

# Stilovi komuniciranja u organizaciji

---

Zajec, Nives

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:299005>

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

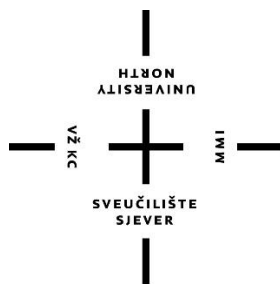
Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

Završni rad br. 113/PMM/2018

## **Stilovi komuniciranja u organizaciji**

Nives Zajec, 0483/336

Koprivnica, rujan 2018. godine

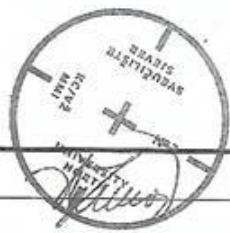
# Prijava završnog rada

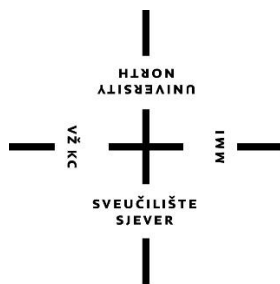
## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

|                             |   |  |
|-----------------------------|---|--|
| ODIEL                       | Odjel za poslovanje i menadžment u medijima   |  |
| PRISTUPNIK                  | Nives Zajec   | MATIČNI BROJ 0483/330                                |
| DATUM                       | 10.09.2018.   | KOLEGIJ Poslovna psihologija i medijska komunikacija |
| NASLOV RADA                 | Stilovi komuniciranja u organizaciji  |  |
| NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU | Communication styles in business organisation   |  |
| MENTOR                      | dr.sc. Ana Globočnik Žunac  | ZVANJE viši predavač                                 |
| ČLANOVI POVJERENSTVA        | 1. izv.prof. Krešimir Buntak, predsjednik povjerenstva<br>2. dr.sc. Igor Klopotan, član povjerenstva<br>3. dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član povjerenstva<br>4. Ivana Martinčević, pred., zamjenski član<br>5. |  |

## Zadatak završnog rada

|      |  |
|------|--|
| BROJ | 113/PMM/2018   |
| OPIS | Zadatak završnog rada je kroz sekundarno istraživanje prikazati oblike i kanale organizacijske komunikacije te navesti osnovna četiri komunikacijska stila. Komunikacijski stilovi njihova važnost te implikacije svakog pojedinačnog stila na organizacijsko ozračje, ali i postizanje organizacijskih ciljeva, potrebno je detaljno prikazati. |

|                |            |                |  |
|----------------|------------|----------------|--|
| ZADATAK URUČEN | 19.9.2018. | POTPIS MENTORA |  |
|----------------|------------|----------------|--|



# Sveučilište Sjever

**Poslovanje i menadžment u medijima**

**Završni rad br. 113/PMM/2018**

## **Stilovi komuniciranja u organizaciji**

**Student**

Nives Zajec, 0483/336

**Mentor**

Dr.sc. Ana Globočnik Žunac

Koprivnica, rujan 2018. godine



## **Sažetak**

U ovom se radu obrađuju stilovi komunikacije u organizaciji, odnosno važnost komunikacije u organizaciji. Organizacija se definira kao udruživanje ljudi kako bi ostvarili određene ciljeve. Komunikacija je važan čimbenik u tom procesu kako bi se mogle prenijeti potrebne informacije za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Uspješna komunikacija ima veliku ulogu poslovanju poduzeća, a na nju utječu zaposlenici svojim komunikacijskim vještinama. Komunikacija unutar organizacije povezuje ljude, a najveću odgovornost za način komunikacije imaju rukovoditelji unutar organizacije.

Stil komunikacije koji imaju rukovoditelji uvelike utječe na poslovno okružje i koliko se zaposlenici ugodno i sigurno osjećaju kod komunikacije s nadređenima. Stil kojim nadređeni komunicira sa zaposlenicima utječe na to koliko će zaposlenici biti spremni razgovarati o problemima i raditi na njihovom rješavanju.

Ključne riječi: stilovi komunikacije, organizacija, komunikacija, ciljevi, poduzeće

## **Summary**

This paper deals with the styles of communication in the organization, ie the importance of communication in the organization. The organization is defined as the association of people to achieve certain goals. Communication is an important factor in this process so that information can be transmitted to achieve the set goals.

Successful communication plays a major role in the business of the company, and affects employees with their communication skills. Communication within an organization connects people, and the greatest responsibility for the way of communication is with executives within the organization.

The style of communication which executives have greatly affects the business environment and do the employees feel comfortable and secure in communicating with their superiors. The style in which a superior communicates with employees affects how well employees will be willing to talk about issues and work on their solution.

Key words: communication styles, organization, communication, goals, company

# Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| 1. Uvod.....                                    | 1  |
| 2. Organizacija.....                            | 2  |
| 2.1. Ciljevi organizacije.....                  | 2  |
| 2.2. Formalna i neformalna organizacija.....    | 3  |
| 2.3. Klasične organizacijske strukture.....     | 5  |
| 3. Komunikacija.....                            | 7  |
| 3.1. Kanali komuniciranja.....                  | 7  |
| 3.2. Oblici komuniciranja.....                  | 9  |
| 3.2.1. Verbalna komunikacija.....               | 9  |
| 3.2.1.1. usmena.....                            | 9  |
| 3.2.1.2 pisana.....                             | 10 |
| 3.2.2. Neverbalna komunikacija.....             | 10 |
| 4. Stilovi komuniciranja.....                   | 12 |
| 4.1. Agresivni stil komuniciranja.....          | 13 |
| 4.2. Pasivni stil komuniciranja.....            | 14 |
| 4.3. Pasivno-agresivni stil komuniciranja.....  | 15 |
| 4.4. Asertivni stil komuniciranja.....          | 15 |
| 5. Komuniciranje u organizaciji.....            | 18 |
| 5.1. Formalna komunikacija.....                 | 18 |
| 5.1.1. Vertikalna komunikacija.....             | 18 |
| 5.1.2. Horizontalna komunikacija.....           | 20 |
| 5.1.3. Dijagonalna komunikacija.....            | 21 |
| 5.2. Neformalna komunikacija.....               | 21 |
| 6. Prepreke uspješnoj komunikaciji.....         | 22 |
| 5.1. Prepreke na razini pojedinca.....          | 22 |
| 5.2. Prepreke na organizacijskoj razini.....    | 23 |
| 5.3. Prevladavanje prepreka u komunikaciji..... | 23 |
| 7. Načela uspješne komunikacije.....            | 25 |
| 8. Zaključak.....                               | 26 |
| 9. Literatura.....                              | 29 |
| 10. Popis prikaza.....                          | 30 |



# 1. Uvod

Organizacija se shvaća kao sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva poduzeća, a u tome važnu ulogu imaju zaposlenici te komunikacija unutar organizacije. Bez dobrih komunikacijskih vještina, verbalnih i neverbalnih, nebi bilo moguće ostvariti ni jedan od ciljeva poduzeća. Komunikacija je razmjena informacija, ideja i osjećaja te je osnova za uspjeh svih poslovnih, a i privatnih odnosa.

U drugom dijelu rada opisuje se i definira pojam organizacije. Definišu se formalna organizacija, unaprijed postavljena struktura poslovanja koja se mora poštivati te neformalna organizacija koja nema definirana pravila i strukturu. Također su navedene klasične organizacijske strukture, njihova obilježja te primjena i uloga u poslovanju.

Treći dio odnosi se na komunikaciju kao pojam. Opisuje se kanali komuniciranja kao i oblici komuniciranja. Definišu se verbalna i neverbalna komunikacija te se opisuje važnost korištenja različitih oblika i kanala komuniciranja kako bi se postigla uspješna komunikacija.

Sljedeći dio rada odnosi se na stilove komuniciranja. Stilovi komuniciranja podijeljeni su na četiri glavna; agresivni, pasivni, pasivno-agresivni i asertivni. Svaki od stilova je definiran, analizirane su njihove karakteristike i analizirano je zašto je jedan stil komunikacije uspješniji od ostalih u poslovanju.

Peti dio rada pokriva općenito komuniciranje u organizaciji. Definišu se formalna organizacija koja se dijeli na vertikalnu, horizontalnu i dijagonalnu te neformalna organizacija. Prikazuje se važnost postojanja neformalne organizacije unutar organizacije te njen utjecaj na poduzeće.

