

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I
SPORTA

VEDRANA RADOJČIĆ

ULOGA ASERTIVNE KOMUNIKACIJE U POSLOVIMA MENADŽERA

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2019.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I
SPORTA

VEDRANA RADOJČIĆ

ULOGA ASERTIVNE KOMUNIKACIJE U POSLOVIMA MENADŽERA

THE ROLE OF ASSERTIVE COMMUNICATION IN THE MANAGER'S
BUSINESS

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

Ksenija Pletenac, predavač

ČAKOVEC, 2019.

Zahvala,

Zahvaljujem mentorici Kseniji Pletenac na uloženom vremenu, trudu i savjetima koji su mi pomogli prilikom pisanja završnog rada. Zahvaljujem i svojim roditeljima bez čije podrške ne bih uspješno ostvarila postavljene ciljeve.

Vedrana Radojčić

SAŽETAK

Komunikacija je proces prenošenja različitih informacija i poruka između određenih pojedinaca, društava, kultura ili naroda. Poznato je da čovjek ne komunicira samo govorom, odnosno naučenim jezikom kojim, u najvećem postotku, govori društvena zajednica u kojoj je odrastao, nego i drugim neverbalnim znakovima i pokretima koji pridonose potpunoj interpersonalnoj komunikaciji. Govor tijela snažno je oružje koje služi za čitanje svakog pojedinca. Ako osoba nije uvježbana sakrivati neverbalne znakove, tjelesne ekspresije uvijek će pokazati istinu. Ljudi svakodnevno komuniciraju usmeno, što može biti razgovor licem u lice i telefonski poziv, ili pismeno, prenoseći poruke i pisma elektronskim vezama. Danas je tehnologija dosegla vrhunac što je utjecalo na komuniciranje, a brzina i prijenos informacija nikada nisu bili jednostavniji.

Menadžment je proces pronalaženja rješenja, rješavanja problema, informiranja i postizanja ciljeva za organizaciju u suradnji s ljudima i ostalim internim i eksternim sudionicima ovog procesa. Menadžeri imaju važnu ulogu i veliku odgovornost u obavljanju poslova poduzeća zbog čega su izrazito važne dobre komunikacijske vještine kojima bi svaki menadžer trebao vladati. Uspješna poslovna komunikacija koja donosi rezultate organizaciji temelji se na visokoj razini samopouzdanja menadžera i njegovim sposobnostima upravljanja i vođenja tima, na međusobnoj suradnji zaposlenih te na njihovim različitim osobnostima. Kako bi radna skupina u organizaciji djelovala složno i uvažavala sve zaposlenike jednako bez stvaranja razlika među njima, važno je održavati pozitivne odnose i usmjeravati zaposlenike na asertivno ponašanje koje pridonosi zdravoj radnoj atmosferi i međusobnom poštovanju.

Asertivnost, kao bitna odrednica kvalitetne komunikacije u poslovnom menadžmentu, u ovome radu bit će konkretizirana različitim definicijama i pojmovima. Postavlja se pitanje tko je dobar menadžer i kakav utjecaj na komunikaciju u poslu ima asertivnost? Postoji više definicija asertivnosti, međutim, glavne su karakteristike asertivnosti aktivno zauzimanje vlastitih prava, iznošenje mišljenja i ideja bez prepreka, iskren i otvoren odnos prema sebi i drugima, samopouzdanje, pažljivo slušanje i razumijevanje druge strane te preuzimanje odgovornosti za svoje postupke i ponašanje. Tri su tipa osobnosti koje čovjek može imati pa se prema tome razlikuju pasivne, agresivne i asertivne osobe. Asertivni tip osobnosti najpoželjniji je u komunikaciji i društvu općenito, najispravniji je i menadžerima uvijek donosi pozitivne rezultate. Asertivni način komuniciranja u ispravnoj mjeri utječe na

poboljšanje odnosa i rješavanje nedoumica u timskom radu. Dobri menadžeri svoje komunikacijske vještine usavršavaju neprekidno, a koliko su uistinu dobri i snalažljivi u rješavanju raznih zadataka očituje se u postignutim poslovnim rezultatima i broju ostvarenih poslovnih suradnji.

Ključne riječi: *komunikacija, asertivnost, tipovi osobnosti, efektivan menadžer, upravljanje, vještine vođenja, konflikti*

SADRŽAJ

SAŽETAK

1. UVOD.....	7
2. DEFINICIJA KOMUNIKACIJE.....	8
2.1. Komunikacijski proces.....	10
2.2. Verbalna i neverbalna komunikacija	12
2.3. Usmena i pismena komunikacija	13
2.4. Pojam grupne, masovne i interkulturalne komunikacije.....	15
3. ASERTIVNOST	16
3.1. Tipovi osobnosti i njihove posljedice	18
3.2. Tehnike učenja asertivnog ponašanja	21
4. MENADŽER I NJEGOVA RADNA OKOLINA	22
4.1. Osnovne funkcije komunikacije unutar organizacije.....	24
4.2. Osnovne funkcije menadžmenta	25
4.3. Doprinos asertivne komunikacije u menadžerstvu	27
5. KONFLIKTI	30
5.1. Zapreke u komunikaciji	31
5.2. Rješavanje konflikta asertivnom komunikacijom.....	32
5.3. Thomas-Killmanova metoda rješavanja konflikta	33
6. ZAKLJUČAK	35
7. POPIS LITERATURE	36
PRILOZI	38

1. UVOD

Komunikacija je osnovni element u procesu čovjekova života. Ne postoji područje u znanosti, umjetnosti, zanimanjima, igrama, ponašanjima ili bilo kojem drugom području ljudskog življenja, a da nije povezano s komunikacijom. Postoje brojni načini komuniciranja koje koristimo kako bismo prenijeli poruku, saznali određenu informaciju ili bez riječi saznali stav sugovornika prema nama ili prema određenom pojmu. Ključni je čimbenik svakog odnosa upravo dobra komunikacija, a njezin manjak dovodi do grešaka u shvaćanju ili do pogrešno protumačenih poruka. Menadžeri s dobrim komunikacijskim vještinama pridonose ostvarenju ciljeva i zauzimaju mjesto efektivnog menadžera koji je potreban u svakoj organizaciji. „Dobar dio komunikacije u organizaciji nema nikakve veze s poslom. Riječ je o osobnoj komunikaciji, razmjeni mišljenja, osjećaja i informacija iz privatne sfere pojedinca. Dozvoljen intenzitet i priroda osobne komunikacije u organizaciji bitno utječu na stavove i ponašanje djelatnika, radni moral i proizvodnost.“ (Fox, 2006, prema Lesikar, 1993, str. 16) Pretjerana osobna komunikacija u organizaciji nije poželjna jer može utjecati na menadžment i postizanje ciljeva (Fox, 2006).

Asertivna komunikacija važan je čimbenik u menadžerskom poslovanju. Svi zaposlenici nisu jednaki pa neće svi uvijek s lakoćom izraziti svoje mišljenje ili predložiti drugačiju ideju, zato asertivni menadžer mora prepoznati pasivnost i pružiti priliku svakome u radnoj skupini. Ovu vještinu definira iznošenje vlastitih mišljenja bez straha te poštivanje prava drugih. Agresivnost i asertivnost često se uspoređuju, ali razlika je velika. Naime, asertivna osoba nikada neće ciljeve ostvarivati tako da ugrozi osjećaje i čast drugih osoba, dok agresivna osoba primjenjuje upravo ovakav način. Pretjerana agresivnost može uzrokovati sukob u organizaciji. Stoga, poštovanje i tolerancija, uz pravilnu poslovnu komunikaciju, moraju biti prisutni u svakoj organizaciji.

(https://www.krenizdravo.rtl.hr/psihologija_p/asertivnost-ponasanje-komunikacija-i-savjeti)

2. DEFINICIJA KOMUNIKACIJE

Komunikacija je najstariji izraz za sporazumijevanje koji je u razvoju čovječanstva imao važnu ulogu u svakodnevnim životima nekadašnjih plemena i naroda. Tijekom povijesti bila je izraženija neverbalna komunikacija, odnosno govor tijela te različiti simboli i znakovi kojima su se ljudi u to vrijeme koristili i na taj način međusobno komunicirali. Danas, kada postoji jezik, ljudi se izražavaju riječima, a neverbalna komunikacija samo dodatno pospješuje proces sporazumijevanja.

„Prva inovacija u razvoju komunikacije jest pismo (3500 g. prije Krista) čiji je vrhunac stvaranje alfabeta. Drugi je važan korak izum tiska (1452. g.) što je omogućilo brzu i ekonomičnu produkciju i pomoć pri širenju pismenosti. Od 1800. godine počinje novo doba komunikacije za koje je karakteristično to da se napredak od tada do danas širi geometrijskom progresijom.“ (Vodopija, 2006, str. 19)

Ljudi komuniciraju naučenim jezikom kojim se govori u njihovu društvenom okruženju. Primjerice, djeca najprije slušaju glasove i počinju ih oponašati dok jednom potpuno ne usavrše vještinu govora određenog jezika. Zanimljivi su rezultati Istraživačke kompanije SIL International koja navodi da se u svijetu govori više od 6 900 jezika (Bovee i Thill, 2012). „Jezik je osnovni komunikacijski alat, sustav znakova (riječi) i pravila (gramatika) koji se koristi za međusobnu komunikaciju i razmjenu značenja.“ (Čerepinko, 2012, str. 14)

Komunikacija je svakodnevni proces kojim se ljudi služe kako bi jedni drugima prenijeli određenu poruku, informaciju ili podatak. Ljudi komuniciraju kako bi doznali različite informacije, ostavili dobar dojam na druge, prodali nešto, uvjerali nekoga u određene tvrdnje, ili nešto naučili. Teško je odrediti točnu definiciju komunikacije, ali u pravilu podrazumijeva prenošenje i razumijevanje značenja poruka i razmjenu iskustava (Buhač, 2018). Ukratko, komunicirati znači sporazumjeti se. „Riječ komunikacija dolazi od latinske riječi *communicatio*, što znači priopćivanje, razgovor.“

(<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686>)

Dakle, „komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe“ (Rouse, Rouse, 2005, prema Weick i Browning, 1986, str. 40), a uspješna komunikacija podrazumijeva da je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljalatelj (Rouse i Rouse, 2005).

