

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Preddiplomski studij psihologije

Sanda Vinaj

**Vještine učinkovitih rukovoditelja: Komunikacija**

Završni rad

Mentor: doc. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2018.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

Preddiplomski studij psihologije

Sanda Vinaj

## **Vještine učinkovitih rukovoditelja: Komunikacija**

Završni rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: doc. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2018.

## SAŽETAK

Organizacije uvelike ovise o rukovoditeljima, o osobama koje namjerno djeluju na druge kako bi ih usmjeravali i strukturirali, poboljšavali aktivnost i odnose u organizaciji. Stoga se u ovom radu ističe njihova važnost u funkcioniranju organizacije kao i stavke koje ih čine uspješnima. Jedna od najvažnijih vještina uspješnih rukovoditelja je komunikacija, koja se u organizacijama odvija kroz mrežu formalne i neformalne komunikacije. Za organizaciju je iznimno važna jer se kroz nju prenose informacije, želje i upute, stoga je pobliže opisana u radu. Budući da rukovoditelji provedu većinu svog radnog dana komunicirajući, te je ona neophodna za njihovu učinkovitost, u ovom se radu posebno ističe važnost komunikacije iz njihove perspektive. Formalna struktura koja propisuje kako bi rukovoditelji trebali komunicirati ne postoji. Ipak, postoje specifične komunikacijske vještine koje posjeduju neki rukovoditelji te su one opisane. Svaki rukovoditelj trebao bi se kontinuirano educirati te je zadnji dio ovog rada posvećen upravo tome.

***Ključne riječi:*** rukovoditelji, komunikacija, komunikacijske mreže, organizacija, komunikacijske vještine.

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. RUKOVODITELJI</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. Uloga rukovoditelja</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2. Uspješni rukovoditelji</b> .....	<b>2</b>
<b>2.3. Vještine i znanja uspješnih rukovoditelja</b> .....	<b>3</b>
<b>3. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI</b> .....	<b>4</b>
<b>3.1. Komunikacijske mreže</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1.1. Mreža formalne komunikacije</b> .....	<b>5</b>
3.1.1.1. <i>Vertikalna komunikacija: odozgo prema dolje</i> .....	5
3.1.1.2. <i>Vertikalna komunikacija: odozdo prema gore</i> .....	6
3.1.1.3. <i>Horizontalna komunikacija</i> .....	6
3.1.1.4. <i>Dijagonalna komunikacija</i> .....	7
<b>3.1.2. Mreža neformalne komunikacije</b> .....	<b>7</b>
3.1.2.1. <i>Vinova loza</i> .....	7
3.1.2.2. <i>Menadžment hodanjem okolo</i> .....	8
<b>4. VAŽNOST UČINKOVITE KOMUNIKACIJE ZA RUKOVODITELJE</b> .....	<b>8</b>
<b>4.1. Shvaćanje uloge komunikacijskih mreža</b> .....	<b>9</b>
<b>5. PREGLED IZDVOJENIH KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA RUKOVODITELJA</b> .....	<b>9</b>
<b>5.1. Interpersonalna komunikacija</b> .....	<b>9</b>
<b>5.1.1. Verbalna komunikacija</b> .....	<b>10</b>
5.1.1.1. <i>Komunikacija licem u lice</i> .....	10
5.1.1.2. <i>Slušanje</i> .....	11
5.1.1.3. <i>Prezentacije</i> .....	11
<b>5.1.2. Neverbalna komunikacija</b> .....	<b>12</b>
5.1.2.1. <i>Govor tijela</i> .....	12
5.1.2.2. <i>Parajezik</i> .....	13
5.1.2.3. <i>Prostorne karakteristike komunikacije</i> .....	13
<b>5.2. Komunikacijska tehnologija</b> .....	<b>14</b>
<b>5.2.1. Elektronička pošta</b> .....	<b>14</b>
<b>6. EDUKACIJA</b> .....	<b>15</b>
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>15</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>17</b>

## 1. UVOD

Ljudska se vrsta razvila zahvaljujući sposobnosti da se organizira u plemena, etničke skupine, obitelji, nacije, tvrtke. Sve se spomenute organizacije stvaraju putem komunikacijskog procesa. Sve organizacije na životu drže pojedinci koji međusobno komuniciraju. Sve te organizacije traže vođu koji je, uz sve, odgovoran i za komunikaciju u određenoj organizaciji (Rouse i Rouse, 2005).