Šesti dio rada analizira prepreke u komunikaciji koje se javljaju unutar poduzeća i njihova moguća rješenja. Prepreke u komunikaciji stvaraju poteškoće u prijenosu informacija i ako ostanu neriješene mogu imati negativan utjecaj na uspješnost poduzeća. Dije se na prepreke na razini pojedinca i prepreke na razini organizacije.

Sedmi dio rada navodi načela uspješne komunikacije i kako ostvariti uspješnu komunikaciju jer ona je osnova za uspjeh poduzeća.

Posljednji, osmi dio rada je zaključak. Unutar svakog poglavlja nalaze se slike i grafički prikazi za lakši i jasniji prikaz analiza i tvrdnji.

## **2. Organizacija**

Organizacija je širok pojam te se definira na različite načine, ali većini definicija zajedničko je poimanje organizacije kao sredstva za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Kovač (prema Sikavica, 2011:12). navodi kao bitne elemente, pri definiranju organizacije, zajednički cilj, međusobnu povezanost te veličinu pod kojom se misli na to da organizaciju čini dvoje ili više ljudi. Weber i Simon (prema Sikavica, 2011:12) slično definiraju organizaciju, kao pojedince koji međusobno djeluju unutar organizacije, tj. organizacija je sustav interakcije pojedinaca. Prema A. Etzioni i W.R. Scottu (prema Sikavica, 2011:12) organizacija je sredstvo za ostvarivanje specifičnih ciljeva, tj. kolektiv s relativno prepoznatljivim granicama, normativnim odredbama, hijerarhijom, komunikacijskim sustavima i procedurama. M. Novak organizaciju definira kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da s odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke. Iz ovih definicija vidljivo je da organizacije postoje kako bi ostvarivale postavljene ciljeve.

Dakle, organizacija je društvena cjelina koja je nastala svjesnim udruživanjem ljudi kako bi se koordiniranim aktivnostima ostvarili točno određeni ciljevi. (Zovko: Organizacija, url.)

### **2.1. Ciljevi organizacije**

Organizacije postoje kako bi ostvarile određene ciljeve pa su tako ciljevi jedan od najvažnijih obilježja svake organizacije. Ciljevi nisu statični te se mogu mijenjati s promjenama okolnosti koje su ih odredile.

Kod postavljanja dobrih ciljeva koristi se SMART metoda koja navodi kako ciljevi trebaju biti specifični (engl. Specific), mjerljivi (Measurable), ostvarivi (engl. Achievable), realni (engl. Realistic) i vremenski određeni (engl. Time based).

Primarni je cilj svake profitne organizacije maksimiziranje profita, dok kod neprofitnih organizacija primarno kvalitetno obavljanje usluga.



*Prikaz 2.1. Ciljevi organizacije, SMART metoda  
Prema P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., 22.str*

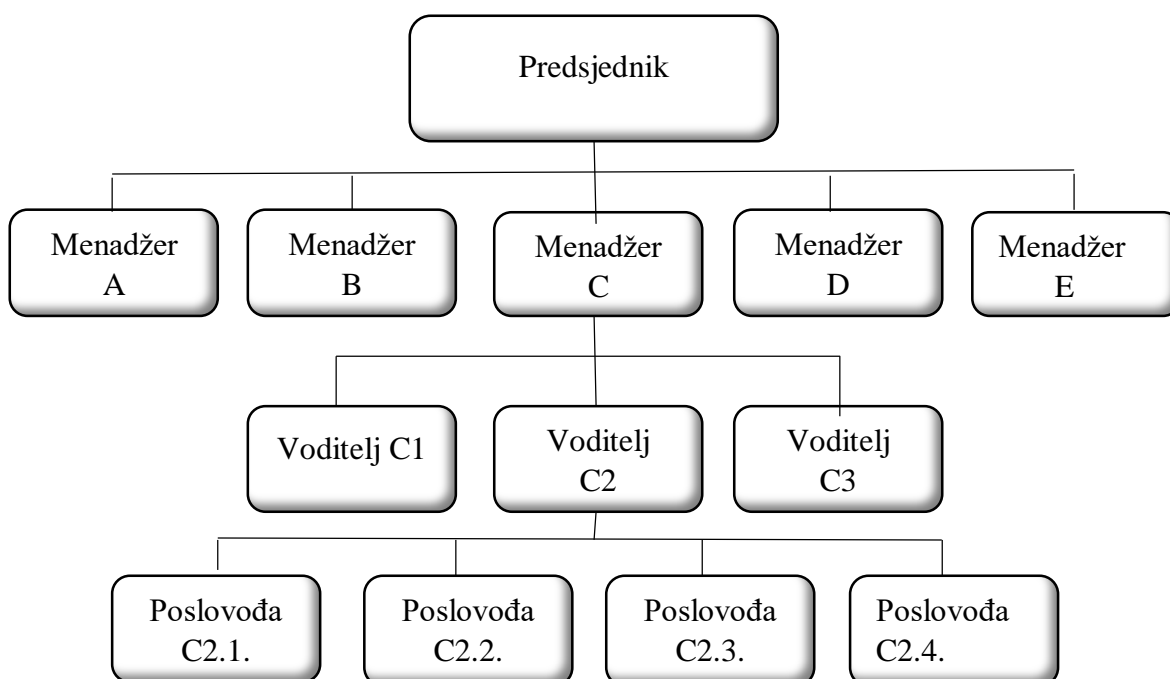
Također, treba poštovati hijerarhiju ciljeva s obzirom da organizacije imaju više ciljeva kako po pojedinim razinama menadžmenta tako i po različitim organizacijskim jedinicama, a ciljevi viših razina menadžmenta okvir su za ciljeve nižih razina.

## **2.2. Formalna i neformalna organizacija**

Sve organizacije, bez obzira na veličinu, imaju formalnu organizacijsku strukturu jer se njome određuju sva relevantna pitanja funkcioniranja organizacije. Formalna organizacijska struktura ima unaprijed utvrđene ciljeve djelovanja, podjelu rada te načine upravljanja i poslovanja prema zakonskim propisima.

Formalnom se organizacijskom strukturom (Sikavica, 2011: 348):

- Određuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u organizaciji
- Spajaju činitelji rada u uže i šire skupine, od radnih mjesta, do razine organizacije
- Određuje se status ljudi u organizaciji, tj. odnos izvršnih i menadžerskih radnih mjesta
- Propisuju se pravila i norme ponašanja u organizaciji



*Prikaz 2.2. Formalna organizacijska struktura  
 Prema P. Sikavica: Organizacija; Školska knjiga, Zagreb, 2011., 348.str*

Za razliku od formalne organizacije koja je točno utvrđena, neformalna organizacija je spontana, a se stvara kao posljedica djelovanja ljudi unutar organizacije i stvaranjem međusobnih veza koje su se uspostavile tijekom suradnje.

Neformalne skupine mogu se podijeliti u dvije grupe, s obzirom na motive. Postoje interesne skupine koje nastaju kao rezultat posla na kojem zaposlenici surađuju te prijateljske skupine koje su najčešće rezultat zajedničkog druženja izvan radnog mjesta.

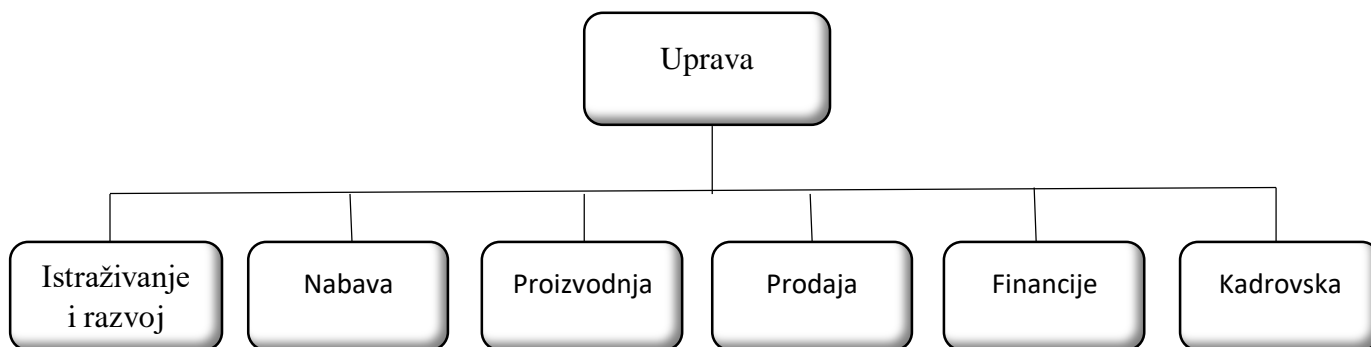
Neformalna organizacija najčešće se smatra štetnom za organizaciju iako to u većini slučajeva nije tako. Unutar neformalne organizacije mogu se postaviti ciljevi koji će biti povoljni za uspjeh i napredovanje organizacije, ali ako su ti ciljevi suprotni onima koje postavlja organizacija tada će imati štetno djelovanje.

