

# Komunikacijski stilovi u menadžmentu

---

**Kaksa, Valentina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:045962>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni preddiplomski studij menadžmenta



Zadar, 2021.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni preddiplomski studij menadžmenta

Komunikacijski stilovi u menadžmentu

Završni rad

Student/ica:

Valentina Kaksa

Mentor/ica:

Dijana Čičin-Šain, mag oec.

Zadar, 2022.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Valentina Kaksa**, ovime izjavljujem da je moj **završni** rad pod naslovom **Komunikacijski stilovi u menadžmentu** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 9. rujan 2022.

## SADRŽAJ

UVOD..... **POGREŠKA! KNJIŽNA OZNAKA NIJE DEFINIRANA.**

1. KOMUNIKACIJA .....	3
1.1. VRSTE KOMUNIKACIJE .....	4
1.2. BARIJERE U KOMUNIKACIJI .....	5
2. STILOVI KOMUNICIRANJA I STILOVI VOĐENJA.....	8
2.1. KOMUNIKACIJSKI STILOVI.....	8
2.1.1. <i>Pasivni komunikacijski stil</i> .....	8
2.1.2. <i>Agresivni komunikacijski stil</i> .....	9
2.1.3. <i>Pasivno-agresivni komunikacijski stil</i> .....	9
2.1.4. <i>Asertivni komunikacijski stil</i> .....	10
2.2. STILOVI VOĐENJA .....	13
2.2.1. <i>Autokratski stil vođenja</i> .....	15
2.2.2. <i>Demokratski stil vođenja</i> .....	16
2.2.3. <i>Laissez-faire stil vođenja</i> .....	17
3. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI.....	19
4. DISKUSIJA.....	25
ZAKLJUČAK .....	27
LITERATURA.....	28

*Sažetak:*

*Predmet istraživanja ovog rada su komunikacijski stilovi i stilovi vođenja u menadžmentu, te veze među njima. Svrha ovog istraživanja je postaviti teorijske temelje komunikacijskih stilova, povezati stilove komunikacije sa stilovima vođenja u menadžmentu te pokazati koji je stil uspješnih vođa i kako izbjeći lošu komunikaciju. Ciljevi istraživanja su utvrditi što je komunikacija i kako se dijeli, koje vrste komunikacijskih stilova postoje i koje su njihove prednosti i nedostaci te koji se komunikacijski stil najčešće koristi u poslovanju, a koji je vezan uz uspješno poslovanje. Najvažniji cilj ovog rada je pronaći poveznicu između stilova komunikacije i stilova vođenja u menadžmentu. U radu su korišteni sekundarni izvori podataka. Točnije, knjige i znanstveni i stručni članci te internetski izvori podataka. Korištene su metode sinteze i analize, induktivno-deduktivna metoda i metoda usporedbe. U radu se obrađuju četiri stila komunikacije i tri stila vođenja te se na temelju istraživanja može zaključiti da je komunikacija u organizaciji jedan od najvažnijih čimbenika za uspjeh organizacije. Najučinkovitija kombinacija je demokratski stil vođenja u kojem vođa koristi asertivan komunikacijski stil. Također učinkovit vođa mora imati niz komunikacijskih vještina koje omogućuju otvorenu i zdravu komunikaciju između zaposlenika i vođe. Stoga se može zaključiti da su učinkovit vođa i dobra komunikacija poveznice između stilova komunikacije i stilova vođenja.*

*Ključne riječi: komunikacija, stilovi komunikacije, stilovi vođenja, organizacijska komunikacija, učinkovit vođa*

# Uvod

Sastavni dio svakodnevnog života je komunikacija. Učimo je od malih nogu i uvježbavamo kroz cijeli život. Biti dobar komunikator znači učiti o komunikaciji i razumjeti je. Također se kroz naše svakodnevne interakcije, obrazovanje i posao susrećemo sa različitim profilima ljudi koji komuniciraju na sebi svojstven način. Najčešće s ljudima komuniciramo verbalno korištenjem riječi kako bi izrazili svoje osjećaje, želje i mišljenja. Osim verbalne postoji i neverbalna komunikacija koje smo najčešće nesvjesni, a može puno otkriti o osobi jer podrazumijeva geste, izraze lica, držanje itd. U ovom radu istražuju se komunikacijski stilovi u menadžmentu. U literaturi se najčešće navode tri stila komuniciranja: pasivni, agresivni i asertivni, međutim u ovom radu je prikazan još jedan komunikacijski stil, a to je pasivno-agresivni. Osim što ovaj rad prikazuje komunikacijske stilove, on također donosi kratki pregled stilova vođenja u menadžmentu: autokratski, demokratski i Laissez-faire. Na kraju, istražuje se koji komunikacijski stil i koji stil vođenja su najbolja kombinacija.

Svrha istraživanja je postaviti teoretske osnove komunikacijskih stilova, povezati komunikacijske stilove sa stilovima vođenja u menadžmentu, prikazati koji stil je stil uspješnih vođa, te kako izbjeći lošu komunikaciju.

Ciljevi istraživanja su:

1. Utvrditi što je komunikacija i kako se dijeli.
2. Utvrditi koji su komunikacijski stilovi, te njihove prednosti i nedostatke u poslovnom komuniciranju.
3. Utvrditi koji komunikacijski stil se najčešće koristi i zašto te koji komunikacijski stil se veže za uspješno poslovanje.
4. Utvrditi kakva je veza između komunikacijskih stilova i stilova vođenja u menadžmentu.

U radu su kao smjernice korištena sljedeća istraživačka pitanja:

1. Što je komunikacija i kako se dijeli?
2. Koji komunikacijski stilovi postoje?
3. Koji komunikacijski stil se najčešće koristi te veže li se isti za stil uspješnih vođa?
4. Koje su prednosti, a koji nedostaci poznavanja komunikacijskih vještina?
5. Kako spriječiti šumove u komunikaciji?
6. Koji su stilovi vođenja u menadžmentu?
7. Kako se stilovi vođenja u menadžmentu povezuju sa stilovima komuniciranja?

Rad je podijeljen na četiri dijela. U prvom dijelu rada postaviti će se teoretske osnove komunikacije i njena podjela, te što je to komunikacijski proces. Ukratko će se opisati što su to barijere u komunikaciji i kako ih ublažiti.

Drugi dio rada bazira se na komunikacijske stilove. U radu će biti izdvojena i opisana četiri komunikacijska stila: pasivni, agresivni, pasivno-agresivni i asertivni komunikacijski stil. Također će u drugom dijelu rada biti prikazan sažeti prikaz sva četiri komunikacijska stila prema tome kakva su djelovanja, odnosi s drugima, emocije i ciljevi komunikatora određenog stila. Također će u drugom dijelu biti prikazana tri stila vođenja: autokratski, demokratski i Laissez-faire i njihove prednosti i nedostaci.

Treći dio rada temelji se na komunikaciji u organizaciji. Donosi prikaz toga kako efikasno komunicirati, što su mikro i makroprepreke, te istraživanja na temu komunikacijskih stilova. U ovom dijelu rada će se povezati stilovi komuniciranja i stilovi vođenja.

Metodologija istraživanja uključuje prikupljanje sekundarnih izvora podataka. U radu će se online prikupiti znanstveni i stručni članci, te knjige. Prikupljena literatura će se metodom analize raščlaniti na manje dijelove kako bi se mogli promatrati odnosi predmeta istraživanja. Slijedi metoda sinteze kojom će se raščlanjena literatura spojiti u cjelinu. Osim metoda sinteze i analize u radu će se koristiti i metoda komparacije za utvrđivanje sličnosti i razlika između pojedinih stilova komunikacije i vođenja.



# 1. Komunikacija

Prvi dio ovog rada bazira se na razumijevanju komunikacije, dakle njene definicije i podvrste. Sama komunikacija ima više podjela, ali najpoznatija je na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. U ovom dijelu rada će se opisati karakteristike dobre komunikacije, što su barijere dobroj komunikaciji i kako se one mogu ukloniti, te podjela komunikacije.

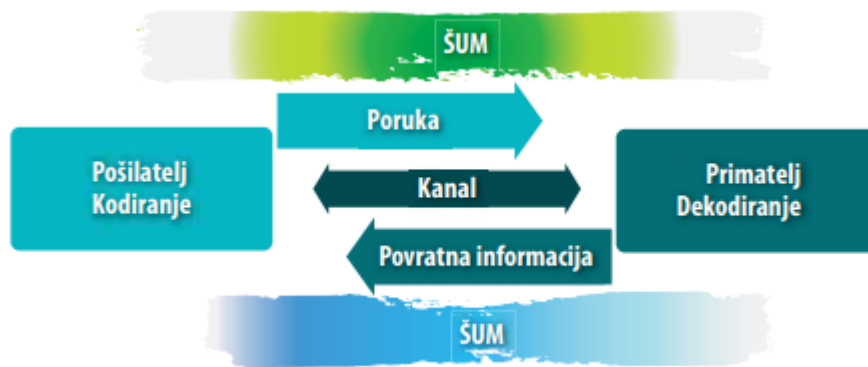
Kako navodi Gupta (2011, pp. 124-125) komunikacija je razmjena informacija između dvije ili više individua korištenjem određenih simbola. Kako navodi u svom radu, moderna interpretacija komunikacije dijeli se na tri osnovne interpretacije:

1. Komunikacija je metoda spajanja između objekata (materijalnih i nematerijalnih),
2. Ona predstavlja vezu u kojoj ljudi razmjenjuju informacije,
3. Komunikacija je razmjena masovnih informacija kako bi se utjecalo na cjelokupno društvo i njegove komponente.