„Komunikacija je proces dijeljenja informacija s drugim pojedincima. Informacijom se, u ovom kontekstu, smatra bilo koja misao ili zamisao koju menadžeri žele podijeliti s drugima. Općenito govoreći, komunikacija uključuje proces u kojem jedna osoba odašilje poruku jednoj ili više drugih osoba, a koja dovodi do istovjetnog razumijevanja poruke.“ (Certo i Certo, 2008, str. 330) Iz navedenoga proizlazi kako su dobri menadžeri ujedno i dobri komunikatori, vještine komuniciranja usavršavaju s vremenom i napredovanjem, a često dobra komunikacija donosi najviše rezultata za uspjeh poduzeća (Certo i Certo, 2008).

„Komunikacija uvijek uključuje pošiljalca poruke, samu poruku, primatelja i komunikacijski kanal koji poruku prenosi. Kada u procesu imamo samo jedan ciklus kodiranja i dekodiranja, govorimo o jednosmjernoj komunikaciji. Govoreći o komunikaciji, najviše mislimo na dvosmjerni proces u kojem primatelj, nakon što je dekodirao poruku, kodira novu i šalje svom prvotnom izvoru, a sada odredištu.“ (Miljković-Krečar i Kolega, 2013, str. 248)

Važan je čimbenik uspješne komunikacije aktivno slušanje, a podrazumijeva proces u kojem sugovorniku dajemo na znanje da nas uistinu zanima te da slušamo što nam želi priopćiti. Glavna je karakteristika aktivnog slušanja usmjerenost slušatelja na shvaćanje poruke sugovornika. Ako su nam poruke sugovornika nejasne, pitanjima ćemo upotpuniti shvaćanje informacije. Ovakav način komuniciranja održava uspješne osobne i poslovne odnose (Miljković- Krečar i Kolega, 2013).

2.1. Komunikacijski proces

Tri su ključne etape komunikacijskog modela (Rouse i Rouse, 2005):

1. Odašiljanje poruke
2. Prijenos poruke
3. Primanje poruke

Pošiljatelj poruke, izražavajući svoje misli i ideje, bilo osobne ili poslovne, stavove i uvjerenja, prenosi primatelju poruku kodiranjem. „Kodiranje je oblikovanje misli u govorne ili pisane riječi. Riječi su primjer koda kojim se kodiraju misli i one moraju imati neki kodirani oblik kako bi postale prenosive poruke. Ove se kodirane poruke (npr., riječi koje su kodovi ili simboli za misli) zatim prenose do primatelja glasovno, putem pisma, *e-maila* ili nekog drugog kanala.“ (Rouse i Rouse, 2005, str. 43) „Kanal je određena tehnologija ili metoda pomoću koje se poruka prenosi do primatelja. Glavni su komunikacijski kanali pismo, *e-mail*, razgovor licem u lice, telefon, faks, novine, brošura, film, video, radio, televizija, web-stranica i plakat.“ (Rouse i Rouse, 2005, str. 43) Zatim slijedi shvaćanje pošiljateljeve poruke prema njegovim očekivanjima, uvjerenjima, iskustvima ili predodžbi o pošiljatelju. Važno je naglasiti da primatelj ne mora uvijek shvatiti točno značenje poruke, naprotiv, često je ona krivo protumačena, a taj se proces naziva dekodiranje. (Buhač, 2018) „Dekodiranje predstavlja proces interpretacije poruke otposlane iz izvora komunikacije. Interpretacija i učinak poruke ovise o odnosu između pošiljatelja i primatelja, o društvenom statusu pošiljatelja/primatelja, kao i o prirodi same poruke. Proces dekodiranja započinje u trenutku kada poruka započne stizati do primatelja, no to ne znači da je uloga primatelja započela u tom trenutku.“ (Fox, 2006, str. 31)

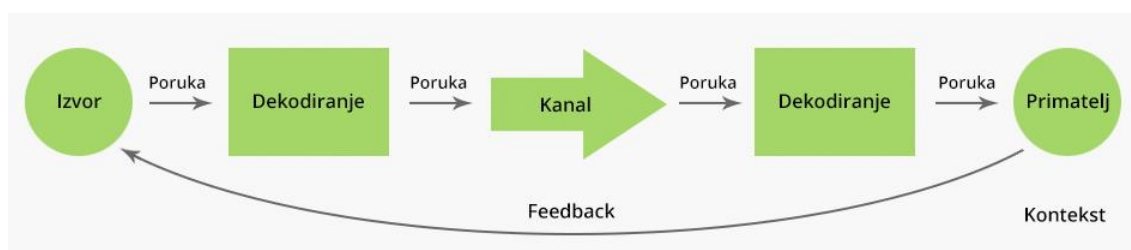
Proces interpretiranja poruke uvelike ovisi o načinu na koji primatelj shvaća odaslane informacije. Primljena je poruka često shvaćena na izmijenjen način zbog drugačijeg načina percipiranja poruke od strane primatelja. Pogreške u komunikaciji najučestalije su upravo u ovom procesu interpretiranja poslane poruke. „Ključni je uzrok razlika između primljene i odaslane poruke interferencija u komunikacijskom kanalu: npr. buka, nepažnja ili kulturološki nesporazum (razlike u životnom iskustvu, znanju i stavovima). Stoga se može

govoriti o sličnosti komunikacijske namjere i odaslane/primljene poruke, a nikako o identičnosti.“ (Fox, 2006, str. 31)

S obzirom na to, za učinkovitu komunikaciju važna je povratna informacija (*feedback*). „Povratna informacija reakcija je određena na poruku. Izvor se može poslužiti povratnom informacijom za uspješnu komunikaciju. Na primjer, ako je reakcija određena na poruku neodgovarajuća, izvor može zaključiti da je komunikacija bila neuspješna i da treba prenijeti još jednu poruku. Ako je reakcija određena odgovarajuća, izvor može zaključiti da je komunikacija bila uspješna.“ (Certo i Certo, 2008, str. 334) Povratna informacija ima važnu ulogu u procesu komuniciranja, naročito između menadžera i ostalih zaposlenika u organizaciji jer može biti vrlo korisna u poboljšanju odnosa pa je treba pažljivo analizirati (Certo i Certo, 2008).

Uspješna komunikacija temelji se na aktivnom slušanju sugovornika, poštivanju ideja i prijedloga te razumijevanju jedne i druge strane. Certo i Certo (2008) uspješan komunikacijski proces definiraju kao prijenos poruke u izvornom obliku bez iskrivljenja informacija od pošiljatelja do primatelja, dakle, na nepromijenjen način od početka prijensa poruke do trenutka kada je primatelj percipira. Suprotno tome, kada pošiljatelj primi i shvati poruku u drugačijem kontekstu nego što je izvorno poslana, komunikacijski proces smatra se neuspješnim.

Slika 1. Model komunikacijskog procesa



Izvor: <https://images.app.goo.gl/ePTU7i6qBg9ttmit7>

2.2. Verbalna i neverbalna komunikacija

Komuniciranje ne uključuje samo govor, već se komunicirati može i bez riječi. Interpersonalna komunikacija obuhvaća dvije važne cjeline: verbalnu, u kojoj se ljudi sporazumijevaju naučenim govorom, i neverbalnu, koja uključuje geste, pokrete, izraze lica i pokazivanje emocija bez izgovorene riječi. Glavni medij odgovoran za uporabu verbalne komunikacije je jezik, a kako bi se poruka pravilno shvatila važno je naučiti čitati neverbalne i slušati verbalne pokazatelje tijekom komunikacijskog procesa (Fox, 2006).

„Neverbalna komunikacija odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi.“ (Rouse i Rouse, 2005, str. 47, prema Hamilton i sur., 1982) Kada je riječ o neverbalnoj komunikaciji, veliki postotak ljudi misli na sporazumijevanje koje ne uključuje govor, već sva druga sredstva indirektnog komuniciranja. Svrstavanje verbalnog i neverbalnog ponašanja u dva različita područja gotovo je neizvedivo (Knapp i Hall, 2010).

Dugi niz godina, kroz ljudsku povijest pa sve do danas, neverbalni znakovi predstavljali su jedini izvor sporazumijevanja, a danas oni dodatno pospješuju taj proces jer govor tijela, u većini situacija, pokazuje kako se uistinu osjećaju sudionici komunikacijskog procesa. Često se nastoji svjesno utjecati na odabir riječi i ljudi žele kontrolirati svoje ponašanje, osobito u važnim raspravama na poslu ili drugoj ozbiljnoj situaciji. Ipak, ako osoba nije uvježbana, neverbalne znakove ne može sakriti. Primjerice, često se događa da netko ima drugačiju priču u odnosu na svoje tijelo jer je neverbalna komunikacija uvijek iskrena. Izgovorene riječi mogu biti lažne, ali govor tijela nikada (Rijavec i Miljković, 2002). „Neverbalna komunikacija u velikoj mjeri otkriva osjećaje i misli govornika. Ton glasa, izraz lica, geste, dodiri i držanje tijela govore o prirodi odnosa među sudionicima u procesu komunikacije. Ako između verbalnih i neverbalnih elemenata poruke postoji nesklad, pažljiv će ga promatrač otkriti. Iz prirode neverbalne komunikacije proizlazi njezina dvosmislenost, što je čini čestim uzrokom nesporazuma.“ (Fox, 2006, str. 22)

„Neverbalna je komunikacija dijeljenje informacija bez korištenja riječi za kodiranje misli. Čimbenici, kojima se obično koristimo za kodiranje misli u neverbalnoj komunikaciji, su geste, intonacija i facijalna ekspresija. U većini interpersonalnih komunikacijskih situacija

verbalna i neverbalna komunikacija međusobno se ne isključuju.“ (Certo i Certo, 2008, str. 336)

Pogled, izražavanje emocija i držanje tijela čimbenici su utvrđivanja i održavanja posebnih odnosa između dviju ili više osoba, ali mogu predstavljati prepreku članovima skupine u pokušaju komuniciranja (Fox, 2006). Što je čovjek više koncentriran i pridaje više pažnje uključivanju u komunikaciju, to ona ima bolji učinak. Čitanje uključuje samo osjetilo vida pa zbog toga ima najmanji utjecaj, priključi li se vidu i sluh, učinak će biti veći. Najdjelotvorniji je vid jer prilikom gledanja živčani sustav radi više nego prilikom slušanja. Dok promatramo, primjećujemo držanje tijela, stil odijevanja, visinu, dužinu kose te druge fizičke detalje. Isto tako, u procesu slušanja obično se najprije pamti vanjšina sugovornika pa zatim poruka o kojoj je bila riječ (Rouse i Rouse, 2005).

