

# Stilovi poslovne komunikacije u sjevernoj Hrvatskoj

---

Šoš, Dorotea

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:315815>

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

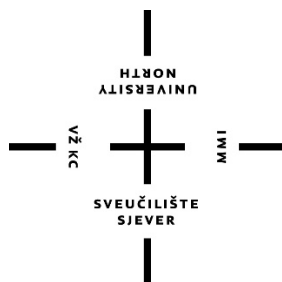
Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





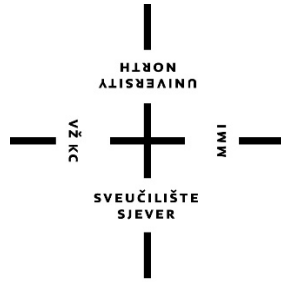
# Sveučilište Sjever

Završni rad br. 35/PMM/2016

## Stilovi poslovne komunikacije u sjevernoj Hrvatskoj

DOROTEJA ŠOŠ, 0046/2013

Koprivnica, rujan 2016. godine



# Sveučilište Sjever

**Poslovanje i menadžment u medijima**

**Završni rad br. 35/PMM/2016**

## **Stilovi poslovne komunikacije u sjevernoj Hrvatskoj**

**Student**

DOROTEA ŠOŠ, 0046/2013

**Mentor**

Dr. sc. Ana Globočnik-Žunac

Koprivnica, rujan 2016. godine



## **Predgovor**

Na početku svog rada, voljela bih zahvaliti svima koji su mi pomogli da svoje fakultetske obveze privedem kraju. Stoga, veliko hvala mojim roditeljima koji su mi uvijek bili bezrezervna potpora, hvala svima koji su bili uz mene na mom putu do diplome.

Veliko hvala i mentorici, profesorici Ani Globočnik-Žunac na pomoći oko pisanja rada i na trudu i ulaganju vremena u to da ovaj rad bude što bolji.

## **Sažetak**

Komunikacija je proces u kojem poruka putuje od pošiljatelja prema primatelju poruke kroz neki kanal i uz neke šumove. Dvije su osnovne vrste komunikacije: verbalna i neverbalna. Ovaj rad bavi se komunikacijskim stilovima čija je osnovna razdioba na agresivan, pasivan, pasivno-agresivan i asertivan stil. Asertivan stil predstavlja komunikaciju ja-porukama, odnosno porukama kojima se iznose vlastita zapažanja, osjećaji i viđenja situacija s jasnom porukom, smisleno i bez namjere da se povrijedi aktivan slušatelj. Komunikacijski stilovi u poslovanju također se mogu podijeliti u ove četiri kategorije, a radno sposobni stanovnici sjevera Republike Hrvatske prema istraživanju provedenom na uzorku od sto osoba služe se asertivnim stilom u poslovnoj komunikaciji.

**Ključne riječi:** komunikacijski stilovi, asertivnost u komuniciranju, istraživanje asertivnosti

## **Summary**

Communication is the process in which one or more messages travel from its sender to the recipient of that message - through some kind of channel and with some noise. There are two basic types of communication: verbal and nonverbal. This paper focuses on communication styles, whose main distribution is in an aggressive, passive, passive-aggressive and assertive style. Assertive communication style represents I-messages, or messages that express their own observations, feelings and perceptions of the situation with a clear meaningful message and without intent to injure an active listener.

Communication styles in the business can also be divided into these four categories. The working-age residents of the north of the Croatia according to a study conducted on a sample of 100 people are used to assertive style in business communication.

**Keywords:** communication styles, assertiveness in communication, research assertiveness

## **Popis korištenih kratica**

**n** – uzorak ispitanika

**NKV** – nekvalificiran

**SSS** – srednja stručna sprema

**VSS** – visoka stručna sprema

**VŠS** – viša stručna sprema

**x'** – aritmetička sredina



# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Komunikacija .....	2
2.1 Organizacijsko ponašanje .....	4
3. Važnost komunikacije u organizaciji .....	4
3.1 Formalna komunikacija .....	6
3.2 Neformalna komunikacija .....	6
4. Komunikacija i menadžment.....	8
5. Komunikacijski stilovi .....	10
5.1 Pasivni stil.....	10
5.2 Agresivni stil.....	11
5.3 Pasivno-agresivni stil.....	12
5.4 Asertivni stil .....	12
6. Konflikti u organizaciji zbog stilova komunikacije .....	15
7. Metodologija istraživanja .....	16
8. Analiza rezultata s diskusijom.....	18
9. Zaključak .....	30
10. Literatura .....	31
11. Popis slika i tablica.....	32
12. Prilog – anketa.....	33

# 1. Uvod

Komunikacija se može definirati na mnogo različitih načina, a ona najčešće ponavljana definicija jest ta da je to proces prenošenja poruke od pošiljatelja do primatelja, kroz neki kanal, uz određene šumove. Svaka interakcija s našom okolinom stvara o nama sliku u očima onih sa kojima komuniciramo, bilo to verbalno, bilo pokretom, mimikom ili gestom.

Znanost o komunikaciji naziva se komunikologija, a razvijena je u dvadesetom stoljeću. „Riječ je o interdisciplinarnoj znanstvenoj disciplini kojoj je cilj objasniti razloge, mehanizme i efekte ljudske komunikacije te podastrijeti upotrebljivu teoriju koja bi opisivala sve elemente ljudske komunikacije.“ (Čerepinko, 2012:9).

Ovaj rad prvo će teorijski obraditi pojam komunikacije i komunikacijskih stilova, a cilj mu je na koncu istražiti kakvu komunikaciju u poslovnom okruženju koriste zaposleni u sjevernoj Hrvatskoj.

Pitanje koje je okosnica rada glasi: „U komunikaciji s nadređenima i kolegama na poslu, koriste li zaposleni agresivan, pasivan, pasivno agresivan ili asertivan nastup?“, a rad će na uzorku od 100 ispitanika braniti slijedeću hipotezu: *zaposlenici u sjevernoj Hrvatskoj s nadređenima i kolegama komuniciraju uglavnom asertivno.*

Kakav je to asertivni stil komunikacije, a koji stilovi se također pojavljuju u poslovnom komuniciranju, govorit će se u nekoliko narednih poglavlja.

Istraživanje će se provoditi nad radno aktivnim stanovništvom u sjevernoj Hrvatskoj preko Google obrazaca, nakon čega će se statistički obraditi rezultati kako bi se dobili relevantni podaci o tome na koji način se komunicira unutar organizacije, nakon čega slijedi zaključak.

## 2. Komunikacija

Harold Laswell (Čerepinko:2012) rekao je da komunikacija znači „Tko, kaže što, kojim kanalom, kome i s kojim efektom?“. Laswellova je definicija slična izreci koju ljudi često vole reći „*Nije važno što se govori, već tko govori.*“ što je zapravo jedan od bitnijih principa kojih bi se čovjek trebao držati u komunikaciji s drugima, a kako bi mogao filtrirati informacije koje putem društva (ali i medija) dopiru do njegovog mozga.

Jedna od sedamnaest definicija komunikacije od komunikologinje Katherine Miller, a koja je ujedno i najpopularnija jest: „Komunikacija je proces, stvaranje značenja i prijenos informacija ili poruka.“ (Čerepinko prema Miller:2012). Informacije i poruke mogu se prenositi u nekoliko svojih oblika i puteva.

Čerepinko u svojoj knjizi Komunikologija (2012) spominje devet zajedničkih principa komunikacije koji se javljaju u svakom obliku iste, a to su: motivacija, slika o samom sebi, vjerodostojnost, očekivanje, prilagodba publike, društvena konstrukcija stvarnosti, dijeljenje značenja, narativ i sukob.

Griffin (Čerepinko, D.:2012) je upravo te principe jednostavno objasnio – motivacija za komunikacijom može biti potaknuta željom za pripadnošću grupi, postignućem ili pak kontrolom nad grupom/pojedincom što je gotovo uvijek posljedica vlastite slike o sebi ili pak potrebom da istu stvorimo. Vjerodostojnost poruke koju širimo ili primamo bitan je faktor na temelju kojeg drugi prosuđuju nas ili obrnuto, nakon čega dolazimo i do očekivanja – kakvo ponašanje očekujemo od drugih ili drugi od nas? Prilagođenost publike komunikaciji važan je dio komunikacije – što ako publika ili sugovornik ne razumije našu poruku, krivo nas shvaća ili njegova percepcija naših riječi ima drugačije značenje no što smo mi htjeli prenijeti. Narativ je princip koji opisuje način na koji je komunikacija ispričana, a koji može biti okidač za sukob koji pak može ili poboljšati ili pogoršati ukupni komunikacijski proces. Ukoliko komunikacija postane loša to može biti posljedica lošeg razumijevanja, propuštanja dobrih prilika, narušenog povjerenja, međusobnog sukoba koji je spomenut nešto ranije ili pak agresije. Loše komuniciranje i sukobi mogu se, naravno, ispraviti ukoliko komunikatori postanu svjesni učinaka takve interakcije i ukoliko imaju želje i ulože truda da bi poruke koje žele prenijeti učinili boljima promišljajući uz to koji je najbolji način prijenosa, provjeravajući razumijevanje i prilagođavajući vlastiti komunikacijski stil sugovorniku.

Dvije osnovne vrste komunikacije su (Čerepinko, D:2012):

a) **verbalna**, gdje se prijenos informacija odvija pismenim i usmenim putem dok ih sugovornik dekodira slušanjem ili čitanjem i

b) **neverbalna**, gdje se za komunikaciju koristi govor tijela, ton glasa, stanke u ugovoru i sam izgled govornika (sugovornika), a poruka se prima "čitanjem" govora tijela ili osobina glasa.

Važno je znati kako neverbalna poruka može zamijeniti verbalnu poruku, može joj dati veću snagu ali isto tako verbalna i neverbalna poruka mogu si međusobno proturječiti.

Kako u ovom radu ipak pričamo o komunikaciji u poslovnom okruženju, važno je za spomenuti koje su funkcije komunikacije u organizaciji. Komunikacija u organizaciji ima svrhu kontroliranja ponašanja članova, pojačava motivaciju, omogućuje emocionalno izražavanje i na kraju osigurava informacije koje su potrebne da bi se donijela neka odluka (Robbins, S., Judge, T.:2009).

Naravno, tijekom komuniciranja kako unutar manje grupe ljudi, tako i unutar organizacije ima svojih prepreka. Neke od njih jesu: filtriranje (kada pošiljatelj poruke manipulira informacijama kako bi ih primatelj lakše prihvatio), selektivna percepcija (kada ljudi interpretiraju dobivene informacije na temelju svojih stavova ili iskustva) te informacijska preopterećenost (kada dotok informacija premašuje kapacitet obrade iste od strane pojedinca). Također, velik utjecaj na prihvaćanje informacije imaju emocije koje govornik odnosno sugovornik u trenutku prenošenja (primanja) poruke osjeća.