Za prenošenje informacija između individua koriste se kanali komunikacije koji se definiraju kao integrativna uloga u komuniciranju između osoba ili proces u kojem su informacije i njihovo razumijevanje prenešene od osobe do osobe. Kako autorica navodi komunikacija je proces razmjene informacija koje su razumljive dvjema ili više osobama koje međusobno komuniciraju ili proces u kojem pošiljalac isporučuje poruku primatelju koja je razumljiva i jednoj i drugoj strani. (Gupta, 2011, p.125)

Prema Sunajko (2010, p.394) komunikacija je „*uspostavljanje informacijske veze između sustava koji imaju sposobnost primiti, memorirati, obrađivati i slati signale, a to su raznovrsni mediji i sredstva, koji omogućuju različite oblike prijenosa informacija. Mediji za prijenos informacija jesu, npr., tinta kojom se ispisuju određeni znakovi, zrak čijim se vibriranjem prenose akustični signali, električna struja čijim se impulsima prenose informacije u određenom kodu, svjetlost u optičkim kablovima ili svjetlovodima, i dr.*“

Proces komunikacije ili komunikacijski kanal je model strukturiran samim sudionicima u procesu, a on je prikazan na slici 1.



**Slika 1 Komunikacijski kanal** (Mihalinčić, 2018, p. 10)

Komunikacijski proces prikazan na slici 1 započinje kodiranjem poruke koju šalje pošiljalatelj, zatim slijedi dekodiranje te iste poruke od strane primatelja poruke i zatvara se povratnom informacijom ili feedbackom. Kako bi se komunikacija između dvije osobe uopće mogla dogoditi mora postojati svrha komuniciranja odnosno poruka koja se želi prenijeti. Osim toga prilikom komunikacije može doći do šumova ili barijera u komunikaciji koji će biti detaljnije pojašnjeni dalje u radu.

### 1.1. Vrste komunikacije

Verbalna komunikacija je ekspresija informacije korištenjem jezika, a sastoji se od riječi i gramatike. U poslovnom svijetu menadžeri verbalno komuniciraju sa svojim zaposlenicima i kolegama licem u lice, telefonom, privatnim i grupnim sastancima, telekonferencijama i ostalo. Općenito gledano verbalna komunikacija je lakša i efikasnija nego pisana jer omogućuje primatelju da odmah da povratnu informaciju na primljenu poruku. Menadžeri se više oslanjaju na verbalnu komunikaciju kad se radi o svakodnevnim zadacima, ali važne poruke su ipak u pisanom obliku. Sve važniji oblik komunikacije u modernim organizacijama je e-komunikacija. E-komunikacijom moguće je u kratkom vremenu prenijeti jako veliku količinu informacija. (Radović Marković & Salamzadeh, 2018, p. 18)

S druge strane postoji neverbalna i nepisana komunikacija koja je u poslovnom svijetu također vrlo važna. Izražava se kroz geste i ponašanja i za razliku od verbalne je najčešće neplanirana. Neverbalnu komunikaciju čine sljedeći elementi:

- Geste i položaj tijela se najčešće odnose na gestikulaciju ruku i držanje. Prema položaju ruku može se vidjeti koliko je osoba otvorena, npr. stisnute šake iza leđa upućuju na negativnost i frustraciju. Uspravno držanje tijela upućuje na samouvjerenost i odgovornost.

- Ekspresije lica su najčešći način neverbalnog izražavanja naših osjećaja. Neki od temeljnih osjećaja koji se mogu prepoznati na licu govornika su sreća, ljutnja, strah, iznenađenje i tuga. Međutim najvažniji su kontakt očima i osmijeh, npr. osmijeh indicira prihvaćanje i toplinu.
- Pogled u poslovnoj komunikaciji je izrazito bitan jer odražava iskrenost i samopouzdanost, ako je direktan. No ako osoba skreće pogled kad razgovara s nekim onda to može upućivati na nezainteresiranost za razgovor ili nelagodu.
- Dodir može biti pozitivan i negativan, npr. može komunicirati značenje i podršku, ali i zastrašivanje i nametanje.
- Odijevanje i osobine- cijenjen stil komunikacije, osobnost i status odnosi se na to da je profesionalni imidž u poslovnom svijetu jako važan. (Radović Marković & Salamzadeh, 2018, p.18)

Najčešća podjela komunikacije je na verbalnu i neverbalnu. Također, u literaturi postoji podjela komunikacije na mehaničku i kreativnu, odnosno na mehanički i kreativni pristup komunikaciji. Razlika između mehaničkog i kreativnog pristupa leži u tome što je mehanički jednosmjernan proces kodiranja i isporuke informacija od izvora do primatelja, dok je kreativni pristup temeljen na razumijevanju komunikacije kao zajedničke aktivnosti sudionika tijekom koje dolazi do općeg viđenja stvari i učinaka na njih. (Gupta, 2011, p.124)

Osim podjele na verbalnu i neverbalnu komunikaciju ona može biti formalna i neformalna. Formalna komunikacija se definira kao službeni prijenos informacija. Takav prijenos informacija je u skladu sa potrebama organizacije, sustavan i unaprijed isplaniran i najčešće je i u govorenom i pisanom obliku. Neformalna komunikacija je komunikacija između osobnih kontakata. To je oblik neslužbene komunikacije između zaposlenika, a mogu biti neke glasine ili svakidašnje ćaskanje. (Mihalinčić, 2018, p.16)

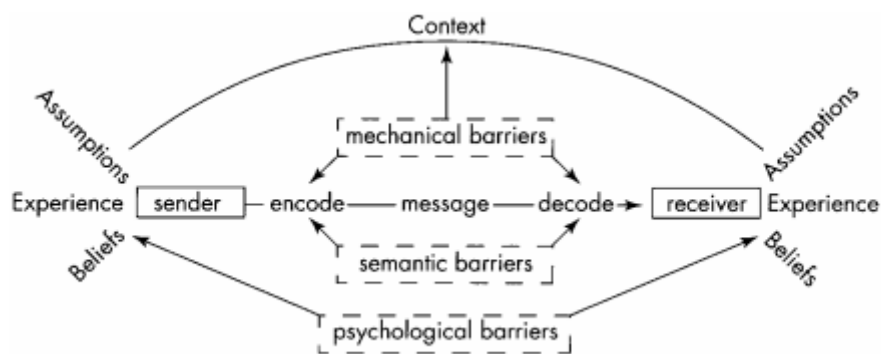
Svi navedeni oblici komunikacije važni su u poslovnom svijetu. Biti dobar komunikator ne može biti svatko, pogotovo ako osoba ne zna slušati.

## **1.2. Barijere u komunikaciji**

Prepreke ili smetnje ili šumovi u komunikaciji javljaju se kada je komunikacija „blokirana ili filtrirana“ nekim ili nečim. Prema tome postoje tri vrste barijera u komunikaciji, a to su:

- a) Mehaničke barijere su fizički faktori u komunikacijskom procesu kao što su buka, gluhoća, šuškanje ili kvarovi u opremi koja se koristi u komunikacijskom procesu.
- b) Semantičke barijere podrazumijevaju nezgodan izbor riječi. Ako se riječi koriste neprimjereno onda se stvaraju značenja koja je teško razumjeti. Semantička barijera se javlja ako prekršimo pravopisna i gramatička pravila riječi.
- c) Psihološke barijere podrazumijevaju stavove, uvjerenja i vrijednosti. Ovo je najčešći oblik barijere u komunikaciji jer oblikuju ono što govorimo prije nego to kažemo i utječe na to kako interpretiramo što je netko drugi rekao. Najčešće nema veze što je tema razgovora već s kim razgovaramo, zapravo imamo predrasude prema osobi sa kojom razgovaramo. (Dimbleby & Burton, 2001, pp. 77-81)

Ove tri vrste barijera i njihov utjecaj na komunikacijski proces su prikazane na sljedećoj slici.



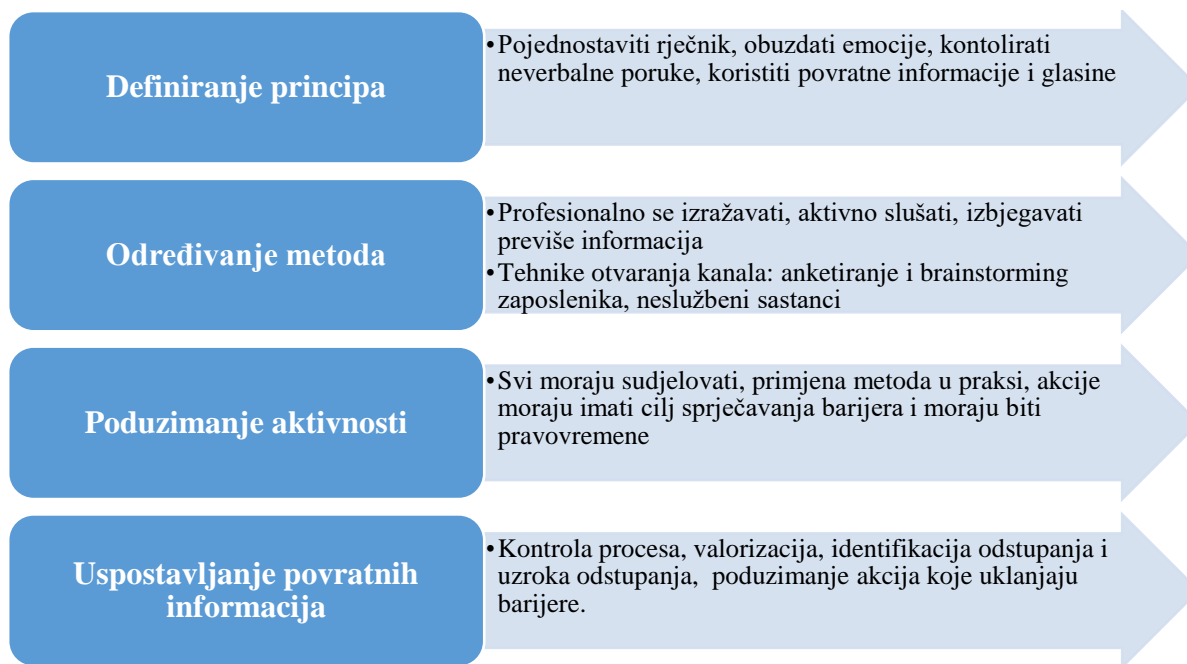
**Slika 2 Barijere u komunikaciji** (Dimbleby & Burton 2001, p. 81)

Slika 2 prikazuje navedene vrste barijera kroz komunikacijski proces. Dakle, postoji poruka koja putuje od pošiljatelja do primatelja, a svaki od njih tu poruku doživljava na svoj način. To znači da i pošiljatelj i primatelj poruke imaju svoje pretpostavke, iskustvo i vjerovanja koja utječu na doživljavanje poruke. U samom komunikacijskom procesu javljaju se navedene prepreke koje onda mogu, a i ne moraju, iskriviti kontekst poruke.