2.3. Usmena i pismena komunikacija

Buble (2006) izdvaja dva osnovna oblika komunikacije koji su najzastupljeniji u menadžerskoj praksi, a to su usmena i pismena komunikacija.

„Usmena komunikacija odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije. Uobičajeni su kanali kojima se prenosi usmena komunikacija telefon, razgovori licem u lice, video, televizija, radio i zvuk na internetu. Usmena je komunikacija važan oblik komunikacije u poslovnom svijetu.“ (Rouse i Rouse, 2006, str. 46)

Usmene poruke svakodnevica su poslovnog poduzeća. Problem nastaje kada poruka poslana preko nekoliko kanala do krajnjeg primatelja stiže u iskrivljenom obliku. Što je duži put prolaska poruke od pošiljatelja do primatelja, njezina osnovna ideja postaje sve zamršenija za shvaćanje (Buble, 2006).

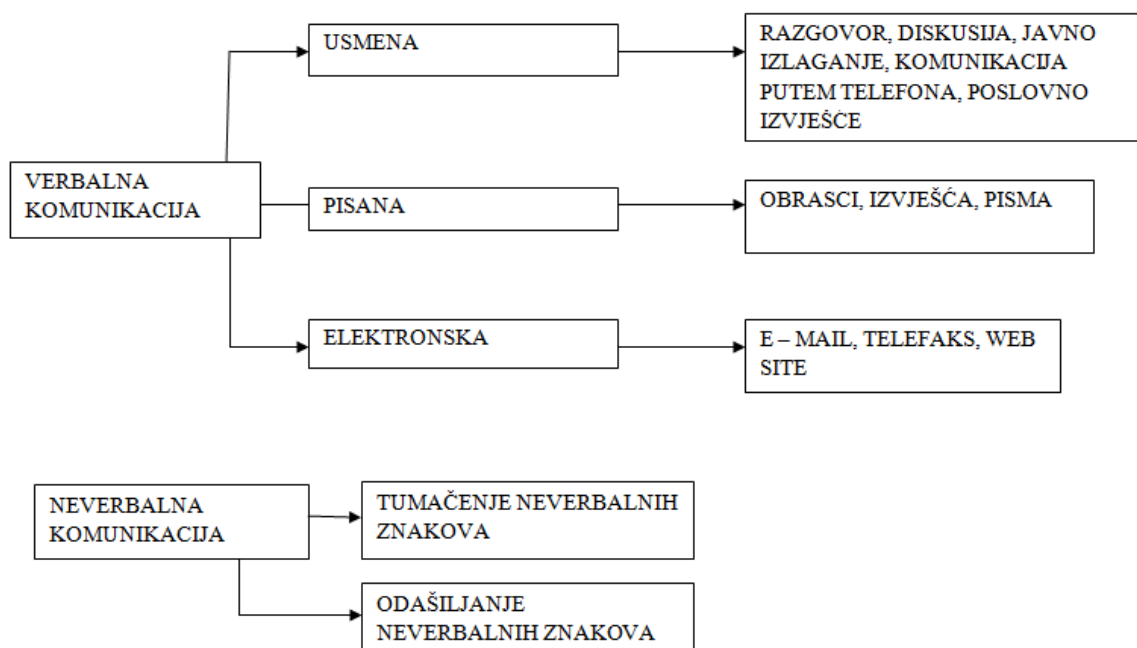
Usmena komunikacija ima najviše pozitivnih strana kada je uspoređujemo s ostalim oblicima komunikacije. Najbrži je proces komuniciranja: uz slanje poruke i postavljanje pitanja odmah slijedi primanje odgovora uz povratnu vezu o shvaćanju poruke. Prednost je razgovora licem u lice činjenica da sudionici komunikacijskog procesa, osim govora koji slušaju, mogu pratiti i neverbalne znakove koji potvrđuju istinitost izgovorene informacije ili poruke. Ako se izgovorena poruka i izrazi lica pošiljatelja ne slažu, poruka je u većini slučajeva lažna. Iako je 21. stoljeće doseglo tehnološki vrhunac i današnji život nemoguće je zamisliti bez primjene visoke tehnologije u komunikaciji, usmeno sporazumijevanje za svoj proces traži najmanje dvije osobe koje će međusobno komunicirati razumljivim jezikom. Većina ljudi

spontano se odnosi u usmenim razgovorima, ali formalni razgovori važni za organizaciju ponekad zahtijevaju i strateški pristup. Usmena komunikacija ima i neke negativne strane. Zbog neozbiljnog shvaćanja usmene komunikacije, jer se čini previše jednostavnom, ljudi često ne oblikuju dovoljno dobro poruku koju namjeravaju poslati pa je vrlo često poruka suprotna od pravog značenja. Ne razmišljajući o značenju poruke, ponekad se izgovori više nego što je potrebno ili iznese višak nepotrebnih informacija koje mogu i naštetiti organizaciji ili poziciji menadžera u njoj. Do nesporazuma dolazi kada pošiljalac poruke ne uzme u obzir različito poimanje riječi između sebe i primatelja poruke. Također, šumovi u usmenoj komunikaciji mogu promijeniti kontekst poruke. Primjerice, ako pošiljalac poruke govori previše tiho ili dođe do prekida telefonskog poziva, primatelj neće jasno shvatiti poruku (Rouse i Rouse, 2005).

S druge strane, kod pismene komunikacije za sastavljanje poruke možemo izdvojiti vremena koliko želimo i tek kada je informacija precizno pojašnjena bez grešaka, poruka se može poslati. Ova prednost ponekad može biti i nedostatak jer se gubi previše vremena na sastavljanje i povratna je informacija često nepotpuna (Buble, 2006). Najčešći su oblici pismene komunikacije poruke, tekstovi, tablice, prezentacije, bilješke, izvještaji i sl. „Što je informacija važnija, to je veća sklonost sudionika pismenoj komunikaciji. Pisanje je neophodno kad želimo visokokvalitetnu poruku: ono omogućuje planiranje, pripremu i pažljivo oblikovanje poruke. Međutim, pisanje, uslijed vremenske zadržke povratne informacije, može biti uzrokom nesporazuma.“ (Fox, 2006. str. 65)

„Pisane su komunikacije osobito razvijene u velikim poduzećima u kojima se komuniciranje odvija preko organizacijske hijerarhije, pravila i procedura, a manje neposrednim kontaktima.“ (Buble, 2006, str. 374)

Slika 2. Podjela verbalne i neverbalne komunikacije



Izvor: <https://images.app.goo.gl/DshcqYD8cKmVMPvt6>

2.4. Pojam grupne, masovne i interkulturalne komunikacije

Grupna komunikacija događa se u najmanje jednoj, a može uključivati dvije i više grupa, malih ili velikih. U malim grupama zastupljena je usmena komunikacija oči u oči i važan je cilj zbog kojeg se grupa okuplja. Donošenje zaključaka o rješenju problema, stvaranje ideja te podjela iskustava karakteristike su takvih malih grupa u kojima svaka jedinka ima pravo iskazati svoje ideje i biti saslušana. (<https://fmk05308.wordpress.com/2008/11/28/vrste-komunikacije>)

Masovna komunikacija broji veliki broj sudionika, bez obzira na djelatnost, ekonomski i kulturni status, spol ili dob, a razvila se zahvaljujući masovnim medijima. (npr. Olimpijske igre u Riju de Janeiru 2016.) (<https://fmk05308.wordpress.com/2008/11/28/vrste-komunikacije/>)

„Interkulturalna komunikacija proces je slanja i primanja poruka između ljudi koji zbog svojih kulturnih tradicija mogu različito interpretirati verbalne i neverbalne signale. Za uspješno komuniciranje treba imati osnovno znanje o kulturnim različitostima. Prevladavanje kulturnih razlika stvara poslovne prilike diljem svijeta i maksimalno povećava doprinose zaposlenika koji čine raznovrsnu radnu snagu.“ (Bovee i Thill, 2012, str. 63)

3. ASERTIVNOST

Pravilno ponašanje važno je u svakodnevnim odnosima jer, ovisno o pristupu i načinu obraćanja drugim ljudima, poslovnim kolegama ili voditeljima, čovjek ostavlja određeni dojam o svojoj osobnosti i karakteru. Maniri i pristojno ponašanje svakako su pozitivni čimbenici prilikom komunikacije u radnom okruženju, a mogu samo povećati vrijednost u očima drugih. Poštovanje i iskrenost u odnosima s obitelji ili na poslu važni su za održavanje dobrih odnosa. Kada čovjek prihvaća svoje pozitivne i negativne strane, cijeni i poštuje ideje i prijedloge drugih ljudi, otvoreno i iskreno izražava sve svoje misli, a pri tome nije povrijedio ničije osjećaje niti je upotrijebio silu ili ružne riječi, tada on nosi u sebi osobinu koja se zove asertivnost.