Formalna je organizacija statična, a neformalna je dinamična te ni jedna organizacija ne može funkcionirati bez elemenata obiju organizacijskih struktura.

### 2.3. Klasične organizacijske strukture

Organizacijske strukture mogu se podijeliti na klasične ili birokratske i organske strukture. Klasična organizacijska struktura često se predstavlja i kao tradicionalna organizacijska struktura jer se na njoj temelje i izgrađuju sve organske strukture. Obilježava ih specijalizirana podjela rada, jasna hijerarhija rukovođenja s lancem zapovijedanja te formalno planiranje i zapošljavanje na osnovi kompetentnosti (Sikavica, 2011:379). Postoje dvije vrste klasičnih organizacijskih struktura, funkcijska organizacijska struktura i divizijska organizacijska struktura.

Funkcijska organizacijska struktura vrsta je organizacijske strukture u kojoj se podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavljaju prema odgovarajućim poslovnim funkcijama (Sikavica, 2011:380). Svaka organizacija podijeljena je u organizacijske jedinice koje obavljaju poslove određene funkcije za cijelu organizaciju. Kao temeljne poslovne funkcije navode se razvoj, nabava, upravljanje ljudskim potencijalima, proizvodnja, prodaja, financije te istraživanje i studij proizvoda.



*Prikaz 2.3. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture  
Prema P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., 383.str*

Funkcijska organizacijska struktura najčešće se primjenjuje u malim i srednjim poduzećima, ali primjenjiva je i u velikim poduzećima koja se bave proizvodnjom jednog osnovnog proizvoda.

Također, ova struktura se primjenjuje na samom početku poslovanja, a s rastom poduzeća mijenjaju se i organizacijske strukture.

Divizijska organizacijska struktura nastaje kao posljedica rasta i razvoja organizacije koja zbog proširenja proizvodnje i samim širenjem na nova tržišta mora prijeći na ovu strukturu. Takav način podjele, po divizijskim organizacijskim jedinicama, čini te jedinice fleksibilnima i prilagodljivima zahtjevima okoline. Postoje tri osnovne vrste povezivanja u divizije (Sikavica, 2011:388):

- Prema proizvodu
- Prema teritoriju
- Prema korisnicima/kupcima/potrošačima

Osnovno je obilježje ove strukture povezivanje poslova većeg broja poslovnih funkcija po proizvodima, geografskim područjima ili kategorijama kupaca. Divizijska organizacijska struktura najčešće se primjenjuje u velikim organizacijama, ali mogu je primjenjivati i male organizacije koje proizvode veći broj različitih proizvoda.

### **3. Komunikacija**

Komunikacija je proces razmjene informacija, a osnovni cilj je razumijevanje. Komunikacija se smatra učinkovitom kada pošiljatelj u potpunosti i točno emitira svoje zamisli i osjećaje te kada primatelj interpretira poruku upravo onako kako je pošiljatelj i htio (Buble, 2011:201).

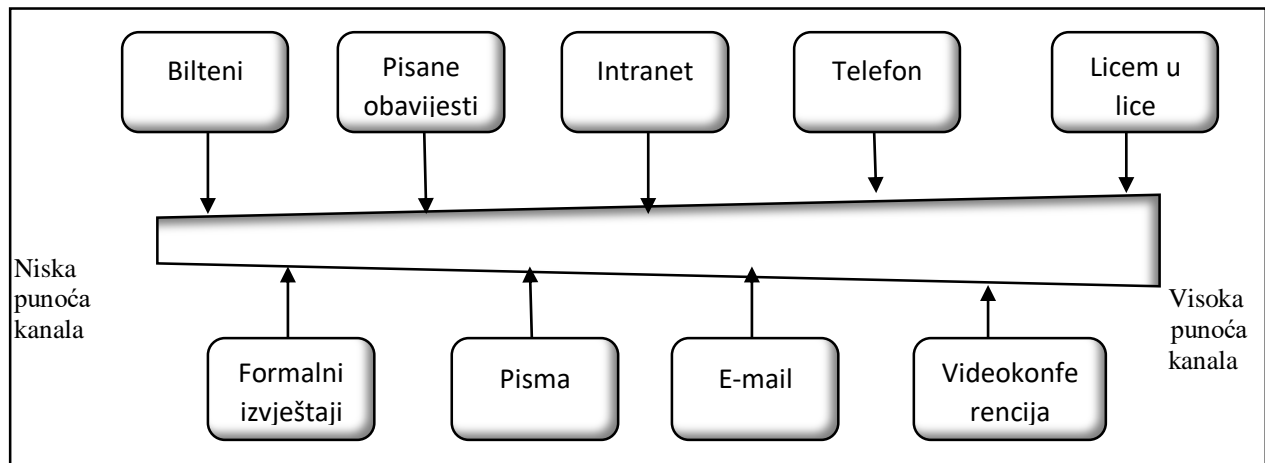
Komuniciranje je jedan od najvažnijih procesa kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu jer se ni jedna aktivnost ne može ostvariti bez nekog oblika komuniciranja.

Poslovna se komunikacija u organizacijama realizira unutar i van njih samih. . Komunikacijski događaj unutar organizacije može imati dva tijeka: formalni i neformalni (Jurković, 2012:187). Kako bi komunikacija bila uspješna potrebno je poznavanje osnovnih komponenata komunikacije; poznavanje jezika, posjedovanje interakcijskih vještina te kulturno znanje.

#### **3.1. Kanali komuniciranja**

U komunikacijskom procesu ključno je prenošenje poruke od pošiljatelja primatelju. Komunikacija ne postoji bez pošiljatelja i jednog ili više primatelja. Kanali su određene metode kojima se poruka prenosi do primatelja. Postoje brojni kanali komuniciranja, formalni i neformalni. Pošiljatelj prilikom slanja informacije mora imati u vidu kako se kanali komuniciranja razlikuju po svom kapacitetu prijenosa informacija.

Pod bogatstvom kanala, odnosno medija prijenosa podrazumijeva se kvantum informacija koje se dotičnim kanalom može prenijeti tijekom jedne komunikacijske transakcije (Buble, 2011:209). M. Buble (2011.) navodi bogatije kanale komuniciranja koji prenose nejasnije poruke te poruke s kompleksnijom problematikom. Kod bogatijih kanala komuniciranja primjereniji su usmeni oblici komuniciranja, dok su kod siromašnijih komunikacijskih kanala, koji prenose jasne poruke i poruke s jednostavnijom problematikom, primjereniji pismeni oblici komuniciranja.



*Prikaz 3.1. Informacijska punoća komunikacijskih kanala  
 Prema M. Buble: Poslovno vođenje, M.E.P, Zagreb, 2011., str. 209.*

Komunikacija „licem u lice“ najbogatiji je kanal komuniciranja jer omogućava direktan prijenos višestrukih informacijskih znakova, omogućava neposrednu povratnu informaciju te emocionalno razumijevanje situacije.

S druge strane, pisana komunikacija najsiromašniji je medij prijenosa poruka (Buble, 2011:210). Povratna je informacija sporija, poruka prenosi samo one znakove koji su napisani te nema direktnog prijenosa višestrukih informacijskih znakova. Također, u slučaju impersonalno usmjerenih poruka, poput izvještaja i biltena, ne osigurava se povratna informacija.

Uz usmenu i pisanu komunikaciju postoje još mnogi mehanički i elektronički kanali komunikacije poput telefona, e-maila, interneta, tele i videokonferencije, društvenih mreža itd.

Za vođe je važno da razumiju da svaki komunikacijski kanal ima svojih prednosti i nedostataka te da svaki može biti efektivno sredstvo komuniciranja u primjerenim okolnostima (Buble,2011:210).