Uklanjanje barijera u komunikaciji u organizaciji, ali i općenito, je nemoguće u potpunosti, ali se one zato mogu smanjiti. Postepeno uklanjanje barijera je obaveza svih zaposlenika neke organizacije. U praksi se najčešće primjenjuje sljedeće:

- a) Definiranje principa uklanjanja komunikacijskih barijera,
- b) Određivanje metoda za uklanjanje barijera,
- c) Poduzimanje aktivnosti, i
- d) Uspostavljanje povratnih informacija. (Ćatović & Elfić, 2015, p. 105)

Jednostavne smjernice za uklanjanje barijera u komunikacijskom procesu prikazane su u sljedećoj tablici.



**Slika 3 Smjernice za uklanjanje barijera u organizaciji** (Izrada autora prema Ćatović & Elfić, 2015, pp. 105-107)

Na kraju prvog dijela ovog rada možemo zaključiti da je komunikacija svakodnevna pojava ili veza pomoću koje ljudi razmjenjuju informacije i poruke. Poruke koje dijelimo sa drugima putuju kroz komunikacijski kanal koji se sastoji od pošiljatelja i primatelja poruke, te kodiranja i dekodiranja te iste poruke. Osim toga da bi komunikacija bila dobra ona ne smije imati prepreka što je česta pojava što u svakodnevnoj, što u poslovnoj komunikaciji. Možda najvažniji dio ovog prvog dijela je podjela i razumijevanje verbalne i neverbalne komunikacije. Verbalna komunikacija predstavlja izražavanje jezikom, dok je neverbalna komunikacija govor tijela i sve ono što nije izraženo jezikom. Obje su podjednako važne za uspješno komuniciranje.

## 2. Stilovi komuniciranja i stilovi vođenja

Drugi dio ovog rada dijeli se na dva dijela. Prvi dio opisuje karakteristike četiri odabrana stila komuniciranja: pasivnog, agresivnog, pasivno-agresivnog i asertivnog, te njihov sažeti prikaz. Drugi dio rada donosi pregled tri stila vođenja: autokratski, demokratski i laissez-faire.

### 2.1. Komunikacijski stilovi

Stil komuniciranja je konstrukt stvoren kako bi se objasnile različite vještine koje pojedinac koristi u iniciranju, prilagođavanju i odgovaranju u međusobnoj komunikaciji. Po stilu komuniciranja može se dobiti uvid u nečiju osobnost. Dvije osnovne dimenzije komunikacijskog stila su asertivnost i responzivnost i one predstavljaju bazu komunikacijskog stila osobe. Asertivni komunikatori opisuju se kao osobe koje mogu inicirati, održavati i završiti razgovor ovisno o njihovim potrebama. Čuvaju svoje granice i dostojanstvo kroz izražavanje svojih misli, osjećaja, potreba, ciljeva i uvjerenja na pošten i direktan način uz to da slušaju i uvažavaju tuđe potrebe i osjećaje. U suprotnosti je responzivno, a responzivni komunikatori su osjetljiviji, dobri su slušatelji, strastveni su i suosjećajni. (Men, 2015, p. 3)

#### 2.1.1. Pasivni komunikacijski stil

Pasivni komunikacijski stil karakterizira izbjegavanje odgovornosti i konflikata. To su osobe koje primaju naređenja i rijetko govore na sastancima, sudjelovanje u određenim aktivnostima na radnom mjestu izbjegavaju, te su u velikoj mjeri pasivno agresivni. Preferiraju indirektna načine komuniciranja jer ne vole pričati i izraziti svoje osjećaje, te se često ispričavaju za svoje ponašanje. Ovakve osobe su možda jako inteligentne, ali imaju jako loše socijalne vještine ili nisko samopouzdanje. Često ljudi koji koriste ovakav stil komuniciranja imaju jako puno empatije i visoku emocionalnu inteligenciju koja često ne dolazi do izražaja zbog njihove pasivnosti. Njihovo držanje i geste su skromni i ograničeni. Vole imati svoj prostor i govor tijela je submisivan što se poklapa s tim da ne vole konflikte i ne žele sudjelovati u aktivnostima na radnom mjestu. Oni više slušaju nego što govore, te se podređuju drugima. Svaki komunikacijski stil ima određene karakteristike, te su u nastavku navedene najčešće karakteristike pasivnog stila komuniciranja:

- Govor tijela je uvijek prema unutra, često zatvoreno držanje, a gestikulacija je vrlo ograničena. Često se opisuje kao submisivni govor tijela pogotovo kad dolazi do konflikata.

- Uvijek tiho govore mekim glasom.
- Često su samo slušatelji zbog svoje loše komunikacije, te tako prepuštaju drugima donošenje odluka iako najčešće imaju nadprosječne vještine pisanja. (Adeogun et.al., 2016, pp. 54-55)

### **2.1.2. Agresivni komunikacijski stil**

Agresivni komunikacijski stil koriste osobe koje žele pobjedu pod bilo koju cijenu. Ovakav stil može odgurnuti puno ljudi i utjecati na moral tima. Osobe koje koriste ovakav stil komuniciranja su ekstremno ambiciozne, ratoborne i zahtjevne. Njihov stil rada karakterizira nasilje i zastrašivanje, te su često ekstroverti koji žele biti u centru pozornosti. Ovakav stil komuniciranja se rijetko pronalazi u poslovnom svijetu jer loše utječe na atmosferu na radnom mjestu. Agresivni izrazi lica, glasno govorenje, nametanje, ignoriranje, sarkazam i ponižavanje drugih su samo neke od karakteristika ovog stila.

- Govor tijela je otvoren i često neprijateljski sa brzim pokretima. Često se događa da agresivni komunikator upada u riječ drugima i ima agresivne izraze lica.
- Glasno govorenje kojim se naglašava „veličina“ govornika i koje se koristi za zastrašivanje.
- Često se fokusiraju samo na sebe u smislu da se razgovor vrti oko njih. Koriste sarkazam i nadimke kako bi ponizili druge. U najviše slučajeva su dobri komunikatori i ono što im pomaže da ponize druge je njihov šarm. (Adeogun et.al., 2016, p. 54)

Prema Bocar (2017, p.3) agresivni komunikator je uskogrudna osoba koja ne sluša i ne razumije drugačija stajališta, te prekida i monopolizira druge. Kod agresivnog stila komuniciranja moguće je da će osoba s kojom se odvija komunikacija također biti agresivni komunikator te u tom slučaju dolazi do konflikta.

### **2.1.3. Pasivno-agresivni komunikacijski stil**

Kao što i sam naziv kaže ovaj stil je kombinacija prethodno navedenih pasivnog i agresivnog stila komuniciranja. Pasivno agresivne osobe ne iskazuju svoje osjećaje, mišljenja ili želje, već indirektno postaje agresivna upravo zbog nesposobnosti iskazivanja emocija. Obično osobe koje ne iskazuju svoje emocije u sebi gomilaju ljutnju koja se kasnije pretvara u agresivnost. Ovakve osobe se uvijek predstavljaju kao žrtve koje govore jedno, a rade drugo. Osobu koja koristi ovakav stil komunikacije može se prepoznati po ironiji i sarkazmu, te

izazivanju krivice kod drugih. Suočavanje s problemima rješavaju mrmljanjem sebi u bradu, često ne žele priznati svoju ljutnju, te suptilno sabotiraju nekoga ili nešto kako bi se osvetili. (Srdoč, 2017, p. 32)

#### **2.1.4. Asertivni komunikacijski stil**

*„Asertivnost je sposobnost vođenja računa o sebi i svojim pravima ne ugrožavajući i ne ponižavajući pritom druge ljude. To je vještina koju bi svaki uspješan menadžer trebao imati. Unatoč tome, umjesto asertivnosti velik broj ljudi za svoja prava pokušava se izboriti agresivnošću ili pasivnošću.“* (Miljković & Rijavec, 2002, p. 4)

Asertivni komunikacijski stil se najčešće povezuje sa vođama i visoko samopouzdanim pojedincima. Jedna od karakteristika osoba koje koriste asertivni stil komuniciranja jest da se ne boje reći što misle, ali paze da ne povrijede osjećaje drugih. Osobe koje koriste ovaj stil komuniciranja su ambiciozne i sigurne u svoje mogućnosti, karizmatične i pouzdane što ih čini odličnim kandidatima za vođe. Asertivna komunikacija podrazumijeva čistu i razumljivu verbalnu i neverbalnu komunikaciju tako da je osoba precizna i uljudna, ali odlučna kad su u pitanju određeni zahtjevi. Samopouzdanje, dobro držanje i snažan kontakt očima odaju da je to osoba koja ima sve pod kontrolom što često može biti inspiracija drugima. Karakteristike ovog stila su:

- Otvoren i samopouzdan govor tijela, ekspresivni pokreti ruke i jak kontakt očima.
- Jednak, srednje jak glas sa ugodnim tonalitetom.
- Potpune rečenice, pristojno izražavanje. Asertivni komunikatori će se ispričati kada su u krivu i uglavnom se profesionalno izražavaju bez kolokvijalnih izraza. (Adeogun et al., 2016, pp. 53-54)

Prema Pipas (2010, pp. 650-652) asertivni komunikacijski stil je kombinacija pasivnog i agresivnog stila. Ovakav stil komuniciranja zahtijeva ravnotežu između onoga što asertivni komunikator želi i onoga što drugi žele. Temelj ovakvog stila komuniciranja je otvoreni stav prema sebi i drugima, saslušanje i poštovanje drugih i njihovih stavova. Bihevioralna komponenta asertivnosti uključuje nekoliko neverbalnih elemenata, a oni su:

- Kontakt očima- umjeren kontakt očima bez skretanja pogleda jer to može odražavati da osoba ne zna što bi rekla ili izražavati strah,



- Ton glasa- također umjeren bez deranja ili glasnog pričanja jer tako asertivna poruka gubi svoje značenje,
- Držanje- razlikuje se od situacije do situacije, a osoba bi trebala stajati uspravno bez pretjerane ukočenosti (odražava nervozu) ili opuštenosti (odražava nepoštivanje),
- Izrazi lica- mimika mora biti prikladna poruci koju osoba šalje,
- Slanje poruke u pravo vrijeme- npr. nadređeni neće htjeti povećati plaću ako za povećanje plaće pitamo u vrijeme pripreme za važan sastanak,
- Sadržaj- ako je poruka agresivna ili izražena na sramežljiv način ona neće dostići svoju svrhu.