Asertivnost se može definirati na mnogobrojne načine, a jedna od definicija navodi da je asertivnost zauzimanje za sebe i svoja prava na jasno izražen način, otvoreno iznošenje ideja i stavova o nečemu, ali uz poštivanje prava drugih osoba. Postoje tri tipa osobnosti među kojima asertivni tip obuhvaća oblike i vještine ponašanja koje treba njegovati i učiti. Ta se vještina ne stječe rođenjem, ali može se naučiti pomoću raznih tehnika usavršavanja. Ona donosi pozitivne promjene i podiže razinu samopouzdanja i od velike je važnosti za uspješne menadžere u poslovnoj komunikaciji pa ju je potrebno neprekidno poboljšavati. Samopouzdanje i neustrašivo izjašnjavanje osjećaja, misli i ideja, prihvaćanje i poštivanje tuđih mišljenja karakteristike su koje opisuju ovu vještinu (<https://www.smartbiz.hr/sto-asertivnost-zasto-bitna-posao/>).

„Asertivno se ponašaju osobe koje lako izražavaju svoje stavove i potrebe. Ako im se neka situacija ne sviđa, ili se ne slažu sa sugovornikom, one to jasno daju do znanja. To su osobe visokog samopoštovanja i samosvijesti, no istodobno svjesne su potreba druge osobe, a

posebice njezine potrebe za očuvanjem samopoštovanja. Asertivno komuniciranje počiva na odnosu ravnopravnog dostojanstva.“ (Miljković – Krečar i Kolega, 2013, str. 314)

Psihijatar Herbert Fensterheim i pisac Jean Baer pod pojmom asertivnost navode proces savladavanja asertivnog ponašanja koji se može usporediti s učenjem stranog jezika. Najprije se vlada riječima, izrazima, temeljnim pravilima i odjednom možete komunicirati osnovnim znanjima. Učenje se nastavlja dok ne postane toliko dobro da prijede u naviku. Savladavanjem nove vještine, čovjek osjeća slobodu da bude što kreativniji u onome što je postalo njegov drugi jezik (Bolton, 1979).

Može se zaključiti da je asertivnost način na koji se pojedinac bori i zauzima za svoje stavove, prava i mišljenja, pritom ne narušavajući prava i osjećaje drugih ljudi. Izrazito je važna u poslovnom okruženju menadžera jer asertivan menadžer je i dobar menadžer. To je osobina koja se može naučiti i tijekom godina savladati. Jedan od načina izražavanja asertivnosti su JA poruke. One imaju točno određenu formu, njima govorimo o sebi, a ne o drugoj osobi te se na taj način zauzimamo za ono što želimo ukazati drugoj osobi bez ugrožavanja tuđih mišljenja i potreba (https://zena.rtl.hr/za-odgovorno-odrastanje-mladih/ja_poruke_i_asertivne_poruke_kako_poboljsati_komunikaciju_u_obitelji/1155).

Robert Bolton u svojoj knjizi *People skills* (1979) spominje pojam aura asertivnosti što prvenstveno proizlazi iz govora tijela i razvija se sve više kako osoba postaje asertivnija. Asertivna osoba izgleda i djeluje snažno, samopouzdana i pošteno. Čak i nesvjesno ovakva osoba odašilje signale koji definiraju njezin prostor, pokazuje samopoštovanje i omogućuje drugima da shvate kako čvrsto brani svoja prava, ali dostojanstveno i s poštovanjem prihvaća prava drugih. U početku asertivnost zahtijeva određena ulaganja, ali s vremenom prijede u naviku i ostvaruje se bez previše napora.

Postoje različiti razlozi zašto određene osobe nisu asertivne, iako je to ponašanje koje bi svatko trebao usavršavati, ali iz određenih razloga ljudi odlučuju zadržati za sebe svoje mišljenje ili prešutjeti prijedloge koje imaju na umu. Razlozi mogu biti strah od posljedica poput agresivnih reakcija, sukoba, razočaranja i sl. Neznanje također može biti uzrok neasertivnosti. Osim toga, odgoj u neasertivnoj okolini u kojoj je prevladavalo pretežito nasilje utjecat će na to da osoba ne može primjenjivati asertivnost s obzirom da nije imala priliku naučiti. Uz navedeno, razlog neasertivnosti može biti svjestan odabir slabije linije otpora, držanje po strani i ne isticanje po vlastitoj volji (Miljković-Krečar i Kolega, 2013).

3.1. Tipovi osobnosti i njihove posljedice

Prema Miljković i Rijavec (2002) postoje tri tipa osobnosti kod ljudi :

1. agresivnost
2. pasivnost
3. asertivnost

Kada se ljudi bore za ostvarivanje svojih ciljeva tako da uništavaju sve ispred sebe i ugrožavaju prava drugih zaposlenika u organizaciji, onda je njihov tip osobnosti agresivan. Njihov je jedini cilj istaknuti sebe i biti prvi na ljestvici te ne dozvoliti nikome da utječe na njih i njihovo ponašanje. Uvijek su u pravu, ponašaju se napadački, ponižavaju ostale kolege, dominantni su i opsjednuti sobom. Rad s agresivnim tipovima često, i više od očekivanoga, ostavlja posljedice, a ovisi o tome koliko je druga strana prilagodljiva i otporna na ovakve osobe. Želja za osvetom, poniženje, strah, povrijeđenost osjećaji su koji se javljaju nakon kontakta s agresivnim poslovnim kolegom ili menadžerom. Agresivnost može biti otvorena i manipulativna. Učinak je isti kod svakog tipa. Otvorena agresivnost označava glasno i uvredljivo govorenje te upotrebu sile pri čemu osoba mora biti u pravu pod svaku cijenu te na silu postiže da drugi učine ono što je zamislila. Manipulativnost označava podcjenjivanje drugih, prvenstveno vodeći računa o zadovoljenju svojih potreba, prikriveno, lažnim pričama i spletkama (Miljković i Rijavec, 2002).

Pasivni tip osobnosti karakterizira ljude koji se nisu u stanju na ispravan način izboriti za svoja prava pa nastoje izbjeći potencijalni sukob, zanemaruju svoje potrebe i osjećaje te sve prepuštaju drugima. Također, ne znaju kako prihvatiti pohvale, osjećaju ljutnju koju ne znaju pokazati i prihvaćaju poslovne zadatke iako ne žele. Negativnog su stava prema sebi i često izražavaju svoje nezadovoljstvo žaljenjem i ispričavanjem. Osim toga, teško im se suprotstaviti, a da pritom ne budu negativno shvaćeni. Najpoželjniji je asertivni tip osobnosti čiji nositelji izražavaju svoja mišljenja i bore se za svoja prava bez ugrožavanja drugih. Pokretači su dobrih odnosa u organizaciji, stvaraju ugodnu radnu atmosferu te im nije problem objasniti svoje mišljenje o određenom problemu. Njihove su osobine otvorenost, komunikativnost, poštovanje i prihvaćanje odgovornosti čime u organizaciji stvaraju dobre međuljudske odnose (Miljković i Rijavec, 2002).

Prema određenim autorima, osim pasivnog, agresivnog i asertivnog tipa osobnosti, postoji i četvrti tip, pasivno agresivni. To su osobe koje djeluju neutralno, ali indirektno pokazuju agresivnost. Imaju problema s iskazivanjem ljutnje što se može primijetiti po njihovu neverbalnom načinu ponašanja. Primjerice, sarkazam upotrebljuju umjesto humora. Drugi ih često odbacuju, a o sebi imaju jako loše mišljenje i nisku razinu samopouzdanja (<http://psihoterapijsketeme.rs/2013/stilovi-komunikacije/>).

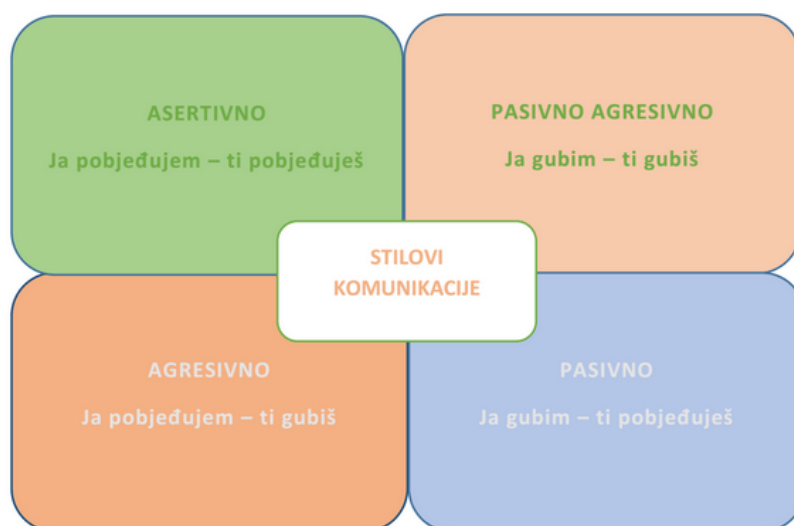
Pasivni, agresivni, pasivno agresivni i asertivni tip osobnosti četiri su tipa ponašanja ljudi. Osobe pasivnog karaktera ne vole se pretjerano isticati, bježe od izazova te vrlo često odustaju od svojih ciljeva kako se ne bi našli u nezgodnoj konfliktnoj situaciji. Ove se osobe najviše boje da će ih društvo i radne kolege odbaciti i zato se povlače u sebe. Suprotno tome, agresivne osobe stavljaju sebe u središte pozornosti i ne obraćaju pažnju na emocije i ideje drugih. Bore se svim sredstvima i silama kako bi ostvarili zamišljeni cilj. Uglavnom su ljutiti, nervozni, bezobrazni i lako započnu svađu. Ove osobe agresivnošću nastoje prikriti vlastite strahove i manjak samopouzdanja. Pasivno agresivne osobe sarkastične su i ironične, ali svoje mišljenje ne iznose često, dok su asertivne osobe one koje donose dobre rezultate za društvo i organizaciju (<https://www.smartbiz.hr/sto-asertivnost-zasto-bitna-posao/>).

