1700. – 1721.), Petar je odnio pobjedu i učvrstio položaj Rusije na Baltiku. Ipak, odlučujuća je bila sveobuhvatna reforma vojske koja je započela godinu dana prije početka rata – svi vojnici su podvrgnuti profesionalnom treningu i obuci (do tada su za Rusiju uglavnom ratovali seljaci, predvođeni svojim seoskim starješinama). Petar se nije pokolebao nakon što je izgubio prvu bitku protiv respektabilnog protivnika (pred kojim je tada drhtala cijela Europa): „U prvoj bitci kod Narve u Finskom zaljevu 1700. godine, Petar doživljava težak poraz. Međutim, to ga ne obeshrabruje: *“Znam doduše da će nas Šveđani još koji put potući, ali najzad ćemo naučiti od njih samih kako ih potući. Pa kad je učenje prolazilo bez gubitaka i patnje!”* (...) Godine 1721. Petar konačno trijumfalno ulazi u Petrograd. Senat mu dodjeljuje tri naslova: “Otac domovine”, “Petar Veliki” i “Imperator”. On je car svih Rusa“ (Nova Akropola, n.d.).

Osim kao uspješan vojskovođa, Petar je bio i dalekovidan u kontekstu formiranja zakona. Pod njegovim je vodstvom u Rusiji izgrađen novi pravni i državni poredak, gdje je vlast bila utjelovljena u kolegijima (preteča današnjih ministarstava). „Najviši sudski organ (poslije cara) bio je Praviteljstvujušči senat. Rusku pravoslavnu crkvu je Petar podčinio državi tako što je 1721. godine ukinuo instituciju patrijarha i osnovao Praviteljstvujušči sinod koji je umjesto patrijarha funkcionirao kao "svjetovna" uprava nad Crkvom. Petar je osobno izdao mnoštvo ukaza kojima su regulirani detalji svakodnevnog života stanovnika Rusije. (...) Naučio je žitelje gradova da zakopavaju smeće na mjestima određenim za to, naložio je da se za vrijeme žetve umjesto srpa koristi kosa itd.“ (Russia Beyond, n.d.).

Car Petar bio je veliki radnik: „Ovaj veliki vladar nije patio od laskanja, parada i velikih počasti. Nije stanovao u bogatim dvorcima, niti je zahtijevao veliku udobnost. Za stanovanje je radije birao kolibu nego palaču, a za spavanje je znao odabrati i služinski ležaj. Priređivao je gozbe, no često je jeo i sa služinčadi ono što su i oni jeli. Kad bi došao na mjesto gdje se nešto radilo, pridružio bi se radnicima hvatajući sjekiru, pilu ili lopatu. Obožavao je vatromete te je i sam izrađivao rakete. S druge strane, bio je sklon svakodnevnom opijanju i razvratu. S lakoćom je osuđivao na smrt tisuće ljudi, ako je to smatrao potrebnim. Sam je uzimao krvniku sjekiru iz ruke i odsijecao glave. Iako to nama danas predstavlja grozno divljaštvo, on nije bio sadist koji ubija iz zadovoljstva – kao što se svojeručno laćao tesarske sjekire kada je trebalo graditi brodove, tako se laćao i krvnikove sjekire kada je trebalo kazniti krivce. Čini se kao da se na njega ne mogu primijeniti uobičajena moralna načela, niti ih se on pridržavao. Jedini kriterij koji je imao pred sobom bio je napredak Rusije, a sve ostalo bilo je podređeno tom načelu. Za ostvarenje tog ideala radio je neumorno doslovce sve do smrti, ne štedeći ni sebe ni druge: kad bi nakon cjelodnevnog napornog rada njegovi suradnici popadali od umora, on je znao cijelu noć pod svjetlošću baklje promatrati muzejske izložke, da bi odmah ujutro, bez ikakvog odmora ili sna, nastavio raditi istim strahovitim tempom. Uvijek je govorio svojim suradnicima i podanicima: “Vladar se mora razlikovati od podanika ne gizdavošću, a još manje raskoši, već budnim i neumornim nošenjem državničkog bremena...” (Nova Akropola, n.d.).

Iako je Petar živio i djelovao krajem 17. stoljeća, ovi napori učinili su da Rusko Carstvo bude jako i u 18., i 19. stoljeću. Njegove reforme bile su toliko napredne da su većinom važile sve do 1917. godine.

### **3.4.3. Žena na čelu Carstva – Katarina Velika**

Katarina Velika, punim imenom Katarina II. Velika, jedna je od tri ruske carice koje se smatraju najvećima u pogledu vođenja zemlje. Katarina je rođena kao Njemica, njemačka princeza Sofija Augusta Fridrika od Anhalt-Zerbsta, kćerka Kristijana Augusta, kneza Anhalt-Zerbsta, i Ivane Elizabete od Holstein-Gottorpa (Montefiore, 2019). Otac joj je bio pruski general, a majka pametna i ambiciozna žena, iako hladna i nasilna prema Sofiji. Sofija je željela otići iz takvog okruženja, a kada joj se pružila prilika za brak sa ruskim prijestolonasljednikom, bila je spremna prijeći na pravoslavlje. Tako je ubrzo postala Ekaterina Aleksejevna. Početak života u Rusiji za nju je bio velik kulturološki šok te je nastojala pratiti sve što se zbiva u mondenoj Europi – tako je redovito primala Voltairea i Diderota. Carica Elizabeta, tetka Katarininog muža Petra III. i dotadašnja iznimno uspješna

carica i vladarica, provela je Rusiju kroz mnogo ratova, i to vrlo uspješno, zbog čega je upamćena kao jedna od tri ruske uspješne carice. Iako se uspješno vojevanje očekivalo i od Petra III., on nije bio takvog kova pa ga je ubrzo – nakon puča – zamijenila njegova vlastita supruga, još jedna žena koja je ostala upamćena kao iznimna vladarica u ruskoj povijesti (Moharić, 2010).

Katarina II, iako nije potekla ni od jednog prethodnog ruskog vladara, naslijedila je svog muža po istom principu po kojem je Katarina I naslijedila svoga muža, Petra I. Iako ju je narod podržavao i volio (otuda nadimak "Velika"), veliki dio plemstva je njen dolazak na tron smatrao nezakonitom uzurpacijom. Rusi su to bili spremni tolerirati tijekom maloljetništva njezinog sina Pavla. Pavle je 1770-tih s plemićima planirao zbaciti Katarinu s trona, ali iz tog plana nije ništa proizašlo. Tijekom svoje vladavine proširila je granice Ruskog Carstva prema jugu i zapadu, otimajući Osmanlijskom carstvu i Poljsko-Litvanskom Carstvu pokrajine: Novu Rusiju, Krim, zapadnu Ukrajinu, Bjelorusiju, Litvu i Kurland. Rusko je Carstvo tako dobilo izlaz i na Crno more. U tom se trenutku protezalo od Baltika do Crnog mora. Svoje je carstvo proširila za ukupno 518,000 km<sup>2</sup>. Šveđani su nešto kasnije htjeli iskoristiti priliku jer je Rusija još uvijek ratovala s Osmanlijama te su napali na sjeveru, međutim, u konačnici su pretrpjeli goleme teritorijalne gubitke jer se Danska svrstala na rusku stranu. U sadašnjoj je Ukrajini, u azovskoj pokrajini na Dnjepru, Katarina osnovala grad Jekaterinoslav, što u prijevodu znači *Slava Katarini*. Katarina, doduše, nije sama ratovala – taj je zadatak prepustila prokušanim uspješnim vojskovođama. Najpoznatiji je svakako Grigorij Aleksandrovič Potemkin za kojega se smatra da joj je bio i ljubavnik (Montefiore, 2019).

U Europi se polako počinje buditi duh Europskog proljeća, odnosno svrgavanja monarha, zbog čega nakon Francuske revolucije (uplašena za svoj opstanak) Katarina odbacuje svoju ulogu „prosvjećene“ vladarice. Na Poljsko prijestolje postavlja jednog od svojih ljubavnika – Stanislava Ponijatovskog. Zajedno sa Austrijom i Pruskom izvršena je podjela Poljske. Kao talentirani diplomat, odigrala je veliku ulogu u međunarodnoj politici toga doba – nije podržala Britaniju, nego SAD u odvajanju SAD-a od Britanije, a bila je i posrednica u Ratu za bavarsko nasljeđe između Austrije i Pruske (Moharić, 2010).

U punom smislu tih riječi, Katarina je stvorila dojam pravog Carstva, ne samo nazivom. Na dvoru su bili prisutni najrazličitiji pripadnici svih rasa – od egzotičnih crnih plesača do veleposlanika. Iako Židovi nisu bili popularni u drugim državama (smatralo ih se „prljavima“ zbog religijskih običaja), pronašli su utočište na Katarininom dvoru. Katarina je imala mnogo ljubavnika, iako se tada – licemjerno – od ženskih vladara očekivalo da se strogo pridržavaju moralnih načela. Prema ljubavnicima je bila blagonaklona, a one bivše je umirovila uz sve

časti, dajući im zemlju za njihove zasluge (Katarinini ljubavnici morali su se dokazati svojom vještinom i umijećem u praktičnim stvarima, primjerice ratnom sposobnošću, domišljatim vođenjem riznice i sl.). Sa svojim sinom imala je hladan odnos, ne puštajući ga iz kućnog pritvora – nije htjela dijeliti autoritet. Ipak, svi su htjeli doživjeti sjaj i glamur te biti počašćeni pozivom (Montefiore, 2019).

U doba Katarininog carevanja Europa se suočila sa pandemijom velikih boginja koja su, već iscrpljenu Europu od stalnog ratovanja, desetkovale. Zbog toga je Katarina provela (za to vrijeme apsolutno nezamislivu) kampanju ohrabrivanja cijepljenja protiv velikih boginja. Ostalo je sačuvano pismo kojim se Katarina obraća tadašnjem namjesniku današnje Ukrajine, grofu Rumjancevu: „*Jedna od najvažnijih (zadaća) trebala bi biti uvođenje cijepljenja protiv boginja, koje, kao što znamo, nanose veliko zlo, naročito među običnim ljudima. Takvo bi cijepljenje trebalo biti sveprisutno*”, napisala je ćiriličnim krasopisom, potpisavši se velikim slovima. Katarina je u pismu detaljno opisala kako cjepiva učiniti široko dostupnima. Nalaže i da se oboljeli privremeno smjeste u samostane ako se razbole nakon cijepljenja“ (Jutarnji.hr, 2021).

Katarina je provela veliku unutarnju decentralizaciju u kontekstu tadašnje javne uprave i administracije. Dala je gospodstvu punu kontrolu nad njihovim kmetovima i zemljom. Dodatno, Katarina je dala zemlju u Ukrajini omiljenoj gospodi i dodijelila im kmetove. Ohrabivala je kolonizaciju Aljaske i drugih pokorenih teritorija. Uspostavila je Slobodno ekonomsko društvo 1765. godine, da bi ohrabrila modernizaciju poljoprivrede i industrije. Ohrabivala je strane investicije namijenjene nerazvijenim područjima. Također je slabila cenzorski zakon i podržala obrazovanje srednje klase (Moharić, 2010).

## 4. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE LIDERA

Vještine socijalne komunikacije uključuju uporabu jezika na različite načine, prilagođavanje jezika na temelju primatelja i poštivanje pravila razgovora (MacDonald i Gillette, 1984). Specifične vještine mogu uključivati pozdravljanje drugih, prikupljanje i pružanje informacija, pregovaranje i postavljanje zahtjeva. Prilagodba jezika na temelju funkcija primatelja radi poboljšanja međusobnog razumijevanja može uključivati promjene učinjene kao odgovor na dob, okruženje ili vrstu odnosa (npr. blizak prijatelj nasuprot suradniku).