Riječ rukovođenje potekla je iz uobičajenog rječnika te je postala dio tehničkog rječnika znanstvene discipline, a da pritom nije došlo do jasnije definicije same riječi. Postoje brojne definicije rukovođenja. Znanstvenici najčešće definiraju rukovođenje u skladu s vlastitom perspektivom kao i aspektima pojave za koje pokazuju najveći interes. Mogu se naći definicije rukovođenja kao ponašanja, osobine, odnosa uloga, utjecaja, kao obrasci interakcija, poslovi kojima se bave ljudi na bitnim pozicijama. U većini se definicija u rukovođenje uključuje proces gdje pojedinac namjerno djeluje na druge u svrhu njihova usmjeravanja, strukturiranja, poboljšavanja aktivnosti te odnosa u organizaciji ili određenoj grupi. Jedna od najprikladnijih definicija rukovođenja jest da je ono proces kojim se djeluje na ljude kako bi se razumjeli te složili u tome što i kako treba napraviti, kao i proces kojim se pospješuju individualna i kolektivna nastojanja postizanja zajedničkih ciljeva. Yukl (2008) smatra kako je rukovođenje i specijalna uloga i poseban proces socijalnog utjecaja. Ulogu može preuzeti nekoliko osoba, no u svakoj se grupi ili organizaciji pretpostavlja diferencijacija uloga. Za osobe od kojih se očekuje vodstvo ili rukovođenje koristi se naziv *rukovoditelj*, *vođa*, *menadžer*, *šef*. Naziv *sljedbenik* se koristi pri opisu pojedinca koji prihvaća rukovoditelja kao osnovni izvor usmjeravanja i vođenja na poslu i pri tome nije bitno koliko formalnog autoriteta rukovoditelj uistinu ima nad pojedincem (Yukl, 2008). Da bi netko postao uspješan rukovoditelj, on mora biti uspješan u komunikaciji (Luthra i Dahiya, 2015).

Komunikacija se može definirati kao proces odašiljanja, prenošenja i primanja poruka, signala i informacija. U proces su uključena minimalno tri elementa, izvor informacije koji poruku odašilje, komunikacijski kanal kojim se poruka prenosi te primatelj koji poruku prima. Poruke se prenose komunikacijskim kanalom u određenom fizikalnom obliku koji se naziva signal, što predstavlja fizikalno utjelovljenje poruke. Kodiranjem se poruka pretvara u signal, dok se obrnut proces, u kojem se signal pretvara u poruku, naziva dekodiranje (Petz, 2008). Za uspješnu komunikaciju potrebno je da primatelj poruke razumije značenje te poruke i da to da do znanja pošiljatelju kroz određene reakcije (Ivancevich i Matteson, 2002, prema Spaho, 2012). Razumijevanje informacije predstavlja temelj komunikacijskog procesa (Garača i Kadlec, 2011).

Budući da nije moguće opisati nijednu organizaciju bez komunikacije (Bagarić, 2015) te je postala važna stavka u poslu rukovoditelja, komunikaciji se daje velika pažnja (Jurković i Marošević, 2013). Ovim se radom na temelju toga želi pružiti pregled literature i istraživanja o važnosti uspješnog rukovoditelja u organizaciji, komunikaciji u organizaciji, a posebno će se istaknuti važnost učinkovite komunikacije samih rukovoditelja s naglaskom na određene vještine istih. U posljednjem će se djelu rada istaknuti važnost edukacije rukovodstva o učinkovitoj komunikaciji.

## **2. RUKOVODITELJI**

Veliki dio mitova i legendi u sebi imaju vođu koji čini junačke i hrabre pothvate. Čak i u povijesti postoje priče o političkim, religioznim, vojnim ili socijalnim vođama koji su zaslužni za velike povijesne događaje ili imaju važnost u njima. Proces rukovođenja ljudima je iznimno zanimljiv, jednim dijelom, zbog toga što je prisutan u životima svih ljudi (Yukl, 2008). No, koja je uloga i važnost te osobe u organizaciji?

### **2.1. Uloga rukovoditelja**

Rukovoditelj je osoba koja ima vještine preuzimanja odgovornosti, usmjeravanja, poticanja i stimuliranja ostalih (Luthra i Dahiya, 2015). Velikim dijelom upravo o rukovoditelju ovisi kako će organizacija funkcionirati (Sindik, Bakić-Tomić, Globočnik Žunac i Uzelac, 2013). Rukovoditelj je sposoban uvjeriti ostale tako da i oni slijede njegove ciljeve ili principe. On je orijentiran na ciljeve i rezultate, stručan je u kontroliranju teških uvjeta i pridonosi ukupnom poboljšanju timova s kojima radi (Luthra i Dahiya, 2015). Dužan je stvoriti odgovarajuće uvjete za rad (Yukl, 2008). Rukovoditelj je i koordinator koji ima zadatak razvijati timski rad, suradnju i partnerstvo sa zaposlenicima u svrhu ostvarivanja određenog zadatka (Garača i Kadlec, 2011). On može utjecati na ponašanje drugih bez korištenja sile (Griffin, 1997. prema Rouse i Rouse, 2005).

### **2.2. Uspješni rukovoditelji**

Uspješnost rukovođenja najčešće se procjenjuje s obzirom na posljedice koje za sudionike u organizaciji imaju različite aktivnosti rukovoditelja. Često se kao kriteriji koriste vrlo različiti ishodi, među kojima su postignuće i rast grupe ili organizacije, pripremljenost organizacije na nošenje s izazovima i krizama, zadovoljstvo sljedbenika rukovoditeljem, predanost sljedbenika ciljevima grupe, psihička dobrobit te razvoj sljedbenika, uspješnost rukovoditelja u održavanju visokog položaja u grupi i njegovo napredovanje na više položaje autoriteta unutar organizacije.