„Asertivni su sugovornici oni koji, u kontaktu sa svojim mislima, stavovima, osjećajima i željama, znaju izraziti potrebe tako što će drugima ukazati poštovanje i obraćati pažnju na njihove misli, stavove, osjećaje i želje. Osjećaju se povezani s drugima i vladaju svojim emocijama. Drugi ih često doživljavaju kao zrele i poštene osobe s kojima je lako razgovarati. Asertivne osobe mnogi poštuju, čak i kada se s njima ne slažu.“ (<http://psihoterapijsketeme.rs/2013/stilovi-komunikacije/>)

Koliko su navedeni tipovi dobri ili loši govore posljedice koje osobe s takvim ponašanjem ostavljaju na sebi ili na drugim ljudima. Posljedice pasivnosti mogu biti psihološke, fiziološke i socijalne. Psihološke posljedice označavaju nezadovoljstvo osobe koja je niske razine samopoštovanja i u većini slučajeva, kada nije reagirala prema svojim osjećajima nego protiv sebe, osjeća mržnju i nezadovoljstvo. Potiskivanje ljutnje i zadržavanje negativnih misli u sebi mogu dovesti do povišenja krvnog tlaka, migrene i reakcija na koži. Socijalne posljedice negativno se odražavaju i na čovjeka i na organizaciju zato što ljudi ne vole slabiće. Primjerice, u početku postoji tolerancija, ali kasnije nastaje prikrivena mržnja jer pasivne osobe nikad ne govore što misle i vrlo često boje se negativnog ishoda pa radije svoja mišljenja zadržavaju samo za sebe. Agresivne osobe utječu na ostale svojom mržnjom pa

ljudi postaju nezadovoljni što dovodi do još veće agresije. Ove posljedice nikako ne ostavljaju dobar trag. Asertivnim ponašanjem smanjuje se rizik od negativnih posljedica te se stvara povjerenje i zdrava radna atmosfera. Osim toga, dolazi do napredovanja i povezivanja poslovnih odnosa te se omogućava lakše suočavanje sa sukobima i kritikama (Miljković i Rijavec, 2002).

Slika 3. Stilovi komunikacije



Izvor : <https://images.app.goo.gl/NtSwVpUrXyStQVgZ9>

3. 2. Tehnike učenja asertivnog ponašanja

Jedan je od načina učenja asertivnog ponašanja promatranje osoba s ovom vještinom. Ono što za nas može predstavljati prepreku, često je prepreka i drugim ljudima koji se bore s istim problemom. Zato je važno promatrati asertivnu osobu koja se zna izboriti za sebe i pokušati slijediti njezin primjer (Miljković i Rijavec, 2002).

Asertivno ponašanje može se učiti uz „JA poruke koje su dobile naziv po tome što njima priopćavamo kako se mi osjećamo, odnosno pokušavamo drugoj osobi pojasniti svoju perspektivu, staviti je „u naše cipele“, umjesto da smo usmjereni na njezine (negativne) karakteristike.“ (Miljković – Krečar i Kolega, 2013, str. 322)

Asertivne poruke razlikuju se od JA poruka, ali također predstavljaju način asertivne komunikacije. Osim pokazivanja svojih osjećaja, želja i mišljenja, prisutna je tolerancija prema potrebama druge osobe. Iskazuje se razumijevanje za drugu stranu, ali se mišljenja ne moraju u potpunosti slagati. Korisne su u razgovorima s adolescentima prilikom učenja pravila te u raznim poslovnim pregovorima (https://zena.rtl.hr/za-odgovorno-odrastanje-mladih/ja_poruke_i_asertivne_poruke_kako_poboljsati_komunikaciju_u_obitelji/1155).

Vježbanje u mašti ili vježbanje s prijateljima može poboljšati asertivno ponašanje ljudi. Ovakav način vježbanja primjenjuje se u situaciji u kojoj nismo reagirali asertivno te uspoređujemo naše ponašanje s reakcijom asertivne osobe. Pritom nije potrebno potpuno kopirati način ponašanja takve osobe, već je dovoljno izabrati način u kojem se čovjek može najbolje zamisliti. Nakon vježbanja u mašti slijedi stvarni kontakt, najbolje s nekim od prijatelja. Potrebno je izabrati situaciju koja se često događa ili predstavlja najveći problem te pokušati biti što asertivniji u riječima, ali i u držanju tijela, govoriti dovoljno glasno i jasno te zatražiti povratnu informaciju. Preporučljivo je snimiti svoje vježbanje te tako bolje uočiti i ispraviti svoje greške. Nakon toga slijedi pokušaj u stvarnoj situaciji, zatim nagrada za uspjeh te nastavak prakticiranja do usavršavanja. Ako ne prođe sve kako je zamišljeno, nastavlja se uvježbavanje do ponovnog pokušaja (Miljković i Rijavec, 2002).

Asertivnom komunikacijom čovjek uči o još jednoj vrlo važnoj stvari koja čuva energiju i strpljenje, a to je riječ NE. Nije uvijek lako odbiti nečije zahtjeve pa, zbog straha od sukoba ili osjećaja krivnje, osoba pristaje na dodatan teret i obaveze, a iz toga vrlo često proizlazi

nezadovoljstvo zbog izgovorenog i ljutnja prema obitelji, prijateljima, poslovnim kolegama, šefovima i menadžerima. Kako bi druga osoba shvatila i prihvatila odgovor *ne*, važno je jasno, bez previše obrazloženja i ispričavanja, naglasiti odgovor i pri tome ne prebacivati odgovornost na druge te pokušati ponuditi rješenje koje odgovara i jednoj i drugoj strani (Miljković i Rijavec, 2002).

Pozitivna je strana ove vještine osjećaj mirne savjesti i dobrih odnosa, ali za sve postoji granica umjerenosti, tako i asertivnost ne treba previše isticati. Ponekad, kada su u pitanju određene životne situacije koje nisu pretjerano važne i ne ovise o ishodu događaja, asertivnost se može i zaobići. Primjerice, situacije čekanja u restoranu nakon dosadašnjih mnogobrojnih kvalitetnih usluga ili neraspoloženost osobe koja je uglavnom pristojnog ponašanja, ne zahtijevaju asertivno ponašanje (Miljković i Rijavec, 2002).

4. MENADŽER I NJEGOVA RADNA OKOLINA

Moderni menadžment zahtijeva velika ulaganja i visoku razinu profesionalnosti, sposobnosti vođenja i upravljanja te dobre komunikacijske vještine. Asertivnost, kao važna odrednica u poslovima menadžera, pomaže napretku organizacije tako da održava iskrene i otvorene odnose, ugodnu radnu atmosferu i zadovoljne zaposlenike.

„Menadžment je sustavan i cjelovit proces koordinacije i rukovođenja određenim mogućim resursima uz pomoć općih i specifičnih znanja (nije jednokratni akt), koji je točno definiran i determiniran poslovima, zadacima, poslovnim funkcijama ili poslovnim podsustavima, s temeljnim ciljem ostvarivanja misije i zajedničkih ciljeva poduzeća na svrsishodan način.“ (Gutić, Rudelj, 2012, str. 24)

„Menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta – on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Prema nekim definicijama, menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadaće radeći uz pomoć drugih ljudi, i to onih nad kojima ima direktnu kompetenciju (npr. štabni specijalisti).“ (Buble, 2006, str. 6) Ostvaruje svoje ciljeve poticanjem i usmjeravanjem podređenih da zajedničkim radom ostvare ono što je zamislio.

Važno je, u procesu postizanja ciljeva, dobro motivirati zaposlenike u svrhu postizanja efikasnosti, ali treba voditi računa o društvenoj odgovornosti (Buble, 2006).

Upravljanje, kao važna menadžerska vještina, ne može ići bez komunikacije. Stručnjaci za komunikaciju, i ostali sektori na visokim položajima, shvaćaju da greška u prezentaciji i neispravnoj komunikaciji prilikom poslovanja može nanijeti štete poduzeću pa zbog toga uvijek usavršavaju svoje komunikacijske vještine. Menadžer uvijek mora govoriti jasno i precizno s točno određenim zahtjevima i porukama koje će njegovi podređeni što jasnije shvatiti. On mora govoriti, uvjeravati, slušati i inspirirati zaposlenike na povratnu ideju ili kritike koje su također dio poslovanja (Adubato i Foy DiGeronimo, 2004).

Između komunikacije i menadžmenta postoji bliska veza. Kako bi se dobro odrađivali svi zadatci, usavršavale vještine zaposlenika i razvijala organizacija, potrebno je ostvariti uspješnu komunikaciju između menadžera i svih uključenih u poslovne zadatke. Ona se mora kontinuirano usavršavati kako ne bi došlo do mogućih prepreka. Ako komunikacija u organizaciji ne postoji ili je vrlo loša, menadžment će tada biti ugrožen, a rezultat su brojne negativne posljedice. Manjak komunikacije i previše umreženosti dovodi do izostanka suradnje te nestaju kvalitetni odnosi u ovome procesu, a u svemu je neophodan menadžer koji vodi poduzeće (<https://hrcak.srce.hr/76463>).

„Funkcioniranje procesa komunikacije u tvrtki i izvan nje velik je i odgovoran zadatak koji se postavlja pred menadžera i koji on mora pozitivno riješiti ako želi imati uspješnu tvrtku.“ (Garača i Kadlec, 2011, prema Jakovčević, 2000)

4.1. Osnovne funkcije komunikacije unutar organizacije

Komunikacijska uloga nije samo prenošenje informacija i podataka unutar organizacije, već je jednako važna razmjena informacija između organizacije i vanjske okoline. Veliki utjecaj na eksternu komunikaciju ostavila je e-tehnologija (<https://hrcak.srce.hr/94882>).

Unutar organizacije komunikacija ima svoje osnovne funkcije:

1. kontroliranje
2. motiviranje
3. emocionalno izražavanje
4. informiranje

Sve četiri funkcije podjednako su važne za organizaciju. Za uspjeh potrebno je pratiti način rada i ponašanje zaposlenika te ih usmjeravati prema postizanju ciljeva. Važno je poticanje i zajedničko djelovanje za ostvarivanje boljih rezultata, ali i mogućnost emocionalnog izražavanja što donosi kreativnost i slobodu te suzbija negativne osjećaje. Upućenost i edukacija menadžera prenosi se i na zaposlenike te se time ostvaruje dobra praksa (<https://hrcak.srce.hr/94882>).