Asertivnost nije prirodno ponašanje već naučeno. Dvije primarne reakcije ponašanja su submisivno ili agresivno ponašanje tako da je asertivnost ponašanje ili bolje rečeno vještina koja se uči i prakticira. Asertivno ponašanje bliže je po prirodi agresivnom nego pasivnom načinu ponašanja. Razlika je u poštovanju tuđih prava i sloboda, npr. menadžer koji kaže svojim podređenima „Nesretan sam jer nismo dosegli postavljene ciljeve. Što se dogodilo?“ komunicira asertivno dok će menadžer koji komunicira agresivno reći: „Nismo dostigli postavljene ciljeve jer nitko ništa ne radi.“ Osobe koje komuniciraju asertivno imaju manje konflikata, pa time i manje stresa na radnom mjestu što im omogućava da ispune svoje potrebe i omogućava im stvaranje čvrstih veza na koje se mogu osloniti. (Pipas, 2010, p. 652)

Asertivna komunikacija pomaže vođama i timovima dosezanje kompromisa te se time stvara međusobno povjerenje i dovodi do zadovoljstva na radnom mjestu. Cilj asertivnog komunikacijskog stila je postizanje takozvane „win-win“ situacije u kojoj su obje strane zadovoljile svoje potrebe. U kontekstu vođenja tima vođe su hrabre osobe koje efektivno komuniciraju svoje potrebe i potrebe svojeg tima. (Yang et al., 2020, p. 154)

Četiri osnovna stila komuniciranja su agresivni, pasivni, pasivno-agresivni i asertivni stil. Pojedinačni stilovi, te karakteristike osoba koje koriste određene stilove prikazane su u sljedećoj tablici.

**Tabela 1 Pregled karakteristika komunikacijskih stilova (Prijevod autora prema**

<https://thepowermoves.com/comunication-styles/>) URL1

	<b>Pasivni (Passive)</b>	<b>Agresivni (Agressive)</b>	<b>Pasivno-agresivni (Passive-agressive)</b>	<b>Asertivni (Assertive)</b>
<b>Djelovanje (Actions)</b>	Tiha osoba, često se ispričava, ne izražava neslaganje, ponižava se i osjeća nelagodu	Izražava se prije drugih, omalovažava, ignorira, vrijeđa ili napada tuđa mišljenja	Poriče osobnu odgovornost, sarkastičan i ironičan prikriveno agresivan	Direktno izražava potrebe i osjećaje, očekuje otvorenost i iskrenost od drugih, uvažava tuđa mišljenja
<b>Odnos prema drugima (Behaviour towards others)</b>	Gleda dolje i pogrbljuje se, izbjegava kontakt očima, tiho govori	Izgleda prijeteće, prodorni kontakt očima, glasno govori	Slično pasivnom stilu	Opušten, ugodan govor tijela, čest kontakt očima
<b>Uvjerenja (Beliefs)</b>	Smatra da su njegove potrebe i prava manje važni od ostalih, smatra da njegovi doprinosi nisu vrijedni	Smatra da su njegove potrebe i prava najvažniji, smatra da su njegovi doprinosi vredniji od ostalih	Smatra da su njegove potrebe najvažnije, ali to ne izražava, smatra da nije odgovoran za svoje akcije	Potrebe su jednako važne kao i potrebe drugih, ima jednaka prava, svi doprinose, odgovoran za svoje ponašanje
<b>Emocije (Emotions)</b>	Strah od odbijanja, nisko samopouzdanje, frustracija, ogorčenost prema onima koji ga iskorištavaju	Ljutnja, ljut kad druge pobjeđuje, ponekad se kaje zbog svog ponašanja prema drugima	Strah od odbijanja, direktan ili asertivan, ogorčen na zahtjeve i moć drugih	Pozitivan prema sebi, pozitivan prema drugima, samopouzdan
<b>Ciljevi (Goals)</b>	Izbjegava konflikte, udovoljava drugima, pušta drugima preuzimanje kontrole	Pobjeđuje pod svaku cijenu, kontrolira druge, uvijek je glavni	Radi po svom bez da preuzima odgovornost, radi po svom bez da bude asertivan	Izražava se, argumentira, održava zdrave granice međusobnog poštovanja

U tablici 1 prikazana su četiri stila komuniciranja: pasivni, agresivni, pasivno-agresivni i asertivni. Za svaki stil komuniciranja su pobliže objašnjene uobičajene akcije, odnos prema drugima, uvjerenja, emocije i ciljevi. Pasivni komunikacijski stil koriste osobe koje uglavnom tiho govore i niskog su samopouzdanja, izbjegavaju kontakt očima i općenito konflikte, pretjerano udovoljavaju drugima, ponižavaju se i misle da su manje vrijedni u odnosu na druge. Agresivni komunikacijski stil je potpuna suprotnost pasivnom stilu. Osobe koje koriste ovakav stil komuniciranja su glasne, nametljive, imaju visoko samopouzdanje, pobjeđuju pod svaku cijenu, kontroliraju druge, ne prihvaćaju tuđa mišljenja i nastup prema poslu i drugim osobama je vrlo agresivan. Pasivno-agresivni komunikacijski stil koriste osobe koje su prikriveno agresivne, sarkastične, tihe i uglavnom izbjegavaju osobnu odgovornost i rade po svom bez obzira na to što drugi govore. Asertivni stil komuniciranja koriste osobe koje

prihvaćaju druge i njihova mišljenja, direktni su i očekuju iskrenost i otvorenost od drugih. To su uglavnom opušteno osobe koje uspostavljaju čest kontakt očima i koje su pozitivne i prema sebi i prema drugima te održavaju zdrave granice međusobnog poštovanja.

Prema navedenoj tablici može se zaključiti kako je asertivni stil komuniciranja najprihvatljiviji iako se u svakoj organizaciji može pronaći primjer svakog stila komuniciranja. U svakom slučaju prilikom razgovora s nadređenim ili kolegama poželjno je biti otvoren prema novim idejama i prihvaćati tuđa mišljenja, održavati normalan kontakt očima (ne izbjegavati ili pretjerano buljiti), poštivati druge i argumentirati svoje izjave.

## 2.2. Stilovi vođenja

Vođenje je veza u kojoj jedna osoba upravlja, koordinira i nadgleda druge u svakodnevnim zadacima. Vodstvo je sposobnost utjecanja na pojedince ili grupe prema postignuću zajedničkog cilja. Stil vođenja podrazumijeva način na koji vođa utječe na svoje pratitelje. U skladu s tim svaki vođa ima svoj stil vođenja, pa postoji i više stilova vođenja. Tri osnovna stila vođenja su: autokratski, demokratski i laissez-faire, te će oni biti pobliže i objašnjeni u ovom dijelu rada.

Prema Buble (2006, p. 7) efektivni menadžer je osoba koja kreira pozitivnu radnu okolinu, aktivan je vođa, osigurava mogućnost ostvarenja visokih rezultata i osigurava poticaj za ostvarenje visokih rezultata što je prikazano na sljedećoj slici:



Slika 4 Efektivni menadžer (Bubble, 2006., p. 7)

Prema navedenoj slici može se zaključiti kako je menadžer osoba koja potiče i motivira zaposlenike. U svom djelovanju on je aktivan vođa koji primjenjuje određeni stil vodstva, te

tako stvara povoljnu i pozitivnu radnu okolinu. Osim toga on je osoba koja potiče i osigurava mogućnosti za ostvarenje visokih performansi. To se odnosi na najbolje moguće izvršavanje radnih zadataka kroz stvaranje odnosa ne samo sa podređenima, već i sa nadređenima i kolegama.

Vođe se ne rađaju, već se stvaraju. Da bi osoba bila dobar vođa mora imati iskustvo, znanje, predanost, strpljenje i vještine pregovaranja i surađivanja s drugima kako bi se postigao određeni cilj. Dobro vodstvo razvija se kroz proces samoučenja, treninga, edukacije i sakupljanje iskustva. Temelj dobrog vodstva je jak karakter i nesebična predanost organizaciji. Povjerenje je temeljno u svakoj vrsti organizacije, nebitno je li to vojska, obrazovanje, tvrtka ili nešto drugo. Dobar vođa mora biti strastven, motiviran, kreativan, fleksibilan, inovativan, inspirirati druge i inicirati promjene. (Amanchukwu et al., 2015, pp. 6-7)

Efektivan menadžer mora imati dobre komunikacijske vještine, a najvažnije su: poznavanje komunikacijskog procesa, aktivno slušanje, neverbalna komunikacija, davanje konstruktivne, ali korisne kritike, vještina postavljanja pitanja i održavanje usmenih prezentacija. (Ražnjević Zdrilić & Ivanac, 2016, p. 152)

Osim već navedenih osobina efektivan menadžer i vođa mora dobro poznavati komunikacijske vještine. Neke od prednosti poznavanja komunikacijskih vještina su:

- sprječavanje konfliktnih situacija koje su najčešće rezultat krivih pretpostavki ili nesporazuma,
  - jačanje samopouzdanja zaposlenika kroz jasnu i redovnu komunikaciju,
  - poboljšanje produktivnosti i morala,
  - redovito izvještavanje o promjenama ili aktualnostima usmjerava rad zaposlenika,
  - ušteda resursa i vremena, te povećanje zadovoljstva zaposlenika.
- (<https://www.gooma.biz/komunikacijske-vjestine-u-managementu/#>) URL2

Prema navedenom postoji puno prednosti poznavanja komunikacijskih vještina. Menadžerima pomaže u uspostavljanju zdrave i otvorene komunikacije sa zaposlenicima. „Nesposobnost komuniciranja jedna je od deset najvećih zaprjeka uspješnosti menadžera. Jednostavno, nije važno koliko je tko dobar menadžer i koliko zna ako svoje znanje ne može artikulirati i prenijeti drugima.“ (Bahtijarević-Šiber et al., 2008, p. 93).