Stupanj u kojem organizacijska jedinica rukovoditelja uspješno izvršava zadatke te ostvaruje vlastite ciljeve najčešće se uzima kao mjera uspješnosti rukovođenja (Yukl, 2008). Wong (2006) smatra da su dobri rukovoditelji oni koji znaju kako postupati s ljudima, znaju kako ih motivirati i kako reagirati u nepredvidivim situacijama, sposobni su procijeniti i reagirati na rizik. Uspješnost rukovoditelja može se vidjeti i iz stavova podređenih prema njemu, koji se najčešće određuju na temelju upitnika ili intervjua. Ti su stavovi ujedno i neizravni pokazatelji nezadovoljstva ili neprijateljstva prema rukovoditelju. Neki od takvih pokazatelja su izostanak s posla, pritužbe, usporavanje posla, namjerna sabotaza na opremi i postrojenjima. Još jedan način kako se može odrediti uspješnost rukovođenja je i s obzirom na doprinos rukovoditelja kvaliteti grupnih procesa, kako je percipiraju podređeni ili vanjski promatrači. Smatraju li oni da rukovoditelj potiče suradnju, kohezivnost, motivaciju članova, rješavanje problema, konflikata, donošenje odluka te poboljšava li on kvalitetu radnog života, samopouzdanje podređenih, doprinosi li njihovom psihološkom rastu i razvoju (Yukl, 2008). Na temelju svega navedenog vidljivo je kako postoje brojne mjere uspješnosti rukovoditelja, dok odabir odgovarajućih kriterija ovisi o ciljevima i vrijednostima procjenitelja (Garača i Kadlec, 2011).

### **2.3. Vještine i znanja uspješnih rukovoditelja**

Da bi bili uspješni, rukovoditelji moraju imati određena znanja i vještine. Jedna od najpoznatijih podjela znanja i vještina koje rukovoditelj mora imati podijeljena je u tri kategorije. U prvoj su tehnička ili stručna znanja i vještine. Ovdje se ubrajaju specifična znanja određenog područja ili struke, određene analitičke sposobnosti kao i znanja o primjeni određenih modela, metoda, tehnika i postupaka za rješavanje specifičnih problema u određenim područjima rada. To su znanja koja služe za rad sa stvarima, procesima ili objektima u svrhu rješavanja tehničkih i specijalističkih aktivnosti unutar organizacije. Rukovoditelji moraju imati i socijalna znanja i vještine ili vještine rada i ophođenja s ljudima koja spadaju u drugu kategoriju. Ta se znanja i vještine odnose na sposobnosti rukovoditelja da učinkovito komuniciraju, motiviraju, usmjeravaju i vode timove, grupe. Ovdje se ubraja i sposobnost izgradnje odnosa suradnje, timskog rada, stvaranje sigurnog i ugodnog poslovnog okruženja, Važno je ovdje spomenuti i sposobnost rukovoditelja da osigura sudjelovanje svih članova organizacije u procesima odlučivanja o svim relevantnim stavkama koje na njih utječu. To su, jednostavnije rečeno, znanja koja se odnose na rad s ljudima. Ona trebaju biti prisutna i vidljiva u svim aktivnostima na način da određuju stil ponašanja rukovoditelja. Socijalna znanja i vještine određuju rukovoditeljevu uspješnost u vođenju ljudi, što izravno utječe na ukupnu uspješnost rukovoditelja (Katz, 1974. prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Kasnije se opisana kategorija dijeli na niz specifičnih rukovoditeljskih

vještina od kojih su neke interpersonalne, komunikacijske i vještine vođenja (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). U posljednju se kategoriju, prema ovoj podijeli, ubrajaju konceptualna znanja i vještine, tj. znanja oblikovanja ili strategijska znanja. Tu se ubrajaju vizije za budućnost, pogled na organizaciju kao cjelinu, međuzavisnost različitih aktivnosti i funkcija kao i sposobnost uočavanja djelovanja promjena u okolini i u nekim dijelovima organizacije na ostale dijelove organizacije. Konceptualna znanja i vještine odnose se na sagledavanje odnosa povezanosti organizacije i njene uže i šire okoline i na razumijevanje čimbenika koji je uvjetuju, te na uočavanje prilika i prijetnji za organizaciju. U ovu se kategoriju ubraja i utvrđivanje strateških pravaca razvoja i izvora konkurentne sposobnosti i prednosti same organizacije. Spomenuta konceptualna znanja i vještine ključni su za koordiniranje i integraciju svih poslovnih aktivnosti, određivanje prioriteta između kriterija, kao i za definiranje, planiranje strategija i budućnosti organizacije. Pod konkretne konceptualne vještine i znanja ubrajaju se sposobnost razumijevanja apstraktnih ili općih zamisli i njihova primjena na specifičnu situaciju (Katz, 1974. prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Rukovoditelji imaju skup vrhunskih kvaliteta, ali ne mogu biti uspješni ukoliko nisu dobri komunikatori (Luthra i Dahiya, 2015). Komunikacija je vještina i sposobnost koja se smatra najodgovornijom za uspjeh rukovoditelja, stoga te osobe moraju znati komunicirati (Garača i Kadlec, 2011). Komunikacija im omogućava da dijele ono što imaju i daju do znanja što traže od drugih (Luthra i Dahiya, 2015).