Postoje takozvana temeljna pravila komuniciranja. Na samom početku komunikacije potrebno je odrediti ciljeve komuniciranja na način da se: analizira situacija (kome je poruka upućena i što ona znači primatelju poruke), određuje se sadržaj koji je potrebno prenijeti, utvrđuju se ciljevi koje želimo putem komunikacije postići, analiziraju se karakteristike primatelja poruke<sup>1</sup>. Nakon ovih početnih koraka, potrebno je kreirati poruku na način da se odluči hoće li ta poruka biti prenesena usmeno ili pisano; direktnim ili indirektnim pristupom. Uvijek je bolje da je poruka orijentirana ka primatelju, a ne prema sebi jer tako primatelj ima dojam o tome koliko je poruka namijenjena njemu i što bi njemu trebala značiti, pa je tako dobro da se izbjegava korištenje riječi „ja“ ili „mi“.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup><http://www.tennis-as.com/download-eknjige/osnove-principi-poslovnog-komuniciranja.pdf> (pristupljeno 24.09.2016)

<sup>2</sup> Ibid.

## 2.1 Organizacijsko ponašanje

Kako bi se što lakše približili osnovnom cilju ovog rada, a to je analiza komunikacijskih stilova u organizaciji, važno je spomenuti kakve percepcije pojedinca unutar te organizacije postoje.

U literaturi postoji nekoliko glavnih osobina pojedinaca koje utječu na organizacijsko ponašanje, a to su:

- Lokus kontrole – u kojoj mjeri ljudi vjeruju da su gospodari vlastite sudbine (*internalci* su oni ljudi koji vjeruju da mogu kontrolirati sve ono što im se događa, a *eksternalci* vjeruju da je ono što im se događa pod kontrolom vanjskih sila)
- Makijavelizam – u kojoj mjeri neka osoba drži emocionalnu distancu prema okolini i koliko vjeruje da cilj opravdava sredstvo
- Samopromatranje – osobina ličnosti koja mjeri sposobnost neke osobe da prilagodi svoje ponašanje situacijskim faktorima
- Riskiranje – sklonost da osoba preuzme, odnosno, izbjegava rizike.

Za organizacijsko ponašanje vrlo je važan još jedan trenutak, a to je pregovaranje. Pregovaranje je proces u kojem dvije ili više strana razmjenjuju proizvode ili usluge te se nastoje dogovoriti koliko one vrijede u samoj razmjeni. Također, pregovaranje se može definirati kao kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana kada svaka od strana može blokirati postizanje cilja s druge strane.

## 3. Važnost komunikacije u organizaciji

Već je nekoliko puta spomenuta činjenica da je komunikacija vrlo važan dio poslovanja, stoga je vrijeme da se pojam komunikacije i pojam organizacije spoje u cjelinu.

Uz brojne definicije komunikacije, ona nama najzanimljivija jest ekonomska: „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“ (Sunajko, G.:2010).

Poslovna se komunikacija može realizirati na dva načina (Lamza-Maronić, M., Glavaš, J:2008) od kojih je prvi da u njoj sudjeluju svi djelatnici organizacije i drugi u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije. U poslovnoj komunikaciji razlikujemo četiri osnovne vrste: usmena, pismena, neverbalna i e-komunikacija. Ipak, najčešće se unutar neke organizacije koristi usmena komunikacija – razgovori, rasprave, javni govori ili podnošenje izvještaja (Lamza-Maronić, M., Glavaš, J:2008).

Rouse (2005) u svojoj knjizi spominje i zapreke u poslovnoj komunikaciji: preopterećenje informacijama, iskrivljavanje informacija, filtriranje poruka, kontradiktorne poruke, razlike u statusu (ovisno o poziciji unutar organizacijske strukture, op.a) i strukturalne probleme.

Zapreke u poslovnoj komunikaciji daju se podijeliti na mikro i makro prepreke, a razlozi zbog kojih u komunikaciji nastaju svrstavaju se u dvije skupine: vanjske (odnose se na okruženje) i unutarnje koje se odnose na konkretnu komunikaciju između pošiljatelja poruke i njenog primatelja<sup>3</sup>. Svaki faktor koji ometa uspješnost komunikacijskog procesa naziva se komunikacijskom barijerom, a izvori takvih smetnji jesu:

- neshvaćanje potreba sugovornika
- izgled i postupanje pošiljatelja poruke
- sposobnosti primatelja poruke
- korištenje riječi koje sugovornik eventualno ne razumje
- izobličenja u oblikovanju poruka
- gramatičke/pravopisne nedosljednosti
- fizički izgled poruke
- neprikladan izbor kanala za komunikaciju
- faktori koji eventualno mogu ometati prenošenje, prijem i razumijevanje poruke
- jezične barijere, nedostatak interesa, kulturne razlike, emotivna stanja sugovornika<sup>4</sup>

U poduzeću postoje formalni i neformalni putovi komunikacije. Dok je formalna komunikacija unaprijed planiran proces prijenosa informacije u govorenom/pisanom obliku,

---

<sup>3</sup> <http://www.tenis-as.com/download-eknjige/osnove-principi-poslovnog-komuniciranja.pdf>(pristupljeno 24.09.2016)

<sup>4</sup> Ibid.

neformalna komunikacija ima temelje u osobnim odnosima između zaposlenika (Jurković,Z.:2012).

### 3.1 Formalna komunikacija

Formalna komunikacija unutar organizacije jest sustavan proces prijenosa informacija u govorenom i pisanom obliku usklađen s potrebama te iste organizacije koju potiče menadžer organizacije. Svrha je ove komunikacije ostvarenje plana poduzeća, a formalna se komunikacija može odvijati na tri različita načina.

1. vertikalna komunikacija prema dolje—ovakav se tip formalne komunikacije odvija od ljudi na menadžerskim razinama prema nižim razinama u hijerarhiji. Menadžeri sa svojim radnicima obično komuniciraju pismenim putem.

2. vertikalna komunikacija prema gore - tip komunikacije u kojoj se komuniciranje odvija od nižih razina do najviših razina u organizacijskoj hijerarhiji.

3. horizontalna i lateralna komunikacija – komunikacija koja koristi povratne informacije na svim razinama u organizacijskoj hijerarhiji.

### 3.2 Neformalna komunikacija

Neformalna komunikacija je složena i ne slijedi plan kao što je to slučaj kod formalne komunikacije. Sudionici u neformalnoj komunikaciji uglavnom su pripadnici različitih grupa i veze između njih se gotovo stalno mijenjaju, što zbog osobnih stavova zaposlenika jednog prema drugom, što zbog zaposlenikovog odnosa prema organizaciji. Neformalna je komunikacija često vezana s neformalnom strukturom u organizaciji, a osobito pridonosi zanemarivanju formalnih veza putem kojih se prenose informacije.

Davis je 1953. odredio tri tipa neformalne komunikacije u organizaciji.

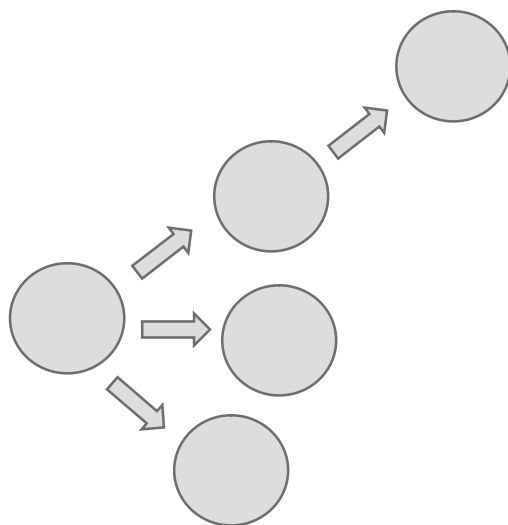
Prvi tip je tip 'pravocrtno rekla-kazala' (slika 1.) gdje jedna osoba prenosi poruku drugoj, druga trećoj, treća četvrtoj.

Slika 1. Prvi tip komunikacije. Izradila autorica prema izvoru. Izvor: Poslovni.hr  
(<http://www.poslovni.hr/media/Data/Webshop/PoslovneKomunikacije.pdf>)



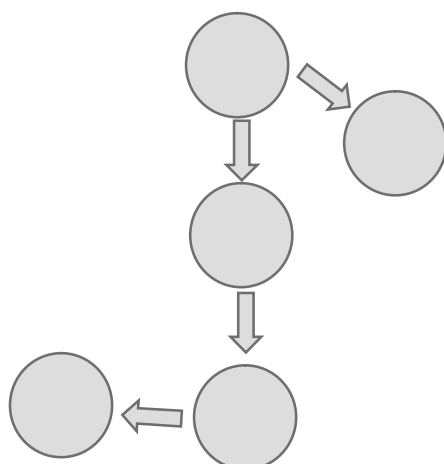
Drugi tip jest 'lanac trača' (slika 2) u kojem pojedinac prenosi poruku osobama koje sretne, dok osoba kojoj je poruka bila prenesena može, ali ne mora, prenijeti poruku nekom drugome.

Slika 2. Drugi tip komunikacije. Izvor: Poslovni.hr  
(<http://www.poslovni.hr/media/Data/Webshop/PoslovneKomunikacije.pdf>)



Treći tip (slika 3) jest 'lanac odabranih' gdje jedna osoba prenosi informaciju samo osobi koju je sama izabrala.

Slika 3. Treći tip komunikacije. Izvor: Poslovni.hr  
(<http://www.poslovni.hr/media/Data/Webshop/PoslovneKomunikacije.pdf>)





Osim formalne i neformalne, komunikacija se može podijeliti na slijedeća tri oblika, o kojima se nešto ranije u radu pisalo:

- usmena komunikacija
- pisana komunikacija
- neverbalna komunikacija.

Usmena se komunikacija odnosi na razgovore, a koji se u organizacijama vode čak do devedeset posto radnog vremena, pogotovo ako se radi o menadžerima. Kada se komunicira usmeno, kanal kroz koji poruka prolazi može biti telefon, razgovori licem u lice, video, televizija i radio. Također, može se reći da usmena komunikacija ima mnogo prednosti nad ostalim oblicima komunikacije jer je najrazumljivija i najrasprostranjenija.

Pisana komunikacija može se dojmiti jednostavnijom od usmene. Osim što pošiljalatelj poruke ima isključivo svoje vrijeme da tu poruku smisli, primatelj ima više vremena da poruku primi i da je obradi. Isto tako, pisana je komunikacija uglavnom trajna, pa za razliku od usmene komunikacije, lakše je sjetiti se što se mislilo i na kraju komuniciralo.

Neverbalna komunikacija odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane izgovorene riječi (Čerepinko prema Hamilton:2012). Neverbalnu komunikaciju tako čine mimika, gesta, vanjski izgled, udaljenost sugovornika i ton, odnosno boja glasa. Čerepinko (2012) spominje činjenicu da je još Darwin istraživao neverbalnu komunikaciju i tada došao do zaključka kako svi ljudi na isti način mimikom izražavaju šest emocija – iznenađenje, gađenje, tuga, strah, sreća i ljutnja.