Slika 4. Osnovne funkcije komunikacije



Izvor: <https://images.app.goo.gl/4x4DXzHKcsowWbWy5>

„Oblikovanje sustava komunikacije u organizaciji vrlo je složen i odgovoran zadatak koji obuhvaća tehničko-organizacijske, sociološke i psihološke probleme sa značajnim ekonomskim implikacijama.“ (<https://hrcak.srce.hr/94882>)

Uloga je menadžmenta usmjeravati organizaciju prema napretku i ostvarenju ciljeva. Svaka organizacija ima strateški plan i zamisli koje ih trebaju dovesti do cilja, menadžeri su dužni usmjeravati i voditi organizaciju tako da timskim radom, uz što manje prepreka, ostvare željeni cilj. Svaki zaposlenik pritom ima svoju funkciju i svrhu koju obavlja (Certo i Certo, 2008).

„U procesu menadžmenta, tj. upravljanja, rukovođenja ili organiziranja, ključna uloga pripada menadžerima. Oni su osobe odgovorne za nadgledanje korištenja organizacijskih izvora za postizanje postavljenih ciljeva.“ (Bartoluci i sur., 2004, prema Jones i sur., 2000) U tom procesu oni su glavni pokretači i nose najveću odgovornost za ishode akcija, moraju biti sigurni i odlučni te znati kada, gdje i zašto su poduzeli određene korake jer će o tome ovisiti konačni rezultati (Bartoluci i sur., 2004).

4.2. Osnovne funkcije menadžmenta

Buble (2006) navodi pet osnovnih funkcija menadžmenta koje ostvaruju svi menadžeri u poduzeću :

1. planiranje

2. organiziranje

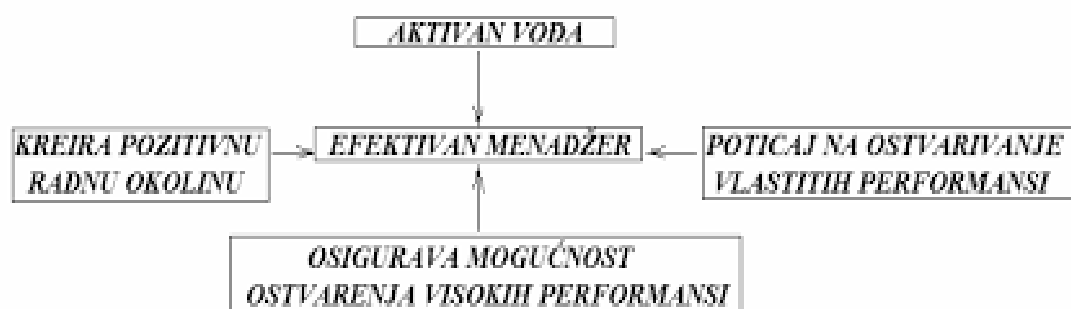
3. kadroviranje

4. vođenje

5. kontroliranje

„Smatra se da je efektivan menadžer aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi.“ (Buble, 2006, str. 7)

Slika 5. Ključne komponente efektivnog menadžera



Izvor: <https://images.app.goo.gl/28zmhpnJvFnE9iwA7>

„Vođenje je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema ostvarenju nekog cilja. Usmjeravanje ovdje znači navođenje ljudi da se ponašaju na određeni način i slijede određeni put. U idealnoj je situaciji taj put u skladu s čimbenicima poput službene organizacijske politike, postupaka i opisa radnog mjesta. Središnja je ideja vođenja obaviti stvari kroz ljude.“ (Certo i Certo, 2008, str. 352)

Organizacije, radne skupine ili zaposlenici trebaju vođu koji je odgovoran za uspješnu komunikaciju u svom poslovnom okruženju pa tako i za ishod dogovora, sastanaka ili konferencija. Dakle, odgovoran je za komunikaciju koja ostvaruje rezultate. „Vodstvo je, stoga, proces neprisilnog utjecaja koji oblikuje ciljeve neke skupine ili organizacije, motivira ponašanje ljudi kako bi postigli te ciljeve i pomaže u određivanju organizacijske kulture. Vođa je netko tko utječe na ponašanje drugih bez korištenja sile, ali može biti i netko koga ostali prihvaćaju kao vođu.“ (Rouse, Rouse, 2005, prema Griffin, 1997, str. 203 – 204)

Iako se često menadžer uspoređuje s pojmom vođe i ova dva izraza smatraju se jednakima, među njima postoji razlika. Vođenje i upravljanje ne može se svrstati pod isto značenje (Certo i Certo, 2008).

„Vođenje je, kao jedna od četiriju primarnih aktivnosti funkcije utjecaja, podskup upravljanja. Upravljanje je mnogo širi pojam od vođenja i usredotočeno je na nebihevioristička i bihevioristička pitanja. Vođenje u srž stvari postavlja pretežno bihevioristička pitanja. Dugoročno gledano, najefikasniji su menadžeri ujedno i vođe.“ (Certo i Certo, 2008, str. 352)

„Menadžer će se pobrinuti da se posao obavi, a vođa će svoju pozornost usmjeriti na ljude koji taj posao obavljaju. Kombiniranje upravljanja i vođenja, dakle, traži sposobnost proračunatog i logičnog pristupa organizacijskom procesu (upravljanje) i iskrenu brigu za radnika kao čovjeka (vođenje).“ (Certo i Certo, 2008, str. 352)

Osoba koja želi napredovati u poslovnom svijetu, konkretno menadžer, mora biti sposobna kombinirati vještine komuniciranja, upravljanja i vođenja. Upravljanje kao takvo nije dovoljno za napredak i održavanje statusa dobrog menadžera, zato je efikasan menadžer upravo onaj koji je sposoban organizaciji pružiti maksimalna ulaganja te istodobno dobro upravljati i biti savjestan vođa (Certo i Certo, 2008).

4.3. Doprinos asertivne komunikacije u menadžerstvu

Menadžer s kvalitetnim osobinama pridonosi organizaciji i podiže je na visoku razinu što je i zadatak svakog menadžera koji se želi pokazati i napredovati u svojoj poziciji te doprinijeti što boljem ostvarenju ciljeva i zadataka organizacije. Asertivna komunikacija, zajedno s dobrim vještinama u osnovnim funkcijama menadžmenta, stvara kvalificirane menadžere.

Osim osnovnih vještina menadžera, koji moraju biti aktivni sudionici u procesu rada, moraju voditi zaposlene prema ostvarenju ciljeva i održavati pozitivnu radnu atmosferu, efikasan menadžer također mora biti sposoban ostvarivati visoke performanse uz precizno poznavanje područja rada sa svim informacijama i detaljnim podacima koji mu pomažu u dobrom obavljanju poslova (Buble, 2006).

Ako organizacijom upravlja osoba pasivno agresivnog karaktera, pa i ako želi ostvariti najbolje moguće rezultate, to će biti vrlo teško jer osobine ličnosti, koje se teško mijenjaju, ne dozvoljavaju zdravu komunikaciju i napredovanje ovom tipu ljudi. Takve bi osobe morale poboljšati svoje navike te način komuniciranja i djelovanja u radnoj okolini. Bez čvrstog karaktera i snažnog pozitivnog utjecaja na druge zaposlenike, bez osobina vođe i dovoljno samopouzdanja, menadžer se ne može istaknuti i svoje podređene usmjeriti prema ostvarivanju ciljeva. Jedna od najvažnijih osobina koja opisuje asertivne osobe velika je razina samopouzdanja. Zbog toga osobe su zadovoljnije, a samopouzdanje im donosi dobru i pozitivnu energiju u odnosu na pasivne ili agresivne pojedince. Iako asertivnost nije jedini čimbenik u izgradnji osjećaja vlastite vrijednosti, terapeut Herbert Fensterheim tvrdi da mjera iskazivanja asertivnosti odgovara određenoj razini našeg samopouzdanja. Zahvaljujući ovoj vještini potiču se ispunjeni i iskreni odnosi čime se oslobađa mnogo pozitivne energije prema drugima. Zbog manje zaokupljenosti upravljanjem i kontrolom te savješću i tjeskobom, zbog manje broja lažnih odnosa, asertivna osoba može lakše čuti i vidjeti te prihvatiti druge. Menadžeri s ovom osobinom zadovoljni su samim sobom pa zbog toga zrače i privlače druge kojima je ugodno raditi s ovakvim osobama. Najbogatiji su odnosi između dviju asertivnih osoba (Bolton, 1979).

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

Menadžerski posao nije lak i često se susreću s neugodnim situacijama u kojima treba profesionalno postupiti, a pri tome ne povrijediti drugu stranu. Asertivnost je još jedan izvrstan način pristupanja neugodnim situacijama. Primjerice, ako menadžer mora uputiti kritike podređenima ili opomenuti za loše odrađen zadatak, najbolje je bez odugovlačenja reći što nije uredu, ali pri tome kritiku usmjeriti na ponašanje i uzrok koji je doveo do lošeg ispunjenja zadatka. Menadžer se nikada ne smije usmjeriti na osobnost jer će to izazvati obrambeni stav kritiziranoga i neće usmjeriti pažnju na ispravljanje onoga što je krivo učinio, nego će se braniti pa time zanemariti upućenu kritiku. Dobar menadžer kritiku će uputiti u četiri oka bez publike. S druge strane, pohvale su sastavni dio unaprjeđenja odnosa, osobito prilikom ukazivanja na kritiku jer se tada osoba neće osjećati uvrijeđenom, nego će shvatiti svoju pogrešku i pokušati je na najbolji način ispraviti (Miljković i Rijavec, 2002).