### **3. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI**

Nije moguće imati dobre međuljudske odnose bez komunikacije. Dobra i učinkovita komunikacija važna je i za uspješno poslovanje (Spaho, 2012). Da bi se poslovi mogli realizirati, usavršiti i razviti nužna je uspješna komunikacija (Garača i Kadlec, 2011). Ona je važan čimbenik dojma o organizaciji koji može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha (Fox, 2006). Hanna i Wilson (1998) definiraju poslovnu komunikaciju kao proces generiranja, prijenosa, primanja i interpretiranja poruka u kontekstu interpersonalnih, grupnih, javnih i masovnih komunikacija putem pisanih i verbalnih oblika (Conrad i Newerry, 2011). Poslovna se komunikacija realizira unutar organizacije, ovdje se podrazumijeva proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije (Fox, 2006). To je komunikacija između ljudi koji zajedno čine organizaciju (Bolfek, Milković i Lukavac, 2017). Glavna joj je svrha realizacija plana (Fox, 2006). Postoji i komunikacija izvan organizacije, odnosno proces u kojem samo neki djelatnici organizacije



sudjeluju. Ovdje se podrazumijeva komunikacija s poslovnim partnerima, potrošačima, širom društvenom zajednicom, odnosno komunikacija organizacije s vanjskim okruženjem. Ovdje se ubraja sva komunikacija u vezi s nastajanjem proizvoda i usluga. Od svih se sudionika u procesu poslovne komunikacije očekuje komuniciranje u skladu s ulogom koju imaju u organizaciji (Fox, 2006).

### **3.1. Komunikacijske mreže**

Komunikacija u organizaciji je kompleksan sustav kojim se prenose informacije, želje i nalozi. Čine ju dva parcijalno komplementarna sustava, koji se nazivaju mreža formalne i mreža neformalne komunikacije (Fox, 2006).

#### **3.1.1. Mreža formalne komunikacije**

Formalna komunikacija može se definirati kao unaprijed planiran i sustavan, službeni proces prijenosa informacija u govornom i pisanom obliku. Taj je proces usklađen sa svim potrebama organizacije. Samu mrežu formalne komunikacije organizacija sama stvara i potiče, specifičnije menadžment, ona je nužna kako bi se poslovi mogli obavljati (Fox, 2006). Stoga se formalni komunikacijski kanali mogu nazivati redoviti službeni putevi komuniciranja za koji je karakteristična standardizirana i ujednačena komunikacija o definiranim stvarima na poseban način kojeg se djelatnici trebaju pridržavati (Jurković, 2012). Formalna komunikacija može se ostvariti kao vertikalna te kao horizontalna, odnosno dijagonalna komunikacija (Fox, 2006).

##### **3.1.1.1. Vertikalna komunikacija: odozgo prema dolje**

Komunikacija od vrha prema bazi, kako se još naziva, učestalija je u organizacijama, u odnosu na komunikaciju odozdo prema gore (Baker, 2002). U ovom slučaju komunikacija se hijerarhijski spušta (Rouse i Rouse, 2005). Katz i Kahn (1966 prema Rouse i Rouse, 2005) postavili su pet vrsta komunikacije odozgo prema dolje. To su upute i usavršavanje zadatka tj. kako nešto treba učiniti, informacije iza određenih zadataka, podaci o pravilima, procedurama te politici, komunikacija o organizacijskim ciljevima i misiji te posljednje, komunikacija o izvedbi i povratne informacije (Rouse i Rouse, 2005). U organizacijama rukovoditelji su često zaduženi za motiviranje djelatnika. Budući da je uspješna komunikacija iznimno važan uvjet motivacije, velikom se kvalitetom rukovoditelja smatra vještina učinkovite komunikacije znanja, ideja i naredbi. Uspješnost cijelog procesa komunikacije nikako ne ovisi isključivo o pošiljatelju poruke, odnosno o rukovoditelju, već utjecaja ima i priroda poruke, struktura organizacije te spremnost primatelja na komunikaciju (Fox, 2006). Kako informacija prolazi od vrha prema dnu

organizacijske strukture, gubi se dio podataka. Fisher (2003 prema Spaho 2012) je utvrdio da uvijek dolazi do određenog gubitka informacije, a gubitak je to veći što informacije duže putuju. Rouse i Rouse (2005) navode kako poruka koja ima na početku 100% informacija, na dnu hijerarhije gubi 50% informacija, dok Fox (2006) navodi kako uslijed filtriranja informacija tek oko 20% informacija stiže do dna organizacijske piramide. Raspon kontrole rukovoditelja, koji se odnosi na broj zaposlenika koje on izravno nadgleda, je funkcija učinkovitosti komunikacije odozgo prema dolje (Rouse i Rouse, 2005). Širok raspon kontrole postoji kada rukovoditelj nadgleda veliki broj podređenih, dok uski raspon kontrole postoji kada rukovoditelj nadgleda nekoliko podređenih (Spaho, 2012). Rukovoditeljev raspon kontrole trebao bi biti što širi, a da pri tom ne dođe do narušavanja uspješne koordinacije, kontrole te komunikacije. Jer, što je širi raspon kontrole, to je veća vjerojatnost da će komunikacija biti manje uspješnija (Rouse i Rouse, 2005). Učinkovita komunikacija odozgo prema dolje pridonosi kvaliteti učinka i organizaciji osigurava odanost djelatnika (Fox, 2006).