## **3.2. Oblici komuniciranja**

Postoje dva oblika interpersonalnih komunikacija:

1. Verbalna komunikacija
2. Neverbalna komunikacija

Neka istraživanja pokazuju da se tek nekih 7% poruke prenese samim riječima, 38% značenja proizlazi iz različitih kvaliteta glasa, a ostatak od ukupno 55% značenja poruke leži u pratećim pokretima, izrazu lica, očiju i sl (Miljković i Rijavec, 2002:14).

Neverbalno se najčešće komunicira pri usmenoj komunikaciji „licem u lice“.

### **3.2.1. Verbalna komunikacija**

U osnovi verbalne komunikacije nalazi se prirodni jezik koji može biti izražen govorom ili pismom, tako da razlikujemo usmeno i pisano komuniciranje.

#### **3.2.1.1. Usmena komunikacija**

Usmena komunikacija odnosi se na komunikaciju u kojoj je izgovorena riječ glavni način prijenosa poruke. Usmena komunikacija obuhvaća govorno-slušnu komunikaciju. Henry Mintzberg (prema Rouse i Rouse, 2005:46) jedan od prvih poslovnih stratega u svojim je istraživanjima otkrio da menadžeri provode između 50 i 90% svojeg radnog vremena u razgovoru.

Prednosti koje ima ovaj oblik komuniciranja su (Buble 2011:211):

- Veća i neposredna mogućnost prilagođavanja poruke primateljima
- Diskrecija
- Mogućnost drugih vrsta utjecaja na primatelja (impresija s govornikom, ton, mimika, uvjeti)
- Brzina otklanjanja nejasnoća
- Sigurnost prijema poruke – lako je zapaziti interesiranje primatelja za poruku
- Brzina prijenosa usmene poruke
- Impresija pošiljatelja auditorijem pruža povoljne uvijete za pojavljivanje ideje

- Usmeno komuniciranje pruža mogućnost sklapanja prijateljstva i kompromisa, čime se poboljšava organizacijska klima

Uz sve prednosti, usmeno komuniciranje ima i nedostataka. Postoji mogućnost iskrivljavanja poruke, krivog razumijevanja, primatelj može zaboraviti ili zanemariti primljenu poruku. Također pošiljalac može izgovoriti više od željenog ili nešto što će kasnije požaliti jer najčešće ne razmišljamo o onome što ćemo reći, a to može imati značajan utjecaj u poslovnom okruženju.

### **3.2.1.2. Pisana komunikacija**

Pisana komunikacija je oblik verbalne komunikacije koji se u ostvaruje putem pisanih riječi i simbola.<sup>1</sup> Prednost je pisane komunikacije što je promišljena i unaprijed isplanirana te ostaje trajan zapis. Pismeni oblik komunikacije omogućuje preglednost, jasnoću, cjelovitost i oblikovanje poruke do željene razine čime se smanjuje mogućnost greške. Pisani oblik uglavnom preuzimaju poruke koje sadrže važne detalje ili za koje je primatelju potrebno više vremena da ih prouči (Rouse i Rouse, 2005:47).

Glavni nedostatak pisane komunikacije je to što oduzima mnogo vremena kako kod sastavljanja i slanja poruke tako i kod čekanja povratne informacije koja najčešće nije neposredna. Osim toga, ovu vrstu komunikacije je teže provesti, a pri prenošenju je uvijek vezana uz neki oblik tehnologije ( čak i ako se radi o papiru i olovci) (prema Rouse i Rouse, 2005:47).

### **3.2.2. Neverbalna komunikacija**

Pod neverbalnom komunikacijom se podrazumijevaju sva namjerna ili nenamjerna značenja koja nemaju oblik verbalnog komuniciranja, a tu su najčešće pogled, izraz lica, govor tijela, geste, paralingvistika... Kao što verbalna komunikacija ima gramatičke strukture, tako i neverbalna komunikacija ima svoj oblik, funkciju i značenje s različitim varijacijama koje su kulturno određene<sup>2</sup>

Različite komponente neverbalnih kodova grupiramo u nekoliko kategorija (Rouse i Rouse, 2005:48):

- Prajezik (glasovi, pauze u govoru, ton glasa)

---

<sup>1</sup>[http://predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.php/13181/mod\\_folder/content/0/7.%20Pisana%20komunikacija.pdf?forcedownload=1](http://predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.php/13181/mod_folder/content/0/7.%20Pisana%20komunikacija.pdf?forcedownload=1)

<sup>2</sup> <https://www.scribd.com/document/137530898/Neverbalna-Komunikacija-i-Podela>

- Izrazi lica
- Govor tijela
- Pogled ( gledanje sugovornika u oči)

Procjenjuje se da gotovo 93% značenja koje se prenosi u izravnoj komunikaciji može poteći iz neverbalnih komunikacijskih kanala (Buble, 2011:213). To bi značilo kako izraz lica ili govor tijela imaju veće značenje kod prijenosa poruke nego same riječi, tj ako je govor tijela u suprotnosti s izgovorenim riječima, primatelj će vjerojatnije vjerovati u poruku koju odašilju neverbalni znakovi. Zato se kod komunikacije licem u lice često veća pozornost daje neverbalnoj komunikaciji. Ali, kod interpretacije neverbalnih poruka treba biti oprezan ako je riječ o drugim kulturama jer ono što je u jednoj kulturi prihvatljivo ili poželjno, u drugoj se može smatrati uvredom. Neverbalna komunikacija nije univerzalna i vrlo je složena te nije jednostavno naći interpretaciju za svaki znak, ali relativno lako možemo naučiti interpretirati neverbalnu komunikaciju osoba s kojima smo češće u kontaktu.



*Prikaz 3.2. Kategorije neverbalnih kodova*

*Prema M.J. Rouse, S. Rouse, Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005., 48.str*

## 4. Stilovi komuniciranja

Svaka osoba ima jedinstven način komunikacije, tj. način na koji izmjenjuje informacije s okolinom. Stil komuniciranja uvjetuje koliko će onoga što kažemo uistinu biti primljeno i shvaćeno. Razumijevanjem stilova komuniciranja možemo poboljšati i unaprijediti svoju komunikaciju kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu.

Postoje četiri osnovna tipa komuniciranja:

- Agresivni
- Pasivni
- Pasivno-agresivni
- Asertivni



*Prikaz 4.1. Stilovi komunikacije*

*Izvor: <https://zenavrsna.com/asertivna-komunikacija-prvi-dio/6985> ( 15.08.2018.)*

## 4.1. Agresivni stil komuniciranja

Osobe s agresivnim stilom komunikacije najčešće svoje misli i osjećaje izražavaju na način koji je socijalno neprihvatljiv i manipulativan s ciljem uspostavljanja kontrole nad drugima ili demonstracije moći.

Također, agresivan stil karakterizira glasan način govora ili vikanje, pokušaj uspostavljanja kontrole nad sugovornicima zastrašivanjem, kritiziranjem, okrivljavanjem ili napadanjem. Agresivni komunikatori najčešće zapovijedaju te ne slušaju sugovornike.

Posljedice agresivnog načina komunikacije su:

- Osobe koje tako komuniciraju postaju izolirane od drugih
- Agresivni komunikatori izoliraju druge
- Uzrokuju strah i mržnju
- Uvijek krive druge i odbijaju priznati krivnju, zbog toga ne mogu napredovati

Osoba s agresivnim stilom komunikacije svojim ponašanje želi prenijeti sljedeću poruku:<sup>3</sup>

- „Ja mislim ovako, ako ti misliš drugačije glup si.“
- „Ja želim ovo, nebitno je što ti želiš.“
- „Ovako se ja osjećam, tvoji osjećaji nisu važni.“

Ovaj način komuniciranja kratkoročno može biti uspješan, ali dugoročno uzrokuje nepovjerenje, strah i mržnju kod suradnika, zaposlenika i drugih.

Kod komuniciranja s agresivnim osobama treba ostati smiren i neagresivan iako njihov način komuniciranja provocira agresivnu komunikaciju. Najefikasniji načini suprotstavljanja agresivnim komunikatorima su:

- Govor smirenim, jednoličnim, ali samouvjerenim tonom
- Saslušati sugovornika i pokušati razumjeti njihovo ponašanje
- Dati do znanja sugovorniku da ste ga razumjeli
- Iznositi kratke i jasne poruke te ih dosljedno ponavljati

---

<sup>3</sup> <https://www.vaspsiholog.com/2011/05/agresivni-stil-komunikacije/>

## 4.2. Pasivni stil komuniciranja

Osobe s pasivnim stilom komuniciranja izbjegavaju izraziti svoja mišljenja, stavove i emocije kako bi izbjegle sukob. Pasivni komunikatori u komunikaciji su nejasni, neodlučni, izbjegavaju konflikte te svoje mišljenje smatraju manje vrijednim od drugih. Kako posljedica takvog načina komunikacije može se javiti tjeskoba, zamjeranje i ljutnja. Možemo ih prepoznati po tihom načinu govora, izbjegavanju gledanja sugovornika u oči te lakše napuštaju komunikaciju kako bi izbjegli izazivanje sukoba i ugrožavanje odnosa.