Asertivnim ponašanjem zaposlenici daju maksimalan doprinos očuvanju odnosa i upravljanju organizacijom na najbolji način, postižu odlične rezultate i utječu na ostale u organizaciji bez lažno stvorenih odnosa i sukoba koji su dio svakog poslovanja. Dobar menadžer koji ima ove osobine smanjuje broj potencijalnih konflikata i zajedno sa svim zaposlenima u organizaciji ostvaruje vrlo dobre ili najbolje moguće rezultate, što je i krajnji cilj svakog poduzeća. Asertivni zaposlenici ujedno su i zadovoljni zaposlenici, a menadžeri vođeni asertivnošću izvrsni su komunikatori i eksperti u svim komunikacijskim oblicima pa su stoga cijenjeni u svakom poduzeću.

„Menadžeri koji su sposobni uspješno komunicirati spojem verbalnih i neverbalnih komunikacijskih elemenata od ključne su važnosti za uspješnost svake organizacije. Istraživanje u Sjedinjenim Američkim Državama koje je provela Diplomaska poslovna škola Sveučilišta u Virginiji pokazuje da je vještina koju organizacije najviše traže od budućih zaposlenika lakoća verbalne i neverbalne komunikacije.“ (Certo i Certo, 2008, str. 337)

5. KONFLIKTI

Biti čovjek znači iskusiti sukob. Nesuglasice, neslaganja, prepirke, zapreke u komunikaciji i sukobi u organizaciji svakodnevno su prisutni u životima ljudi. Kada ne bi postojali konflikti i sukobi mišljenja, tada bi svaka jedinka na ovome svijetu imala isto razmišljanje kao i ostalih sedam milijardi ljudi, što bi sve učinilo dosadnim i monotonim. Razlike u mišljenjima, potrebama, navikama i vrijednostima životna su svakodnevica.

Današnje vrijeme ne prolazi bez sukoba, a oni su neizbježno povezani s kreativnošću pa bez sukoba nema većih osobnih promjena ili društvenog napretka. S druge strane, bježanje od sukoba može uništiti dugo stvarani napredak i pokvariti odnose u organizaciji. Upravljanje sukobima tada postaje iznimno važno. Ono uključuje prihvaćanje ili utjecaj na važnost sukoba, ali u isto vrijeme održavanje daljnjeg sukoba na minimalnoj mjeri te rješavanje u najkraćem roku i donošenje najboljeg rješenja (Bolton, 1979).

Sukobi su često povezani s komunikacijom. Poruke koje se prenose tijekom procesa komuniciranja nisu uvijek prenešene primatelju onako kako bi to pošilatelj poruke želio. Naime, često na komunikaciju djeluju određeni čimbenici koji sprječavaju da poruka bude primljena i shvaćena na ispravan način.

Također, način na koji je organizacija strukturirana utječe na broj konflikata koji se u njoj stvara. U poduzećima u kojima vlada ozbiljna poslovna atmosfera i strogi voditelji, komunikacija je manje učinkovita i slabije su vještine upravljanja konfliktima, dok su organizacije s dobrim međuljudskim odnosima i ugodnom radnom atmosferom puno uspješnije u ovoj situaciji. Osobnost i metode rada vođe također su važne. Menadžeri, koji teško odbijaju zahtjeve drugih zaposlenika kako bi izbjegli nepotrebne sukobe, teže rješavaju konflikte, dok onaj koji ima snažnu karizmu i učinkovite komunikacijske vještine, ima najveći utjecaj na upravljanje sukobom. Klima radne skupine utječe na broj sukoba u organizaciji. Iako neke vrste konkurencije mogu biti zdrave, istraživanja pokazuju da natjecanje potiče nepotreban sukob i smanjuje sposobnost učinkovitog rješavanja problema. S druge strane, suradnja usmjerena na postizanje ciljeva koji se ne mogu ostvariti bez zajedničkih napora promiče istinski sklad organizacije i zaposlenih. Dobro osmišljene i jasno navedene politike skupine i postupci koji imaju podršku relevantnih osoba ostvaruju atmosferu bez nepotrebnih sukoba. Emotivno nestabilne osobe pokretači su nepotrebnih

sukoba, one se na destruktivan način ponašaju prema onima koji im predstavljaju prijetnju. Takve osobe mogu biti atraktivne, inteligentne i aktivne, ali kada dođu u kontakt sa zdravom atmosferom, ispunjenim i zadovoljnim osobama, čine sve kako bi blokirali zadovoljstvo drugih. Osobe s tim osobinama najbolje je izolirati iz grupe, ne s njima uspostavljati osobne odnose ili ih uopće ne zaposliti u poduzeću. Sukobi se nastoje razriješiti poricanjem, izbjegavanjem, kapitulacijom ili dominacijom, ali na taj se način samo odgađaju i otežavaju popravak. (Bolton, 1979).

5.1. Zapreke u komunikaciji

„Zapreka u komunikaciji je sve što sprječava da poruka bude primljena i shvaćena. Zapreke su stoga gotovo sinonim za šum, a mogu biti sociokulturne, psihološke i organizacijske.“ (Rouse i Rouse, 2005, str. 51)

Kultura je društveni fenomen. Stoga je od velike važnosti za komunikaciju obratiti pažnju na društvene razlike koje se pojavljuju ovisno o religiji kojoj narod pripada, načinu življenja, tradiciji i sl. Prilikom susreta s osobama drugačijih kultura važno je pokazati poštovanje, pažljivo ih saslušati i uzeti u obzir različita značenja određenih gesti te bez predrasuda pokušati komunicirati (Bovee i Thill, 2012).

„Ključni su sociokulturni faktori koji predstavljaju zapreke u komunikaciji grupno mišljenje, sukob vrijednosti i uvjerenja, stereotipi i etnocentrizam te jezik i žargon.“ (Rouse i Rouse, 2005, str. 52)

„Psihološke zapreke odnose se na čovjeka kao individu te na njegovo emotivno i mentalno stanje. One mogu uključivati filtriranje, različite percepcije shvaćanja, slabo pamćenje, nepažljivo slušanje te utjecaj emocija.“ (Rouse i Rouse, 2005, str. 54 - 55)

„U organizacijske zapreke ubrajaju se preopterećenja informacijama, iskrivljavanje informacijama i krivo shvaćanje poruke, razlike u statusu zaposlenika, komunikacijska klima organizacije i brojne druge.“ (Rouse i Rouse, 2005, str. 61)

Ključ uspjeha rješavanja zapreka u komunikaciji jest ona sama. Dobra komunikacija, pažljivo i aktivno slušanje poslovnih partnera, kolega, menadžera, voditelja i ostalih članova organizacije donose pozitivne rezultate i ostvarivanje ciljeva.

5.2. Rješavanje konflikta asertivnom komunikacijom

Asertivnost, kao vrlo utjecajna vještina koja ostavlja trag na odnose između menadžera i ostalih zaposlenika, može se primjenjivati u svakom segmentu društvenog i poslovnog života. Asertivnim ponašanjem i otvorenim pristupom u sagledavanju problema, bez straha od odbacivanja i postavljanjem pitanja, rješavaju se nedoumice u poduzeću. Većina konflikata završi pozitivnim ishodom za poduzeće i donosi efektivna rješenja do kojih možda ne bi došlo u prvotnom procesu dok se nitko nije u potpunosti izjašnjavao o svojim idejama.

„U sklopu interpersonalnih, intrapersonalnih i intergrupnih odnosa u poduzećima pojavljuje se i konflikt kao važan tip odnosa. Obično se definira kao nesklad između dviju ili više osoba ili grupa, a u poduzeću nastaje između zaposlenih pojedinaca, radnih grupa ili organizacijskih jedinica. Jednim se imenom svi ti konflikti obično nazivaju organizacijskim konfliktima.“ (Buble, 2006, str. 368)

Konflikti su uvijek predstavljali negativan izraz te su imali isključivo negativnu ulogu u poduzeću pa je pravilo izbjegavati ih u velikom opsegu. Međutim, istraživanja novijeg doba ukazuju na pozitivan utjecaj konflikta uzevši u obzir da on može biti pokretač rješavanja raznih prepreka u organizaciji i donositelj kreativnih rješenja (Buble, 2006).

Međusobni sukobi u nekim situacijama proizlaze s pozitivnim ishodom i oni mogu utjecati na poboljšanje odnosa u organizaciji i nisu uvijek negativna stvar, kao i u privatnom životu čine svakodnevicu ljudskog ponašanja. Važnu ulogu u održavanju poslovanja i djelovanju organizacije ima vođa koji mora voditi tim i držati ga na okupu, mora razriješiti i iskoristiti sve razlike i neslaganja (Schulz von Thun, 2005).

Neriješeni konflikti mogu vrlo loše utjecati na organizaciju i zaposlenike. Primjerice, negativna radna atmosfera, pretvaranja, prijezir, nesuglasice, pritužbe, bolovanja, ostavke posljedice su neriješenih sukoba. Zato ih je potrebno što prije riješiti i vratiti organizaciju u prvobitno stanje zajedničkog djelovanja.

5.3. Thomas-Killmanova metoda rješavanja konflikta

Kako bi se uspješno riješili konflikti, poželjno je koristiti neku od metoda rješavanja. Napoznatija metoda za rješavanje konflikata je Thomas-Kilmanova metoda koja obuhvaća pet različitih načina rješavanja ovisno o tipu konflikta, ali i o tipu osobnosti.