#### *3.1.1.2. Vertikalna komunikacija: odozdo prema gore*

Komunikacija odozdo prema gore naziva se još i komunikacija od baze prema vrhu. To je komunikacija koja ide u smjeru od podređenih prema nadređenima, tj. od zaposlenika do rukovoditelja (Aamodt, 2010). Ovakvim načinom komunikacije prenose se odgovori na komunikaciju s vrha organizacije, prenose se i prijedlozi za eventualna poboljšanja kao i pritužbe i problemi te dojmovi zaposlenih, također im daje osjećaj sudjelovanja, što u konačnici pozitivno utječe na radni moral (Fox, 2006). Ona osigurava unaprjeđivanje zadataka tijekom vremena i omogućuje točne povratne informacije (Spaho, 2012). Razlika u vertikalnoj komunikaciji odozdo prema gore i odozgo prema dolje ističe razlike u moći i autoritetu (Rouse i Rouse, 2005). Zaposlenici u komunikaciji odozdo prema gore mogu se osjećati ugroženo od strane rukovoditelja te je moguće da neće biti spremni otvoreno komunicirati o lošim vijestima ili pritužbama (Aamodt, 2010). Rukovoditelji bi iz tog razloga trebali stalno motivirati i olakšavati komunikaciju odozdo prema gore (Fox, 2006).

#### *3.1.1.3. Horizontalna komunikacija*

Pod horizontalnu komunikaciju ubraja se komunikacija s osobama koje su unutar organizacije na istim horizontalnim razinama (Rouse i Rouse, 2005). Ona je najčešći oblik komunikacije između dvije tvrtke, direktori u poslovnim razgovorima očekuju da će komunicirati s drugim direktorima (Rouse i Rouse, 2005). Uloga horizontalne komunikacije je ubrzanje protoka informacija, pospješivanje razumijevanja, koordinacija i rješavanje eventualnih poteškoća među

različitim odjelima organizacije. Budući da ovakva komunikacija predstavlja komunikaciju sa sebi ravnopravnima, zaposlenicima pruža društvenu te emocionalnu potporu, stoga pozitivno djeluje na učinkovitost kao i na radni moral. (Fox, 2006).

#### *3.1.1.4. Dijagonalna komunikacija*

Dijagonalnom komunikacijom smatra se komunikacija među zaposlenima različitog statusa koji u organizacijskom sustavu komunikacije nisu formalno povezani (Fox, 2006). Ona se rijetko koristi i služi kao dopuna za druge vrste komunikacije (Miljković i Rijavec, 2008 prema Spaho, 2012).

#### *3.1.2. Mreža neformalne komunikacije*

U organizacijama, neformalna se komunikacija smatra sekundarnom, ali i složenom komunikacijskom mrežom koja se temelji na osobnim kontaktima, a ne slijedi specifičnu, unaprijed planiranu liniju, što je različito u odnosu na formalnu komunikaciju (Jurković, 2012). Takva je komunikacija prikaz percepcije zaposlenika o organizaciji. Ona presijeca kanale formalne komunikacije. Takva komunikacija, povremeno, može biti korisna za rukovoditelje, ali može biti i problem (Fox, 2006). Rukovoditelj neformalne komunikacijske kanale može kontrolirati samo djelomično (Luthra i Dahiya, 2015). Takve mreže moraju se redovito održavati, u protivnom one nestaju, manje su strukturirane i predvidljive. Katkad mogu biti točnije u odnosu na mreže formalne komunikacije jer imaju kraći komunikacijski lanac, održavaju se kroz glasine i omogućuju ljudima privremeno zanemarivanje razlika u statusu i moći (Anderson, Ones, Sinangil i Viswesvaran, 2001). Neformalnom komunikacijom za vrijeme sastanaka uz ručak ili za okruglim stolovima, učinkovitije se i korisnije pronalaze rješenja različitih problema, poput pitanja povjerenja i vjerodostojnosti u organizaciji za čije bi se rješavanje formalnim kanalima zahtijevalo planiranje i izvršavanje (Luthra i Dahiya, 2015). U organizacijama postoje dvije vrste neformalnih komunikacijskih mreža, to su vinova loza (*grapevine*) i menadžment hodanjem okolo (*Management by Wandering Around*) (Jurković, 2012).