#### **4. Komunikacija i menadžment**

Reinout E. de Vries<sup>5</sup> et al. (2010) objavljuje članak koji proučava veze između stilova komunikacije menadžera, stilova menadžmenta i kolika je uspješnost menadžera koji se koriste određenim stilom. Autori članka na uzorku od 279 ispitanika, sve redom zaposlenika vladine organizacije, provodili su anketu gdje su predstavili šest osnovnih komunikacijskih stilova menadžmeta: verbalnu agresiju, ekspresivnost, preciznost, moć uvjeravanja, potporu i konstantnu želju za diskusijom ili uvjeravanjem.

---

<sup>5</sup> <http://link.springer.com/article/10.1007/s10869-009-9140-2/fulltext.html>(pristupljeno 24.09.2016)

Prva hipoteza postavljena u članku de Vries-a et al. (2010) bila je da su komunikacijski stilovi više povezani s nastupima menadžera koji su orijentirani osoblju nego oni koji su orijentirani na izvršenje zadataka. Druga hipoteza (de Vries et al:2010) govori sljedeće: Stilovi komunikacije, kao i karizmatično vodstvo te vodstvo orijentirano prema zaposlenicima mogu dati percepciju o tome koliko su zaposlenici zadovoljni sa svojim nadređenima. Za obje se hipoteze očekivalo da dokažu da su zaposlenici skloniji menadžmentu koji je orijentiran na odnose s ljudima.

U anketama koje su provodili de Vries et al (2010) spol i dob ispitanika nisu povezani s ostalim varijablama ispitivanja, osim u dva slučaja gdje se govorilo o ekspresivnosti nadređenih i vještini učenja podređenih gdje su se ženske ispitanice izjašnjavale kao bolje u učenju, ali istovremeno za svoje nadređene rekly da su ekspresivniji no što su to zaključili muškarci. Nadalje, najveću vezu između komunikacijskog stila vodstva i njegovog vođenja imaju sljedeće točke:

Karizmatični vođa povezan je sa pružanjem potpore i moći uvjerenja. Menadžment orijentiran prema zaposlenicima povezan je također sa moći uvjerenja, ali i verbalnom agresivnošću. Menadžment orijentiran na izvršenje zadataka povezan je sa moći uvjerenja i preciznošću. (de Vries et al 2010). Verbalna agresija imala je snažnu negativnu korelaciju sa vodstvom orijentiranim na zaposlenike, a malu negativnu sa karizmatičnim vodstvom, a sa vodstvom orijentiranim na zadatke imala je pozitivnu vezu. Ispitanici su sa sva tri stila najmanje povezivali izrazitu volju vođe za diskusijom.

Kao što se i očekivalo, karizmatično vodstvo i vodstvo s orijentacijom na zaposlenike dobili su najbolje rezultate među ispitanicima pa su tako oni percipirali ova dva stila vođenja kao najviše efikasna. Također, ta dva stila više od onog gdje se menadžer orijentira na izvršenje zadataka čine zaposlenike zadovoljne svojim menadžerom.

Ekspresivnost kao stil komunikacije bila je najmanje povezivana s bilo kojim od stilova vođenja. Tako je naprimjer, karizmatično vodstvo bilo povezano sa svih šest ranije nabrojanih stilova komunikacije, ali ekspresivnost je bila gotovo zanemarena varijabla dok su najviše ovaj stil ispitanici povezivali sa moći uvjerenja i potporom.

U zaključku de Vries et al (2010) navodi nekoliko važnih zaključaka: vodstvo orijentirano na odnose sa zaposlenicima povezano je samo sa tri stila komunikacije, od toga s jednim izrazito negativno; karizmatični su bili povezivani sa svih šest ranije nabrojanih stilova, a vođe orijentirane na izvršavanje zadataka u izrazito su slabim postocima povezivani sa

komunikacijskim stilovima, odnosno, može se reći – ne komuniciraju dobro sa zaposlenicima, pa tako ne čudi da se zaposlenici (ispitanici) osjećaju sigurnije u komunikaciji sa karizmatičnim vodstvom ili pak onim orijentiranim na odnose sa zaposlenicima.

Drugi članak koji govori o vezama između stila vođenja, komuniciranja i zadovoljstva zaposlenika jest članak Paula Madlocka u kojem su postavljene četiri hipoteze:

1. Postoji značajna pozitivna veza između komunikacijskih kompetencija menadžera i zadovoljstva zaposlenika svojim poslom.
2. Postoji značajna pozitivna veza između stilova vođenja i zadovoljstva zaposlenika svojim poslom.
3. Postoji značajna pozitivna veza između potpore vođa zaposlenima i njihovog zadovoljstva poslom.
4. Postoji značajna pozitivna veza između potpore vođa zaposlenima i njegove komunikacijske kompetencije (Madlock, P.:2008)

Ove su se hipoteze dokazivale uz pomoć 220 ispitanika, sve zaposlenih odraslih osoba od kojih 112 radi za žensku osobu, a 108 za muškarca. U rezultatima, dokazano je da postoji pozitivna veza između komunikacijskih kompetencija menadžera i zadovoljstva zaposlenika komunikacijom s takvim menadžerima, odnosno, dokazane su sve četiri postavljene hipoteze. Madlockova istraživanja dokazuju da je od izuzetnog značaja da organizacija u fokusu ima kako se menadžeri odnose prema zaposlenicima jer to stvara bolje rezultate u organizaciji – povećava se zadovoljstvo zaposlenika, a samim time i njihova efikasnost/efektivnost.

## **5. Komunikacijski stilovi**

### **5.1 Pasivni stil**

Pasivna komunikacija karakterizira osobu koja se rijetko ljuti i želi da se na nju nitko ne ljuti stoga radi sve kako bi izbjegla povređivanje drugih osoba. Kako bi izbjegla sukobe, osoba koja koristi pasivni stil često se preopterećuje zahtjevima drugih osoba, zanemarujući izraziti svoje potrebe, mišljenja i osjećanja (UK Violence Intervention and Prevention Center:2014).

Tipične značajke osobe koja koristi pasivni stil su: takva osoba izbjegava rasprave; osoba često šuti ili jako puno priča bez da izražava svoje mišljenje; ponavlja tuđa mišljenja; često se

ispričava; govori izrazito tiho; ne gleda sugovornika u oči; stalno klima glavom (UK Violence Intervention and Prevention Center:2014).

Pasivni stil komunikacije osim na sugovornike ima utjecaj i na samu osobu koja komunicira na ovaj način – osoba se često osjeća anksiozno i depresivno, često se čak osjeća i odbijeno od sugovornika iako nije svjesna zašto.

Tipične rečenice ili ponašanja pasivnog komunikatora jesu (UK Violence Intervention and Prevention Center:2014):

*„Nisam sposoban izboriti se za sebe.“*

*„Ne znam koja su moja prava.“*

*„Konstantno me ugnjetavaju.“*

*„Slab sam i nisam u stanju brinuti o sebi.“*

*„Ljudi nikada ne uzimaju u obzir moje osjećaje.“*

## **5.2 Agresivni stil**

Osoba koju nazivamo agresivnom potpuna je suprotnost od pasivne osobe – ona dakle često i bez empatije izražava svoje želje i osjećaje, ali zato često dobije ono što želi. Osoba koja agresivno komunicira stvara si neprijatelje svojim optuživanjem drugih (često za svoje greške), prekidanjem drugih dok pričaju i svojim konstantnim dizanjem tona (UK Violence Intervention and Prevention Center:2014).

Agresivni komunikatori često će pokušati biti dominantni koristeći se čak i ponižavanjem drugih, kritizirat će i napadati druge. Također, agresivne osobe vrlo su impulzivne, nisu tolerantne, često koriste "ti" poruke i stvaraju strah (UK Violence Intervention and Prevention Center:2014).

Tipične poruke ili osjećaji agresivnog komunikatora su (UK Violence Intervention and Prevention Center:2014):

*„Superioran sam i u pravu sam, a ti si inferioran i u krivu si.“*

*„Mogu kršiti tvoja prava i to neće imati nikakvih posljedica.“*

*„Sve je tvoja krivica.“*

*„Reagiram bez razmišljanja.“*

*„Dobit ću što želim, bez obzira na koji način.“*

### **5.3 Pasivno-agresivni stil**

Kako je ranije spomenuto, pasivni komunikatori imaju tendenciju "pregristi jezik" i ne izražavati svoje mišljenje što ih često dovodi do zatvaranja u sebe i stanje anksioznosti. Uglavnom zbog potisnutih osjećaja, pasivni komunikatori često postaju pasivno-agresivni. Obilježje ovakvog stila jest često korištenje sarkazma, negiranje da postoji problem, naglašene facijalne ekspresije (mimika) koja se uopće ne slaže s izgovorenim (UK Violence Intervention and Prevention Center:2014).

Prepoznati pasivno-agresivnu osobu može se po ovim stavovima (UK Violence Intervention and Prevention Center:2014):

*„Slab sam i ljudi me ne shvaćaju ozbiljno stoga ću sabotirati i ometati druge u radu.“*

*„Pokušat ću djelovati kooperativno, ali to neću biti.“*

### **5.4 Asertivni stil**

Asertivnost jest jasno i iskreno izražavanje vlastitih osjećaja i želja pritom imajuć empatiju i poštovati druge. Asertivni komunikatori smatraju se najboljim komunikatorima jer osim što su empatični, nemaju problema s odbijanjem poslova koji bi ih preopteretili, ne osjećaju se krivom i smatraju da uvijek imaju pravo na to da se predomisle u vezi nekog svog stava te ih nije sram tražiti pomoć ukoliko im nešto nije jasno (UK Violence Intervention and Prevention Center:2014).

Za asertivnu osobu tipično je da drugima pristupa direktno, trudi se pronaći kompromis, opuštena je i ne smetaju joj eventualno neispunjene želje.

Asertivna osoba uglavnom razmišlja na sljedeći način (UK Violence Intervention and Prevention Center:2014):

*„Imamo jednako pravo izraziti svoje mišljenje jedno drugom i trebamo se međusobno uvažavati.“*

*„Samouvjeren sam.“*

*„Govorim jasno, iskreno i ono što govorim ima svoju poantu.“*

*„Jedan od prioriteta mi je da se moja prava poštuju od strane drugih.“*

*„Poštujem prava drugih.“*

*„100 posto sam odgovoran za svoju sreću i uspjeh.“*

Ono što se u gotovo svojoj literaturi vezanoj uz važnost asertivne komunikacije spominje jesu takozvane *JA-rečenice*, odnosno, *JA-govor* ili *govor nenasilja*. Bognar (prema Rosenberg:1998.) tako razlikuje govor zmije (ili TI govor) i govor žirafe (ili JA govor). Takozvane JA-poruke ne optužuju, ne govore se u svrhu savjetovanja ili pak naredbi, a svejedno im je cilj i mogućnost izraziti osjećaje, želje i potrebe osobe koje od strane slušatelja tada bivaju prihvaćene (Bognar, L.:1998). Doduše, asertivnog komunikatora ne karakterizira samo moć prenošenja JA-poruka, već i aktivno slušanje sugovornika.