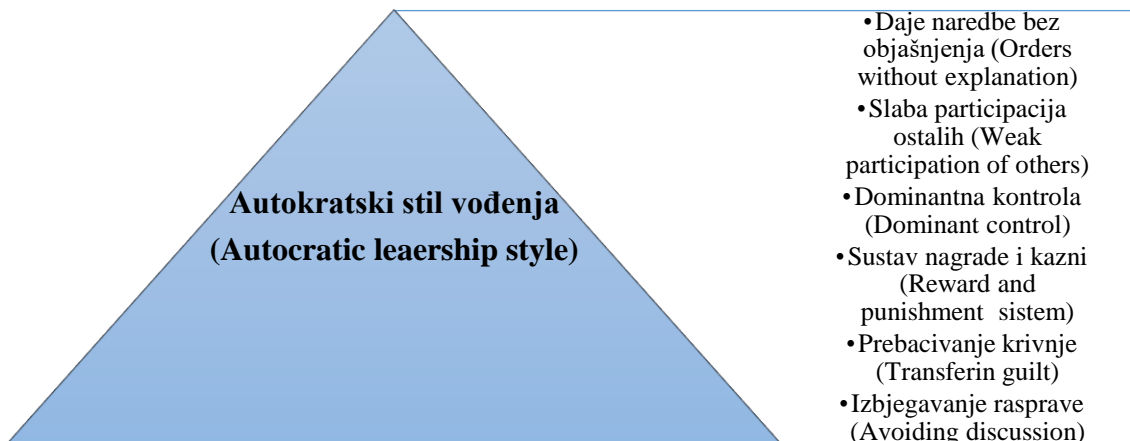
### 2.2.1. Autokratski stil vođenja

Autokratski stil vođenja je klasičan pristup vođenju u kojem je menadžer osoba koja ima najviše moći i donosi odluke. Menadžer se ne konzultira sa zaposlenicima niti je njima dozvoljeno išta predložiti ili reći. Od zaposlenika se očekuje da slušaju naredbe bez ikakvog objašnjenja, a motivacija za rad je strukturirana od nagrada i kazni. Prema istraživanjima ovakav stil vođenja dovodi do većih izostanaka sa radnog mjesta i napuštanja istog. Ovo se pogotovo odnosi na generaciju X koja uvelike odbija ovakav stil vođenja. Autokratski stil ne mora nužno biti loš, ponekad je najefektivniji, npr. kod novih zaposlenika koji još ne znaju koje zadatke ili kako ih obavljati. (Khan. et al., 2015., str. 87)

Autokratski stil karakterizira:

- Jako malo ili ništa doprinosa zaposlenika,
- Vođe donose odluke,
- Vođe određuju sve metode i procese rada,
- Zaposlenicima se rijetko daje da donose odluke ili obavljaju važni zadaci.

Autokratski stil vođenja je također efikasan kada se mora brzo donijeti odluka bez konzultiranja velikog broja ljudi ili na nekim projektima koji zahtijevaju snažno vodstvo kako bi bili završeni brzo i efikasno. Dobar primjer autokratskog stila je tijekom vojnih sukoba gdje članovi grupe preferiraju takav stil vodstva jer im omogućava obavljanje zadataka bez obaveze da donose kompleksne i teške odluke. Neki od nedostataka autokratskog stila su vođe koji ponekad iskorištavaju svoju poziciju, pa ih zaposlenici doživljavaju kao diktatore koji samo naređuju i kontroliraju što dovodi do ogorčenja među zaposlenicima. Zaposlenici često ne vole činjenicu da ne mogu doprinositi odlukama i idejama, te je istraživanjima utvrđeno da kod ovakvog stila vođenja postoji manjak kreativnog rješavanja problema. (Cherry, 2006, pp. 1-3). Autokratski stil vođenja prikazan je na sljedećoj slici.



**Slika 5 Autokratski stil vođenja** (Izrada autora prema a prema Dimleby & Burton 1998, p. 139)

### 2.2.2. Demokratski stil vođenja

Demokratski ili participativni stil vođenja je stil vođenja u kojem članovi grupe imaju participativnu ulogu u procesu donošenja odluka. Ovo je također stil učenja koji je najefektivniji i dovodi do veće produktivnosti, više sudjelovanja i povećanog morala u organizaciji. Neke od najvažnijih prednosti ovog stila su:

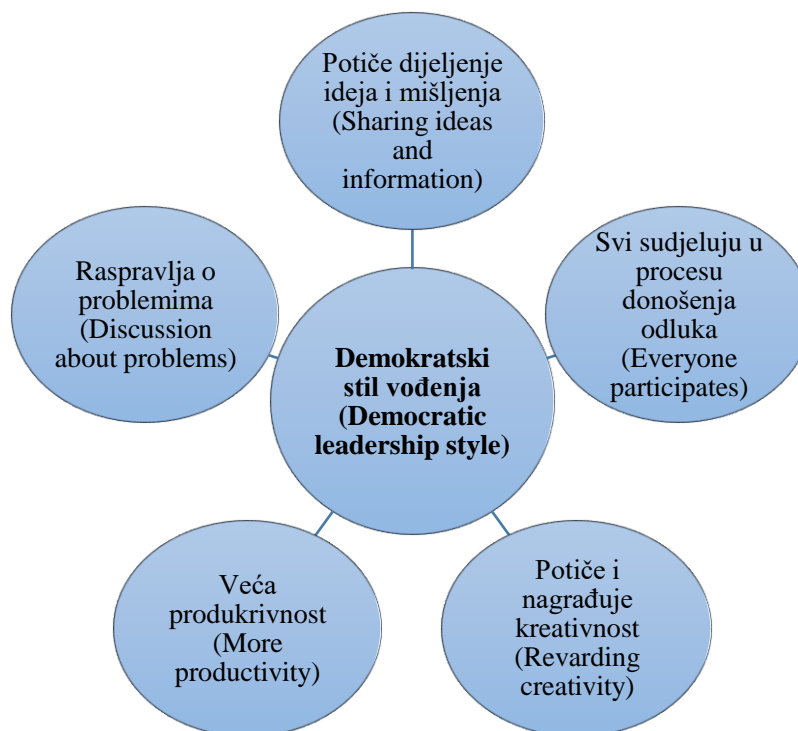
- Članovi grupe dijele ideje i mišljenja iako je vođa taj koji donosi konačnu odluku.
- Članovi grupe su više uključeni u proces.
- Potiče se i nagrađuje kreativnost.

Zbog većeg dijeljenja mišljenja demokratski stil vođenja dovodi do boljih ideja i kreativnih rješenja problema. Osim toga što su više uključeni u sam proces donošenja odluka, članovi grupe su posvećeniji projektima.

Nedostaci demokratskog stila su:

- U situacijama u kojima je bitno vrijeme i kad su nejasne uloge članova grupe ovaj stil vođenja može dovesti do šumova u komunikaciji i nezavršenih projekta.
- U nekim slučajevima članovi grupe nemaju potrebna znanja i stručnost da bi značajnije doprinijeli procesu donošenja odluka.

Demokratski stil vođenja dolazi do izražaja kada su članovi grupeiskusni i željni dijeljenja njihovih znanja, te je također vrlo važno imati dovoljno vremena za razvoj plana, sudjelovanje članova grupe, glasanje i donošenje najbolje odluke. (Cherry, 2006, p. 3)



**Slika 6 Demokratski stil vođenja** (Izrada autora prema Dimleby & Burton (1998, p. 139))

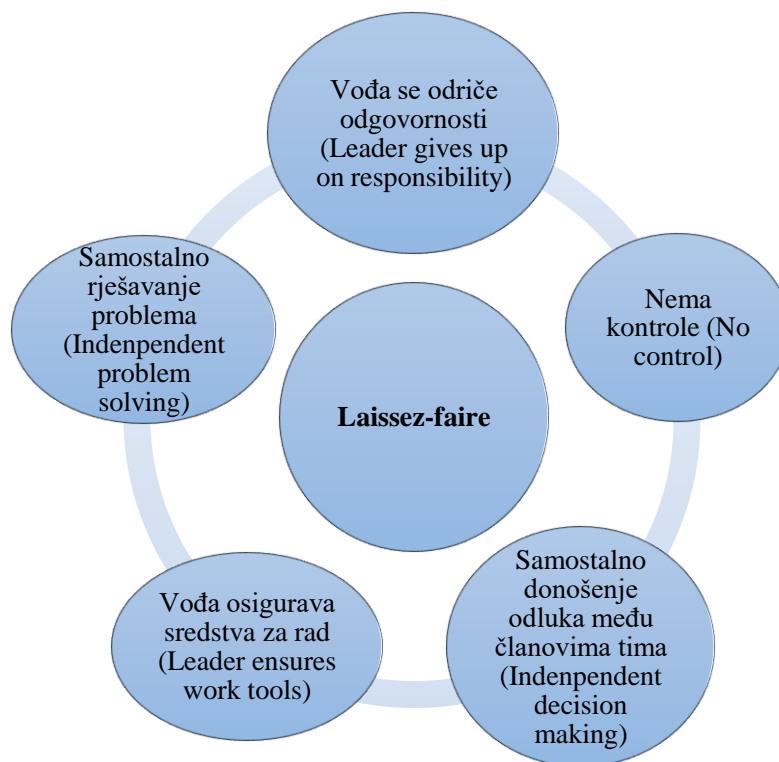
### 2.2.3. Laissez-faire stil vođenja

Ovaj stil se u literaturi još može nazivati delegativni stil vođenja. To je stil vođenja u kojem vođe „peru ruke“ od odgovornosti i prepuštaju članovima grupe donošenje odluka. Istraživanjima je dokazano da ovakav stil vođenja dovodi do najniže produktivnosti među članovima grupe, a karakterizira ga:

- Jako malo vođenja od strane vođe,
- Slobodno donošenje odluka među članovima grupe,
- Vođe osiguravaju alate i sredstva potrebna za rad,
- Od članova grupe se očekuje samostalno rješavanje problema.