Ključno je poraditi na komunikacijskim vještima, ali i definirati komunikacijske kanale kako bi se spriječilo prenošenje glasina i pogrešnih informacija. „Uspješnost rada u timu ovisi prije svega o socijalnim vještinama, odnosno o obliku odnosa između članova tima. Utvrđeno je da 80% kvalitete pojedinog timskog igrača ovisi o navedenim stavovima, odnosno pristupu drugima, a 20% određuju specifična znanja i vještine koje osoba posjeduje. Paradoksalna je činjenica kako poduzeća troše oko 80% svog budžeta predviđenog za obuku i razvoj upravo na razvijanje specifičnih znanja i vještina koja su kratkoročnog karaktera, dok se mali udio troši na razvoj vještina interakcije s ljudima“ (Rupčić, 2007:6).

Vještine specifične za poštivanje pravila razgovora ključni su aspekt komunikacije. Ove vještine uključuju započinjanje i održavanje razgovora, zaokret u govoru, razumijevanje pretpostavljenog ili impliciranog znanja, upozoravanje primatelja na temu i promjene u temi te uključivanje neverbalne komunikacije u interakciju (MacDonald i Gillette, 1984). Zambianchi i Bitti (2013) otkrili su da se odrasle osobe u usponu mogu bolje predstaviti, pozitivno, kada imaju veću kontrolu nad svojim negativnim emocijama, što s vremenom pomaže u učinkovitijoj komunikaciji.

Važnost učinkovitih komunikacijskih vještina poprima novi oblik jer se društvene interakcije odvijaju ne samo osobno, već i online. Mikami i sur. (2010) otkrili su da je društveno ponašanje na mreži sveukupno u skladu s društvenim ponašanjem same osobe, a web stranice općenito služe kao produžetak društvenog kontakta, čineći ga stalnim. To daje više mogućnosti za povezivanje, ali i za sukob. Slično komunikaciji uživo, ekstrovertiranost i pozitivnost povezani su s uspješnim internetskim vezama (Mikami i sur., 2010). Uporaba društvenih medija očituje se u svim dobnim skupinama. Iako srednje i starije odrasle osobe navode da su doživjeli pozitivnu društvenu povezanost na internetu, i dalje postoji dobní jaz u socijalnoj kompetenciji na internetu u pogledu komunikacijskih vještina, kao što je razumijevanje *online* kulture i implikacija dijeljenja javnih informacija (Bartsch i Dienlin, 2016).

Komunikacijske vještine lidera mogu se podijeliti na dobre i loše. Uvriježeno je kako postoji desetak najvažnijih komunikacijskih vještina koje se smatraju dobrima. To su: aktivno slušanje, uporaba odgovarajuće komunikacijske metode, prijateljska nastrojenost prema sugovorniku / publici, samopouzdanje, dijeljenje povratnih informacija, ton glasa i broj izgovorenih riječi u minuti, empatija, poštovanje, neverbalne geste i poruke, brzina odgovaranja na poruke (Carnegie, 2014). Loše komunikacijske vještine su agresivno ponašanje, ton glasa koji odvlači pozornost slušatelja, gramatički i pravopisno loša komunikacija, neodgovarajuća upotreba riječi, skakanje s tema na temu, nerazjašnjavanje nejasnoća kod slušatelja. Loše komunikacijske vještine na radnom mjestu imaju značajan utjecaj na radni moral, kreiraju tjeskobno i nepoticajno radno okruženje, a u konačnici dovode i do konflikata (Nakamura i Milner, 2023). Za lidere je ovo jedna od značajnijih kompetencija koje bi trebali imati visoko razvijenu.

#### **4.1. Razlika dobrog i lošeg komuniciranja lidera**

Aktivno je slušanje prva karakteristika dobrog komunikatora. Ponekada se naziva i svjesno slušanje, znači obraćanje velike pozornosti na sugovornika tako što se komunikacija uzvraća, postavljaju pitanja i preformulirava. Vježbanje aktivnog slušanja može izgraditi poštovanje kod kolega i povećati razumijevanje na radnom mjestu. Dok se aktivno sluša, potrebno je izbjegavati smetnje poput mobitela i prijenosnih računala. Umjesto promišljanja i pripremanja o onome što se namjerava sljedeće reći, treba se usredotočiti na ono što druga osoba govori i kako govori. Dodatno, ako se želi nešto razjasniti, treba postaviti dodatna pitanja ili preformulirati ono što je rekao sugovornik kako bi se dobila potvrda o ispravnom razumijevanju (Carnegie, 2014). Ne smije se unaprijed stvarati pretpostavke i prema njima uskladiti vlastita očekivanja. Potrebno je provjeravati, postavljati pitanja, naglasiti važnost i snagu argumenata u pregovorima te sudjelovati u što većem postotku efektivno primljene poruke (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008).

Uporaba odgovarajuće komunikacijske metode važna je vještina. Komuniciranje putem e-pošte, pisama, telefonskih poziva, osobnih sastanaka ili izravnih poruka ima prednosti i mane. Komunikacija se može unaprijediti kada se u obzir uzme publika i njezino znanje o temi, informacije koje se žele podijeliti i najbolji način da ih se podijeli. Na radnom mjestu možda će biti lakše prenijeti složene informacije osobno ili putem videokonferencije nego putem e-pošte. Stvaranje prijateljskog ozračja na radnom mjestu na daljinu lakše je ako postoji mogućnost komunikacije putem izravnih poruka. Za lidere je ovo također vrlo važno jer

prema facijalnim ekspresijama odmah može zaključiti na koji je način njegova komunikacijska poruka prihvaćena (Carnegie, 2014).

Prijateljske osobine poput iskrenosti i ljubaznosti mogu pomoći u njegovanju povjerenja i razumijevanja u komunikaciji na poslu. Liderima se savjetuje pokušati komunicirati s pozitivnim stavom, biti otvoren i postavljati pitanja koja će pomoći u razumijevanju sugovornika. Dodatno, male geste poput pitanja nekoga kako mu ide, smiješka dok govori, ili pohvale za dobro obavljen posao mogu pomoći u poticanju produktivnijih odnosa s kolegama i podređenima (Nakamura i Milner, 2023).

Na radnom mjestu ljudi će vjerojatno pozitivnije reagirati na ideje koje su predstavljene s većim samopouzdanjem i prema govorniku u kojega imaju veće povjerenje. Postoji mnogo načina da osoba djeluje samouvjereno, uključujući uspostavljanje kontakta očima kada se nekome obraća, uspravno sjedenje s otvorenim ramenima i laganim nagibom torza prema naprijed kako bi djelovala otvorenije, spremno odgovoriti na sva pitanja (Carnegie, 2014). Samouvjerena komunikacija korisna je ne samo na poslu, već i tijekom procesa razgovora za posao.

Ključ učinkovite povratne informacije (engl. *feedback*) je dijeljenje konkretnih primjera problema i posljedica problema te postavljanje pitanja za formuliranje rješenja problema (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008). Snažni komunikatori mogu prihvatiti konstruktivne povratne informacije i dati konstruktivan doprinos drugima. Povratne informacije mogu riješiti nedoumice, ili pomoći u jačanju projekta. Pružanje i prihvaćanje povratnih informacija važna je vještina na radnom mjestu, jer može pomoći i lideru, i zaposlenicima da značajno poboljšaju svoj rad i svoj profesionalni razvoj. Sjajan način za naučiti davati povratne informacije je bilježiti povratne informacije drugih koje oni upućuju. Kada se naiđe na dobro objašnjenu povratnu informaciju, potrebno je odvojiti vrijeme te promotriti i analizirati zašto je bila dobra i kako te vještine primijeniti u budućnosti (Carnegie, 2014).

Prilikom govorenja, potrebno je biti jasan u sintaksi, ali i govoriti dovoljno razgovijetno i glasno kako bi poruka doprla do slušatelja. Prilagodba glasa tako da drugi mogu čuti u različitim okruženjima je vještina i ključna je za učinkovitu komunikaciju. Preglasno govorenje može biti nepoštivanje, ili neugodno u određenim situacijama. Ako postoji nesigurnost, treba sagledati širu sliku (događaj na kojem se treba govoriti, koje informacije treba prenijeti, tko je publika i koliko je informirana, itd.). Još jedan aspekt verbalne komunikacije je vokal i tonalitet. To uključuje kako se ton glasa pomiče gore-dolje, visinu (raspon glasa, oktave), koje riječi i dijelovi riječi se naglašavaju (najbolje je govoriti posve književno, bez naglaska, u formalnim prilikama) i kako teče dinamika stanki između rečenica



(Lamza – Maronić i Glavaš, 2008). Takvi detalji mogu biti učinkoviti u prenošenju emocija i ponuditi publici uvid u to kako drugi tumače vašu poruku (Nakamura i Milner, 2023).

Empatične osobe mogu razumjeti, ali i sudjelovati u emocijama drugih. Ova komunikacijska vještina važna je i u timu, i u komunikaciji jedan-na-jedan. U oba slučaja pokušavaju se učinkovito pročitati i prevesti tuđe emocije i odabrati odgovarajući odgovor. Na primjer, ako netko izražava ljutnju ili frustraciju, empatija može pomoći u prepoznavanju i raspršivanju tih emocija. U isto vrijeme, sposobnost razumijevanja da se netko osjeća pozitivno i entuzijastično, može pomoći lideru da pridobije podršku za svoje ideje i projekte. Empatija zapravo pomaže u pravodobnom plasiranju informacija (Nakamura i Milner, 2023).

Ključni aspekt poštovanja je znati kada započeti komunikaciju i odgovoriti, tj. ubaciti se bez "upadanja u riječ". U timskom ili grupnom okruženju dopuštanje drugima da govore bez prekidanja smatra se neophodnom komunikacijskom vještinom povezanom s poštovanjem. Komunicirati s poštovanjem također znači mudro koristiti svoje vrijeme s nekim drugim – držati se teme, postavljati jasna pitanja i u potpunosti odgovoriti na sva pitanja koja su postavljena (Carnegie, 2014). Vezano za poštovanje je i komuniciranje u službenim institucijama. Često se odluka o pozdravu prema osobi koja dolazi u instituciju donosi na temelju njezina izgleda. Ovaj se primjer može uočiti i u zgradama visokoobrazovnih ustanova (npr. fakulteti) gdje se zaposleni u portirnici izrazito bezobrazno i nekulturno ponašaju prema većini studenata, pokazujući svoju (ne)kulturu. Dakako, ovaj bi segment trebalo obuhvatiti u anketnim listama koje se tiču zadovoljstva samim studijem i trebao bi biti prepoznat od strane uprave.

Određena količina komunikacije odvija se putem neverbalnih znakova kao što su govor tijela, izrazi lica i kontakt očima. Automatski, kada se nekoga sluša, obraća se pozornost i na njegov govor tijela, geste i sl. (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008). Ključno je ne osuđivati druge na temelju njihovog govora tijela, jer ne pokazuju svi iste fizičke geste u istom značenju, tj. zbog kulturnih razlika ili razlika u sposobnostima (Gannon i Pillai, 2016).

U pogledu digitalne komunikacije, cijene se cjeloviti i brzi odgovori, na što treba obratiti pozornost. Ako se radi o složenijem zahtjevu ili pitanju, može se potvrditi primitak *e*-pošte te odgovoriti u dogledno vrijeme (Rosenberg, 2006).