U govoru žirafe važno je naglasiti svoje osjećaje prema drugoj strani umjesto da drugu stranu optužimo za vlastite osjećaje. Bognar (1998.) tako daje sljedećih nekoliko primjera:

#### 1. primjer - sin se obraća majci:

- TI-poruka: Ti si mama stvarno dosadna s tim tvojim savjetima. Pusti me već jednom da odrastem.
- JA-poruka: Mama. Jako me ljuti kad mi stalno govoriš što da radim jer osjećam da nemaš povjerenja u mene.

#### 2. primjer – profesor se obraća učenicima:

- TI-poruka: Vi ste zaista nemarni i neodgovorni đaci. Neki će se jako iznenaditi ocjenama na kraju godine.
- JA-poruka: Vidim dosta loših ocjena u imeniku. Bojim se da bi neki mogli imati slab uspjeh na kraju godine, a stalo mi je da moj razred ne bude slabiji od ostalih.

#### 3. primjer – vozač se obraća drugom vozaču:

- TI-poruka: Vi ste malo teži vozač kad ovako parkirate automobil. Maknite taj auto da mogu izaći.

- **JA-poruka:** Vidim da je vaš auto parkiran tako da ne mogu izaći. To me ljuti jer mi se žuri, a čekam već puni sat.

Promatrajući ove primjere može se zaključiti kako TI-poruke uglavnom zvuče kao agresivne poruke, ali promišljanjem o onome što će se prenijeti drugoj osobi, vrlo je jednostavno takve misli preoblikovati u nenasilne poruke.

Butorac (2015) savršeno je sažela ono čime bismo mogli definirati asertivnost: asertivnost je proces traženja onoga što želimo izražavajući mišljenja, osjećaje, iznosivši svoja gledišta uz korištenje svojih prava i prihvaćenje svojih obveza tako da smo iskreni, izravni, branimo svoj integritet, uvažavamo druge i poštujemo različitosti.

Postoji nekoliko tehnika za poboljšanje asertivnosti u komunikaciji.

- **tehnika otvaranja** – koristi se ako su sugovornici bliske i ravnopravne osobe, odnosno, na sličan način pristupaju doživljavanju neke problematične situacije. Izrazi koji se koriste u ovoj tehnici su naprimjer: „čini me nervoznim“, „povrjeđuje me“, „plaši me“, „uznemirava me“. Tehnika otvaranja uspješno rješava sukobe između supružnika, parova i prijatelja.
- **tehnika zamagljivanja** – ova se tehnika koristi kako bi se sugovorniku dalo do znanja da se prihvaća kritika upućena na naš račun, ali samo na način da se prihvati dio iste. Prvi dio rečenice može se nazvati diplomatskim, a drugim dijelom rečenice upućene kritičaru zapravo priznajemo pravo na vlastitu istinu.
- **tehnika vraćanja lopte** – ovom se tehnikom osoba uči nositi s manipulativnom kritikom, bez korištenja kontranapada upitnim se rečenicama pokušava od kritičara saznati zašto je kritika uopće upućena.
- **tehnika kompromisa** – koristi se u slučaju da se stavovi osoba uključenih u dijalog razlikuju i kada je konfliktnu situaciju moguće riješiti jedino kompromisom
- **tehnika pokvarene ploče** – koristi se kako bi dosljedno, bez dodatnih objašnjenja ili produblivanja problema drugoj osobi objasnila svoja prava
- **tehnika ponovljenog asertivnog odgovora** – tom tehnikom zapravo se teži uvažavanju činjenice koju ističe sugovornik, ali se uporno brani vlastito pravo. Također, ovom se tehnikom dopušta osobi da u kratkim crtama može opisati svoju poziciju u vezi s osobnim problemom.

- **tehnika paradoksalnog odgovora** – koristi se kako bi osoba izložena verbalnoj agresiji uz pomoć suptilnih odgovora nešto dala do znanja osobi od koje je napadnuta.<sup>6</sup>

## 6. Konflikti u organizaciji zbog stilova komunikacije

Thomas et al. u svom članku istražuju uz pomoć stratificiranog uzorka kako na konflikte u organizaciji prema spolu i prema poziciji u hijerarhiji organizacije utječu komunikacijski stilovi. Konflikt (Thomas:2008) se opisuje kao situacija u kojoj se ljudi sukobljavaju zbog različitih stajališta prema stvarima koje su im važne. Thomas kaže da se razlikuju dvije dimenzije za rješavanje konflikta – prvi je kooperativnost u kojem se konflikt nastoji riješiti na način da se ispuni tuđa želja, a drugi je asertivnost u kojoj se konflikt nastoji riješiti na način da se ispuni vlastita želja. Takva se dva stava granaju na još pet stilova:

- natjecanje (niska razina kooperativnosti, visoka razina asertivnosti) u kojem se pokušava zadovoljiti vlastita želja na uštrb drugoga
- ugađanje (visoka razina kooperativnosti, niska asertivnosti) gdje se žrtvuje vlastito stajalište
- izbjegavanje (niska razina i kooperativnosti i asertivnosti) gdje se ne zadovolji ničija želja već se izbjegne ili odgodi konflikt
- suradnja (visoka razina i kooperativnost i asertivnosti) gdje se uz interakciju pokušava doći do toga da se želje svih sudionika zadovolje
- kompromis (spoj kooperativnosti i asertivnosti) gdje se pokušava naći na "neutralnom terenu" kako bi se sukob riješio i tako se zadovoljile sve želje sudionika u konfliktu, ali samo parcijalno.

Prema ranijim istraživanjima Thomas (et al. 2008) navodi da su više razine menadžmenta sklonije konfliktnim situacijama bez obzira na njihov spol te da su na višim razinama menadžeri naklonjeniji rješavanju konflikata asertivnim natjecateljskim stilom dok zanemaruju kooperativnost. Što se tiče spola kao referentne točke u konfliktnim situacijama

---

<sup>6</sup> <https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A175/datastream/PDF/view> (pristupljeno 24.09.2016)



žene su, kaže Thomas, sklonije kompromisu, ugađanju i izbjegavanju konflikata nego što su to muškarci.

U ovom istraživanju (Thomas et al:2008) postavljena su tri problemska pitanja:

1. Kako konfliktni stilovi variraju prema organizacijskoj razini?
2. Kako konfliktni stilovi variraju prema spolu?
3. Kakva je interakcija između konflikata prema organizacijskoj razini i prema spolu?

Rezultati istraživanja govore sljedeće: najviše se konflikata rješava uz pomoć kompromisa, slijedi suradnja, izbjegavanje, ugađanje i na kraju natjecanje. Prema spolu, muški ispitanici više biraju natjecateljski stil rješavanja konflikata dok žene u većem postotku od muškaraca biraju sve ostale. Što se tiče konflikata prema organizacijskoj razini, korištenje natjecateljskog se stila povećava usporedno s većom razinom na hijerarhijskoj ljestvici organizacije; suradnja je podjednako zastupljena na svim razinama menadžmenta. Kompromisi nisu vezani isključivo uz hijerarhiju jer su ispitanici u top menadžmentu i low menadžmentu imali jednaka stajališta o kompromisu kao metodi za rješavanje sukoba. Izbjegavanju i ugađanju kao metodama za rješavanja sukoba se uglavnom ne pribjegava na višim i srednjim razinama menadžmenta.

## **7. Metodologija istraživanja**

Kao što je ranije naglašeno, u istraživanju koje će biti provedeno cilj je dokazati hipotezu da radno sposobno stanovništvo na sjeveru Republike Hrvatske prema svojim kolegama i nadređenima komunicira asertivno.

Za potrebe ovog istraživanja dizajniran je anketni upitnik koji sadrži 20 tvrdnji o korištenju različitih komunikacijskih stilova. Upitnik je autorsko djelo studentice.

Prije izjava kojima je svrha potvrditi (ili opovrgnuti) hipotezu ispitanicima će biti postavljena pitanja koja će utvrditi demografske činjenice o njima, a to su redom:

- spol,
- dob (raspoređeno u četiri kategorije: 18-25; 26-35; 36-50 i 50+),
- razina obrazovanja (raspoređena u tri kategorije: NKV, SSS, VŠS/VSS),

- sredina iz koje dolaze (ruralna ili urbana).

Osim toga, postavljena će biti još dva pitanja – je li ispitanik zaposlen i ukoliko je kakve je veličine tvrtka u kojoj radi (manje od 50 zaposlenih, 50-150 zaposlenih, 150 i više zaposlenih).

Odlučeno je da će se u anketnom upitniku tvrdnje ocjenjivati uz pomoć prvostupanjske Likertove skale.

1 - u potpunosti se slažem

2 - slažem se

3 - nisam siguran

4 - ne slažem se

5 - u potpunosti se ne slažem.

U prethodnom smo poglavlju kategorizirali stilove kao i tipične tvrdnje za četiri komunikacijska stila, pa je tako bilo logično tvrdnje i rasporediti. Od ukupno 20 izjava koje će ispitanici bodovati, tvrdnje su raspoređene na sljedeći način, ali pomješano u upitniku:

Tablica 1. *Izjave tipične za četiri komunikacijska stila.* Tablica je izvorno autorsko djelo.

Agresivan stil	Pasivan stil	Pasivno-agresivan stil	Asertivan stil
Reagiram impulzivno.	Ne znam koja su moja prava na radnom mjestu.	Volim biti u centru pažnje.	100 posto sam odgovoran/odgovorna za svoju sreću i uspjeh.
Dobit ću što želim, bez obzira na koji način.	Ljudi me ne shvaćaju ozbiljno.	Spreman/spremna sam okriviti drugoga ako će mi to donijeti neki benefit.	Obraćam pažnju na neverbalnu komunikaciju.
Govorim i onda kada ne znam ništa o temi o kojoj se priča.	Sklon/sklona sam negiranju problema ako bi me priznavanje krivnje dovelo u nepriliku.	Dižem ton glasa kada se osjećam napadnuto.	Tolerantan/tolerantna sam.
Često naglašavam svoja prava, a zanemarujem obveze.		Uvažavam svačije mišljenje, dokle god se to ne kosi s mojim stavom.	Govorim jasno, iskreno i ono što govorim ima svoju poantu.

			Nemam problema s odbijanjem posla.
			Ukoliko mi nešto nije jasno pitat ću suradnika bez problema.
			Neverbalna komunikacija jednako je važna kao i verbalna.
			Nemam problema s odbijanjem posla.
			Jedan od prioriteta mi je da se moja prava poštuju od strane drugih.

Upitnik je sastavljen pomoću Google obrazaca i javno objavljen putem društvenih mreža. Uzorak ispitanika (n) prethodno je definiran, pod pretpostavkom da je 100 ispunjenih anketa dovoljno kako bi se u svrhu završnog rada mogla potvrditi postavljena hipoteza.

Ispitanicima je u uvodu ankete jamčeno kako će upitnik biti anoniman i kako je sastavljen u stručno-znanstvene svrhe.