Ovakav stil vođenja koristan je kada su članovi grupe visoko kvalificirani, motivirani i sposobni samostalno raditi. Iako sam naziv upućuje na potpuno odricanje odgovornosti, ipak su vođe dostupni članovima grupe za konzultacije i povratne informacije. Nedostaci ovog

stila ogledaju se u situacijama gdje članovi grupe nemaju dovoljno znanja ili iskustva za ispunjavanje zadataka ili donošenje odluka. Neki ljudi nisu dobri u postavljanju vremenskih rokova, upravljanju projektima i samostalnom rješavanju problema. U takvim situacijama vrijeme potrebno za završetak projekta se produžuje kada tim nema vođu koji će odrediti rok i koji ne daje dovoljno povratnih informacija. Cherry (2006, p. 4)



**Slika 7 Laissez-faire** (Izrada autora prema Dimleby & Burton 1998, p. 139)

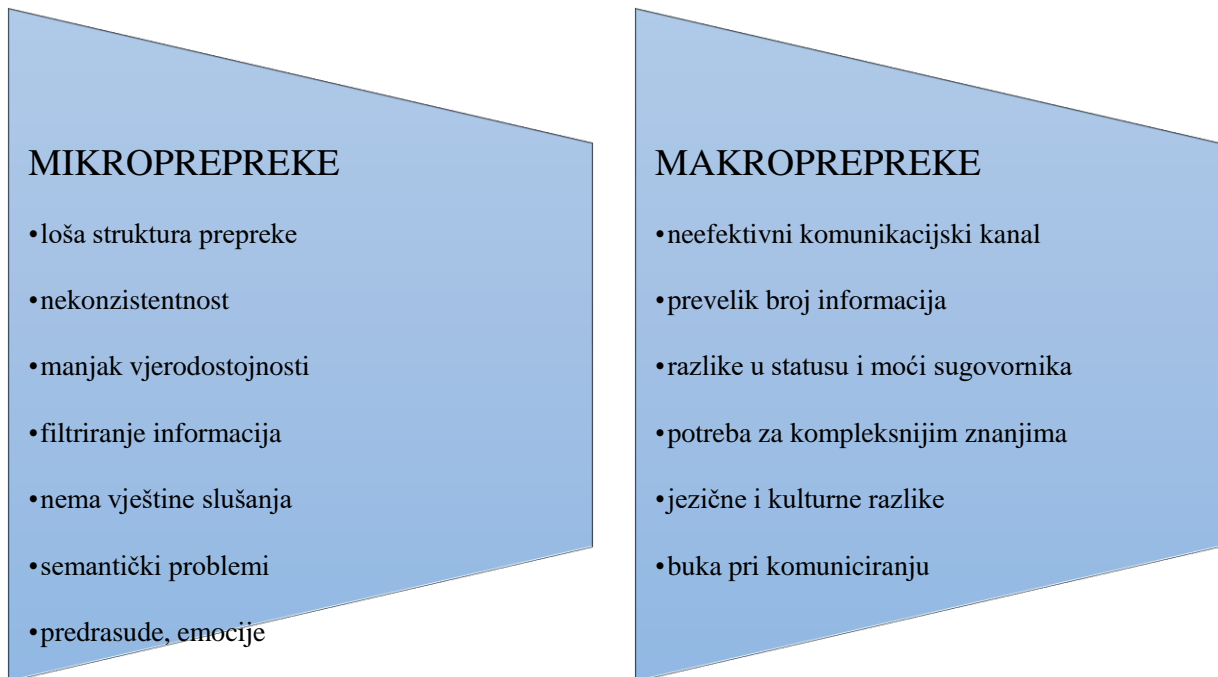


### 3. Komunikacija u organizaciji

Komunikacija predstavlja vrlo važan dio svake organizacije i upravljanja istom. Može se reći da sustav komuniciranja u organizaciji podrazumijeva primanje i prenošenje poruka, obradu i razmjenu informacija, kontakte s poslovnim partnerima i slično. Sama po sebi dobra komunikacija je naučena vještina iako je većina ljudi rođena sa sposobnošću govora. Govorenje, slušanje i razumijevanje verbalne i neverbalne komunikacije su vještine koje se razvijaju na više različitih načina. Osnovne vještine komuniciranja razvijaju se promatranjem drugih i modeliranjem naših ponašanja na temelju viđenog.

Najvažniji dio bilo koje organizacije je upravo komunikacija. Dobre komunikacijske vještine su iznimno važne u poslovnom svijetu. Da bi komunikacija bila uspješna potrebno je znati da svatko ima svoje mišljenje ili percepciju o nečemu i da to treba poštovati, te da svaki razgovor treba imati svoj početak i kraj. Ovo se posebno odnosi na to kada u organizaciji postoji određeni konflikt. U korporativnom smislu, pogotovo kada se radi o multikulturalnim organizacijama ovo je vrlo važno jer se one sastoje od velikog broja različitih zaposlenika sa različitim mišljenjima i idejama. Ono što je vrlo važno za svaku organizaciju je menadžment koji ima vještinu dobrog i kvalitetnog komuniciranja. Komunikacija je izrazito važna kako bi se u potpunosti ispunila svaka menadžerska funkcija. Organizacijski ciljevi moraju se dobro komunicirati sa zaposlenicima te kroz komuniciranje motivirati zaposlenike da rade najbolje moguće. Osim sa zaposlenicima, menadžeri moraju komunicirati ciljeve sa svojim kolegama i nadređenima kako bi cjelokupna organizacija razumjela koje ciljeve treba ispuniti. Osim interne komunikacije tu je i eksterna komunikacija sa stakeholderima koji se nalaze izvan sustava organizacije, a opet su važni za njeno djelovanje. Ono što menadžera čini dobrim komunikatorom je da on sam razumije što je komunikacija, kako komunicirati i koje su to vrste komunikacije na osobnoj i organizacijskoj razini, te što može ometati komunikaciju i kako to prevladati. Sahardi (2015, pp. 226-227)

U poslovnom svijetu šumovi u komunikaciji i loša komunikacija dovode do slabijeg obavljanja radnih zadataka ili lošijih međusobnih odnosa u organizaciji. Prepreke mogu postojati na razini pojedinca (mikroprepreke) ili na razini organizacijske strukture (makroprepreke). Mikroprepreke i makroprepreke prikazane su na sljedećoj slici.



**Slika 8 Mikroprepreke i makroprepreke u organizaciji** (Sikavica et al., 2008, pp. 585.-586.)

Navedene mikroprepreke i makroprepreke mogu se povezati sa već navedenim preprekama ili barijerama u komunikaciji navedene u radu koje se odnose na općenito interpersonalnu komunikaciju.

Komunikacija u organizaciji važna je za:

- uspostavljanje i implementaciju korporativnih ciljeva,
- planiranje i dostizanje ciljeva,
- organizaciju ljudskih i ostalih resursa, selekciju, razvoj i evaluaciju članova organizacije,
- upravljanje i motiviranje ljudi te stvaranje korporacijske klime u kojoj ljudi žele doprinosti,
- kontrolu implementacije. (Gupta, 2011, p. 125)

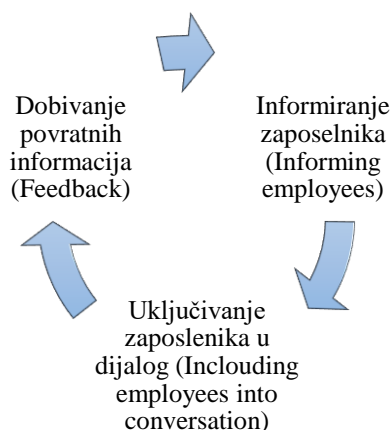
Prema Bucata & Rizescu (2017, p. 50) sa gledišta menadžmenta komunikacija je proces informiranja ljudi kako bi postigli najbolje rezultate. To se odnosi na to da je menadžment neke organizacije odgovoran za stvaranje strategije koja se dalje komunicira sa radnom snagom koja obavlja različite zadatke kako bi se strategija ostvarila. Dobar menadžer koristi komunikaciju tako da ona bude svakom razumljiva i tako da primatelj informacije točno razumije što treba napraviti. Temelj dobrih menadžerskih aktivnosti su dobre međuljudske

veze koje komunikacijom dovode do dobrih rezultata i ispunjenje ciljeva. Postoji nekoliko uvjeta koji omogućuju dobru komunikaciju u organizaciji:

- sažeta i precizna formulacija poruke kako bi ju zaposlenici mogli jednostavno i u potpunosti razumjeti,
- brzo prenošenje poruke,
- tečnost,
- jednostavnost,
- pojednostavljanje komunikacijskih kanala,
- fleksibilnost i prilagodljivost sustavu komuniciranja tako da se može koristiti u bilo kojoj situaciji. (Bucata & Rizescu, 2017, p. 50)

Svaki komunikacijski proces u modernim organizacijama ima svoj obrazac:

- Pošiljalac ima ideju,
- Ideja postaje poruka, a proces prenošenja poruke u određenu formu se naziva kodiranje,
- Poruka se prenosi do primatelja,
- Primatelj prima poruku i interpretira je i to se naziva proces dekodiranja,
- Primatelj šalje povratnu informaciju pošiljatelju poruke o efektivnosti primljene poruke. (Radović Marković & Salamzadeh, 2018, pp. 13-16)



**Slika 9 Proces komunikacije u organizaciji** (Bucata & Rizescu, 2017, p. 50)

Prema Bucata & Rizescu (2017, p.50) komunikacijski proces sastoji se od informiranja zaposlenika, uključivanja zaposlenika u dijalog i povratnih informacija. Uzmimo za primjer tim koji radi na nekom projektu. Dobar menadžer će u ovom slučaju informirati članove tima

o nastalom problemu, nakon čega će ih uključiti u dijalog. To može značiti da će svaki od članova tima dati svoje rješenje problema. Na taj način svako od njih doprinosi komunikacijskom procesu i rješavanju problema. Zadnji korak je feedback odnosno povratna informacija o nastalom problemu.