Iako je prethodno bilo više riječi o dobrim komunikacijskim vještinama, mnogi lideri i menadžeri imaju problem u komunikaciji sa svojim podređenima, partnerima, itd. Kao što je spomenuto u uvodnom dijelu poglavlja, loše su komunikacijske vještine agresivno ponašanje, ton glasa koji odvlači pozornost slušatelja, gramatički i pravopisno loša komunikacija,

neodgovarajuća upotreba riječi, skakanje s tema na temu, nerazjašnjavanje nejasnoća kod slušatelja. Loše komunikacijske vještine mogu biti dugoročne (ovisno o temperamentu i osobnosti lidera), ali i kratkoročne (izazvane afektom, ljutnjom, umorom, stresom, i sl.) (Carnegie, 2014). Obično se snažni lideri, ali i ljudi općenito, ispričaju nakon ispada. Problem nastaje kada je netko kontinuirano loš komunikator i ne vidi potrebu poboljšati svoje vještine. Sama organizacijska kultura, kao i niz značajnih čimbenika koji utječu na apsentizam i fluktuaciju te odnos prema poslu, može biti pod značajnim utjecajem osobnosti vođe (Kets de Vries, 2009). Niti najbolji tim neće ostvariti zadane rezultate, ako mu je na čelu loš vođa. „Pritom nanošenje zla nije nužno namjerno. Ono može biti rezultat nezainteresiranosti ili nemara. To ga, međutim, ne čini manje štetnim, a ponekad ni manje zlokobnim“ (Kellerman, 2006:13). Tipovi loših vođa, prema Kellerman (2006), su oni nesposobni, kruti, neumjereni, bezobzirni, korumpirani, uskogrudni (izolacionisti tip) i zločinci. Osim toga, loši vođe izbjegavaju konflikt, tiraniziraju podređene, imaju manično ponašanje, javlja se mikromenađment, nedostupni su za podređene i kolege (uobraženi, nemaju vremena za druge), igraju igrice i rabe tehnike manipulacije namjerno i u zle svrhe zbog čega dolazi do velike fluktuacije zaposlenika, nemaju povjerenje u tim (a niti tim ne vjeruje takvom lideru) (Kellerman, 2006). Dodatno, javlja se i nevoljkost kao posljedica, tj. zaposlenici nastoje „sačuvati vlastitu kožu“, dok ovakav lider radi na razvoju dodatnih sustava kontrole, raste papirologija – „birokratska patologija“ (Kets de Vries, 2009). Kets de Vries (2009) povezao je lidera s organizacijskom strategijom i kulturom. Kets de Vries (2009) razmatrao je pet stilova lošeg vodstva – sumnjičav, dramatičan, kompulzivan, depresivan i rezerviran. Karakteristike ovih loših stilova vođenja, kao i implikacije u pogledu komunikacijskih vještina dane su **tablicom 2.**

**Tablica 2.** Loše vodstvo i komunikacija (Izvor: vlastita izrada prema Kellerman, 2006 i Kets de Vries, 2009)

Vrsta lošeg vodstva	Karakteristike / definicija	Očekivane komunikacijske vještine i stil
<b>Nesposobno vodstvo</b>	„...vođa i barem dijelu njegovih sljedbenika nedostaje volje ili umješnosti (ili pak jednoga i drugoga) nužnih za učinkovito djelovanje. To znači da barem u pogledu jednoga važnog segmenta vođenja oni nisu sposobni stvari mijenjati nabolje“ (Kellerman, 2006:67).	Nesposobnost se nastoji skriti ubacivanjem nepotrebnih riječi, riječi koje zvuče učeno, inzistiranjem na distanci moći i birokratskim procedurama. Osjećaj važnosti vođe stvara se zahtijevajući od zaposlenika da takav lider ovjerava putne naloge i sl.
<b>Kruto vodstvo</b>	„...vođa i barem dio njegovih sljedbenika kruti su i nepopustljivi. Čak i kada su objektivno sposobni, ne mogu se ili ne žele prilagoditi novim idejama, novim saznanjima ili promjenama koje donosi novo vrijeme“ (Kellerman, 2006:91).	Zaposlenici ovdje mogu steći dojam da ih se smatra glupima i nesposobnima. Naredbe su obično izravne i očekuje se da ih se odmah izvršava.

<b>Neumjereno vodstvo</b>	„...vođa nedostaje osjećaj za samokontrolu, a njegovi sljedbenici, nespremni ili nesposobni da učinkovito interveniraju, podupiru takvo stanje“ (Kellerman, 2006:113).	U ovom slučaju često dolazi do izrabljivanja radnika, zaposlenike se zove i nakon radnog vremena, nastoji se imati kontrola nad svime.
<b>Bezobzirno vodstvo</b>	„...vođa i barem dio njegovih sljedbenika neljubazni su i ne mare za druge ljude. Želje i potrebe većine pripadnika skupine ili organizacije, a osobito podređenih, svjesno se ignoriraju ili obezvrjeđuju“ (Kellerman, 2006:139).	Kod ovih se tipova vođa ne može reći kako je bezobzirnost opravdana željom da se ostvare rezultati, naprosto – radi se o sadistima. Uzajamna se komunikacija ne može postići.
<b>Korumpirano vodstvo</b>	„...vođa i barem dio njegovih sljedbenika lažu, varaju i krađu. Više nego što je uobičajeno, oni vlastite interese stavljaju ispred interesa cijele zajednice“ (Kellerman, 2006:169).	Stvara se jako veliko nesigurnost u timu jer ne znaju što kome mogu reći i mogu li se osloniti na druge jer se nikada ne zna u kojoj je fazi odnosa pojedina osoba iz tima s liderom (jesu li "dobri", ili ne, ili možda ima i drugih interesa koji na to utječu). Komunikacija je ovdje zapravo veliki stres jer se ne zna što će druga strana i na koji način tumačiti iz izrečenog.
<b>Izolacionističko / uskogrudno vodstvo</b>	„...vođa i barem dio njegovih sljedbenika omalovažavaju ili posve zanemaruju zdravlje i dobrobit „onih drugih“ – tj. onih koji ne pripadaju skupini ili organizaciji za koju su vođe izravno odgovorni“ (Kellerman, 2006:193).	Uži krug ljudi dobiva potrebne informacije i upute, ali ostali ne, tj. izolira ih se. Ovo se primjenjuje i kod onih lidera koji su nesigurni i boje se konkurencije kod zaposlenika koje su procijenili da bi mogli biti bolji od njih. Obično ti zaposlenici koje se dugoročno ignorira i odlaze iz takvih organizacija.
<b>Zločinačko vodstvo</b>	„...vođa i barem dio njegovih sljedbenika čine zvjerstva. Nanošenje boli koriste kao instrument vlasti. Zlo koje nanose muškarcima, ženama i djeci najčešće je veliko. Zlostavljanje može biti fizičko, psihičko ili oboje“ (Kellerman, 2006:215).	Osim sklonosti nanošenja fizičke boli, koriste se i tehnike manipulacije, prijetnje, zastrašivanje, ultimatum i sl. Toksičnost ovog okruženja ne treba posebno obrazlagati.
<b>Dramatično vodstvo</b>	Ovakvu organizaciju karakterizira „...prevelika centralizacija koja sprječava razvoj učinkovitih sustava informacija; struktura je previše primitivna za njezin velik broj proizvoda i široko tržište; nedostaje joj utjecaj na izvršnoj razini odmah ispod najviše“ (Kets de Vries, 2009:122). S druge strane, strategija je „...hiperaktivna, impulzivna, poduzetna i opasno nenastanjena; daje prednost inicijativi izvršnog direktora za odvažne pothvate; nije konzistentna što se tiče diverzifikacije i rasta; potiče akciju radi same akcije; temelji se na nesudioničkom donošenju odluka“ (Kets de Vries, 2009:122).	Potreba da se sugovornika impresionira, ali i cijeli auditorij; pridobivanje pažnje drugih, skloni ekscesima, pretjerivanju, dramtiziranju, osobe s narcističkim ličnostima skloni novotarijama i pomodarstvu (što upućuje na česte fluktuacije najbližih suradnika).
<b>Sumnjičavo vodstvo</b>	Organizacijska kultura u ovakvoj organizaciji „...njeguje način funkcioniranja „bori se ili bježi“, uključujući ovisnost i strah od napada; naglašava moć informacija; njeguje zastrašivanja, uniformiranost i nedostatak povjerenja“ (Kets de Vries, 2009:123). Ovakvu organizaciju karakterizira „...detaljno razrađeno procesiranje informacija, obilje analiza izvanjskih trendova i centralizacija moći“ (Kets de Vries, 2009:123).	Sumnjičavi vođe primjenjuju strogu kontrolu kroz intenzivnu osobnu superviziju, formalna pravila i ograničenja te stroge kazne. Ponašaju se prilično agresivno, pogotovo kada se suočavaju s podređenima koji govore što misle. Sve doživljavaju kao osobni napad na sebe, hipersenzibilni su, sumnjičavi, nepovjerljivi, osvetoljubivi, žude za informacijama, opsjednuti kontrolom.
<b>Rezervirano vodstvo</b>	Organizaciju karakterizira „...fokusiranje prema unutra; nedovoljno pregledava vanjski okoliš;	Ovakvo ponašanje javlja se i kod onih lidera kojima je postala dosadna njihova

	nameće si vlastite prepreke radi oslobađanja protoka informacija“ (Kets de Vries, 2009:123). U pogledu organizacijske kulture, „...nedostaje joj topline ili emocija; prepuna konflikata; muče je nesigurnost i zakulisne igre radi moći“ (Kets de Vries, 2009:123).	dnevna rutina. Ovi vođe zapravo sve delegiraju neposredno podređenima, koji ostaju zbunjeni svojim obuhvatom zadataka, ne znaju koliki im je autoritet i koje su im odgovornosti.
<b>Depresivno vodstvo</b>	Ovakvu organizaciju karakterizira „ritualnost, birokracija, nefleksibilnost, pretjerana hijerarhija, slaba interna komunikacija i otpor prema promjeni“ (Kets de Vries, 2009:123). Organizacijska kultura je „...pasivna i nedostaje joj inicijative; nedostaje joj motivacije; nema znanja o tržištu; karakterizira je vakuum vodstva; izbjegavajuće ponašanje“ (Kets de Vries, 2009:123).	Ovi vođe podložni su osjećaju nemoćnosti, beznađa i rezigniranosti. Duboko u sebi vjeruju da nisu dovoljno dobri, pokazuju nekompetentnost, nemaju kreativnosti. Čekaju da drugi preuzmu inicijativu, često se boje uspjeha jer smatraju da će im drugi biti zavidni. Na ovaj način oni zapravo degradiraju sami sebe. Ovaj lider tolerira osrednjost i neuspjeh, zbog čega poduzeće često ne može privući kvalitetan kadar.
<b>Kompulzivno vodstvo</b>	Ovakvu organizaciju karakteriziraju „...strogi formalni kodovi, detaljno razrađeni sustavi informacija, ritualizirani postupci evaluacije, pretjerana temeljitost i preciznost, te hijerarhija u kojoj pojedinačni status izvršnog direktora potječe direktno iz određenih pozicija u organizaciji“ (Kets de Vries, 2009:124). Organizacijska je kultura „...rigidna, usmjerena prema unutra i uskih shvaćanja; nastanjena podložnim, nekreativnim i nesigurnim zaposlenicima“ (Kets de Vries, 2009:124).	Ovakvi lideri skloni su se zakopati u posao, malo razmišljajući o samoj produktivnosti. Za njih je glavni pokazatelj posvećenosti poslu vrijeme provedeno na poslu. Oni se ne žele staviti na milost i nemilost okruženju i okolnostima. Zbog toga imaju tendenciju dominirati organizacijom, perfekcionista su opsjednuti detaljima. Komunikacijski se čini dalekima i zahtjevnima.