## 8. Analiza rezultata s diskusijom

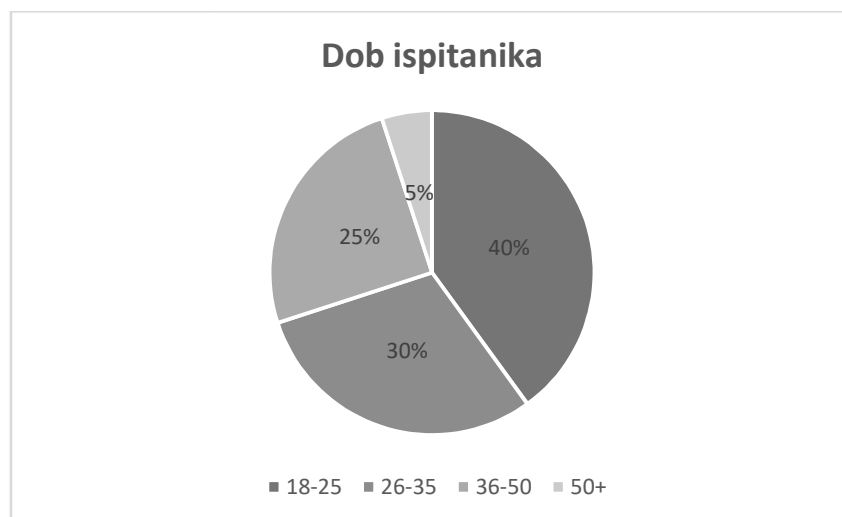
Kao što je prethodno spomenuto, ispitanici su najprije trebali dati odgovor na pitanje o svom spolu gdje se od 100 ispitanika, 73 izjasnilo kao žena i 27 kao muškarac, što je prikazano na slici 4.

Slika 4. *Spol ispitanika*. Slika je izvorno autorsko djelo.



Dob ispitanika prikazana je na slici 5, a zanimljivo je spomenuti i sljedeće statistike: najviše, i to 31 ispitanica staro je između 18-25 godina, slijede ih žena stare između 26-35 godina (24), od 36 do 50 godina ima 16 ispitanica, dok iznad pedeset godina ima tek dvije žene koje su ispunile upitnik. Devet ispitanih muškaraca staro je od 18 do 25 godina, između 26 i 35 ima ih šestoro, od 36 do 50 godina ima ih devetero, dok za 1% ispred žena prednjače ispitanici muškarci stari 50+ godina.

Slika 5. Dob ispitanika. Slika je izvorno autorsko djelo.

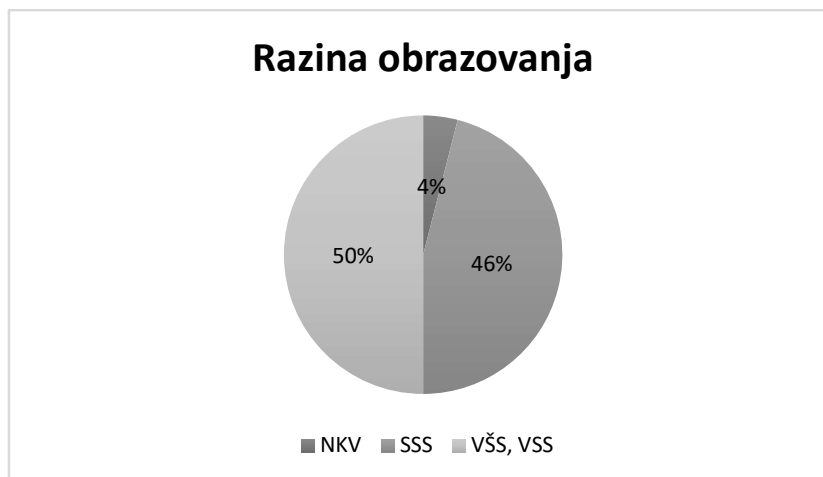


Među ispitanicima (slika 6), čak je 50% visokoobrazovanih, 46 osoba ima završenu srednju školu, dok ih je četvero nekvalificirano. Od 50% visokoobrazovanih čak je 36% žena i to najviše u dobi od 26 do 30 godina (14 ispitanica), dok se samo 14 muškaraca izjasnilo kao VŠS/VSS.

46 ispitanika ima srednju stručnu spremu, od čega je 40 žena uglavnom u dobi od 18 do 25 godina.

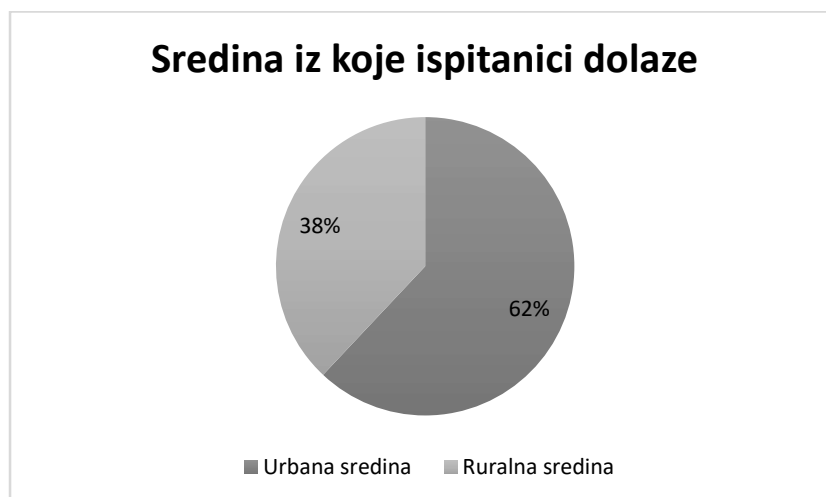
Nekvalificirano je troje muškaraca i jedna ispitana žena.

Slika 6. *Razina obrazovanja ispitanika.* Slika je izvorno autorsko djelo.



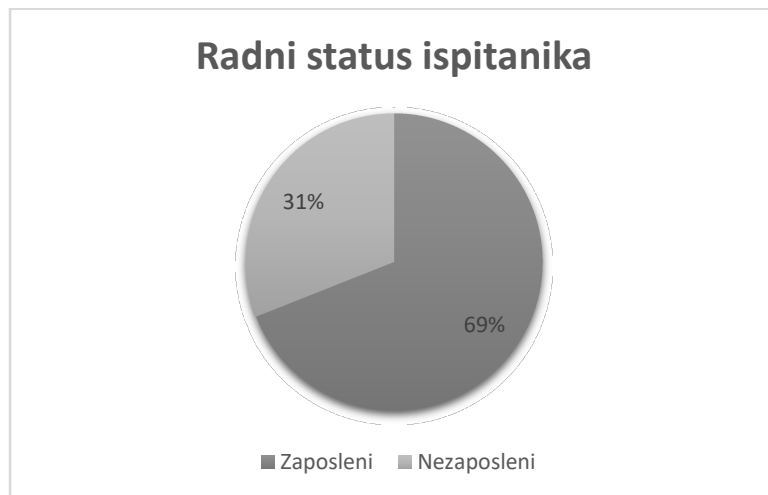
Četvrto pitanje (slika 7) ticalo se sredine iz koje ispitanici dolaze, od čega ih je 62 odgovorilo da dolaze iz urbane sredine. Od tih 62%, 50 je žena iz urbane sredine. Logično, 23 žene dolaze iz ruralne sredine, kao i 15 muškaraca i zajedno čine 38% ispitanika iz ruralne sredine.

Slika 7. *Sredina iz koje ispitanici dolaze.* Slika je izvorno autorsko djelo.



Za radni status ispitanika (slika 8) zanimljivo je kazati kako od 69% zaposlenih ima 25 ljudi iz ruralne sredine, dok je ostatak iz gradova (44). 31% nezaposlenih čini 13 osoba iz ruralne i 18 iz urbane sredine.

Slika 8. *Radni status ispitanika*. Slika je izvorno autorsko djelo.



Posljednje pitanje prije analize izjava ticalo se veličine poduzeća u kojima zaposleni rade, pa je tako od 69 zaposlenih njih 40 zaposleno u poduzećima s manje od 50 zaposlenih, devetnaest ih radi u tvrtkama koje imaju više od 150 zaposlenih, a njih desetero u srednjim poduzećima između 50-150 zaposlenih. Gotovo svi pripadnici ruralnih sredina rade u poduzećima koja imaju manje od pedeset zaposlenih (njih 22). Stanovnici urbanih sredina tako su podjednako raspoređeni po sve tri skupine poduzeća.

Nakon analize demografskih čimbenika ispitanika kreće se u analizu bodovanja izjava. Prva je izjava bila jedna iz kategorije pasivnog komunikacijskog stila, a to je: „*Ne znam koja su moja prava na radnom mjestu.*“ gdje prednjači ocjena 5 (u potpunosti se ne slažem) koju je odabralo 33 ljudi. Ocjenu 1 (u potpunosti se slažem) označilo je 12 ljudi. Najmanje je ispitanika označilo ocjenu 2 i to njih petero. 23 je ispitanika koji nisu sigurni koja su njihova prava na radnom mjestu, dok ih se s izjavom ne slaže 27.

Sljedeća tvrdnja dolazi iz kategorije agresivnih. Najmanje, i to 10 ljudi u potpunosti se slaže da *reagiraju impulzivno*, najviše (30) ispitanika odgovorilo je sa ocjenom 2, odnosno, slažu se sa tvrdnjom, a slijedi ih odgovor *u potpunosti se ne slažem* što tvrdi 28 ispitanika.

S asertivnom tvrdnjom „100 posto sam odgovoran/odgovorna za svoju sreću i uspjeh“ složilo se u potpunosti 36 ispitanika, 31 ih je ocijenilo tvrdnju sa 2, a sa tvrdnjom se u potpunosti ne slaže 8 ispitanih.

37 ispitanika u potpunosti *obraća pažnju na neverbalnu komunikaciju*, dok ih 12 to u potpunosti odbija raditi ili ne radi. U zlatnoj sredini, odnosno, s odgovorom nisam siguran poistovjetilo se 16 ispitanika. Tvrdnju je s odgovorom 'slažem se' označilo 30 ispitanika.

Tvrdnja koja pripada pasivno-agresivnom stilu: *Volim biti u centru pažnje*. Dobila je iznenađujuće mnogo negativnih odgovora – 30 osoba uopće ne voli biti u centru pažnje, 27 ih nije sigurno, a u centru pažnje voli biti samo devetero ispitanih.

„Govorim i onda kada ne znam ništa o temi o kojoj se priča.“ tvrdnja je s kojom se 30 ljudi u potpunosti nije složilo, a u potpunosti se jest složilo samo osmero ljudi. 24 ljudi nije sigurno u svoje stajalište glede ove tvrdnje.

Još je jedna tvrdnja koja karakterizira agresivni stil, a to je „Dobit ću što želim, bez obzira na koji način.“ gdje su odgovori raspoređeni u gotovo savršenu Gausovu krivulju. 14 ispitanika u potpunosti se slaže s ovom tvrdnjom, njih 17 pak ih se u potpunosti ne slaže, a dvadeset sedmero nije ih sigurno.