Prema Yang et al., (2020, p.154) asertivnost je ključna komponenta efektivnog vođenja. Ono što je bitno jest da je ponekad tanka linija između ovih stilova komunikacije. Npr. ako je vođa previše asertivan drugi ga mogu doživjeti kao agresivnu osobu. Isto to vrijedi i kad je osoba manje asertivna gdje ju se može doživjeti kao pasivnog vođu. Asertivnim stilom komuniciranja postiže se manje konflikata, veće povjerenje, visoko zadovoljstvo poslom i dobre međusobne veze. Ranije navedeni autori Yang, Kuria i Gu proveli su istraživanje kako projektni menadžeri efektivno grade povjerenje kroz svoje komunikacijske stilove i kako svoje zaposlenike održavaju zainteresiranim za posao. Oni su u svom istraživanju razvili model za razumijevanje uloge povjerenja. U istraživanju je ispitivan efekt komunikacijskih stilova vođa i njihovi aspekti: asertivnost, jasnoća, podupiranje i verbalna agresivnost na fluktuacije zaposlenika i radni angažman. Model je testiran na temelju podataka prikupljenih anketom 200 postdiplomskih studenata koji su bili članovi projektnog tima. Rezultati istraživanja pokazuju da asertivnost, jasnoća i podržavanje imaju značajno pozitivan utjecaj na povjerenje, dok verbalna agresivnost ima nepovoljan utjecaj.

Promjene u poslovnom okruženju u smislu mlađih zaposlenika koji imaju visoku razinu obrazovanja i sposobnost korištenja tehnologija donose nove oblike vođenja u kojem vođe moraju biti spremne na pregovaranje i kompromise. Osim toga vođe moraju odgovarati na informacije na vrijeme, prihvaćati tuđa mišljenja komunicirati jasno te koristiti različite komunikacijske kanale kao alat za komuniciranje sa svim organizacijskim razinama. Zaposlenici percipiraju ponašanje svojih vođa na temelju dvije glavne kategorije: jedne povezane sa svrhom zadataka i druge povezane s međuljudskim odnosima. Komunikacijske vještine i vodstvo orijentirano prema odnosima u kompaniji igraju veliku ulogu u određivanju radnih navika zaposlenika i zadovoljstva poslom. (Udin et al., 2019, pp. 112-113)

De Vries et al. (2010, p.374) provode istraživanje u kojem ispituju vezu između stila komuniciranja menadžmenta, samih stilova menadžmenta i uspješnosti menadžmenta. Ispitivanje je provedeno na uzorku 279 vladinih zaposlenika. U istraživanju su korištene sljedeće komponente kao stilovi menadžmenta: preciznost, potpora, verbalna agresija, moć uvjeravanja, ekspresivnost i želja za diskusijom ili uvjeravanjem. Istraživanjem je utvrđeno da su karizmatični vođe osobe koje pružaju potporu i imaju veliku moć uvjeravanja. U ovom

istraživanju menadžment orijentiran prema izvršenju zadatka ima moć uvjeravanja, ali i preciznost, a menadžment orijentiran prema zaposlenicima isto veliku moć uvjeravanja, ali i verbalnu agresivnost. Jedan od važnijih zaključaka ovog istraživanja je da se zaposlenici osjećaju bolje i sigurnije kada je u pitanju karizmatično vodstvo ili menadžment orijentiran prema zaposlenicima.

Osobe pasivno-agresivnog stila komuniciranja ne mogu uspostaviti zdravu komunikaciju sa ostalima te je takvim osobama jako teško upravljati organizacijom. Jedan od temeljnih ciljeva je usmjeriti svoje podređene prema ostvarenju zadataka, a time i ciljeva organizacije. Za vođenje i upravljanje organizacijom potreban je čvrst karakter i pozitivan utjecaj, samopouzdanje i otvorenost prema drugima. Osobe koje karakterizira otvorenost, pozitivan utjecaj, samopouzdanje i karizma su asertivne osobe. Prema mnogim istraživanja upravo je asertivan komunikacijski stil uspješnih vođa.

Još jedno istraživanje koje su proveli Filipeanu i Cananau (2015, p. 238) dokazuje kako asertivni stil komuniciranja prednjači ostalim stilovima i kako je najefikasniji kada je u pitanju rješavanje konflikata. U istraživanju je sudjelovalo 640 ispitanika od čega je bilo 340 žena i 280 muškaraca. Ispitanici su podijeljeni na one koji rade u javnim i one koji rade u privatnim ustanovama. Ispitanici su odgovarali na deset pitanja kojima se provjeravala vrsta komunikacije koju preferiraju na radnom mjestu. Odnosi koji su ispitivani bili su nadređeni-podređeni, podređeni-nadređeni i kolega-kolega, kao i pasivna, agresivna i asertivna komunikacija. Istraživači su na temelju rezultata došli do zaključka kako u javnim ustanovama prevladava asertivni stil komuniciranja (42%). Pasivni stil komuniciranja javlja se u postotku od 38%, dok se agresivni stil komuniciranja javlja u samo 20% slučajeva. Također se agresivni stil komuniciranja javlja u postotku od 17% između kolega i samo 3% u odnosu nadređeni-podređeni. S druge strane, u privatnim ustanovama najzastupljeniji stil komuniciranja je agresivni stil sa čak 58% zastupljenosti. Slijedi ga asertivni stil sa 36% i na kraju pasivni sa 6%. Moguće objašnjenje ovakvih rezultata za privatni sektor jest činjenica da javni sektor ima sindikate koji zastupaju njihove interese te imaju kolektivne ugovore o radu koji određuju sva njihova prava. Kod zaposlenika u privatnom sektoru može doći do puno strožih kazni u slučaju pogreške u radu. Istraživanjem je također dokazano da visoko obrazovani zaposlenici preferiraju asertivnu komunikaciju i to njih 78%, 18% preferira pasivnu, a samo 4% prihvaća agresivnu komunikaciju. Slični rezultati su i kod osoba sa nižom razinom obrazovanja 69% preferira asertivnu komunikaciju, 23% pasivnu i 8% agresivnu. Po dobi ispitanici su podijeljeni u dvije grupe. Oni u dobi od 18-29 godina koji su na početku

svoje profesionalne karijere i oni u dobi od 30-39. Prema ovim dobnim skupinama mlađi preferiraju asertivnu komunikaciju u postotku od 78%, a stariji u postotku od 61%. Agresivna komunikacija prema dobnim skupinama je skoro pa neprihvatljiva, te kod mlađe dobne skupine iznosi 3%, a kod starije 5%. Najstarija dobna skupina, od 50-59 i stariji od 60 godina preferiraju agresivni stil komunikacije. Dobna skupina od 40-49 godina preferira asertivnu komunikaciju (40%), nakon nje slijedi agresivna (32%) i pasivna (28%). Istraživači su na temelju dobivenih rezultata donijeli osam važnih zaključaka:

- 1) Temelj psiho-socijalne interakcije je međusobna komunikacija.
- 2) Asertivni komunikacijski stil može podići samopouzdanje i poboljšati odnose u organizaciji.
- 3) Komunikacija nije samo prenošenje poruke. Jednako važan je i primatelj poruke te povratna informacija.
- 4) Ključ efikasne kooperacije je u primjeni asertivnog stila komuniciranja.
- 5) Stvarni način komunikacije je neophodan kako bi se došlo do rezultata, promjene stava ili ponašanja.
- 6) Za donošenje dobrih odluka kada se dogodi konflikt najbolji je asertivni stil komuniciranja. Prirodno ljudi agresivno reaguju kad je u pitanju konflikt, međutim takav način može dovesti do još većeg konflikta.
- 7) Inhibirajuće ponašanje na radnom mjestu karakterizira osobe koje vole ometati ili blokirati komunikaciju s drugima. Takve osobe imaju zatvoren način govora, vode dvosmislene dijaloge, razvijaju stereotipe i često imaju egocentrične monologe. U većini slučajeva takve osobe izazivaju sukobe i stvaraju tenzije na radnom mjestu.

Prema navedenom do sada asertivnost ima mnogo prednosti u odnosu na druge stilove komuniciranja. Ovaj stil je također vrlo koristan kada se radi o rješavanju konflikata. Rješavanje konflikata asertivnim načinom komuniciranja dovodi do pozitivnog ishoda za organizaciju i do rješenja problema. Konflikt kao takav se definira kao neslaganje između dva ili više pojedinca, te u ovom slučaju su to organizacijski konflikti jer mogu nastati između zaposlenika, grupa ili organizacijskih jedinica. (Buble, 2006, p. 368)

## 4. Diskusija

Komunikacija je proces razmjene informacija između dvije ili više osoba. Razmjena informacija vrši se kroz komunikacijski kanal. U jednom takvom kanalu pošiljalatelj kodira poruku koja putuje do primatelja koji ju dekodira i daje povratnu informaciju. Kao takva komunikacija se najčešće dijeli na verbalnu i neverbalnu. Verbalna komunikacija je svaki oralni oblik komunikacije, tj. koriste se znakovi i simboli za komuniciranje. Neverbalna komunikacija je sve osim verbalne komunikacije, a to je npr. govor tijela, izrazi lica, kontakt očima i slično. Ona se još može podijeliti na formalnu, neformalnu i e-komunikaciju što je karakteristična podjela kada se radi o organizacijama.

U literaturi postoji četiri osnovna stila komuniciranja: pasivni, agresivni, pasivno-agresivni i asertivni stil. Osobe pasivnog stila komuniciranja su tihe i povučene osobe koje izbjegavaju konflikte i ne govore puno. Najčešće imaju jako visoku emocionalnu inteligenciju, ali ju zbog svoje pasivnosti ne znaju izraziti. Agresivni komunikatori su glasne i nametljive osobe koje ignoriraju i vrijeđaju druge, te izazivaju konflikte. Njihov šarm je ono zbog čega napreduju i budu tolerirani. Pasivno-agresivni stil koriste osobe koje govore jedno, a rade drugo. Ne ističu se pretjerano i zavide drugima na njihovom uspjehu. Asertivni komunikatori su otvorene osobe koje slušaju druge i prihvaćaju drugačija mišljenja i stajališta.