##### *3.1.2.1. Vinova loza*

Ova vrsta neformalne komunikacije može se podijeliti na četiri vrste. Prva se naziva jednostruki lanac vinove loze u kojoj jedna osoba kaže drugoj, druga prenese trećoj, treća četvrtoj i tako u krug dok svi nisu obaviješteni (Aamodt, 2010). Na taj način nastaje druga vrsta (Rouse i Rouse, 2005). Ta vrsta naziva se tračerski lanac. U njoj jedna osoba prenosi informaciju samo odabranoj grupi ljudi, dok ostali ne dobivaju informaciju. Idući je lanac vjerojatnosti u kojem

pojedinaac poruku prenosi nekolicini ostalih zaposlenika, a oni ju dalje nasumično prenose ostalim zaposlenicima. Posljednja je vrsta klaster lanac u kojem pojedinaac informaciju prenese odabranim pojedincima koji će prenijeti ostalim, također odabranim zaposlenicima (Aamodt, 2010). Rukovoditelji djelomično mogu kontrolirati ovakav tip komunikacije i to tako da saznaju tko su dominantni odabrani zaposlenici i njima dostavljati točne informacije kako bi zaustavili širenje pogrešnih i netočnih informacija (Rouse i Rouse, 2005). Iako se smatra da su informacije koje se prenose modelom vinove loze većinom netočne, Di Fonzo i Boridia (2006 prema Aamodt, 2010) u svom su istraživanju pokazali da su informacije koje se prenose takvim oblikom komunikacije 80% istinite.

### *3.1.2.2. Menadžment hodanjem okolo*

Menadžment hodanjem okolo drugi je oblik neformalne komunikacijske mreže. U njoj rukovoditelj izravno, neformalno komunicira sa svim zaposlenima neovisno o planu i hijerarhiji npr. zajedno druženje u vrijeme pauze (Jurković, 2012).

## **4. VAŽNOST UČINKOVITE KOMUNIKACIJE ZA RUKOVODITELJE**

Važnost komunikacije prvenstveno je vidljiva iz toga što većina poslovnih fakulteta u svojim programima ima kolegije posvećene isključivo komunikaciji. Tako je na nju stavljen naglasak od samog početka obrazovanja (Whetten i Cameron, 2011). Svaka organizacija na čelu sa svojim rukovoditeljima ima u cilju ostvariti uspješnu komunikaciju. Stoga je razvoj iste postao sastavni dio u razvoju same organizacije (Garača i Kadlec, 2011).

Cameron (1994 prema Whetten i Cameron, 2011) je u svom istraživanju pitao rukovoditelje što je najveći problem pri realizaciji promjena u organizaciji koje uvode i što je ključan faktor koji objašnjava njihov prošli uspjeh u realizaciji promjena u organizaciji. Odgovor na oba pitanja bio je komunikacija (Whetten i Cameron, 2011). Komunikacija rukovoditelja definira se kao inspirativna i ohrabrujuća za pojedinca ili grupu, a ostvaruje se smislenom i sustavnom razmjenom podataka pomoću razvijenih komunikacijskih vještina (Luthra i Dahiya, 2015). Mintzberg (1973 prema Kikoski, 1999) tvrdi kako rukovoditelji prosječno provedu 80% svog radnog vremena komunicirajući s drugima. Oni kao dobri govornici grade povjerenje između sebe i zaposlenih, što u konačnici rezultira povjerenjem u organizaciju. Rukovoditelji imaju iznimnu odgovornost u komunikaciji usmjeravanjem i kontroliranjem organizacije (Spaho, 2011). Štoviše, uspješni rukovoditelji smatraju se prvoklasnima u komuniciranju. Oni imaju jasan skup

vrijednosti i vjeruju u promicanje tih vrijednosti na druge ljude. To je jedan od razloga zašto ih cijene u njihovim timovima (Luthra i Dahiya, 2015).

Bez komunikacije rukovoditelj ne može voditi skupinu ljudi niti cijelu kompaniju. Ipak, nema formalne strukture uz pomoć koje bi se mogao opisati posao rukovoditelja te kako bi taj rukovoditelj morao komunicirati. Poslovi kojima se bave rukovoditelji u različitim organizacijama su isti, no načini na koje određeni rukovoditelji djeluju kao i znanja koja posjeduju su različiti (Garača i Kadlec, 2011). No, uvijek je važno da je komunikacija rukovoditelja u skladu s njegovim postupcima. Nužno je jasno odrediti pravila sa svojim timom te da se i sam rukovoditelj drži tih pravila, ako očekuje da ih se i ostali pridržavaju. Sebe mora postaviti kao primjer drugima (Luthra i Dahiya, 2015).