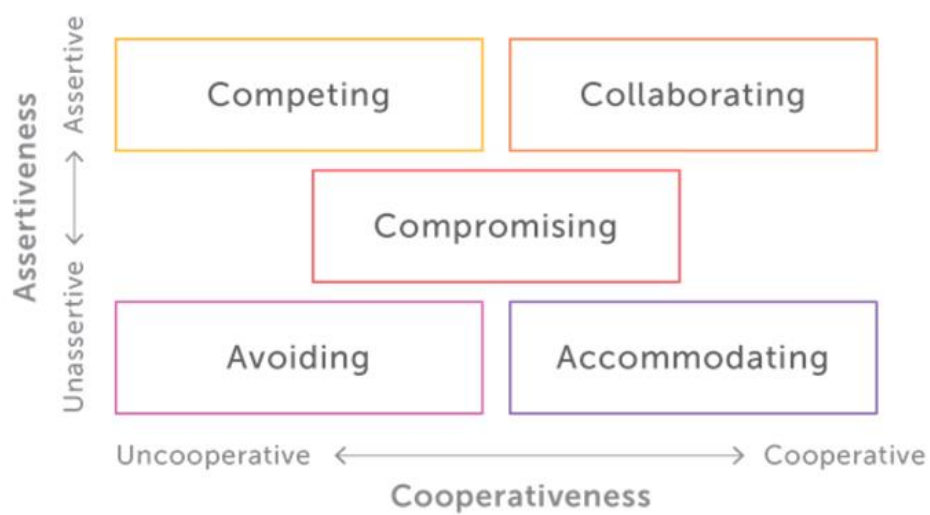
Prvi je način natjecateljski, asertivan i nekooperativan, kojim osoba nastoji ispuniti svoje želje ne uzimajući u obzir potrebe drugih. Takav stil rješavanja konflikata karakterističan je za agresivne lidere, željne moći i održanja pozicije. Osoba svima dokazuje kako ima pravo, a svi ostali su u krivu, služi se svojom moći i pozicijom kako bi pobijedila u konfliktu. Ovaj stil koristan je samo u kriznim situacijama kada se odluke donose brzo ili kada druga strana želi zlorabiti situaciju.

Zatim slijedi udovoljavajući način, neasertivan i kooperativan, koji je suprotan natjecateljskom stilu. Osoba se radi dobrobiti drugih odriče svojih stavova. Ovaj je način dobar kada osoba shvati da je u krivu te da je rješenje koje predlaže druga osoba bolje. Ipak, natjecanje stvara više negativnih emocija nego pozitivnih i narušava autoritet i kredibilitet osobe. Kada treba očuvati harmoniju tijekom teških trenutaka neslaganja ili kada je pozitivan ishod nemoguć, najbolje je završiti konflikt što je prije moguće te nastaviti dalje.

Izbjegavajući način, neasertivan i nekooperativan, primjenjuje se kada se osoba ne zalaže za svoje, ali ni za stavove drugih te izbjegava rješavanje konflikta. Ovaj stil dobar je kada je pobjeda nemoguća, kada se radi o nekom trivijalnom konfliktu ili kada je bolje prepustiti nekome drugome rješenje problema. Osoba koja izbjegava konflikte vrlo često može se smatrati neefikasnom i slabom.

Suradnički način, asertivan i kooperativan, uključuje rad s drugim ljudima kako bi se pronašlo pobjedničko rješenje. Istražuje se problematika, u obzir se uzimaju mišljenja i stavovi obje strana i dogovara se o najboljem rješenju. Ovaj stil najbolji je kada se mora ujediniti više različitih ciljeva kako bi se dobilo najbolje rješenje ili kada je situacija izuzetno važna i ne dozvoljava kompromise. Kompromisnom načinu, blago asertivnom i kooperativnom, cilj je pronaći rješenje s kojim će biti suglasne obje strane. Pritom su osobe u konfliktu jednako jakih argumenata i nastoje pronaći zajedničko rješenje (https://www.posao.hr/articles_all.php?ID=128&page=0).

Slika 6. Thomas-Killmanova metoda rješavanja konflikta



Izvor: <https://images.app.goo.gl/uE8rXmt5n8KcJ3CE7>

6. ZAKLJUČAK

Dobra komunikacija putokaz je za ostvarivanje ciljeva jer je potrebna u svakom dijelu života. Što su izraženije komunikacijske vještine, to će osoba postići bolji rezultat na poslovnim sastancima, prezentacijama, intervjuima, dogovorima i brojnim drugim događanjima. Komunikacija se odvija svakodnevno i neprestano. Neverbalna komunikacija bila je prvi oblik komuniciranja naroda u povijesti. Danas je odvajanje verbalne od neverbalne komunikacije nemoguće upravo zbog toga što riječi moraju pratiti pokreti, geste i mimika. Verbalna i neverbalna komunikacija zajedno čine jednu savršenu i neraskidivu cjelinu.

Organizacija traži dobre menadžere koji će biti uspješni govornici s izraženim komunikacijskim vještinama koje stalno usavršavaju, aktivno slušaju, postavljaju pitanja i bez straha izražavaju svoje neslaganje ili nezadovoljstvo. Asertivnost je sposobnost iznošenja vlastitog mišljenja bez straha i negativnog utjecaja na sugovornike. Osobe koje karakterizira ova vještina ostavljaju veliki utjecaj na poslovnu atmosferu jer su one često pokretači pozitivne energije i uspješnih rješenja zadataka te ostvarivanja ciljeva. Asertivnost se može naučiti pa u njezinu usavršavanju postoje tehnike poput JA poruka kojima se uči pravilno izražavati, a pri tome ne povrijediti osobu kojoj se obraćamo.

Menadžment je proces kontroliranja, vođenja i upravljanja poduzećem, a zahtijeva kvalitetne menadžere koji će biti sposobni usmjeriti zaposlenike prema ostvarivanju svih ciljeva i zadataka. Poslovna je komunikacija važan faktor koji pridonosi upravljanju organizacijom jer menadžer, koji se povlači u sebe i ne zna izraziti ideje ili potaknuti tim na djelovanje, neće uspjeti ostvariti dobre rezultate.

7. POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Adubato, S. ; Foy DiGeronimo, T. (2004). Govorite iz srca budite svoji i postignite rezultate. Zagreb, Alinea
2. Bartoluci, M. ; Andrijašević, M. ; Andrijašević, S. ; Avelini – Holjevac, I. ; Barić, V ; Bartoluci, S. ; Berc – Radišić, B. ; Bilen, M. ; Blažević, B. ; Bučar, K. ; Cerović, Z. ; Čavlek, N. ; Galetić, L. ; Grgona, J. ; Jašić, Z. ; Kesar, O. ; Maršanić, H. ; Marušić, Z. ; Omrčen, D. ; Peršić, M. ; Senečić, J. ; Škorić, S. ; Vrtiprah, V. ; Vukonić, B. ; Žugić, Z. ; Weber, S. (2004). Menadžment u sportu i turizmu. Zagreb, Kineziološki fakultet, Ekonomski fakultet
3. Bolton, R. (1979.). People skills how to assert yourself, listen to others, and resolve conflicts. New York, Simon & Schuster, Inc.
4. Bovee, C.L ; Thill, J.V. (2012). Svremena poslovna komunikacija. 10. izd. Zagreb, MATE d.o.o.
5. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 6
6. Buhač, Lj. (2018). Tajne uspješnog vodstva.(skripta) Zagreb, Državna škola za javnu upravu
7. Certo, S. C. ; Certo, S. T. (2008). Moderni menadžment. 10. izd. Zagreb, MATE d.o.o.
8. Čerepinko, D. (2012). Komunikologija: kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa. Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, str.14
9. Fox, R. (2006). Poslovna komunikacija. Zagreb, Hrvatska svučilišna naknada, str. 21
10. Gutić, R. ; Rudelj, S. (2012).Menadžment ljudskih resursa. Osijek, Grafika d.o.o., str. 21
11. Knapp, M. L. ; Hall, J. A. (2010). Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji. Jastrebarsko, Naklada Slap
12. Miljković - Krečar, I. ; Kolega, M. (2013.). Psihologija u poslovnom okruženju. Zagreb, Grupa VERN d.o.o., str. 313-322.
13. Miljković, D.; Rijavec, M. (2002.). Kako se zauzeti za sebe?. Zagreb, IEP d.o.o., str. 4
14. Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Neverbalna komunikacija. Zagreb, IEP d.o.o.
15. Rouse, M. J.; Rouse, S. (2005). Poslovne komunikacije, kulturološki i strateški pristup. Zagreb, MASMEDIA d.o.o.

16. Schulz von Thun, F. (2005). Kako međusobno razgovaramo, unutarnji tim i komunikacija primjerena situaciji. Zagreb, EruditA d.o.o.
17. Vodopija, Š. (2006). Opća i poslovna komunikacija, priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju. Rijeka, Naklada Žagar

Internetski izvori:

1. Asertivno ponašanje. https://www.krenizdravo.rtl.hr/psihologija_p/asertivnost-ponasanje-komunikacija-i-savjeti. (20.3. 2019.)
2. Garača, N. ; Kadlec, Ž. Komunikacija u procesu menadžmenta. <https://hrcak.srce.hr/76463> (1.6.2019.)
3. JA poruke i asertivne poruke kako poboljšati komunikaciju u obitelji. [https://zena.rtl.hr/za-odgovorno-odrastanje-mladih/ja_poruke_i_asertivne_poruke_kako_poboljsati_komunikaciju_u_obitelji/1155n\(29.5.2019.\)](https://zena.rtl.hr/za-odgovorno-odrastanje-mladih/ja_poruke_i_asertivne_poruke_kako_poboljsati_komunikaciju_u_obitelji/1155n(29.5.2019.))
4. Jurković, Z. Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. <https://hrcak.srce.hr/94882> (1.6.2019.)
5. Metode rješavanja konflikata. https://www.posao.hr/articles_all.php?ID=128&page=0 (1.6.2019.)
6. Stilovi komunikacije. <http://psihoterapijsketeme.rs/2013/stilovi-komunikacije/> (1.4.2019.)
7. Vrste komunikacije. <https://fmk05308.wordpress.com/2008/11/28/vrste-komunikacije/> (1.4.2019.)
8. Zašto je asertivnost bitna za posao. <https://www.smartbiz.hr/sto-asertivnost-zasto-bitna-posao/> (8.6.2019.)
9. Značenje pojma komunikacija. <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686> (20.3.2019.)

PRILOZI

Slika 1. Model komunikacijskog procesa	11
Slika 2. Podjela verbalne i neverbalne komunikacije	15
Slika 3. Stilovi komunikacije	20
Slika 5. Osnovne funkcije komunikacije	24
Slika 6. Ključne komponente efektivnog menadžera	26
Slika 7. Thomas-Killmanova metoda rješavanja konflikta.....	34