Česte su i prethodno opisane kombinacije. Dugoročno je ovakvo ponašanje vrlo štetno, ne samo za pojedince kao zaposlenike, nego i za same lidere i organizaciju, ali u kratkom se roku mogu zapaziti i neki rezultati u povećanju produktivnosti kod apatičnih zaposlenika. Cijenu lošeg vodstva općenito je teško izračunati, zbog čega je fokus većine istraživača i dalje usmjeren na dobro vodstvo. „Malobrojnost istraživanja o lošem vodstvu djelomice se može objasniti činjenicom da je vrlo teško izračunati cijenu koju za njega treba platiti“ (Kellerman, 2006:245). U smislu loših komunikacijskih vještina, one svakako doprinose bržoj fluktuaciji zaposlenika, apsentizmu, povećanju broja sukoba u organizaciji. Loša komunikacija može biti uzrokom značajnog stresa i eskaliranja sukoba, čak i do razine fizičkog obračuna na radnom mjestu. Za lidere je posebno važno da imaju visoke rezultate u pogledu kompetencije komunikacijskih vještina. Komunikacijske vještine, kao važnu komponentu cjelovitosti liderske osobe, prepoznaju i brojne svjetske organizacije, primjerice PMI i IPMA, gdje su komunikacijske vještine neizostavan dio nužnih kompetencija projektnih menadžera. Komunikacijske se vještine s godinama mijenjaju, što ne znači nužno na bolje. Postoje primjeri poznatih osoba, npr. Henry Ford, Howard Hughes, čije su se komunikacijske vještine drastično pogoršale (Kets de Vries, 2009). Zbog toga je važno kontinuirano raditi na tome.

Carnegie (2014) tu napominje kako i fakultetski obrazovanim ljudima, ako se osame, komunikacijske vještine mogu degradirati.

Poboljšanja komunikacijskih vještina mogu biti vrlo jednostavna. Primjerice, vještina aktivnog slušanja može se poboljšati obraćajući pažnju na izraze lica, govor tijela i ton glasa drugih ljudi. Umjesto pripremanja onoga što se planira iduće reći, treba se usredotočiti na ono što druga osoba govori i kako govori (Carnegie, 2014). Aktivno slušanje popraćeno je i kontaktom očima. Pa ipak, gledanje sugovornika može biti i agresivno - fiksiranje je također način gledanja – može izazvati lutanje pogledom, grčevito ponašanje sugovornika (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008).

Prijateljski se izričaj može unaprijediti prisjećajući se malih, promišljenih detalja o svojim kolegama, ili iz prošlih razgovora. Na primjer, ako kolega kaže da je njegovom djetetu uskoro rođendan, prilikom idućeg susreta može ga se pitati kako je prošla rođendanska zabava (Nakamura i Milner, 2023). Kako bi lider pokazao samopouzdanje, savjetuje se izbjegavati dodavanje riječi za popunjavanje praznina u govoru i poštapalica (Carnegie, 2014).

U smislu gestikulacije, najčešća je manualna gestikulacija. Ako je suviše temperamentna, ona može ometati tijek komunikacije. Pokreti mogu skrenuti pažnju s riječi. Geste kao što su osmijeh i osmjehivanje čine komunikaciju prirodnom, ali samo ako su iskrene. Ako osoba nesigurnost prikriva osmjehivanjem, onda se to može pretvoriti u grč – „komunikacijski flert“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008).

Komunikacija je ključna vještina (i to ne samo za lidere) koja uključuje širok raspon "pod-vještina" važnih za radno mjesto i za osobni razvoj, i sreću. U timu koji dobro komunicira postoji značajna povezanost i veće zadovoljstvo te osjećaj pripadnosti organizaciji, što u timu koji vodi lider s lošom komunikacijom nije slučaj. Zbog toga je za lidere važno raditi na svojim komunikacijskim vještinama. U nastavku su dane studije slučaja koje se tiču interkulturalnih komunikacija jer je za lidere, i reputaciju organizacija koje zastupaju, ključno da budu na razini zadatka i u inozemstvu.

#### **4.2. Praktične implikacije u interkulturalnim komunikacijama**

Lideri su često predstavnici organizacija i poduzeća ispred kojih putuju u druge dijelove svijeta kako bi sklapali važne poslove. Zbog toga je u ovom potpoglavlju fokus na neke zanimljivosti koje mogu pomoći kada se radi o drugim kulturama (**tablica 3.**).

**Tablica 3.** Komunikacijski običaji u inozemstvu (vlastita izrada prema Gannon i Pillai, 2016)

Zemlja	Običaj, pojava, komunikacijski savjet
<b>Irska</b>	Irci, kao iznimno prijateljski raspoloženi ljudi, postupaju prema filozofiji da je stranac prijatelj kojeg još niste upoznali. Dok irski profesori i policajci neformalan razgovor smatraju prijateljskim razgovorom, ostali to vide kao nepoštovanje.
<b>Engleska</b>	Englezi općenito više vole tiši i manje nametljiv govor nego pripadnici drugih kultura.
<b>Italija</b>	U Italiji je iznimno uvredljivo pitati osobu koju ste tek upoznali čime se bavi. Nikada ne razmjenjujte posjetnice u društvenim prilikama, ta je aktivnost rezervirana isključivo za sastanke.
<b>Kina</b>	Kineska pristojnost nalaže da se ponuda najprije tri puta odbije prije nego što se prihvati. U Kini se osobni kontakt treba izbjeći po svaku cijenu. Izrazito je neprimjereno da muškarac dotakne ženu u javnosti. U slučaju odlaska na poslovni ručak treba upamtiti da se uz jelo nikad ne raspravlja o poslu. Iznimno je važno i probati svako jelo koje se ponudi kako se domaćin ne bi uvrijedio. Potrebno je i ostaviti nešto na tanjuru – ako se tanjur isprazni, domaćini će smatrati da je gost ostao gladan. Za žene se preporuča da ne piju tijekom obroka.
<b>Tajvan</b>	Na Tajvanu se ljudi s posebnom pažnjom odnose prema stvarima koje predaju sugovorniku u ruke. Ako nekome od njih predate svoju posjetnicu, uzet će ju najpažljivije što može, s obje ruke i pomno će ju pregledati. Isto vrijedi i za novac.
<b>Indija</b>	Jedna od zanimljivosti indijskog poslovnog odijevanja nošenje je proizvoda od kože poput torbi ili remena. Naime, krava je pripadnicima Hindu religije sveta životinja i stoga se nošenje proizvoda od kravlje kože smatra iznimno uvredljivim. Darivanje je jedno od najzanimljivijih fenomena indijske poslovne kulture. Zapamtite da se u Indiji darovi nikada ne otvaraju u prisutnosti darivatelja; stoga ako primite dar, zahvalite, stavite ga sa strane i pričekajte da darivatelj ode. Upamtite također i da Indijci više vole poslovne ručkove od večera te da Hindusi ne jedu govedinu. U svojoj komunikaciji pokušajte izbjeći riječ „NE“. Ova se riječ u Indiji smatra grubim odbijanjem te ju je bolje zamijeniti s izrazom „Pokušat ću“ koji ukazuje na pristojno odbijanje. Titule su iznimno važne te uvijek u komunikaciji koristite profesionalne titule Vaših partnera.
<b>Rusija</b>	Prezentacije poslovnih planova moraju biti detaljne i sve mora imati pisani trag; Rusi ne vjeruju usmenim dogovorima. Uspješni poslovni pregovori mogući su isključivo s partnerima na izvršnim funkcijama; ne gubite vrijeme na niži i srednji menadžment, oni nemaju nikakvo pravo odluke. Koncept kompromisa ne postoji u ruskom poslovnom svijetu; on je znak slabosti i ne očekujte popuštanja. Strpljenje je ključna odrednica uspješnih pregovora. Dodatno, Rusi se nikada ne rukuju na pragu vrata jer se to smatra nepristojnim i donosi nesreću.
<b>Južna Koreja</b>	Korejci će pokušati dozvati sugovornika tako da okrenu ruku dlanom nadolje i povlače prste prema dlanu.
<b>Egipat</b>	U Egiptu se odmicanje od sugovornika smatra znakom nepovjerenja. Pripadnici suprotnog spola s druge strane, u komunikaciji stoje udaljenije jedni od drugih nego što je običaj u zapadnim zemljama. Sjedenje s prekrštenim nogama smatra se uvredljivim, kao i pokazivanje dna cipele.
<b>SAD</b>	U SAD-u postavljanje palca i kažiprsta u oblik kruga dok su ostali prsti ispruženi predstavlja riječ „OK“, a u Japanu i Koreji taj je znak tradicionalno značio „novac“ ( <i>okane</i> ). Istu gestu kod Arapa obično prate iskeženi zubi i zajedno označavaju krajnje neprijateljstvo.
<b>Afrika</b>	U tradicionalnim afričkim društvima punašnost se smatra znakom ljepote, zdravlja i bogatstva, a mršavost je dokaz nesreće ili bolesti ili upućuje na to da ženu zlostavlja suprug. U afroameričkim obiteljima glava obitelji tradicionalno je majka.
<b>Arapi</b>	Tipični arapski razgovori vode se vrlo blizu; blizina se ne može izbjeći. Arapsko pismo ima 28 slova i svi su suglasnici. U arapskom jeziku nema posebnih slova za oznaku samoglasnika, nego za samoglasnike služe posebni znakovi koji se stavljaju nad suglasnike ili ispod njih. Također, arapsko pismo ne poznaje veliko i malo slovo. Ne zaboravimo da se arapski čita zdesna na lijevo, tako da se i knjige, i časopisi čitaju na taj način.

**Dodatak**

<b>Rukovanje sa ženama</b>	Ortodokсни Židov ili fundamentalistički musliman neće se rukovati sa ženom prilikom pozdravljanja ili upoznavanja budući da takvo dodirivanje žene koja nije član obitelji njihova kultura ne dopušta.
<b>Američka izravnost i britansko okolišanje</b>	Razlike u načinu izražavanja SAD: „Zabranjen ulaz psima.“ Engleska: „Žalimo što u interesu higijene psima nije dopušten ulaz u zgradu.“
<b>Tumačenje šutnje</b>	U odgovoru na pitanje „Hoćeš li se udati za mene?“ šutnja bi se u engleskom protumačila kao nesigurnost, dok bi u japanskom bila protumačena kao prihvaćanje. U jeziku igbo, da žena ostane stajati na mjestu, to bi značilo da odbija, dok bi njezin bijeg značio prihvaćanje.

Kao što je razvidno iz tablice, u drugim se dijelovima svijeta ista gesta može tumačiti na različite načine, što počesto stvara konfuziju ako (su)govornici nisu upoznati s tim. Dodatno su razmotrene i dvije zemlje, Brazil i Njemačka, naizgled posve različite te očekivani komunikacijski pristupi i ophođenje u svakoj od njih.

#### 4.2.1. Kulturološke smjernice za komunikaciju u Brazilu

Brazilci kažu da ne mogu govoriti ako im se zavežu ruke. S brojem stanovnika od 196,7 milijuna, površinom od 8 511 965 km<sup>2</sup>, Amazonom, kišnim šumama, najvećim nogometnim stadionom i najvećim stadionom za sambu, Brazil je zemlja koja se svakako diči različitim superlativima. Dvanaest brazilskih gradova naseljeno je s više od milijun stanovnika svaki, a najveći grad je São Paulo s 22,2 milijuna stanovnika. Brazil je jedna od najbrže rastućih velikih svjetskih ekonomija (uz Kinu, Indiju i Rusiju) i novih svjetskih gospodarskih sila. Istraživanja investicijske banke Goldman Sachs upućuju na to da će ove četiri zemlje do 2050. godine dominirati svjetskim tržištima (Gannon i Pillai, 2016).

Brazil je i zemlja kontrasta. Industrijalizirani jug je daleko bogatiji od sjevera. Sjeveroistočni dio zemlje je djelomično siromašan, ali je u zadnjih desetak godina njegova ekonomija značajno napredovala zahvaljujući programima koje je uvela vlada. Kao najveći problem pokazao se loš obrazovni sustav. Kako god, čini se da predstoji svjetlija budućnost jer se ulaže mnogo truda i napora kako bi se postojeći problemi riješili (Rouse, M. J., i Rouse, S., 2005).