Pasivni komunikatori:<sup>4</sup>

- Često osjećaju tjeskobu jer imaju osjećaj da nemaju kontrolu nad svojim životom
- Često se osjećaju depresivno jer se osjećaju beznadno i kao da su zapeli na mjestu
- Često zamjeraju sebi i drugima jer njihove potrebe nisu ispunjene
- Često se osjećaju zbunjeno jer ignoriraju vlastite osjećaje
- Nisu u mogućnosti sazrijeti jer se ne suočavaju s problemima

Česti izrazi koje će osobe s pasivnim stilom komunikacije koristiti su:<sup>5</sup>

- „Ne znam.“
- „Ti/vi odlučite.“
- „Meni je svejedno.“
- „Štogod vama odgovara.“

Ovaj način komunikacije uzrokuje potiskivanje i nabiranje problema te kada osoba dosegne svoje granice reagira i na najmanju sitnicu, često eksplozivno i agresivno te to dovodi do još veće pasivnosti u daljnjoj komunikaciji zbog osjećaja krivnje i nelagode.

Pasivna komunikacija je vrlo neefikasan način komuniciranja. Takvim načinom komunikacije postiže se vrlo malo ili ništa, gubi se poštovanje drugih te vodi do gubitka samopoštovanja. Pasivni komunikatori uspijevaju izbjeci konflikte, ali ne rješavaju probleme. Zbog straha od izolacije i konflikta, na radnom mjestu nikada neće postići izniman uspjeh.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> [https://www.uky.edu/hr/sites/www.uky.edu.hr/files/wellness/images/Conf14\\_FourCommStyles.pdf](https://www.uky.edu/hr/sites/www.uky.edu.hr/files/wellness/images/Conf14_FourCommStyles.pdf)

<sup>5</sup> <https://www.universalclass.com/articles/psychology/different-communication-styles.htm>

<sup>6</sup> <https://www.universalclass.com/articles/psychology/different-communication-styles.htm>

### 4.3. Pasivno-agresivni stil komuniciranja

Pasivno-agresivni stil komuniciranja karakterizira indirektna agresija, pasivno suprotstavljanje zahtjevima radne i socijalne okoline. Praćeno je odugovlačenjem i neefikasnošću. Pasivno-agresivni komunikatori koriste ironične i sarkastične primjedbe i manipulaciju kao glavni način komunikacije te se često osjećaju nesposobnima suočiti se izravno s izvorom problema.

Pasivno-agresivni komunikatori:<sup>7</sup>

- „mrmljaju sebi u bradu“ umjesto da se suoče s izvorom problema
- Imaju poteškoće s priznavanjem ljutnje
- Neverbalna komunikacija im nije u skladu s tim kako se uistinu osjećaju
- Koriste sarkazam
- Poriču postojanje problema
- Prave se da surađuju, a zapravo ometaju
- Suptilno sabotiraju kako bi se osvetili

Česti izrazi koje će osobe s pasivno-agresivnim stilom komunikacije koristiti su:<sup>8</sup>

- „U redu je što se mene tiče, ali ne bih se čudio da se netko drugi naljuti.“
- „Napravio si odličan posao. Valjda nitko neće primijetiti onu pogrešku.“

Okolina ih doživljava kao osobe koje uvijek glume žrtvu, samo se žale i kojima se ne može udovoljiti.

Pasivno-agresivni komunikatori često postanu izolirani od strane okoline, ostaju bespomoćni te zamjeraju okolini umjesto da pokušaju riješiti problem.

### 4.4. Asertivni stil komuniciranja

Asertivni stil komuniciranja karakterizira sposobnost izražavanja misli, stavova i emocija bez da se ugroze prava drugih. Asertivnost je vještina koja omogućava da se osoba zauzme za sebe, učinkovito ispunjava vlastite potrebe, a očituje se u odlučnoj borbi za postizanje cilja i zalaganju za vlastita prava bez ugrožavanja drugih osoba.<sup>9</sup> U asertivnoj komunikaciji koristi se miran i

---

<sup>7</sup> [https://www.uky.edu/hr/sites/www.uky.edu.hr/files/wellness/images/Conf14\\_FourCommStyles.pdf](https://www.uky.edu/hr/sites/www.uky.edu.hr/files/wellness/images/Conf14_FourCommStyles.pdf)

<sup>8</sup> <https://www.universalclass.com/articles/psychology/different-communication-styles.htm>

<sup>9</sup> <http://www.edukacija.hr/rjecnik-pojmova/asertivnost/>

stalozhen glas, interakcija bez prekidanja sugovornika, izbjegavanje manipulacije, gledanje sugovornika u oči i održavanje samokontrole te je to najefikasniji način komunikacije.

Iako su i pasivnost i agresivnost i asertivnost prirodne forme komuniciranja, asertivnost predstavlja najveći izazov kod savladavanja.

Asertivni komunikator:<sup>10</sup>

- Aktivno sluša, pritom gleda u oči i pokazuje osjećaje
- Poštuje druge i to traži za sebe
- Govori jasno, konkretno i direktno – ne okoliša
- Ton glasa prilagođava situaciji
- Iskazuje svoja očekivanja i osjećaje
- Izražava pozitivnu kritiku
- Zna pohvaliti druge
- Preuzima odgovornost za svoja djela i riječi
- Spremna je ispričati se kada pogriješi
- Zna kontrolirati svoje negativne osjećaje

U asertivnoj komunikaciji često se koriste *JA - poruke*. To je komunikacijska tehnika koja nam omogućava da nas se bolje razumije te se time smanjuje mogućnost sukoba. Korištenjem *JA-poruka* jasno izražavamo svoje potrebe bez ugrožavanja prava drugih te preuzimamo odgovornost za ono što želimo. Korištenje *JA-poruka* pomaže da ne idemo u napad već da asertivno iskomuniciramo što nas muči vezano za ponašanje druge osobe i što želimo. *JA-poruke* imaju jasnu formu pa ih nije teško naučiti. Uobičajeni sadržaj *JA-poruka* je sljedeći: „ Osjećam (emociju) kada ti (uчиниš nešto) zbog (ovog razloga).“<sup>11</sup>

Tehnike asertivnog ponašanja:<sup>12</sup>

- reći NE kad nešto ne želimo napraviti

---

<sup>10</sup> [http://os-podturen.skole.hr/upload/os-podturen/images/static3/807/attachment/ASERTIVNOST\\_U\\_KOMUNIKACIJI\\_PPT.ppt](http://os-podturen.skole.hr/upload/os-podturen/images/static3/807/attachment/ASERTIVNOST_U_KOMUNIKACIJI_PPT.ppt)

<sup>11</sup> <http://www.askcentar.hr/wp/crtice-iz-psihologije/>

<sup>12</sup> [http://os-podturen.skole.hr/upload/os-podturen/images/static3/807/attachment/ASERTIVNOST\\_U\\_KOMUNIKACIJI\\_PPT.ppt](http://os-podturen.skole.hr/upload/os-podturen/images/static3/807/attachment/ASERTIVNOST_U_KOMUNIKACIJI_PPT.ppt)



- predlaganje rješenja
- korištenje JA poruka
- zastupanje sebe
- jasno iznošenje stajališta i osjećaja
- pažljivo slušanje
- prihvaćanje kritika

Asertivna komunikacija predstavlja komunikacijski proces u kojem poštujemo i sebe i svog sugovornika te aktivno pokušavamo razumjeti sugovornika. Asertivni komunikator traži kompromis za razliku od agresivnog koji traži pobjedu.

| <b>Pasivan stil<br/>komuniciranja</b>        | <b>Agresivan stil<br/>komuniciranja</b>   | <b>Asertivan stil<br/>komuniciranja</b>           |
|--|---|---|
| Cilj je izbjeći sukob                        | Cilj je pobjeda                           | Cilj je postići dogovor                           |
| Popustljiv prema ljudima i problemu          | Krut prema ljudima i problemu             | Krut prema problemu, popustljiv prema ljudima     |
| Lako popušta kako bi se održali dobri odnosi | Zahtjeva ustupke, nije ih spreman učiniti | Odvaja ljude od problema                          |
| Tih, povučen, izbjegava kontakt očima        | Glasan, nametljiv, agresivno „bulji“      | Miran i staložen, koristi primjeren kontakt očima |
| Podliježe pritisku                           | Primjenjuje pritisak                      | Podčinjava se načelima, a ne pritisku             |

*Prikaz 4.2. Usporedni prikaz karakteristika komunikacijskih stilova  
Izvor: Obrada autora prema obrađenom tekstu u radu*

## **5. Komuniciranje u organizaciji**

Komuniciranje u organizaciji odnosi se na poduzeće kao cjelinu, a razlikuje se vanjski i unutarnji sustav komuniciranja. Vanjski sustav komuniciranja odnosi se na komunikaciju poduzeća i okoline – kupci, dobavljači, udruženja, vladine organizacije, itd., dok se unutarnji sustav odnosi na dijeljenje informacija unutar samog poduzeća, tj. među zaposlenicima.