Kao tolerantnu osobu opisuje se čak 36 ljudi sa odgovorom *u potpunosti se slažem*, a s odgovorom *slažem se* to čini 30 osoba. 12 ih nije sigurno, 13 ih se ne slaže, a devetero ispitanih u potpunosti se ne slažu s ovom tvrdnjom.

„Spreman/spremna sam okriviti drugoga ako će mi to donijeti neki benefit“ tvrdnja je s kojom se u potpunosti ne slaže 52% ispitanih. Samo 19 ljudi okrivilo bi druge kako bi sebi omogućili neki napredak (9 osoba u potpunosti se slaže s tvrdnjom, desetero ih se uglavnom slaže).

Čak 47 ispitanih ljudi nema problema s odbijanjem posla, 24 ih nije sigurno bi li ili ne bi posao odbili, 12 ljudi ne slaže se sa tvrdnjom, a sedamnaestero sa sigurnošću tvrdi kako imaju problema s odbijanjem posla.

„Govorim jasno, iskreno i ono što govorim ima svoju poantu.“ tvrdnja je s kojom se slaže u potpunosti 40 osoba. 30 ispitanika uglavnom se slaže, 14 ih nije sigurno, šestoro ispitanika uglavnom se ne slaže s tvrdnjom, a njih petero u potpunosti tvrdnju odbacuje.

26% ispitanika u potpunosti se ne slaže s tvrdnjom da *često naglašavaju svoja prava, a zanemaruju obveze*. Sa tom se tvrdnjom u potpunosti slaže osam ispitanih, a uglavnom slaže njih dvadeset i dvoje. Sigurnih ih u to nije čak dvadesetero.

Može se ustvrditi da je iznenađujuć potvrđan postotak odgovora na tvrdnju „*Dižem ton glasa kada se osjećam napadnuto*“, gdje je čak 52 ljudi priznalo tu svoju boljku (25 u potpunosti, 27 uglavnom), dok je samo 12 osoba u potpunosti odbacilo tu tvrdnju.

Izrazito asertivni odgovori slijedili su na tvrdnju „*Svatko ima jednako pravo izraziti svoje mišljenje drugom i drugi ga treba uvažavati i obratno*“ gdje se 77 ispitanih složilo s tvrdnjom, samo jedna osoba u to nije sigurna, a 22 ljudi (podjednako uglavnom i u potpunosti) odbacilo je tvrdnju.

„*Uvažavam svачije mišljenje, dokle god se to ne kosi s mojim stavom*“ pitanje je na koje svaki odgovor (osim odgovora: u potpunosti se ne slažem) ima gotovo jednaku zastupljenost. 23 ljudi u potpunosti se slaže s izjavom, njih 24 uglavnom se slaže, 23 ih nije sigurno, a 21 uglavnom se s izjavom ne slaže.

„*Jedan od prioriteta mi je da se moja prava poštuju od strane drugih.*“ izjava je s kojom se u potpunosti složilo 35 ispitanih, isti taj broj uglavnom ih se slaže sa izjavom, dok se desetero ispitanika izjasnilo kako se u potpunosti ne slažu s izjavom.

Izjava koja spada u kategoriju pasivnih, a to je „*Ljudi me ne shvaćaju ozbiljno*“ dobila je 27 u potpunosti negativnih odgovora, s njom se uglavnom ne slaže 24 ispitanih, a 23 ih nije sigurno. Šestero ispitanih u ovom se slučaju u potpunosti slaže s izjavom, a uglavnom ih se slaže 20.

S izjavom da je neverbalna komunikacija jednako važna kao i verbalna u potpunosti se slaže 44 ljudi, a tu tvrdnju u potpunosti odbacuje njih 12.

55 u potpunosti pozitivnih ocjena (1) dobila je izjava „*Ukoliko mi nešto nije jasno pitat ću suradnika bez problema*“. Samo četrnaestero ispitanih u potpunosti se ne slaže s tom izjavom.

Negiranju problema ukoliko bi ih priznavanje krivnje dovelo u nepriliku sklono je (u potpunosti) 8 ljudi. Sedamnaestero ih je uglavnom sklono, dvadesetero ih nije sigurno, a 45 ispitanih s time se ne slaže.



U tablici 2 koja slijedi i na slici 9 sažeto su prikazani objašnjavani rezultati, u prvom stupcu nalaze se izjave, a u kolonama pored bodovi koji su dodijeljeni izjavama, u postotcima čija je suma 100.

Tablica 2. *Bodovanje izjava.* Tablica je izvorno autorsko djelo.

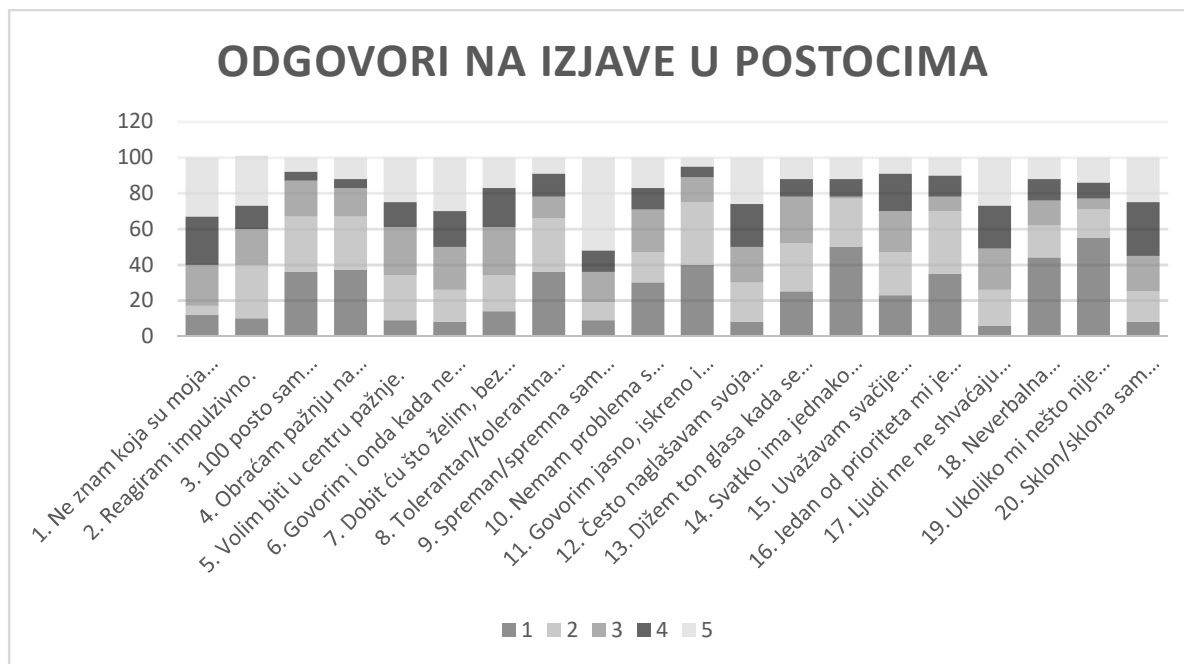
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>1. Ne znam koja su moja prava na radnom mjestu.</i>	12	5	23	27	33
<i>2. Reagiram impulzivno.</i>	10	30	20	13	28
<i>3. 100 posto sam odgovoran/odgovorna za svoju sreću i uspjeh.</i>	36	31	20	5	8
<i>4. Obraćam pažnju na neverbalnu komunikaciju.</i>	37	30	16	5	12
<i>5. Volim biti u centru pažnje.</i>	9	25	27	14	25
<i>6. Govorim i onda kada ne znam ništa o temi o kojoj se priča.</i>	8	18	24	20	30
<i>7. Dobit ću što želim, bez obzira na koji način.</i>	14	20	27	22	17
<i>8. Tolerantan/tolerantna sam.</i>	36	30	12	13	9
<i>9. Spreman/spremna sam okriviti drugoga ako će mi to donijeti neki benefit.</i>	9	10	17	12	52
<i>10. Nemam problema s odbijanjem posla.</i>	30	17	24	12	17
<i>11. Govorim jasno, iskreno i ono što govorim ima svoju poantu.</i>	40	30	14	6	5
<i>12. Često naglašavam svoja prava, a zanemarujem obveze.</i>	8	22	20	24	26
<i>13. Dižem ton glasa kada se osjećam napadnuto.</i>	25	27	26	10	12
<i>14. Svatko ima jednako pravo izraziti svoje mišljenje drugom i drugi ga treba uvažavati i obratno.</i>	50	27	1	10	12
<i>15. Uvažavam svačije mišljenje, dokle god se to ne kosi s mojim stavom.</i>	23	24	23	21	9
<i>16. Jedan od prioriteta mi je da se moja prava poštuju od strane drugih.</i>	35	35	8	12	10
<i>17. Ljudi me ne shvaćaju ozbiljno.</i>	6	20	23	24	27
<i>18. Neverbalna komunikacija jednako je važna kao i verbalna.</i>	44	18	14	12	12
<i>19. Ukoliko mi nešto nije jasno pitat ću suradnika</i>	55	16	6	9	14

bez problema.

20. Sklon/sklona sam negiranju problema ako bi me priznavanje krivnje dovelo u nepriliku.

8 17 20 20 25

Slika 9. Odgovori na izjave u postocima. Slika je izvorno autorsko djelo.

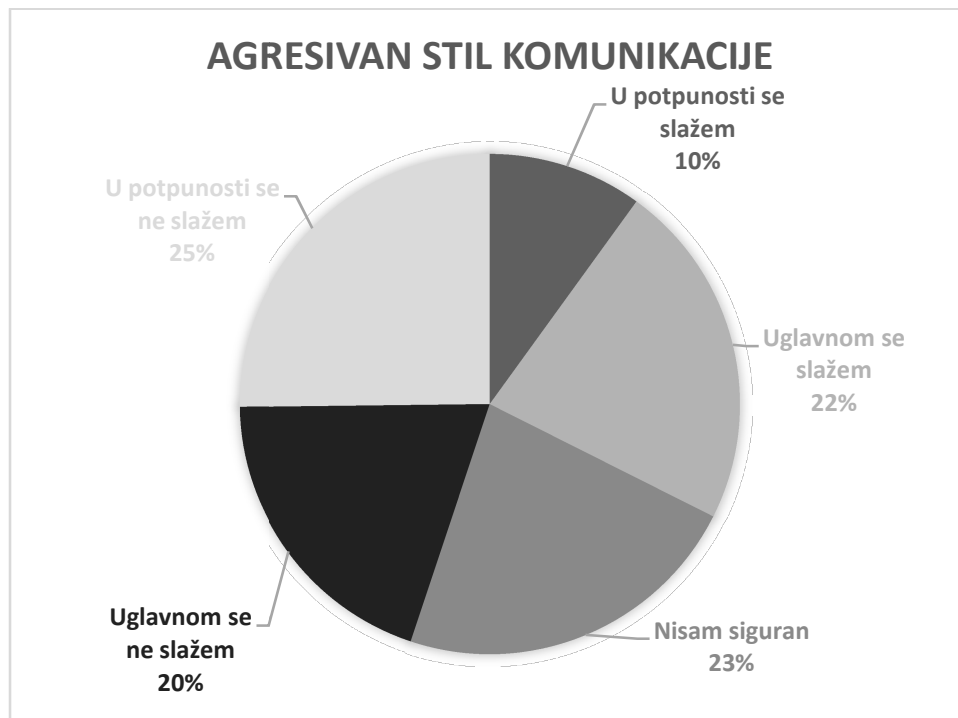


Nakon što su svi odgovori pobrojani, vrijeme je za statističku analizu. U sljedećim odlomcima biti će izraženi prosjeci odgovora na svaku od grupa pitanja.