Brazilci imaju nepokolebljiv duh pri suočavanju s nedaćama. On raspiruje njihovu strast za životom. Metaforički, samba oblaže ovu strast za životom i, u teškim životnim trenucima, vraća osmijeh na lica Brazilaca služeći im kao utjeha, ono čemu se vraćaju. Brazilci kroz sambu pronalaze jedinstvo, ona je prva asocijacija mnogih čim se spomene Brazil. Ritam sambe povezuje polikroničnu prirodu Brazila i naizgled konstantno kretanje, iako poslovno orijentirani jug teži monokromiji. Primjerice, očekuje se da sudionici poslovnog sastanka utanačenog na jugu stignu u točno određeno vrijeme; na suprotno se ne gleda blagonaklono (Gannon i Pillai, 2016).

Ljudi imaju značajnu slobodu govora kako bi izrazili vlastita vjerovanja i organizirali grupe koje će ih zastupati. Korijen ovoga je zapravo u samom osnivanju i formiranju Brazila kao države kada je različitim grupama bilo dozvoljeno zadržati svoju kulturu i običaje (vlast ih nije primoravala da se prilagode portugalskim). Tako u Brazilu danas ima mnogo miješanih brakova (Rouse, M. J., i Rouse, S., 2005).

Budući da se poslije porođaja većina žena odlučuje vratiti na posao, u Brazilu vlada stalna potražnja za stručnim, dobro obrazovanim dadiljama. Neke dadilje zarađuju toliko da unajmljuju druge dadilje kako bi im one čuvale njihovu djecu (Gannon i Pillai, 2016). Primjerice, jedna dadilja koja zaradi 4 300 američkih dolara mjesečno, unajmi drugu koja će brinuti za njezinu djecu za 900 dolara (Gannon i Pillai, 2016). Također, u *top managementu* vodećih državnih tvrtki žene čine udio od 27 %, što je više od globalnog prosjeka (21%) (Gannon i Pillai, 2016).

Budući da su Brazilci vrlo druželjubivi, lako je steći mnogo kolega, ali za prijateljstvo se ipak valja više potruditi. Poslovi se često ugovaraju na ručkovima. Znak časti i povjerenja je kada Brazilac poslovnog partnera pozove svojoj kući. Obitelj je najvažnija institucija i ima golem utjecaj na pojedinca (čak kada je u pitanju i njegov ljubavni život; pogotovo u ruralnim krajevima). Mnogi mladi žive s roditeljima dok se ne vjenčaju (Rouse, M. J., i Rouse, S., 2005).

Odnos muškarca i žene na poslu je kompleksan – ono što bi se možda smatralo uvredljivim i neukusnim ponašanjem u drugim dijelovima svijeta (npr. u Americi), ima drugačije značenje u Brazilu. Komplimenti koje muškarci mogu uputiti ženama su slobodniji i uobičajeno je (ali rjeđe!) da muškarci upućuje opaske ženama i o ženama koje samo oni smatraju smiješnima. Uloge se znaju i zamijeniti, tako da je najveći strah muškaraca britki ženski odgovor, pogotovo pri grupnim druženjima (Gannon i Pillai, 2016). Ovakva poslovna komunikacija balansira konzervativniji pogled Brazilaca na brak i obiteljske veze, kako je prije spomenuto. Prije sklapanja poslova Brazilci vole dobro upoznati suradnike, tako da se treba dobro pripremiti i osigurati što se tiče resursa (i vremena, i financija). Brazilcima je bitno dobro procijeniti osobe s kojima sklapaju dogovore, žele se s njima sprijateljiti i povezati, stoga je bitno strpljenje i želja da se postepeno upozna domaćina i njegovu kulturu. Brazilac ne sklapa posao s poduzećem, nego s čovjekom pred sobom. Mali, polagani koraci su presudni za postizanje uspjeha u poslovnom pregovaranju u ovoj zemlji (Gannon i Pillai, 2016).

Generalno razmatrajući, Brazil se smatra patrijarhalnim društvom gdje je otac glava obitelji i onaj čija je riječ posljednja. Kako stare, i drugi članovi obitelji zadobivaju poštovanje. U usporedbi s Amerikancima ili Japancima, mnogo je veća vjerojatnost da će Brazilac



upotrebljavati zapovjedni stil i reći otvoreno „ne“ tijekom pregovora. No, taj „ne“, ne mora značiti kruto odbijanje, nego da se treba usporiti i vratiti „malim koracima“ (Buble, 2009).

Generalizacija nacionalnih kultura mora uzeti u obzir regionalne razlike, a Brazil nije iznimka. Primjerice, na jugu Brazila, u *São Paulo* se posao obavlja na tipično zapadnjački način. Ljudi su toliko organizirani da čekaju u redu kako bi se ukrcali u autobus. Iako su značajne razlike u osobnom bogatstvu, vrlo bogati, poslovni ljudi si znaju priuštiti putovanje helikopterom s jednog radnog mjesta na drugo (primjerice, menadžeri koji upravljaju hotelima). U takvim je krugovima popularno imati pratnju zaštitarskog osoblja, kao i posebno ojačana vozila (Gannon i Pillai, 2016).

Budućnost je u Brazilu neizvjesna. Ljudi se na različite načine nose s tim, a jedan od načina je oslanjanje na ljudsku toplinu i osobne veze. Već je spomenuto kako je Brazilcima obitelj jako važna. Najbolji način za obnavljanje obiteljskih veza i druženje je nedjeljni ručak koji se održava kod glave obitelji i na kojem prisustvuju svi – i unuci, i prauunci. Ovakva povezanost je negativna kada se proteže na poslovni svijet jer se često posao daje članovima obitelji i rođacima, bez obzira na njihovu stručnost i učinkovitost pri obavljanju posla. Ako su, pak, obiteljske veze slabe ili nepostojeće, Brazilac to osjeća kao svojevrsan hendikep i mnogo ulaže u društvene veze. Ovo je posebno važno zbog policijske brutalnosti i duboko ukorijenjene korupcije<sup>3</sup> (Rouse, M. J., i Rouse, S., 2005).

Brazilci cijene vrijednosti kao što su jednakost i sloboda kako bi ostvarili svoje snove. Mnogo je manje vjerojatno da će se Brazilci pojaviti na pregovorima uniformirano odjeveni, kako bi to učinili Japanci. No, svakako će ta grupa biti vrlo bliska. Za poslovne ljude koji dolaze sklapati posao s Brazilcima, važno je upamtiti da su oni, ma koliko se činili izoliranima ili individualističkima, pod velikim utjecajem obitelji i ostalih grupa u kojima se kreću i s kojima su povezani, tako da će stav svih tih ljudi odrediti konačan ishod (Buble, 2009).

Pri pregovorima je posve neprimjereno odmah se „prebaciti na posao“. Dobar početak je raspitati se za dobrobit obitelji. Bitno je pokazati posvećenost i brižnost, biti spreman uložiti vrijeme – poslovna veza na ovakvim temeljima bi mogla biti dugoročna i donijeti mnogo benefita, na radost svih uključenih strana (Bovee i sur., 2012).

Brazilci mnogo više naginju fizičkim kontaktima i bliskom proučavanju lica jer žele proniknuti u osobnost onoga s kim sklapaju posao, pročitati nijanse u njegovim očima. Dodirivanje ruku, leđa i lakata uobičajeni je dio komunikacije. Dodiri su izraz brige za drugu

---

<sup>3</sup> Brazilci imaju izreku „Našim prijateljima sve, ostalima zakon!“ (Gannon i Pillai, 2016).

osobu; važno je da su postignutim sporazumom sve strane zadovoljne. Udaljenost prilikom konverzacije je relativno mala – između 15 i 30 centimetara (Buble, 2009).

U Brazilu je uobičajeno stvari činiti izbjegavajući pravila i prepreke. Izvršenje zadatka zaobilaženjem birokracije u ovoj je zemlji metaforički učinjeno kroz umjetnost plesa. Ovakvo ponašanje potječe iz prošlosti kada su prvi portugalski doseljenici stigli u zemlju – razbojnici i lopovi, pouzdali su se mnogo u svoje osobne veze, stoga, kada su im dodijeljene različite titule i kada su stekli položaje, svoje naučeno ponašanje nisu izmijenili. Preživjeli su zato što su znali kako preživjeti na ulici, a toga se nisu odrekli. Legendaran je mit o Saciju, jednonogom crncu koji puši lulu i ima crvenu kapu. Saci pravi podvale iz kojih se uvijek izvuče. Zbog ovog je mita u mnogim društvenim krugovima Brazila Saci naziv za osobu koja uspije ne držeći se strogo pravila (Gannon i Pillai, 2016).

Brazilaska sklonost kršenju pravila i postizanju ciljeva izvan propisanih procedura vidljiva je na semaforima koje se često ignorira. Zapravo, opasno je stati na crvenom, pogotovo noću, jer se vozači neće dvoumiti oko izlaska iz automobila i upuštanja u žustru, ponekad i nasilnu, raspravu (Rouse, M. J., i Rouse, S., 2005).

Jedan od načina za zaobilaženje pravila je i korištenje svog statusa. U Brazilu prevladava jaka hijerarhijska struktura i poštovanje se mora iskazati, u suprotnom se može očekivati pitanje „Znate li kome se obraćate?“. Na ovaj način govornik zapravo kazuje da se zakon ne odnosi na tako specijalnu osobu (njega) i naglašava svoje veze. Učinkovita osobna mreža poznanstava može učiniti mnogo više za pojedinca nego zakon. Ustav iz 1988. nije ukinuo kulturu *cordialidade* koja pretpostavlja osobne veze pravilima (Gannon i Pillai, 2016). Vrsta osobne veze koja se ne tiče hijerarhije naziva se *jeitinho* (u doslovnom prijevodu „mali put“). Ovo je zapravo čin pridobivanja drugog ljudskog bića da se zajedno postigne cilj zaobilazeći pravila ("prečicom"). Iz perspektive Brazilaca, *jeitinho* je fleksibilan način za borbu sa svakidašnjim iznenađenjima, način na koji se pravila više humaniziraju uzimajući u obzir moralnu jednakost i društvene nejednakosti osoba u društvu (Gannon i Pillai, 2016). U poslovanju, Brazilcima je važnija osoba s kojom vode pregovore od same tvrtke. Pregovori najčešće započinju s niže pozicioniranim ljudima, a tek naknadno se pojavljuju oni koji donose odluke. Pri rukovanju, žene prve pružaju ruku muškarcima, a s drugim ženama se ljube u oba obraza počinjući s lijevim (Rouse, M. J., i Rouse, S., 2005).

Brazilaska je birokracija vrlo složena, a procesi dugi, tako da u poslovnim transakcijama nije dovoljno pozvati se samo na *jeitinho*. Poslovni ljudi mogli bi unajmiti svog *despachante* ili agenta koji će ih bezbolno provesti kroz prašumu kompliciranih birokratskih pravila (Gannon i Pillai, 2016). Postoje čitave kompanije koje se samo time bave. Problem je što Brazilci

imaju jako malo povjerenja u pisanu riječ, ugovore, pogotovo u osobne potpise, tako da sve mora biti ovjereno. Ovakvi postupci dugo traju, komplicirani su, skupi i odbijaju ulagače. Između ostaloga, Brazil zbog ovoga ima dosta loše rezultate i na području prava intelektualnog vlasništva (proces registracije). Ipak, opoziv ugovora smatra se etičnim ako osoba na taj način želi zaštititi dugogodišnje (poslovne) veze koje ugovor ne pokriva (Gannon i Pillai, 2016). Dakako, ovo se smatra neetičkim i neozbiljnim u Americi ili Zapadnoj Europi. Iako velik broj Brazilaca tečno govori engleski jezik, pametna je ideja u daljnjem toku pregovora angažirati prevoditelja portugalskog kako bi se izbjegle sve potencijalne nesuglasice i nerazumijevanja. Posjetnice bi uvijek trebale biti i na engleskom, i na portugalskom. Treba ih podijeliti odmah kada se dođe na sastanak s tekstom na portugalskom okrenutim prema gore. Po odlasku sa sastanka potrebno se sa svima rukovati (Benjak i Požgaj Hadži, 2005).