Svaka organizacija gradi svoj komunikacijski sustav podijele informacija koji podrazumijeva planski oblikovanu mrežu kojom se povezuju pojedinci, radna mjesta te organizacijske jedinice.

Komunikacija unutar organizacije može imati dva tijeka – formalni i neformalni.

### **5.1. Formalna komunikacija**

Formalna komunikacija je službeni, unaprijed određeni i organizirani način komunikacije koji zaposleni moraju slijediti, a odvija se formalnim komunikacijskim kanalima. Formalni komunikacijski kanali teku zapovjednim lancem ili lancem radne odgovornosti, a osnovni su preduvjet za obavljanje bilo kakvih poslova, održavanje sastanaka, interno i eksterno dopisivanje.<sup>13</sup>

Svaka organizacija mora ulagati u razvoj svoje formalne komunikacije te ju stalno unaprjeđivati. U formalnoj komunikaciji razlikujemo vertikalnu i horizontalnu komunikaciju.

#### **5.1.1. Vertikalna komunikacija**

Vertikalna komunikacija može biti silazna ili uzlazna. Pod silaznom vertikalnom komunikacijom podrazumijevamo proces prijenosa informacija od nadređenih ka zaposlenicima na nižim organizacijskim razinama. Ovim putem daju se informacije djelatnicima što i kako učiniti, nalozi i upute, pobliže se objašnjavaju radni zadaci kako bi ih se najbolje moglo riješiti.<sup>14</sup> Kod prijenosa poruka odozgo prema dolje može doći do gubljenja informacija, informacijsko preopterećenja, filtriranja i gubljenja informacija jer informacije prolaze kroz mnogo razina. Uskraćivanje informacija osobina je autoritarnog menadžmenta te dovodi do nezadovoljstva zaposlenika, dok slobodan protok informacija motivira i potiče produktivnost.

---

<sup>13</sup> <https://www.scribd.com/doc/114891066/Formalni-i-neformalni-kanali-komuniciranja>

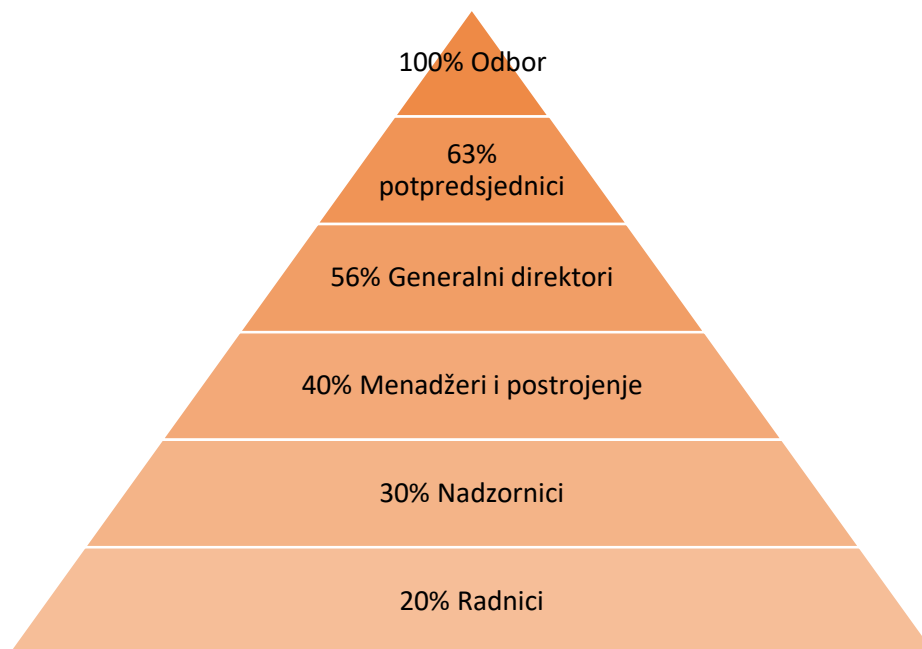
<sup>14</sup> <https://www.scribd.com/doc/114891066/Formalni-i-neformalni-kanali-komuniciranja>

Uzlazna komunikacija podrazumijeva proces prijenosa informacija od zaposlenika na nižim hijerarhijskim razinama ka nadređenima. Ovim putem prenose se informacije o onome što se događa na nižim razinama. Zaposlenici su na taj način potaknuti da s nadređenima dijele svoje probleme i ideje te tako nadređeni mogu provjeriti efikasnost funkcioniranja organizacije.

Postoji pet tipova informacija koje se komuniciraju prema gore (Buble, 2011:221):

1. Problemi i iznimke – ove poruke opisuju ozbiljne probleme i iznimke rutinskih performansi da bi se višim razinama vodstva ukazalo na teškoće.
2. Sugestije za unaprjeđenje – ove su poruke ideja za unaprjeđenje procedura izvršavanja pojedinih zadataka kako bi se unaprijedila kvaliteta i efikasnost.
3. Izvještaji o performansama – Ove poruke uključuju periodične izvještaje koji informiraju vodstvo o tome kako pojedinci i odjeli ostvaruju svoje zadatke.
4. Žalbe i sporovi – ove se poruke odnose na tužbe i sporove zaposlenih kako bi o njima bile obaviještene više razine te ih eventualno riješile.
5. Financijske i računovodstvene informacije – ove se poruke odnose na troškove potraživanja, obujam prodaje, anticipirane profite, stopu povrata na uloženo i druge podatke od interesa ta vrhovno vodstvo.

Kod uzlazne komunikacije se javljaju problemi, slični onima kod silazne komunikacije. Nadređeni također mogu biti preopterećeni informacijama, mogu im se dostavljati nepotpune informacije koje utječu na stvaranje potpune slike o problemima. Također, javlja se problem otvorenosti i povjerenja, zaposlenici mogu dostaviti samo informacije o uspješnosti kako bi izbjegli eventualne probleme i kazne.



*Prikaz 5.1. Gubici informacija u silaznoj komunikaciji  
Prema M. Buble: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011. , str 220.*

### **5.1.2. Horizontalna komunikacija**

Horizontalna komunikacija predstavlja razmjenu informacija između zaposlenika iste organizacijske razine. Mehanizmi horizontalne komunikacije u organizaciji najčešće nisu propisani i prepušteni su inicijativi svakog pojedinog rukovoditelja (Miljković i Rijavec, 2002:19). Ovaj način komuniciranja osigurava podjelu informacija, koordinaciju i rješavanje međuođjelnih problema te pomaže u rješavanju konflikata.

Osnovna je svrha ovih komunikacija, (Buble, 2011:222):

- Koordiniranje i integriranje međuovisnih organizacijskih jedinica
- Pomoć u rješavanju zajedničkih problema dviju ili više organizacijskih jedinica
- Razmjena solucija za unaprjeđenje rada i unutarnje organizacije
- Povezivanje projektnih grupa u matičnoj organizaciji kako bi se donosile efikasne odluke

Horizontalna komunikacija najčešće se odvija kroz neformalne sastanke, telefonske razgovore, izvješća i sl. te na taj način štedi vrijeme i omogućuje lakšu koordinaciju unutar organizacije.