Prosjek će se računati za svaku kategoriju izjava prema bodovima, tako će naprimjer u prvoj kategoriji – agresivan stil komunikacije prosjek biti računat na ovaj način:  $x1' \sim (\text{broj odgovora } Y \text{ na izjavu } 1 + \text{ broj odgovora } Y \text{ na izjavu } 2 + \text{ broj odgovora } Y \text{ na izjavu } 3 + \text{ broj odgovora } Y \text{ na izjavu } 4) / \text{ broj izjava}$ , gdje broj odgovora  $Y$  predstavlja bodove 1, 2, 3, 4, 5.

U prosjeku se 10% ispitanika ( $x1' \sim (10 + 14 + 8 + 8) / 4$ ) u kategoriji agresivnih izjava izjasnilo odgovorom *u potpunosti se slažem*. Njih u prosjeku 22% izjašnjavao se odgovorom *uglavnom se slažem*. 23% ispitanika na pitanja je u ovoj odgovorilo s izjavom '*nisam siguran*', dok ih se 20% izjasnilo odgovorom *uglavnom se ne slažem*. Najviše, i to 25% ispitanika označilo je ocjenu 5, odnosno, *u potpunosti se ne slažem*.

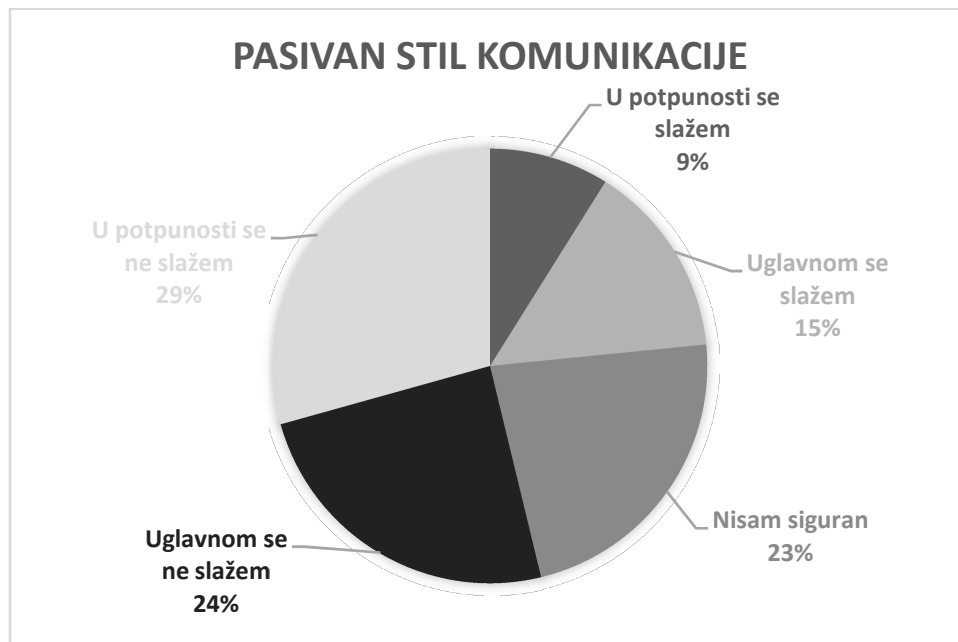
Slika 10. Agresivan stil komunikacije. Slika je izvorno autorsko djelo.



Prema dobivenim podacima, može se zaključiti da najveći broj od ukupno 100 ispitanika u potpunosti ili uglavnom odbija koristiti se agresivnim stavom (u prosjeku 45%), u svoje stajalište nije sigurno otprilike 23% od 100% ispitanika, a *agresivno* je otprilike 30% ispitanika kao što je to prikazano na slici 10. Agresivnim se stilom u komunikaciji s kolegama i nadređenima uglavnom služe zaposlene žene, kojih se najviše u dobi od 26 do 35 godina sa srednjom stručnom spremom i podrijetlom iz urbanih sredina u potpunosti složilo s izjavama koje se nalaze u ovoj skupini. Visokoobrazovane ispitanice u dobi između 18 i 25 godina najmanje se koriste agresivnim stilom, dok muškarci u agresivnim izjavama svih dobnih skupina i svih razina obrazovanja, podjednako iz ruralnih i urbanih sredina kao svoje odgovore u ovoj skupini odabiru *nisam siguran* i *uglavnom se ne slažem*.

U pasivnom stilu komunikacije u prosjeku je 9 ispitanika ocjenjivalo izjave s 1, odnosno *u potpunosti se slažem*, dok ih se sa *uglavnom se slažem* izjašnjavalo u prosjeku 15%. S ocjenom 3 (*nisam siguran*) u prosjeku je na pasivne izjave odgovaralo 23 ispitanika. Sa pasivnim izjavama *uglavnom se ne slaže* u prosjeku 24% ispitanika, dok u skladu s istima *u potpunosti* ne djeluje u prosjeku čak 29% ispitanika.

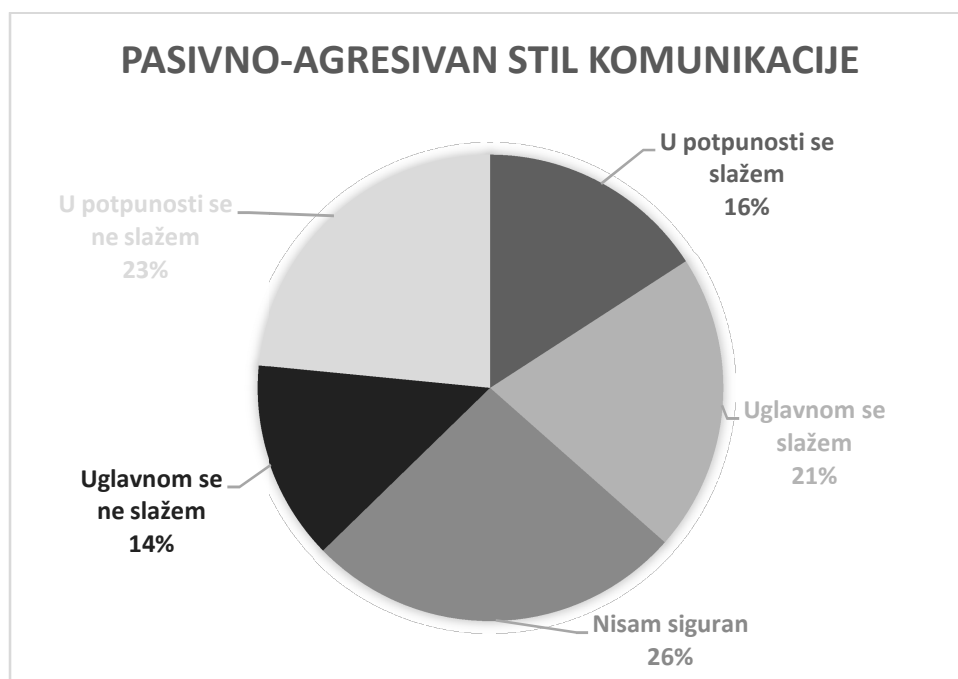
Slika 11. *Pasivan stil komunikacije*. Slika je izvorno autorsko djelo.



Kao i za agresivan stil, može se pretpostaviti da najveći broj ljudi, u globalu oko 51% ispitanih, ne komunicira i ne djeluje prema standardima pasivnog stila, dok se nešto manji broj ~ 23 ispitanika poistovjećuje sa pobrojanim pasivnim izjavama. Pasivni su podjednako i muškarci i žene, dok se, također kao i u agresivnom komunikacijskom stilu najviše žena, ali ovaj put visokoobrazovanih između 26 i 35 godina (i iz ruralne i urbane sredine) opredijelilo za odgovore 'u potpunosti se slažem'.

Pasivno - agresivan stil komunikacije donosi uglavnom dosta različite stavove od stilova koji su prethodili, iako se u literaturi ovaj stil često zanemaruje, pogotovo ukoliko primjetimo da je vrlo teško razlikovati pasivan od pasivno – agresivnog stila. Razliku možemo primjetiti u ironiji onih koji koriste ovakav stil u poslovnoj komunikaciji i koji u suštini nisu toliko indiferentni kao oni koji se služe pasivnim stilom. U prosjeku se u izjavama koje pripadaju kategoriji pasivno – agresivnog stila u potpunosti pronašlo 16% ispitanih, dok ih se uglavnom složilo 21 posto. 26% ispitanih nije sigurno ponaša li se u skladu s pasivno-agresivnim stilom. Da uglavnom ne postupaju onako kako stoji iza pasivno-agresivnih izjava reklo je 14% ispitanih, a s velikim odstupanjima (minimum = 9, maximum = 52) 23% ispitanih u potpunosti se ne slaže s pasivno-agresivnim izjavama.

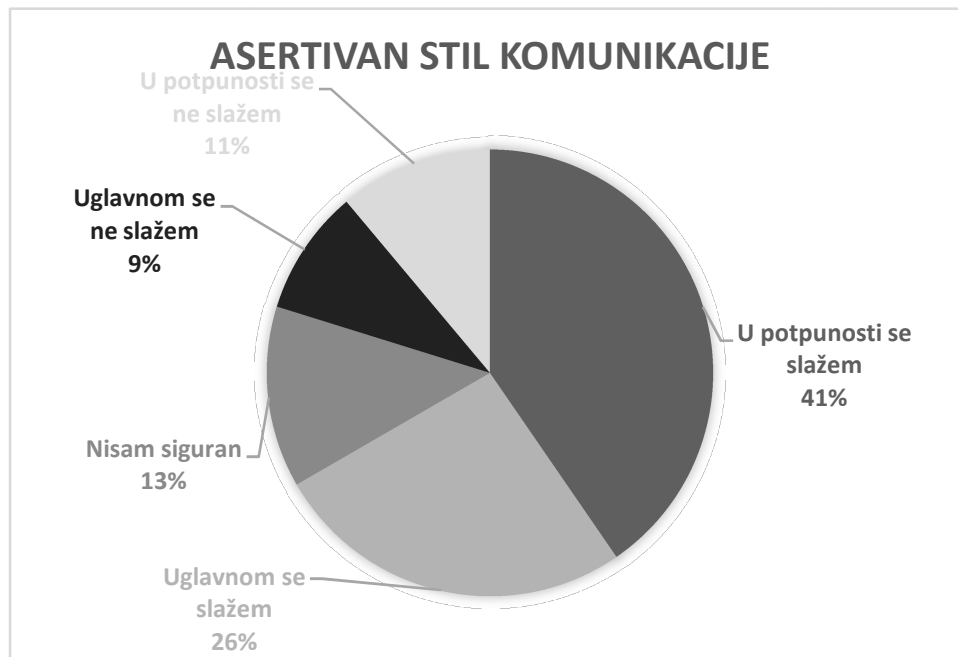
Slika 12. *Pasivno agresivan stil komunikacije*. Slika je izvorno autorsko djelo.