#### **4.1. Shvaćanje uloge komunikacijskih mreža**

Bitan zadatak za rukovoditelja je funkcioniranje samog procesa komunikacije u organizaciji i izvan nje. Važno je da taj zadatak adekvatno obavi kako bi imao uspješnu organizaciju (Jakovčević, 2000 prema Garača i Kadlec, 2011). Rukovoditelji moraju razumjeti modele formalne i neformalne komunikacije, prednosti i nedostatke istih te pravilno nadzirati mreže neformalne komunikacije. Uspješni rukovoditelji redovito ohrabruju svoje suradnike na komunikaciju odozdo prema gore. Na taj način dobivaju više informacija od svojih suradnika. Neke od tih informacija mogu biti problemi djelatnika, pritužbe i prijedlozi za napredak određenih aspekata organizacije. U konačnici, sve to može dovesti do poboljšanja komunikacije u organizacijama (Bateman i Zeithaml, 1993. prema Fox, 2006).

### **5. PREGLED IZDVOJENIH KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA RUKOVODITELJA**

Uspješni rukovoditelji svjesni su da produktivna komunikacija nije jednosmjernan proces, već da su dva čimbenika temeljna za komunikacijski proces govorenje i slušanje s razumijevanjem. Rukovoditelji su svjesni da taj proces ne može funkcionirati bez da se članovi organizacije ne čuju i ne razumiju. Kako bi ovaj proces glatko tekao, učinkoviti rukovoditelji moraju dobro osmisliti ciljeve koje žele postići komunikacijom. Da bi ostvario ciljeve, rukovoditelj mora imati u vidu mišljenje, emocije i razinu znanja osobe s kojom komunicira kako bi se mogao pripremiti za komunikaciju koju će te osobe razumjeti i pri tom tražiti potvrdu o razumijevanju poruke. To je ujedno i jedna od najvažnijih kvaliteta dobrog rukovoditelja. Rukovoditelji bi trebali otvorenog

uma primati sve povratne informacije, kako one pozitivne tako i negativne te iz njih učiti. (Luthra i Dahiya, 2015).

## **5.1. Interpersonalna komunikacija**

Kikoski (1999) ističe kako rukovoditelji uglavnom provode više vremena u interpersonalnoj komunikaciji, nego u bilo kojoj drugoj aktivnosti. Interpersonalna komunikacija podrazumijeva razmjenu poruka putem komunikacijskih kanala, koju jedna osoba prenosi drugoj (Aamodt, 2010). Interpersonalna komunikacija najčešće se dijeli na verbalnu i neverbalnu. Pod verbalnom se podrazumijevaju izgovorene ili pisane riječi u svrhu dijeljenja informacija s ostalim osobama, dok se neverbalna ne izgovara, ali ima veliku ulogu u procesu komunikacije. Pod neverbalnu komunikaciju ubrajaju se poruke upućene drugim pojedincima kroz položaj tijela, facijalnu ekspresiju, pokrete, pa čak i način disanja, brzinu i ritam govora, udaljenost od sugovornika te način odijevanja. Ona na lakši i upečatljiviji način postiže određeni utjecaj u komunikaciji (Garača i Kadlec, 2011).

### **5.1.1. Verbalna komunikacija**

U verbalnu se komunikaciju ubrajaju slušno-govorni elementi i elementi vizualne komunikacije (Fox, 2006). Verbalnom komunikacijom najčešće se prenose obavijesti i informacije unutar organizacije. U organizacijama se gotovo sve poruke između zaposlenih prenose interakcijom licem u lice, javnim govorima, raspravom i podnošenjem službenih zahtijeva (Jurković, 2012).

#### **5.1.1.1. Komunikacija licem u lice**

Zaposlenicima je njihov neposredni nadređeni najpoželjniji izvor informacija i pri tome zaposlenici ističu komunikaciju licem u lice kao najprikladniji oblik komunikacije. Takvi rezultati dobiveni su i u istraživanju White, Vanc i Stafford (2012 prema Bolfek, Milković i Lukavac, 2017). Oni za komunikaciju licem u lice navode kako se na taj način izgrađuje snažnija organizacijska kultura. Nadalje, kao rezultat komunikacije licem u lice brže su i jasnije povratne informacije. Bolfek, Milković, Lukavac (2017) u svom su istraživanju zaključili da ako zaposlenici imaju premalo kontakta s nadređenima, imaju i manje povratnih informacija za obavljanje posla i stimulansa. U konačnici, to rezultira blagim obezvrjeđenjem radnog mjesta i funkcije. Stoga, rukovoditelj treba biti dostupan članovima organizacije, dok nedostupnost samog rukovoditelja čini neuspješnim i nekompetentnim (Luthra i Dahiya, 2015). Pri komunikaciji licem u lice, za rukovoditelja veliku važnost imaju i slušanje te prosuđivanje. Na taj način rukovoditelji mogu

adekvatno interpretirati poruke koje dobivaju od svojih suradnika i, u konačnici, reagirati na njih (Bolfek, Milković i Lukavac, 2017). S obzirom na to, komunikacija bi trebala biti i dvosmjerna, a priopćavanje loših vijesti trebalo bi biti odrađeno upravo komunikacijom licem u lice (Luthra i Dahiya, 2015). Svijest o vlastitoj percepciji u komunikacijskom procesu iznimno je bitna u komunikaciji rukovoditelja i suradnika, važno je, stoga, dostavljanje svih potrebnih informacija podređenima kako bi oni mogli izvršiti zadatke u skladu s očekivanjima rukovoditelja (Bateman i Zeithaml, 1993. prema Fox, 2006).