Samba predstavlja spontani bijeg od svakidašnje nezaposlenosti, niskog životnog standarda. Pa ipak, ako pogledamo iz bližeg, Brazilci su i dalje nasmijani. Zašto? Možda zato što mogu plesati sambu i na trenutak biti u centru pozornosti. Karneval u Rio de Janeiru traje čak 4 dana. Na karnevalu sudjeluje i 16 škola sambe čiji se učenici marljivo pripremaju čitave godine za nastup. Stadion gdje se održava velika završnica karnevala može primiti 60 000 ljudi (Gannon i Pillai, 2016). Kroz karneval se zapravo ljudi različitih društvenih klasa lakše povežu i zajedno druže. Mnogi siromašni Brazilci štede cijele godine kako bi si priuštili karnevalski kostim. Za stranog promatrača koji vidi samo kupljeni kostim i ne razumije čitav koncept, to je posve uzaludna investicija. No, njihova investicija se isplati jer oživljava san prikladan potomcima robova. Oni na jedan dan postaju prijatelji kraljeva (Gannon i Pillai, 2016). Spontanost brazilske kulture vidljiva je u obrazovnim institucijama iz kojih učenici ponesu sjećanja na spontano stvaranje glazbe školskim priborom. Zbog ove razigranosti, brazilski stil igranja nogometa prozvan je "*samba soccer*" (Gannon i Pillai, 2016).

Najveći gradovi Brazila su prenapučeni. Istovremeno ondje žive i ekstremno bogati, i ekstremno siromašni. Jedna od fraza koje Brazilci najčešće koriste je *tudo bom* – 'sve će se nekako u životu posložiti da ispadne dobro, na ovaj ili onaj način' (Gannon i Pillai, 2016). Ovo zapravo sažima cijelu njihovu životnu filozofiju i pokazuje nepokolebljivi optimizam i nadu.

Sastanci neće uvijek početi na vrijeme, raspored se možda neće pratiti (više je to zbog formalnosti), a zahtjevi se možda neće cijeliti na očekivani način. Ipak, ovo je mnogo manje točno na jugu zemlje. U komunikaciji je malen broj perioda šutnje, a mnogo češća su konverzacijska preklapanja. Brazilci osjećaju da su njihova mišljenja najvažnija i govore kada

to žele, čak i kada to prekida sugovornika (Gannon i Pillai, 2016). Imaju tendenciju često ometati jedni druge prilikom komuniciranja (uplitati se; možda kako bi se individualno izrazili i dobili potrebnu pažnju). Otvoreni su za pregovaranje i ništa se ne smatra apsolutnim. Ovaj pristup „cjenkanja“ reflektira potrebu Brazilaca da budu individualni (Gannon i Pillai, 2016). Iako je Brazil zemlja s tropskom klimom i “vječnim ljetom” poslovno je odijevanje strogo definirano i podrazumijeva odijela za muškarce i kostime za žene. Zanimljivost vezana uz poslovno odijevanje muškaraca veže se uz činjenicu da su u Brazilu odijela u tri dijela namijenjena osobama na izvršnim funkcijama, dok su ona u dva dijela karakteristična za radnike na nižim pozicijama. Kod žena iznimnu važnost imaju njegovane ruke, poglavito nokti. Poslovno odijevanje je konzervativno; materijali odijela su lakši, ali ona ipak moraju biti tamna. Žene bi trebale nositi haljine i suknje. Nakit i svaki oblik ekstravagancije treba izbjegavati (Gannon i Pillai, 2016). Dobre teme za razgovor: nogomet, glazba, obitelj, brazilske prirodne ljepote, plaže, brzi gospodarski rast; loše teme za razgovor: politika, religija, moć, Argentina (smatra se rivalom). Treba izbjegavati i posve osobna pitanja (godine, plaća, bračni status...). Treba pričekati da Brazilci započnu s temom posla, nikada ih ne požurivati (Bovee i sur., 2012).

Velike tvrtke u Brazilu pomažu svojim zaposlenicima ako imaju financijskih problema ili ako im je neki član obitelji bolestan. Brazilci vole poslovne ručkove, ali tada ne žele razgovarati o poslu, nego se upoznati s partnerom. Neobavezno čavrljanje, kao i pitanja više privatne tematike (o obitelji, hobijima...) su posve uobičajeni. Brazilci ozbiljno shvaćaju svoje vrijeme za obrok i njeguju tu priliku bijega od poslovnih problema. Tipični poslovni ručak u Brazilu traje između 1,5 i 3 sata (Rouse, M. J., i Rouse, S., 2005). Tradicionalna jela su različita variva od morskih plodova zalivena palminim uljem i kokosovim mlijekom (utjecaj afričke kuhinje) (Buble, 2009).

U konačnici, brazilska kultura šarolika je mješavina karaktera naroda, prošlosti i običaja te uvriježenih pravila modernog poslovnog svijeta. Sve u svemu, iz opisanog je razvidno i kako su Brazilci temperamentom slični Hrvatima, a svakako obje države imaju neriješenih problema po istim pitanjima. Sigurno je kako će se Brazil razvijati i postajati sve interesantnije tržište, stoga je poznavanje njegove poslovne kulture od iznimne važnosti.

#### **4.2.2. Kulturološke smjernice za komunikaciju u Njemačkoj**

Njemačka je čest odabir Hrvata koji migriraju u potrazi za boljim radnim mjestom, zbog čega je korisno znati na koje se načine može napredovati i kako ostaviti dobar prvi dojam. Korporativna predstavljanja i upoznavanja najbolje je obaviti preko posrednika. Tu zapravo

dolazi do izražaja vještina komuniciranja i umrežavanja. Nakon upoznavanja, uobičajeno je poslati neke dodatne informacije o vlastitoj tvrtki, e-poštom ili poštom, s tim da bi dodatan dojam ostavila kvaliteta papira i dizajnerski riješeno zaglavlje u slučaju kada se informacije dostavljaju poštom. Također, velika se pozornost posvećuje i posjetnicama. Posjetnica mora sadržavati službene stručne i akademske titule, kao i članstvo u strukovnim organizacijama. Njemački prijevod također bi bio dobrodošla ljubaznost. Međutim, posjetnice bi se trebale davati samo onima s kojima doista postoji namjera daljnje suradnje, one su zamišljene kao preteča uspostavljanja dugoročne veze (Gannon i Pillai, 2016).

U pogledu sastanaka, oni se detaljno i dugo unaprijed planiraju. Sastanak u posljednjem trenutku općenito nije dobrodošlo iznenađenje u njemačkom poslovnom svijetu. Zakazivanje sastanka može potrajati tjednima, ako ne i mjesecima. Treba organizirati sastanke između stručnjaka odgovarajućeg (istog) ranga. Ugovaranje sastanka između srednjeg menadžmenta i onih na izvršnim razinama organizacija, moglo bi se smatrati uvredom (Benjak i Požgaj Hadži, 2005).

Rukovanje ima svoj protokol. Kada se nekoga sretne u poslovnom okruženju, stisak ruke je očekivan i prikladan pozdrav. Desna ruka je poželjna za rukovanje, ali obje ruke trebaju biti vidljive tijekom ovog pozdrava. Čak i ako je osoba sramežljiva, treba gledati drugu osobu u oči prilikom rukovanja. Dosljedan kontakt očima s njemačkim kolegama tijekom rukovanja, sastanaka i rasprava uvjerava ih u punu pažnju i pozornost. To treba učiniti donekle opušteno, kako se ne bi činilo da se u sugovornika zuri. Skretanje pogleda ili držanje pognute glave ukazuje na nezainteresiranost ili rastresenost, što neće biti dobro za pregovore ili izgradnju poslovnih partnerstava (Gannon i Pillai, 2016).

Iako se u engleskom govornom području izraz „*How do you do?*“ (hrv. Kako si?, njem. *Wie geht es Ihnen?*) može smatrati pozdravom, u njemačkom je to ipak osobno pitanje. Unutar poslovnog konteksta, ovaj će se upit vjerojatno činiti previše osobnim i mogao bi uzrokovati podizanje obrva (Rouse, M. J., i Rouse, S., 2005).

Razmjena skromnih darova prilično je tradicionalna u njemačkoj poslovnoj kulturi, posebno oko praznika kao što je Božić. Ipak, postoji nekoliko upozorenja i za davatelja, i za primatelja. Svaka tvrtka postavlja svoja pravila za darivanje. Prihvatljive vrijednosti darova razlikuju se od organizacije do organizacije, stoga je važno konzultirati se s upravom ili internom dokumentacijom prije uručivanja ili prihvaćanja poslovnih darova. Osim toga, osobama u državnim službama zabranjeno je primati darove bilo koje vrijednosti, sve u svrhu suzbijanja korupcije. U situacijama kada je darivanje prikladno, prikladan dar može biti dobro izrađena olovka s logotipom tvrtke koju lider zastupa, ili možda suvenir koji je simbol njegove

domovine. Pretjerana velikodušnost mogla bi se pogrešno protumačiti kao potencijalno podmićivanje, stoga se treba doslovce pridržavati pravila o darivanju (Gannon i Pillai, 2016). Sastanci se održavaju točno. Njemački poslovni sastanci nisu okruženje za otvorene rasprave ili dramu. Vode se prema postavljenim planovima, s fokusom na jasno donošenje odluka i produktivnost. Skretanje s dnevnog reda i različite upadice i digresije ne bi se cijeno na poslovnom sastanku. Također, ideje o humoru jako se razlikuju od kulture do kulture, stoga treba izbjegavati započeti sastanak šalom ili osobnom anegdotom kako bi se "probio led". Njemački profesionalci radije komuniciraju na direktan, iskren način koji prelazi na stvar. Pristojan razgovor oko nevažnih tema, tzv. mali razgovor (engl. *small talk*) možda nije uvredljiv, ali se također ne smatra nužnim na početku sastanka. Ta ista načela vrijede za e-poštu i manje formalne razgovore u uredu (Rouse, M. J., i Rouse, S., 2005).

Pravila odijevanja (formalni *dress code*) su standard. Većina poslovnih ljudi u Njemačkoj će se odijevati u tamnije boje, nositi staložen stil, izbjegavati jake boje i pomodarstvo. Unatoč tome, kodeks odijevanja može varirati ovisno o industriji i pojedinačnoj tvrtki. U IT industriji, na primjer, pravila odijevanja obično su mnogo ležernija nego u prodaji i marketingu, ali ovo se može primijeniti i za druge zemlje. Prije svog prvog dana na radnom mjestu u Njemačkoj, može se i od ljudskih resursa zatražiti smjernice u pogledu garderobe kako bi se izbjegla neugodna šaputanja i pogledi (Buble, 2009).

Učinkovito upravljanje vremenom više je nego ideal u njemačkim tvrtkama — ono je ključno za poslovanje na njemački način. Njemački radni dan obično je visoko usmjeren na rezultate, s naglaskom na kvalitetno radno vrijeme u odnosu na ukupni broj sati provedenih u uredu (produktivnost). Radno vrijeme obično počinje rano. Iako bi rad "od 9 do 5" mogao biti standard u zemljama engleskog govornog područja poput Sjedinjenih Država, mnogi njemački zaposlenici rade od 7:30 ujutro. U Njemačkoj radni tjedan traje od ponedjeljka do petka. U prosjeku će uredski radnici s punim radnim vremenom u Njemačkoj raditi najmanje 36 sati tjedno, do 40 sati (Rouse, M. J., i Rouse, S., 2005).

Za Nijemce točnost je jednaka pristojnosti. Ne može se prenaslagasiti važnost točnosti u njemačkoj poslovnoj kulturi. Dolazak na vrijeme na sastanke, formalne ili neformalne, pokazuje poštovanje prema svima oko vas. Kasni početak radnog dana ne bi se smatrao "pomodnim", niti prihvatljivim. "*Bolje ikad nego nikad*" (engl. *Better late than never*) uobičajena je izreka u engleskom govornom području. Međutim, "*bolje nikad kasno*" više bi odgovaralo njemačkoj poslovnoj kulturi (Buble, 2009).