Pasivno – agresivnim stilom ponovo se uglavnom koriste žene svih dobnih skupina i razina obrazovanja, dok od prosjeka odudara odgovor na pitanje „*Dižem ton glasa kada se osjećam napadnuto.*“ kojeg je s ocjenom 1, odnosno, u potpunosti se slažem označilo 19 muškaraca od ukupno 25 takvih odgovora.

U kategoriji asertivnih izjava odgovorom *u potpunosti se slažem* odgovaralo je u prosjeku 41% ispitanih. S ocjenom 2, odnosno *uglavnom se slažem* izjasnilo se na sva pitanja u prosjeku 26% ispitanika, dok ih u svoj stav *nije bilo sigurno* u prosjeku 13%. S odgovorom *uglavnom sene slažem* složilo se u prosjeku 9 ispitanika, a njih je u prosjeku 11% na svako pitanje odgovaralo sa ocjenom 5, to jest, *u potpunosti se ne slažem*.

Slika 13. *Asertivan stil komunikacije*. Slika je izvorno autorsko djelo.



Asertivnim se stilom u potpunosti prema dobivenim odgovorima služe visokoobrazovani pripadnici oba spola koji dolaze iz urbanih sredina, a izjave su s ocjenom *u potpunosti se ne slažem* uglavnom označavali ispitanici podrijetlom iz ruralnih sredina, i to prosječno njih 7 po svakom pitanju. Sukladno postavljenoj hipotezi, asertivan stil komunikacije dominantan je nad ostalim stilovima, što pokazuje da ljudi danas pokušavaju u poslovnim odnosima komunicirati uljuđeno, vodeći brige o kolegama.

## 9. Zaključak

Komunikacija je od samog rođenja zajednička svim živim bićima, ali svaka je osoba različita upravo po načinu na koji komunicira s bićima oko sebe.

Gotovo da ne postoji osoba koja konstantno u svom javnom nastupu, razgovoru ili pismenoj razmjeni poruka ne izmjenjuje sve komunikacijske stilove o kojima je ovaj rad govorio, pa tako i ne postoji onaj jedini pravi komunikacijski stil koji se isključivo treba rabiti, ali postoji jedan bolji od ostalih, a taj se stil naziva asertivnim stilom komunikacije. Asertivan stil komunikacije možemo nazvati umijećem pretvaranja ti-poruka u smislene i jasne ja-poruke, s namjerom da u što većoj mjeri ostvarimo kvalitetan odnos s osobama sa kojima komuniciramo.

Ovom je radu bio cilj istražiti navike komunikatora u poslovnom okruženju, stoga je na početku rada bilo potrebno postaviti hipotezu koja se na samom ovom kraju rada mogla, ali i nije morala potvrditi.

Nakon istraživanja, zaključak je sljedeći: na uzorku od 100 radno sposobnih stanovnika iz sjeverne Hrvatske, ispitanih pomoću Google obrazaca hipoteza postavljena na početku rada: *Radno sposobno stanovništvo u sjevernoj Hrvatskoj s kolegama i nadređenima u poslu komunicira uglavnom asertivno* je obranjena. Obradom podataka, došlo se do zaključka da asertivnim stilom komunicira gotovo sedamdeset posto ispitanih ako u obzir uzimamo odgovore ponuđene pod ocjenama 1 (u potpunosti se slažem ~ 50) i 2 (uglavnom se slažem ~20).

Isto tako, važno je za spomenuti da gotovo i ne postoji osoba koja nema reakcije koje su specifične za ostala tri stila komunikacije, stoga su rezultati, ravnomjerno raspoređeni na ostala pitanja, pa tako približno desetero ljudi izjave specifične za ostale stilove označava s ocjenom 1.

U Koprivnici, 24. studenog 2016.

---

## 10. Literatura

- Bognar, Ladislav. 1998. *Govor nenasilja* – online knjiga. Osijek. (pristupljeno 08.08.2016)
- Butorac, Željka. 2015. *Asertivna komunikacija - prezentacija*. Zagreb. (pristupljeno 10.08.2016)
- Čerepinko, Darijo. 2012. *Komunikologija, kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*. Varaždin.
- Davis, K. 1953. *A Method of Studying Communication Patterns in Organisation*.
- Jurković, Zvonimir. 2012. *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije* – stručni rad. Ekonomski vjesnik. Zagreb.
- Lamza-Maronić G., Maronić J. 2008. *Poslovno komuniciranje*. Studio HS Internet. Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek.
- Madlock, Paul E. 2008. *The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction*. Journal of Business Communication. Sage publications.
- Robbins, Stephen P., Judge Timothy A. 2009. *Organizacijsko ponašanje*. Mate d.o.o. Zagreb.
- Rouse, M., Rouse, S. 2005. *Poslovne komunikacije*. Masmedia. Zagreb.
- Smrtić, Nikolina. 2015. *Asertivna komunikacija i komunikacija u timu* – završni rad. Međimursko veleučilište. Čakovec.
- Thomas, Kenneth W., Thomas, Gail F., Schaubhus Nancy. 2008. *Conflict Styles of Men and Women at Six Organisation Levels*. International Journal of Conflict Management. Vol 14, Issue 2.
- UK Violence Intervention and Prevention Center. 2014. *Four Communication Styles*. [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) (pristupljeno 21.08.2016)



## 11. Popis slika i tablica

Tablica 1. <i>Izjave tipične za četiri komunikacijska stila.</i> Tablica je izvorno autorsko djelo.....	17
Tablica 2. <i>Bodovanje izjava.</i> Tablica je izvorno autorsko djelo. ....	24
Slika 1. Prvi tip komunikacije. Izradila autorica prema izvoru. Izvor: Poslovni.hr ( <a href="http://www.poslovni.hr/media/Data/Webshop/PoslovneKomunikacije.pdf">http://www.poslovni.hr/media/Data/Webshop/PoslovneKomunikacije.pdf</a> ) .....	6
Slika 2. Drugi tip komunikacije. Izvor: Poslovni.hr ( <a href="http://www.poslovni.hr/media/Data/Webshop/PoslovneKomunikacije.pdf">http://www.poslovni.hr/media/Data/Webshop/PoslovneKomunikacije.pdf</a> ) .....	7
Slika 3. Treći tip komunikacije. Izvor: Poslovni.hr ( <a href="http://www.poslovni.hr/media/Data/Webshop/PoslovneKomunikacije.pdf">http://www.poslovni.hr/media/Data/Webshop/PoslovneKomunikacije.pdf</a> ) .....	7
Slika 4. <i>Spol ispitanika.</i> Slika je izvorno autorsko djelo.....	18
Slika 5. <i>Dob ispitanika.</i> Slika je izvorno autorsko djelo.....	19
Slika 6. <i>Razina obrazovanja ispitanika.</i> Slika je izvorno autorsko djelo.....	20
Slika 7. <i>Sredina iz koje ispitanici dolaze.</i> Slika je izvorno autorsko djelo. ....	20
Slika 8. <i>Radni status ispitanika.</i> Slika je izvorno autorsko djelo.....	21
Slika 9. <i>Odgovori na izjave u postocima.</i> Slika je izvorno autorsko djelo.....	25
Slika 10. <i>Agresivan stil komunikacije.</i> Slika je izvorno autorsko djelo. ....	26
Slika 11. <i>Pasivan stil komunikacije.</i> Slika je izvorno autorsko djelo.....	27
Slika 12. <i>Pasivno agresivan stil komunikacije.</i> Slika je izvorno autorsko djelo.....	28
Slika 13. <i>Asertivan stil komunikacije.</i> Slika je izvorno autorsko djelo.....	29

## 12. Prilog – anketa

Poštovani,

ovaj anketni upitnik se provodi s ciljem dobivanja podataka za potrebe izrade završnog rada na studiju Poslovanje i menadžment te će se rezultati koristiti isključivo u stručno-znanstvene svrhe. Ispitanicima se jamči anonimnost.

Molim vas da date iskrene i točne odgovore i unaprijed zahvaljujemo na vašem vremenu.

Na početku, označite odgovor koji za vas vrijedi:

1. Spol:

a) muško    b) žensko

2. Dob:

a) 18-25    b) 26-35    c) 36-50    d) 50+

3. Razina obrazovanja:

a) NKV    b) SSS    c) VŠS/VSS

4. Iz kakve sredine dolazite?

a) urbane    b) ruralne

5. Radni status:

a) zaposlen/a    b) nezaposlen/a

5. Ukoliko ste zaposleni, koliko je veliko poduzeće u kojem radite?

a) manje od 50 radnika    b) 50-150 radnika    c) više od 150 radnika

Molim vas da u sljedećim tvrdnjama označite ocjenu koja najbolje odgovara vašem stavu ili iskustvu pri čemu je:

1 – u potpunosti se slažem

2 – uglavnom se slažem

3 – nisam siguran/sigurna

4 – uglavnom se ne slažem

5 – u potpunosti se ne slažem

1. Ne znam koja su moja prava na radnom mjestu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Reagiram impulzivno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. 100 posto sam odgovoran/odgovorna za svoju sreću i uspjeh.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. obraćam pažnju na neverbalnu komunikaciju.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Volim biti u centru pažnje.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Govorim i onda kada ne znam ništa o temi o kojoj se priča.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Dobit ću što želim, bez obzira na koji način.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Tolerantan/tolerantna sam.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Spreman/spremna sam okriviti drugoga ako će mi to donijeti neki benefit.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Nemam problema s odbijanjem posla.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Govorim jasno, iskreno i ono što govorim ima svoju poantu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Često naglašavam svoja prava, a zanemarujem obveze.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Dižem ton glasa kada se osjećam napadnuto.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Svatko ima jednako pravo izraziti svoje mišljenje drugom i drugi ga treba uvažavati i obratno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Uvažavam svačije mišljenje, dokle god se to ne kosi s mojim stavom.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Jedan od prioriteta mi je da se moja prava poštuju od strane drugih.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Ljudi me ne shvaćaju ozbiljno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Neverbalna komunikacija jednako je važna kao i verbalna.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Ukoliko mi nešto nije jasno, pitat ću suradnika bez problema.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Sklon/sklona sam negiranju problema ako bi me priznavanje krivnje dovelo u nepriliku.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---