### **5.1.3. Dijagonalna komunikacija**

Dijagonalna komunikacija je najrjeđe korišten kanal, a koristi se kada se ne može efikasno komunicirati ili treba nadopuniti vertikalne ili horizontalne kanale. Ovaj kanal podrazumijeva komunikaciju između zaposlenika u različitim organizacijskim jedinicama i/ili organizacijskim razinama, a najčešće se koristi kada postoji potreba za hitnim komuniciranjem.

Dijagonalna komunikacija može stvoriti probleme, ali nužna je kako bi poduzeće moglo odgovoriti na izazove iz kompleksne i dinamične okoline (Buble, 2011:223).

## **5.2. Neformalna komunikacija**

Neformalna komunikacija nije službeni i unaprijed određen način komunikacije unutar organizacije nego podrazumijeva komunikaciju članova unutar organizacije koji pripadaju različitim organizacijskim jedinicama i razinama. Uglavnom nastaju iz potreba zaposlenika, ali često ih potiče menadžment s ciljem potpunijeg informiranja.

Istraživanjem neformalnih kanala komunikacije došlo se do sljedećih podataka (Miljković i Rijavec, 2002:23):

- Neformalnim se kanalima informacije šire brže nego formalnim
- Prenesene su informacije oko 75% točne
- Prenose se samo one informacije koje zaposlenima izgledaju bitne ili zanimljive
- Zaposleni se oslanjaju na ove informacije kada su nesigurni, zaplašeni ili suočeni s promjenama u organizaciji

Utjecaj neformalne komunikacije na organizaciju je vrlo jak, a zbog brzine kojom se informacije pomoću nje šire, neformalna komunikacija može biti iskorištena za ostvarivanje ciljeva poduzeća

S obzirom da je ovaj način komunikacije zaposlenicima primaran izvor informacija, uspješan rukovoditelj neće pokušavati spriječiti neformalnu komunikaciju nego će ju nadgledati i pokušati na nju utjecati kako bi doznao informacije koje su mu inače nedostupne ili kako bi prenio željene informacije.

## **6. Prepreke u uspješnoj komunikaciji**

U procesu komunikacije mogu se javiti prepreka koje stvaraju poteškoće u prijenosu poruka, te mogu uvjetovati kašnjenje, iskrivljavanje ili nepotpunost poruka. Prepreke u komunikaciji su sve ono što sprječava prijenos, zaprimanje i shvaćanje poruke. Izvor prepreka može biti u pojedincu ili u organizaciji, a tehnike prevladavanja prepreka proizlaze iz individualnih vještina ili organizacijskih akcija.

### **6.1. Prepreke na razini pojedinca**

Prepreke u komuniciranju koje se javljaju na individualnoj razini mogu se grupirati u četiri skupine:

- interpersonalna
- kanali ili mediji
- semantika
- nekonzistentni znakovi

Kod interpersonalne dinamike podrazumijevamo emocionalna stanja pošiljatelja i/ili primatelja poruke, predrasude, različite percepcije, selektivno slušanje. Izabrani kanali ili mediji komuniciranja mogu biti neadekvatni za prijenos određene poruke pa odatle može nastati problem u komunikacijama (Buble, 2011:235). Semantika uzrokuje komunikacijske probleme zbog različitog shvaćanja značenja riječi ili načina njihove upotrebe. Također, između verbalne i neverbalne komunikacije javljaju se nekonzistentni znakovi koji stvaraju konfuziju primatelju.

Komunikolozi se slažu da je referentni okvir onaj najznačajniji faktor koji vodi (ne)razumijevanju (Miljković i Rijavec, 2002:31) jer različiti ljudi različito interpretiraju važnost i značenje poruke, ovisno o njihovom prethodnom iskustvu.

### **6.2. Prepreke na organizacijskoj razini**

Prepreke na organizacijskoj razini odnose se na faktore organizacije kao cjeline i mogu se grupirati u pet skupina (Buble, 2011:236):

- Razlike u statusu i moći
- Razlike u ciljevima i potrebama odjela

- Nedostatak formalnih kanala
- Komunikacijska mreža nepodesna zadatku
- Oskudna koordinacija

Razlike u statusu i moći česta su prepreka u komuniciranju iz razloga što zaposlenici na višim razinama smatraju kako one na nižim razinama ne treba slušati, a oni na nižim razinama smatraju kako nema potrebe dijeliti informacije s nadređenima o problemima i propustima s kojima se svakodnevno susreću. Ako su ciljevi i potrebe odjela međusobno suprotstavljeni i različiti to također stvara probleme u komunikaciji, a nedostatak formalnih kanala smanjuje efektivnost komuniciranja. Oskudna koordinacija ukazuje na nedostatak usklađenosti u radu između pojedinih dijelova poduzeća, a to dovodi do izolacije, nedostatka saznanja i razumijevanja o tome što radi druga strana (Buble,2011:237).

### **5.3. Prevladavanje prepreka u komunikaciji**

Kod prevladavanja komunikacijskih prepreka, ovisno o njihovom izvoru, važno je razvijati određene individualne vještine ili poduzeti akcije na razini organizacije.

Kod individualnih vještina, četiri se smatraju relevantnima. Aktivno slušanje koje se manifestira kroz opažanje (neverbalnih pokazatelja), praćenje (govornih, glasovnih i vizualnih poruka) te kroz razmatranje kojim se izvode zaključci i daje povratna poruka. Druga je vještina selekcija primjerenog kanala komuniciranja omogućava da se komunikacija odvija na propisani način, u pravo vrijeme i na pravom mjestu (Buble, 2011:238). Treća je znanje perspektive drugih koje predstavlja sagledavanje motrišta sugovornika te pokazivanje interesa da se poruka ispravno shvati. Posljednja vještina je tzv. menadžment lutanjem naokolo (MBWA), ovim načinom komunikacije menadžer uspostavlja vezu sa zaposlenicima neposredno na njihovom radnom mjestu.

Akcije koje se mogu poduzeti na razini organizacije su klima povjerenja i dijalog, razvoj i korištenje formalnih kanala, ohrabrivanje višestrukih formalnih i neformalnih kanala, mijenjanje organizacijske strukture kako bi se podesila komunikacijskim potrebama te povratna veza i učenje (Buble, 2011:238).

Kod razvijanja klime povjerenja i dijaloga ruše se barijere između zaposlenih te se razvija povjerenje. Zaposlenici nemaju barijere kod komuniciranja s nadređenima te lakše iznose primjedbe i sugestije.

U sklopu jednog opširnog istraživanja provedenog na više od tisuću menadžera srednje i najviše razine dobiveni su podatci o temeljnim vrijednostima menadžera: onakve kakve se ocjenjuju da jesu i onakve kakve bi trebale biti. Između ostalog, 93% anketiranih smatra poželjnom sposobnosti menadžera da zna slušati suradnike, a samo ih 44% misli da menadžeri iz njihova okruženja tu sposobnost doista i posjeduju (Miljković i Rijavec, 2002:58).

Vodstvo treba neprestano razvijati i unaprjeđivati formalne kanale komuniciranja, a uz njih treba ohrabrivati i korištenje višestrukih, formalnih i neformalnih, kanala komuniciranja. Primjenom višestrukih kanala komuniciranja omogućava se primatelju da poruku primi potpunije, preciznije i točnije.

Mijenjanje organizacijske strukture kako bi se podesila informacijskim potrebama znači da bi se organizacijska struktura mogla oblikovati na način da omogući brže i efikasnije komunikacijske tokove. Time se uspostavlja sklad između organizacijske strukture i komunikacijskih potreba (Buble, 2011:239).

Povratna veza i učenje omogućavaju prevladavanje oskudne koordinacije. Ako je primatelj primio poruku povratnom je vezom može bolje razumjeti kroz postavljena pitanja te se tako omogućuje prevladavanje komunikacijskih prepreka.



## 7. Načela uspješne komunikacije

Kako bi se ostvarilo uspješno poslovno komuniciranje, važno je pridržavati se načela uspješne poslovne komunikacije, a to su načelo jasnoće, načelo jezgrovitosti, načelo omeđenosti, načelo točnosti te načelo oblikovanja (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:21).