Uloge i titule se jako poštuju. U njemačkom poslovnom bontonu najvažnije je poštivanje uredske hijerarhije. Tradicionalno, stariji članovi osoblja prvi ulaze u sobu za sastanke, što im

daje više poštovanja od onih koji slijede. Očekuje se da će donošenje odluka ići kroz odgovarajuće kanale — a zaobilaznje zapovjednog lanca se ne preporučuje (Rouse, M. J., i Rouse, S., 2005).

U komunikaciji, Nijemci drže do formalnog i službenog obraćanja. U njemačkom i postoji oblik Vi "iz poštovanja" (njem. *Sie*) kojeg je potrebno rabiti, ponekada čak i s kolegama dok oni ne daju dopuštenje za drugačije obraćanje. Kada se razmjenjuju pozdravi i oproštaji, treba koristiti formalnije verzije fraza. Na primjer, prednost se daje formalnom *Guten Tag* (hrv. Dobar dan) umjesto *Hallo* (hrv. Pozdrav, Hej), i *Auf Wiedersehen* (hrv. Do viđenja) umjesto *Tschüss* (hrv. Čao, Bok) ili *Bis später* (hrv. Vidimo se kasnije). Nastavno na to, kolege je uputno oslovljavati s "gospodine" ili "gospođo" i nakon toga njihovo prezime (čak i ako su susreti svakodnevni), a isto vrijedi i za nadređene. Na primjer, može se reći *Guten Abend, Herr Müller* (hrv. "Dobra večer, gospodine Müller"), *Guten Tag, Frau Weber* (hrv. "Dobar dan, gospođo Weber"), *Guten Morgen, Frau Doktor* (hrv. "Dobro jutro, doktorice"), ili *Schönen Tag, Herr Direktor* (hrv. "Ugodan dan, gospodine direktore"). Kolegicu se ni u kojem slučaju ne smijete oslovljavati titulom *Fräulein* (hrv. gospođica), čak i kada se zna da je neudana. Smatra se da je danas ta riječ arhaična i da se može protumačiti kao "mala žena". Pravila koja reguliraju pravilnu komunikaciju na poslovnom njemačkom jeziku su složena. Čvrsta osnova poslovnog njemačkog jezika može pružiti nijansirano razumijevanje jezika, što može potaknuti samopouzdanu komunikaciju s njemačkim poslovnim kolegama, a to je dobar razlog da tvrtke ulažu u korporativnu obuku njemačkog jezika (Bovee i sur., 2012).

Nijemci puno ulažu u društveno odgovorno poslovanje i očekuju od svojih zaposlenika da se pridržavaju tih načela. Tvrtke koje posluju u Njemačkoj mogu podlijevati zakonima i propisima koji se odnose na njihovu korporativnu društvenu odgovornost. Stupanj do kojeg strana tvrtka mora slijediti te zakone može ovisiti o nekoliko čimbenika, kao što su veličina ili broj zaposlenika. Društvena odgovornost poduzeća može pokriti sve, od ekoloških pitanja do osnovnih ljudskih prava i poštene naknade zaposlenicima. Za lidere je ovo vrlo važna tematika i moraju biti svjesni zakonskog okvira koji će ih uputiti u ovaj koncept. Dodatno, lideri bi trebali poticati i zaposlenike da svojim radom doprinose društveno odgovornom poslovanju poduzeća (Posavec, 2018).

Za Nijemce je važan i odmor od posla. Na temelju statistike koju svake godine daje Institut za istraživanje radne snage i zanimanja (njem. *Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung*), njemački su radnici u prosjeku imali manje radnih sati 2020. godine nego deseci drugih zemalja (Rossen i sur., 2020). Ipak, njemačko gospodarstvo - četvrto po veličini u svijetu - odražava fokus i produktivnost njemačkog radnog mjesta, gdje se često izbjegava

socijalizacija (Heritage, 2022). Nijemci sa stalnim poslovima s punim radnim vremenom obično imaju bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života od sve većeg broja njemačkih radnika koji se uzdržavaju kroz povremeni i projektni rad. Prema Saveznom zakonu o godišnjem odmoru (njem. *Bundesurlaubsgesetz*), radnici koji su zaposleni na puno radno vrijeme imaju otprilike 30 dana plaćenog godišnjeg odmora. Njemačka poštuje i regionalne, i državne praznike, koji su dio plaćenog dopusta. Slično mnogim drugim zemljama, radnici u uslužnoj djelatnosti u Njemačkoj često moraju raditi na državne praznike. Međutim, uredski radnici - koji općenito rade pet dana u tjednu - dobivaju slobodno vrijeme i za praznike, i za vikende. Prilikom dogovaranja susreta s njemačkim poslovnim ljudima potrebno je voditi računa o kalendaru državnih praznika. Istraživanje i saznanje kada će njemački kolege biti nedostupni, pokazuje poštovanje i trebalo bi pozitivno utjecati na cjelokupan poslovni odnos (Rouse, M. J., i Rouse, S., 2005).

Digitalna privatnost nije zajamčena na poslu. Na njemačkim radnim mjestima poslodavci su ovlašteni postavljati standarde za privatnost kada je u pitanju osobno korištenje interneta i e-pošte. Ako poslodavac odluči da su pristup internetu i e-pošti samo u poslovne svrhe, taj poslodavac tada ima pravo pregledati povijest korištenja interneta i e-poštu zaposlenika. Nasuprot tome, ako poslodavac zaposlenicima odobri osobnu upotrebu ovih resursa, radnici moraju dati svoj pristanak za nadzor ili pregled pristupa (Buble, 2009).

Općenito, Nijemci su skloni zaštititi svoj osobni prostor; to je osobito vidljivo na radnom mjestu. Prilikom razgovora s njemačkim kolegama, potrebno je stajati barem metar ili dva od njih. Prijateljski dodir suradnikove ruke ili ramena tijekom razgovora mogao bi biti savršeno prihvatljiv u nekim kulturama, ali nije preporučljiv u njemačkom poslovnom svijetu (Gannon i Pillai, 2016).

U nekim zemljama, poput Sjedinjenih Država, uobičajena je praksa da se sve, od brze hrane do namirnica, plaća kreditnom karticom. Međutim, na poslovno putovanje u Njemačku svakako treba ponijeti i gotovinu (Bovee i sur., 2012).

Ako poslovni partner predloži večeru vani, to se treba shvatiti kao posao, tj. ne treba pasti u neformalnost ili ležeran govor. Unatoč ugodnom okruženju i mogućoj pinti piva, ručak s drugim stručnjacima nije neformalna prilika. Kao i na uobičajenom poslovnom sastanku, potrebno je rukovati se po dolasku. Vrijedno je upoznati se s njemačkim manirama za stolom kako bi se izbjegli promašaji (pokazivanje nekulture u Njemačkoj) ostavljajući hranu na tanjuru ili jedući rukama. Kao gost na poslovnoj večeri, treba ljubazno prihvatiti velikodušnost svog domaćina bez pokušaja plaćanja čak i dijela računa. S druge strane, treba



biti i spreman platiti cijeli račun ako se zove njemačke kolege na ručak (Gannon i Pillai, 2016).

Poslovni su pregovori u Njemačkoj pažljivi i metodični. Pregovaranje zahtijeva strpljenje, budući da se činjenice i brojke moraju temeljito ispitati i pažljivo odvagati prije donošenja odluka. Nasilnost ili postavljanje zahtjeva neće se smatrati pokazivanjem snage. Umjesto toga, takvo bi ponašanje samo potkopalo položaj za pregovaračkim stolom (Rouse, M. J., i Rouse, S., 2005).

Kao i druga poslovna ulaganja, vrijeme koje se odvoji za proučavanje neke korporativne kulture može donijeti velike dividende. Poštivanjem pravila poslovnog ponašanja može se steći povjerenje njemačkih poslovnih suradnika, njegovati isplativa partnerstva i sudjelovati u produktivnijim pregovorima.

### 4.3. Preporuke za unaprjeđenje

U poboljšanju komunikacijskih vještina, važno je i iskustvo, i praksa. Lider bi trebao započeti iskrenim identificiranjem svojih jakih strana, a zatim vježbati i razvijati ta područja. Neki univerzalno primjenjivi načini poboljšanja komunikacijskih vještina su (Carnegie, 2014):

- Promatrati dobre komunikatore oko sebe: identificirati pojedince, članove obitelji i/ili prijatelje koji dosljedno komuniciraju ideje i informacije, jasno, s poštovanjem, empatijom i povjerenjem. Promatrati i bilježiti specifične načine na koje komuniciraju s drugima.
- Pitati bliskog prijatelja ili kolegu za konstruktivnu povratnu informaciju: zamoliti prijatelja od povjerenja za njihovu iskrenu povratnu informaciju. Razumijevanje područja poboljšanja komunikacije može pomoći u određivanju na što se treba usredotočiti.
- Vježbati poboljšavanje komunikacijskih navika: može se poboljšati te vještine prakticirajući nove navike koje osobu čine boljim komunikatorom. To može uključivati bolje reagiranje na komunikaciju, podsjećanje na kontakt očima, vježbanje davanja pozitivnih povratnih informacija i postavljanje pitanja u razgovoru.
- Pohađati radionice, seminare ili tečajeve komunikacijskih vještina, *online* i/ili *offline*. Ovakva poduka je najčešće interaktivna i može uključivati igranje uloga, pismene zadatke i otvorene rasprave.
- Tražiti prilike za komunikaciju: tražiti prilike na poslu i izvan njega koje zahtijevaju komunikacijske vještine. To može pomoći da se dobre vještine održe svježima, a istovremeno pruža mogućnost vježbanja novih vještina.

Ovim se radom u praktičnom dijelu daju studije slučaja koje navode običaje i protokole prilikom komunikacije u brojnim zemljama, s fokusom na Brazil i Njemačku. Usporedbom Brazila i Njemačke, vidljivo je kako je mentalitet na ovom području bliži brazilskom, iako su geografski ove regije udaljenije. Kulturološke smjernice za komunikaciju korisne su u svrhu izbjegavanja sukoba zbog nerazumijevanja poslovne kulture. Zbog toga je važno provesti odgovarajuće pripreme prije sastanaka sa stranim partnerima, ali i prilikom upoznavanja novih. Digitalna transformacija svakako će utjecati i na komunikacijske vještine lidera i komunikacijske protokole. Tehnologija svakako može donijeti unaprjeđenje u komunikaciji, pogotovo različiti uređaji koji olakšavaju razumijevanje. Već se danas razvija Metaverse. Metaverse je sastavljena od riječi koje se mogu prevesti kao „nakon“ ili „dalje“ (prema grčkom *meta*) i „svemir“ (engl. *universe*). Metaverse (hrv. metaverzum) je koncept postojanog, mrežnog, 3D svemira koji kombinira više različitih virtualnih prostora. Može se zamisliti kao buduća iteracija interneta (Brownlee, 2022). Slušalice i naočale koje omogućuju ulazak u virtualni svijet zapravo korisnika čine integriranim dijelom digitalnog okruženja jer metaverse umrežava sve vrste digitalnih okruženja i na taj način stvara trodimenzionalni svemir. Većina korisnika razmišlja da će zapravo imati svoj 3D avatar u tom svijetu. Metaverse bi se mogao koristiti za praktički sve - posao, igru, koncerte, kino, izlete - ili samo za druženje. Zuckerberg tvrdi i da će metaverzum donijeti golemu priliku pojedinačnim kreatorima i umjetnicima; pojedincima koji žele raditi i posjedovati domove daleko od današnjih urbanih središta; i ljudima koji žive na mjestima gdje su mogućnosti za obrazovanje ili rekreaciju ograničenije (Newton, 2021). Iako tehnologija može donijeti unaprjeđenje, tomu ne mora nužno biti tako, zbog čega je potrebno pratiti razvoj tehnologije te se ne smije zanemariti stoljetna kultura i tradicija u komunikaciji i ophođenju. Veliki tehnološki investitori i kompanije zbog svega navedenoga s pozornošću prate razvoj metaverzuma jer ne žele ostati po strani kada dođe do njegove primjene (Brownlee, 2022).