Uz stil uspješnih vođa veže se asertivan stil komuniciranja. Da bi osoba bila uspješan vođa on mora imati set komunikacijskih vještina kojima može usmjeravati zaposlenike da ispunjavaju ciljeve organizacije, a da pritom budu zadovoljni. Asertivnošću postižu otvorenu i zdravu komunikaciju kojom stječu povjerenje zaposlenika. Osim toga, asertivnost im omogućava prihvaćanje drugačijih stajališta i mišljenja što je iznimno važno kada se radi o većim kompanijama sa zaposlenicima različitih vjera, nacija i slično.

Prednosti poznavanja komunikacijskih vještina menadžmentu može pomoći u sprječavanju konfliktnih situacija koje su rezultat krivih pretpostavki, jačanje samopouzdanja zaposlenika kroz jasnu i redovnu komunikaciju, poboljšanje produktivnosti i morala, te usmjeravanje rada zaposlenika kroz redovito izvještavanje i ušteda vremena i resursa.

Šumovi ili barijere u komunikaciji javljaju se kada je komunikacija blokirana nekim ili nečim. Dijele se na mehaničke, semantičke i psihološke. Njihovo sprječavanje moguće je uz definiranje principa uklanjanja istih, određivanje metoda, poduzimanje aktivnosti i uspostavljanje povratnih informacija.

Tri su osnovna stila vođenja, a to su: autokratski, demokratski i Laissez-faire. Autokratski stil vođenja karakterizira vođa koji donosi sve odluke bez participacije ostalih zaposlenika. Demokratski stil vođenja karakterizira podjednaka participacija svih zaposlenika, a Laissez-faire karakterizira vođa koji „pere ruke“ i dopušta zaposlenicima samostalno donošenje odluka.

Od četiri obrađena komunikacijska stila, asertivni komunikacijski stil je u literaturi i praksi najzastupljeniji. Iako većina autora navodi kako za svaku određenu situaciju postoji i pripadajući komunikacijski stil, asertivni komunikacijski stil doprinosi otvorenoj i zdravoj komunikaciji u organizaciji. Osim otvorenosti pomaže u sprječavanju konflikata, te razumijevanju i prihvaćanju drugačijih stavova i mišljenja. U radu je također obrađeno tri stila vođenja, a od obrađena tri najviše prednosti ima demokratski stil vođenja. Ovakvim stilom vođenja zaposlenici imaju priliku sudjelovati u donošenju važnih odluka, izražavati svoja mišljenja i doprinositi. Iako ovaj stil nije primjenjiv u svakoj situaciji, npr. kada se odluka mora brzo donijeti, on je svejedno jedan od boljih načina kako zaposlenike više uključiti u organizaciju. S obzirom na navedeno, može se zaključiti kako bi, od obrađenih stilova, najbolja kombinacija bila asertivnog komunikacijskog stila i demokratskog stila vođenja. Naravno, ni drugi stilovi nisu zanemarivi i primjenjuju se u organizacijama. U novijoj literaturi navodi se važnost komunikacije u kojoj vođe moraju imati sposobnost pregovaranja, sposobnost uvjeravanja za postizanje organizacijskih ciljeva i moraju biti osobe kojima zaposlenici mogu vjerovati.



# Zaključak

Komunikacija je jednostavno rečeno razmjena informacija između dvije ili više osoba korištenjem određenih simbola. Odvija se kroz komunikacijske kanale u kojima pošiljalatelj primatelju šalje određenu poruku. Njena najčešća podjela je na verbalnu i neverbalnu komunikaciju, ali može biti i pisana i govorena, formalna i neformalna itd. Verbalna komunikacija je izražavanje informacija korištenjem jezika odnosno sastoji se od riječi i gramatike. Neverbalna komunikacija je govor tijela osobe. Izražava se kroz gestikulaciju i ponašanje, te je najčešće neplanirana i može jako puno reći o osobi. U poslovnom komuniciranju postoje četiri osnovna komunikacijska stila: pasivni, agresivni, pasivno-agresivni i asertivni. Pasivni komunikacijski stil koriste povučene i tihe osobe koje se ne ističu i koje uglavnom izbjegavaju odgovornost i konflikte. Vrlo su dobri slušatelji i najčešće imaju jako visoku emocionalnu inteligenciju, ali ju ne znaju izraziti zbog svoje pasivnosti. Agresivni komunikacijski stil koriste glasne osobe koje svojim nametljivim ponašanjem ometaju, ponižavaju i ne uvažavaju druge i drugačija mišljenja. Najčešće su šarmantni i to je ono zbog čega mogu napredovati. Pasivno-agresivni stil komuniciranja je kombinacija prethodna dva stila. Ovakve osobe se neće upletiti u konflikt, ali će ga izazvati. To su osobe koje govore jedno, a rade drugo. Asertivni komunikacijski stil koriste osobe koje se ne boje reći što misle, ali paze da ne povrijede osjećaje drugih. Osobe koje koriste ovaj stil komuniciranja su ambiciozne i sigurne u svoje mogućnosti, karizmatične i pouzdane što ih čini odličnim kandidatima za vođe. Najčešće se koristi asertivni komunikacijski stil i može se reći da se on veže za uspješnog vođu. Uspješno poslovanje treba vođu koji svojim komunikacijskim vještinama može smanjiti broj konflikata, biti otvoren za nove ideje i mišljenja, slušati svoje zaposlenike i omogućiti svojim zaposlenicima jasne i pravovremene informacije za eventualne promjene ili nedostatke. Demokratski stil vođenja u kombinaciji sa asertivnošću upravo to i dopušta. Poveznica između stilova vođenja i stilova komuniciranja jest menadžment. Glavni zaključak ovog rada bio bi da je poveznica između komunikacijskih stilova i stilova vođenja efikasan menadžment koji ima set komunikacijskih vještina koje mu omogućavaju upravljanje organizacijom.

Smjernice za buduća istraživanja podrazumijevaju ispitivanje koji komunikacijski stilovi prevladavaju u RH, te isto koji stilovi vodstva se najčešće primjenjuju. Koji stil vodstva se može primijeniti kada su u pitanju manje organizacije (manje od 50 zaposlenih), te koji se može u većim organizacijama.

# LITERATURA

## Knjige

1. Burton, G., Dimpleby, R., (1998), More than words An introduction to Communication, Routledge, Third Edition, pp. 139
2. Mihalinić, M., (2018.), Upravljanje krizama i komuniciranje, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, pp. 10
3. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga

## Članci

1. Amanchukwu. R.N., Jones Stanley, G., Ololube N.P., (2015) A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, Management, Vol. 5 No. 1, pp. 6-14, <dostupno na: <http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20150501.02.html>> (pristupljeno: 25.07.2021.)
2. Bocar, A.C., (2017), Aggressive, Passive, and Assertive: Which Communication Style Is Commonly Used by College Students?, SSRN Electronic Journal, <dostupno na: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2956807> > (pristupljeno: 26.07.2021.)
3. Čatović, A. i Elfić, E. (2015), Pretpostavke efikasnog komuniciranja u organizacijama, Ekonomski izazovi, 4(7), pp. 102-110 <dostupno na: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=282633>> (pristupljeno: 26.07.2021.)
4. De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010), Leadership=Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes, Journal of Business and Psychology, pp.367-380 <dostupno na: [https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-009-9140-2?error=cookies\\_not\\_supported&error=cookies\\_not\\_supported&code=633ce153-c799-4bd1-9579-e105d7d16184&code=352a5d2b-5d92-47cd-baed-31fd8c0d8366](https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-009-9140-2?error=cookies_not_supported&error=cookies_not_supported&code=633ce153-c799-4bd1-9579-e105d7d16184&code=352a5d2b-5d92-47cd-baed-31fd8c0d8366)> (pristupljeno: 29.07.2021)
5. Gotal, M. (2013), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik, 7(4), pp. 405-413, dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/112065>> (pristupljeno: 02.08.2021.)

6. Jurković, Z., (2012), Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik, Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXV No. 2, <dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/94882>> (pristupljeno: 02.08.2021.)
7. Men, L.R., (2015), The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness, *Public Relations Review*, <dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>> (pristupljeno: 02.08.2021.)
8. Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018), The Importance of Communication in Business Management, *The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship*, pp. 11-28 <dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=3578378> > (pristupljeno: 04.08.2021)
9. Ražnjević-Zdrilić, M., Ivanac, I., (2016), Povezanost straha od javnog nastupa i studentskog angažmana u pripremi usmenih prezentacija, *Magistra Iadertina*, 11(1), pp.151-160, <dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/177654>> (pristupljeno: 05.08.2021.)
10. Yang, Y., Njeri Kuria, G. & Gu, D. (2020) Mediating Role of Trust Between Leader Communication Style and Subordinate's Work Outcomes in Project Teams, *Engineering Management Journal*, 32(3), pp. 152-165 <dostupno na: <https://doi.org/10.1080/10429247.2020.1733380> > (pristupljeno: 05.08.2021.)

### **Internetski izvori**

URL 1: <https://thepowermoves.com/comunication-styles/> (pristupljeno: 06.08. 2021.)

URL 2: <https://www.gooma.biz/komunikacijske-vjestine-u-managementu/#> (pristupljeno: 07.08. 2021.)

*Abstract:*

### ***Communication Styles in Management***

*The subject of research is communication styles and leadership styles in management, and the links between them. The purpose of this research is to set the theoretical foundations of communication styles, to connect communication styles with leadership styles in management, and to show which style is the style of successful leaders and how to avoid bad communication. The objectives of the research are to determine what communication is and how it is divided, what types of communication styles exist and what are their advantages and disadvantages, and which communication style is most often used in business and which is related to successful business. The most important goal of this paper is to find a link between communication styles and leadership styles in management. Secondary data sources were used in this paper. Specifically, books and scientific and professional articles, and online data sources. Methods of synthesis and analysis, inductive-deductive method and comparison method were used. The paper deals with four styles of communication and three styles of leadership and based on the research it can be concluded that communication in the organization is one of the most important factors for the success of the organization. The most effective combination is a democratic leadership style in which the leader uses an assertive communication style. Also an effective leader must have a set of communication skills that allows for open and healthy communication between employees and the leader. Therefore, it can be concluded that an effective leader and good communication are the links between communication styles and leadership styles.*

*Keywords: communication, communication styles, leadership styles, organizational communication, effective leader*