- Načelo jasnoće – prosljeđivanje poruke odvija se na jednostavan način. Potrebno je primjenjivati razumljivo izražavanje. Jasnim se naziva onaj tko koristi jasne rečenice, izbjegava nepoznate riječi te koji misao prenosi u potpunosti.
- Načelo jezgrovitosti - umjerenost u slanju broja poruka ili informacija koje su namijenjene sugovorniku. Nije pozitivno slati velik broj informacija. Preopširne poruke često nisu jasne, teže se registriraju, ali treba pripaziti da pošiljalatelj ne pošalje premalo informacija jer tada djeluje neuvjerljivo i ostavlja sumnju osobe koja skriva svoje namjere.
- Načelo omeđenosti sadržaja - potrebno se pridržavati teme razgovora što sugovornici i očekuju.
- Načelo točnosti – informaciju je prije slanja potrebno provjeriti, ne smiju se iznositi informacije koje nisu prethodno provjerene i koje nisu sigurne.
- Načelo oblikovanja – u poslovnom komuniciranju važno je odabrati pravilnu formu komuniciranja.

Uspjeh svake organizacije ovisi o uspješnom komuniciranju. Poruke se suradnicima moraju prenositi na način koji je njima blizak kako nebi dolazilo do nesporazuma. Također komunikacijom se prikupljaju i razmjenjuju informacije, rješavaju se sukobi i sklapaju poslovi. Prema tome, od velike je važnosti posjedovati dobre komunikacijske sposobnosti kako bi se njima ostvarivalo uspješno poslovno komuniciranje i kako se nebi stvarale negativne posljedice.

## 8. Zaključak

Komunikacija je proces koji ima veliku važnost u kako u poslovnom tako i u privatnom okruženju. Moglo bi se reći kako komunikacija, dugoročno, ima odlučujuću ulogu u tome hoće li organizacija poslovati uspješno ili neće. Upravo je zbog toga važno da organizacija ulaže u razvijanje komunikacijskih vještina svojih zaposlenika na vodećim pozicijama, ali i da pojedinci sami rade na razvoju svojih komunikacijskih vještina.

Uspjeh poduzeća ovisi o efikasnoj komunikaciji članova koji se nalaze u pojedinim organizacijskim jedinicama. Vrlo je važno da se u svakom trenutku prepozna i upotrijebi pravilan kanal komuniciranja kako bi se razvila što uspješnija međusobna komunikacija i razumijevanje.

Zaposlenici viših i nižih razina trebaju razvijati međusobno povjerenje kako bi se mogla ostvariti otvorena komunikacija o postojećim problemima i kako bi se oni mogli riješiti. Također, komunikacija između viših i nižih razina važna je za prijenos informacija, a one bi trebale biti što potpunije kako se zaposlenici nižih razina nebi osjećali neinformirano i isključeno iz rada.

Veliku važnost kod zadovoljstva zaposlenika ima stil komunikacije koji koriste njihovi nadređeni. Ako je nadređeni sklon agresivnim ispadima, vrijeđanju i zastrašivanju, zaposlenici će izbjegavati komunikaciju s njim te će to dovesti do negativnih posljedica za uspjeh poduzeća. Isto vrijedi i za komunikaciju sa suradnicima i poslovnim partnerima.

Idealan način komunikacije kako u poslovnom tako i u privatnom okruženju je korištenje asertivnog stila komuniciranja. To je stil komunikacije koji nam omogućuje da se zauzmemo za sebe, poboljšamo odnose s drugima, jasno kažemo 'ne' kad je potrebno. Asertivni komunikator aktivno sluša, zna dati pohvalu, prihvaća drugačije stavove i poštuje sugovornika te tako stvara sigurno okruženje i klimu povjerenja.

Veliki broj problema u komunikaciji javlja se iz razloga što ne slušamo kako bi razumjeli, nego kako bi dali odgovor na postavljeno pitanje ili iznijeli svoje mišljenje. Prepreke u komunikaciji treba definirati, a nakon što se definira problem, treba naći odgovarajuće rješenje za njega kako bi se postigla bolja razina međusobne komunikacije. Kod razvijanja klime povjerenja i dijaloga

ruše se barijere između zaposlenih te se razvija povjerenje. Zaposlenici nemaju barijere kod komuniciranja s nadređenima te lakše iznose primjedbe i sugestije.

Organizacija i komunikacija usko su povezane te uspjeh organizacije ovisi o kvaliteti komunikacije. Bez uspješne komunikacije nije moguće ostvariti postavljene ciljeve. Svako poduzeće bi trebalo neprestano raditi na poboljšanju komunikacije i ulagati u razvijanje komunikacijskih vještina svojih zaposlenika na višim razinama kako bi se postigla dobra radna atmosfera i uspješnost u ispunjavanju zadataka i ciljeva.

U Koprivnici, 28. rujna 2018.

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Nives Zajec (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Stilovi komuniciranja u organizaciji (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Nives Zajec Hajec  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Nives Zajec (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Stilovi komuniciranja u organizaciji (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Nives Zajec Hajec  
(vlastoručni potpis)

## 9. Literatura

### Knjige:

1. Buble, M. (2011.) *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
2. Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008.) *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
3. Miljković, D. i Rijavec, M. (2002.) *Komuniciranje u organizaciji*. Zagreb: VERN
4. M.J. Rouse, M.J. i Rouse, S. (2005.) *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia,
5. Sikavica, P. (2011.) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga

### Internetski članci:

1. Jurković, Z. (2012.) *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, Ekonomski vjesnik Vol XXV., No.2, str. 187 URL: <https://hrcak.srce.hr/file/139713> (Pristupljeno 05.08.2018.)

### Internetski izvori:

1. <https://www.scribd.com/doc/114891066/Formalni-i-neformalni-kanali-komuniciranja> (05.08.2018.)
2. <http://www.askcentar.hr/wp/crtice-iz-psihologije/> (05.08.2018.)
3. <https://www.universalclass.com/articles/psychology/different-communication-styles.htm> (07.08.2018.)
4. [https://www.uky.edu/hr/sites/www.uky.edu.hr/files/wellness/images/Conf14\\_FourCommStyles.pdf](https://www.uky.edu/hr/sites/www.uky.edu.hr/files/wellness/images/Conf14_FourCommStyles.pdf) (15.08.2018.)
5. <https://www.scribd.com/document/137530898/Neverbalna-Komunikacija-i-Podela> (15.08.2018.)
6. <https://ldap.zvu.hr/~sonjak/Predavanja/Organizacija.pdf> (17.08.2018.)
7. <https://www.vaspsiholog.com/2011/05/agresivni-stil-komunikacije/> (19.08.2018.)
8. [http://predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.php/13181/mod\\_folder/content/0/7.%20Pisana%20komunikacija.pdf?forcedownload=1](http://predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.php/13181/mod_folder/content/0/7.%20Pisana%20komunikacija.pdf?forcedownload=1) (19.08.2018.)
9. [http://os-podturen.skole.hr/upload/os-podturen/images/static3/807/attachment/ASERTIVNOST\\_U\\_KOMUNIKACIJI\\_PPT.ppt](http://os-podturen.skole.hr/upload/os-podturen/images/static3/807/attachment/ASERTIVNOST_U_KOMUNIKACIJI_PPT.ppt) (11.09.2018.)
10. <http://www.edukacija.hr/rjecnik-pojmova/asertivnost/> (13.09.2018.)

## Popis prikaza

|  |    |
|--|----|
| Prikaz 2.1. Ciljevi organizacije, SMART metoda, Izvor: P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011. ....   | 3  |
| Prikaz 2.2. Formalna organizacijska struktura, Izvor: P. Sikavica: Organizacija; Školska knjiga, Zagreb, 2011. ....  | 4  |
| Prikaz 2.3. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture, Izvor: P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011. ....   | 5  |
| Prikaz 3.1. Informacijska punoća komunikacijskih kanala, Izvor: M. Buble: Poslovno vođenje, M.E.P, Zagreb, 2011. ....  | 8  |
| Prikaz 3.2. Kategorije neverbalnih kodova, Izvor: M.J. Rouse, S. Rouse, Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005. ....  | 11 |
| Prikaz 4.1. Stilovi komunikacije, Izvor: <a href="https://zenavrsna.com/asertivna-komunikacija-prvi-dio/6985">https://zenavrsna.com/asertivna-komunikacija-prvi-dio/6985</a> ( 15.08.2018.) .... | 12 |
| Prikaz 4.2. Usporedni prikaz karakteristika komunikacijskih stilova, Izvor: Obrada autora prema obrađenom tekstu u radu ....   | 17 |
| Prikaz 5.1. Gubici informacija u silaznoj komunikaciji , Izvor: M. Buble: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011. ....   | 20 |