## 5. RASPRAVA

Komunikacijske su vještine lidera jedna od ključnih kompetencija suvremenih vođa i ono što svakako razlikuje dobre i loše lidere. Iz primjera koji se nadovezuju na povijesne ličnosti i povijest ljudske civilizacije, vidljivo je kako su različite vještine i kompetencije bile prioritet za uspješne lidere. Iako mnoga poduzeća izdvajaju resurse na poboljšanju tehničkih kompetencija svojih zaposlenika, s razvojem digitalnih tehnologija i zamjenjivosti čovjeka umjetnom inteligencijom na ovakvim poslovima, dolazi do potrebe povećanja ulaganja u društvene vještine ljudi, pa tako i vođa. Upravo su vještine poput davanja nade, humora, poniznosti i ljudskosti ono primarno što diferencira ljudskog lidera od umjetne inteligencije te ga čini nezamjenjivim, a tim čini privrženim lideru.

Razumijevanje drugih kultura i njihovo uvažavanje te ophođenje u skladu s običajima i tradicijom, može biti važno za lidere koji sudjeluju na sastancima u inozemstvu, ali i za reputaciju poduzeća koje zastupaju. Dugoročni se odnosi i temelje na međusobnom poštovanju i uvažavanju zbog čega su ovdje visoko razvijene komunikacijske vještine presudne.

Krizna razdoblja prilike su za lidere da se afirmiraju. Svojom inovativnošću i pristupom u takvom periodu mogu doprijeti do značajnog broja potencijalnih sljedbenika, tj. zaposlenika. Recentno, takvo je bilo i razdoblje koronakrize, zbog čega je ovo razdoblje zanimljivo za provoditi istraživanja u pogledu povjerenja u lidere te utjecaj liderskih odluka na kompletne organizacije.

## 6. ZAKLJUČAK

Radom se nastojala utvrditi komunikacijska vještina lidera kao jedna od ključnih karakteristika koje moraju imati uspješni i dobri lideri. Neke značajnije ostale karakteristike uspješnih lidera su: emocionalna hrabrost, posjedovanje karizme, šarma, vjera u sebe, visoko samopouzdanje, visoka razina entuzijazma, dobre komunikacijske vještine, brzina razmišljanja i reagiranja, visoka razina duhovne i emocionalne unutarnje snage te visoka razina koncentracije (Požega, 2012). Ključne liderske osobine pokazale su i odabrane povijesne ličnosti koje su analizirane u radu. Svi su oni bili ustrajni, dovitljivi, okretni, fleksibilni, skloni preuzeti rizik, racionalni pri raspolaganju resursima, radoholičari i optimisti. U praktičnom su dijelu razmotreni praktični primjeri komunikacijskih značenja u različitim zemljama koji mogu biti od koristi liderima i menadžerima na putovanjima. Za lidere i menadžere ključno je pripremiti se za komunikaciju u stranim zemljama, kao što se posebno treba pripremiti i za sastanke u bilo kojoj organizaciji. Komunikacijske se vještine može unaprijediti i na tome treba kontinuirano raditi.

U suvremeno doba razvija se umjetna inteligencija i roboti sve više zamjenjuju čovjeka u njegovim djelatnostima. Digitalna transformacija mogla bi imati i negativan utjecaj na komunikacijske vještine jer učestalom uporabom računala i smanjenjem čitanja kao aktivnosti slabi vještina izražavanja. Za buduća se istraživanja sugerira provesti eksperiment i usporediti suradnju u timu kojeg vodi lider (čovjek) i robot, odnosno umjetna inteligencija, bez znanja tima o promjeni vodstva. U konačnici, postoji potreba za daljnjim praćenjem i istraživanjem u ovom području.

## LITERATURA

1. Armstrong, M. (2001). *Kompletna menadžerska znanja - upravljanje ljudima i sobom*, MEP, Zagreb
2. Bahtijarević - Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
3. Bartsch, M., Dienlin, T. (2016). Control your Facebook: An analysis of online privacy literacy, *Computers in Human Behavior*, Sv. 56, str. 147–154. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.11.022>
4. Benjak, M., Požgaj Hadži, V. (2005). *Bez predrasuda i stereotipa*, Izdavački centar Rijeka, Rijeka
5. Bierman, K.L.; Furman, W. (1984). The effects of social skills training and peer involvement on the social adjustment of preadolescents, *Child Development*, Sv. 55(1), str. 151–162.
6. Bovee, Courtland, L., Thill, John, V. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija*, Mate d.o.o., Zagreb
7. Brownlee, M. (2022). Who Cares About the Metaverse? Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=CqkhjL3WvWQ> Pristupljeno 6. 4. 2023.
8. Buble, M. (2009). *Međunarodni menadžment*, Lares plus d.o.o., Zagreb
9. Carnegie, D. (2014). *Kako steći komunikacijske vještine*, VBZ, Zagreb
10. Chapman, E. N., O'Neil, S. L. (2003). *Vodstvo – osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, Mate, ZSEM, Zagreb
11. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Mate, Zagreb
12. Elliott, S.N.; Gresham, F.M. (1993). Social Skills Intervention Guide Systematic Approaches to Social Skills Training. *Special Services in the Schools*, Sv. 8(1), str. 137-158.
13. Erkollar, A.; Oberer, B. (2015). Employee connections. The multidimensional team management scorecard. *Procedia Economics and Finance*, Sv. 26, str. 942-945. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00911-9
14. Erozkán, A. (2013). The Effect of Communication Skills and Interpersonal Problem Solving Skills on Social Self-Efficacy. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*. Sv. 13., str. 739-745.
15. EU Council. (2006). *Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning*. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning\\_en](https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en) [pristupljeno: 20. 4. 2023.]
16. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
17. Gannon, M. J.; Pillai, R. (2016). *Understanding global cultures*, Sage, Los Angeles
18. Heritage (2022). Germany. Dostupno na: <https://www.heritage.org/index/country/germany> [pristupljeno: 18. 4. 2023].
19. Horvat, J. (2016). *Vilijun*, Ljevak, Zagreb
20. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, Sv. 25(2), str. 387-399.

21. Jutarnji.hr. (2021). Katarina Velika smatrala je da je divljaštvo ne cijepiti se protiv velikih boginja. Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/svijet/katarina-velika-smatrala-je-da-je-divljastvo-ne-cijepiti-se-protiv-velikih-boginja-15122896> [pristupljeno: 7. 1. 2023.]
22. Kähkönen, K.; Keinänen, M.; Naaranoja, M. (2013). Core Project Teams as an Organizational Approach for Projects and Their Management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Sv. 74, str. 369-376. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.03.010
23. Kellerman, B. (2006) *Loše vodstvo*, Naklada Zadro, Zagreb
24. Kets de Vries, M. (2009). *Tajna vodstva: ponašanje vođa u poduzetništvu*, Profil, Zagreb
25. Lamza- Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
26. Lukačević, S.; Petr Balog, K.; Pađen Farkaš, D. (2016). Asertivnost i komunikacija u knjižničnom okruženju: primjer Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, *Libellarium*, Sv. 9(1), str. 89 – 110.
27. MacDonald, J.D.; Gillette, Y. (1984). Conversation Engineering: A Pragmatic Approach to Early Social Competence. *Seminars in Speech and Language*, Sv. 5(3), str. 171-183. DOI: 10.1055/s-0028-1085176
28. Mikami, A. Y., Szewedo, D. E., Allen, J. P., Evans, M. A., & Hare, A. L. (2010). Adolescent peer relationships and behavior problems predict young adults' communication on social networking websites. *Developmental Psychology*, Sv. 46(1), str. 46–56. <https://doi.org/10.1037/a0017420>
29. Moharić, M. (2010). Rusija u drugoj polovici XVIII. stoljeća, *Rostra*, Sv. 3(3), str. 177-184.
30. Montefiore, S.S. (2019). *Romanovi: 1613.-1918.*, Školska knjiga, Zagreb
31. Nakamura, Y. T.; Milner, J. (2023). Inclusive leadership via empathic communication, *Organizational Dynamics*, Sv. 52(1), 100957, ISSN 0090-2616, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100957>.
32. Newton, C. (2021). Mark in the metaverse. Dostupno na: <https://www.theverge.com/22588022/mark-zuckerberg-facebook-ceo-metaverse-interview> [pristupljeno: 4. 4. 2023.]
33. Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, P.M (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb
34. Nova Akropola. (n.d.). Petar Veliki – otac moderne Rusije. Dostupno na: <https://nova-akropola.com/kulture-i-civilizacije/tragom-proslosti/petar-veliki-otac-moderne-rusije/> [pristupljeno: 11. 1. 2023.]
35. Peklić, I. (2010). Marko Polo – Svjetski putnik, *Metodički ogledi*, Sv. 17(1-2), str. 49-60.
36. Pfeifer, S. (2012). *Interna skripta za kolegij Menadžment. Dio 12 - Upravljanje timovima.* [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_121.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_121.pdf) [pristupljeno: 11. 1. 2023.]
37. Posavec, R. (2018). *Pank poduzetnici*, ACT Grupa, potporna zadruga, Čakovec

38. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima*, Grafika, Osijek
39. Rosenberg, M. B. (2006). *Nenasilna komunikacija: jezik života*. Centar za mir, nenasilje i ljudska prava – Osijek, Osijek
40. Rossen, A., Roth, D., Wapler, R. & Weyh, A. (2020). Regionale Arbeitsmarktprognosen 2020/2021: Der Arbeitsmarkt erholt sich von der Corona-Krise regional sehr unterschiedlich. (IAB-Kurzbericht 20/2020), Nürnberg, 8 p.
41. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb
42. Rupčić, N. (2007). Upravljanje timom: tajne uspješnog timskog rada, *Poslovni magazin* (1334-0905), Sv. 5 (1), str. 32-35.
43. Russia Beyond. (n.d.). Što je bilo veliko u postignućima Petra Velikog? Dostupno na: <https://hr.rbth.com/povijest/88029-zasto-je-petar-bio-veliki> [pristupljeno: 13. 1. 2023.]
44. Tait, W.; Johnstone, C.I. (1843). *A Popular History of British India, Commercial Intercourse with China, and the Insular Possessions of England in the Eastern Seas*, Tait's Edinburgh Magazine
45. Tzu, S. *Umijeće ratovanja*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2009.
46. V. (2005). *Menadžer na mafijaški način: priručnik za korporativnog Machiavellija*. Veble commerce, Zagreb
47. Zambianchi, M., Bitti, P. E. R. (2013). The Role of Proactive Coping Strategies, Time Perspective, Perceived Efficacy on Affect Regulation, Divergent Thinking and Family Communication in Promoting Social Well-Being in Emerging Adulthood. *Social Indicators Research*. 116. 10.1007/s11205-013-0307-x.
48. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
49. Zulch, B. (2014). Leadership Communication in Project Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Sv. 119, str. 172-181, ISSN 1877-0428, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.021>.

## POPIS SLIKA

Slika 1 - Struktura komunikacije (Izvor: Jurković, 2012:389; prema: Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:22) .....	5
--	---

## POPIS TABLICA

Tablica 1 – Vrste komunikacije i karakteristike (izrada autora prema Lamza – Maronić i Glavaš, 2008).....	7
Tablica 2 – Loše vodstvo i komunikacija (Izvor: vlastita izrada prema Kellerman, 2006 i Kets de Vries, 2009).....	24
Tablica 3 – Komunikacijski običaji u inozemstvu (vlastita izrada prema Gannon i Pillai, 2016).....	28