#### *5.1.1.2. Slušanje*

Slušanje je jedna od najvažnijih komunikacijskih vještina koje bi rukovoditelj trebao usavršiti. Nichlols i Stevens (1957 prema Aamodt, 2010) pokazali su da od 70% vremena, za koliko su dobili da rukovoditelji provedu komunicirajući, 45% vremena provedu slušajući. Procjenjuje se da nakon sastanka osoba zadrži samo 50% informacija koje je čula, a 48 sati kasnije, samo 25% informacija. Iako se ovo može pripisati lošim vještinama pamćenja, sigurno tome pridonose loše vještine slušanja. Luthra i Dahiya, (2015) tvrde da se rukovoditelj mora posvetiti učinkovitom slušanju, a ne se samo usredotočiti na učinkovito govorenje. Strpljivo i učinkovito slušanje jednako je važno za kvalitetnu komunikaciju kao i govorenje. Ono zahtjeva osjetljivost na poruku, spremnost na razumijevanje poruke i formiranje stava o poruci (Fox, 2006). U pozitivnom radnom ozračju poslovnog pregovaranja i razmjena ideja, te u početnim fazama komunikacije, uglavnom se slušanje odvija bez poteškoća. No, konfliktni komunikacijski odnosi, napeta atmosfera i negativno radno ozračje pridonose odsutnosti slušatelja, te tako on vrijeme koje je trebao provesti slušajući sugovornika provede u planiranju napadnog odgovora (Fox, 2006). Vrhunski komunikatori imaju jedinstvenu kvalitetu slušanja. Oni mirno slušaju što drugi govore (Luthra i Dahiya, 2015). Oni puštaju osobu da do kraja izgovori te često postavljaju pitanja kako bi bili sigurni da su dobro razumjeli poruku (Aamodt, 2010). To ih čini dobrim promatračima i omogućuje im razumijevanje osobe ili grupe, njihovih stavova, ponašanja, aktivnosti i ideja. Na taj način mogu prilagoditi svoje poruke određenoj situaciji (Luthra i Dahiya, 2015).

#### *5.1.1.3. Prezentacije*

Rukovoditelji bi u svojoj komunikaciji trebali biti jasni i kratki, trebali bi cijeniti ideje i emocije ostalih u organizaciji. Odlični rukovoditelji trebaju poštivati kulturu, znanja, obrazovanje, moralne vrijednosti kao i demografsku raznolikost zaposlenika, a razlike trebaju savladati pozitivno i praktično (Luthra i Dahiya, 2015). Oni moraju savladati osnove javne komunikacije i znati ih prilagoditi u različitim situacijama (Whetten i Cameron, 2011). Rukovoditelji često

nemaju vremena komunicirati pojedinačno sa svim članovima organizacije, stoga bi im se trebali obratiti u skupini, ali na način koji ostavlja dojam da razgovaraju sa svim pojedincima, a ne s grupom. Tako se svaka osoba osjeća motivirano i inspirirano (Luthra i Dahiya, 2015). Jedan od načina na koji se rukovoditelji obraćaju zaposlenicima u skupini su i prezentacije. Prezentiranje može biti vrlo stresno iskustvo, budući je publika usmjerena isključivo na govornika i njegov rad (Rouse i Rouse, 2005). Temelj za stjecanje samopouzdanja prilikom prezentacija upravo je priprema i praksa (Whetten i Cameron, 2011). Potrebno je uskladiti način izlaganja s primarnom namjerom, npr. formiranje, uvjeravanje, motiviranje ili neka kombinacija spomenutog i, važnije, sa stavovima publike. Uz logično organiziranje materijala, uvježbanu prezentaciju važno je i gledati u publiku. Preporuka je koristiti audiovizualna pomaganja prilikom prezentacije. Na taj način velika količina informacija, koju prilikom izlaganja publika u kratkom vremenu prima, prezentira se na pregledniji način (Fox, 2006).

### ***5.1.2. Neverbalna komunikacija***

Ovdje se ubraja svaki oblik komunikacije koji nije izgovoren ili pisan (Fox, 2006). Značenje neverbalne komunikacije često je zanemareno, ali u stvarnosti primatelj poruke često obraća najviše pozornosti upravo na ovaj oblik komunikacije (Rouse i Rouse, 2005). Često izgovoreno nije u skladu s načinom na koji se osoba ponaša. Rukovoditelj može pozvati podređenog na razgovor te reći kako ga zanima što on misli o određenom pitanju, dok za vrijeme razgovora rukovoditelj gleda u svoj mobilni telefon, računalo, ili, jednostavno, negdje po prostoriji. Na taj način neverbalnom komunikacijom svom zaposleniku daje do znanja da ga ne zanima što on ima za reći (Aamodt, 2010). Osoba će, ukoliko izgovorene riječi nisu u skladu s neverbalnim znakovima, prije vjerovati poruci koja se šalje kroz neverbalnu komunikaciju nego verbalnu (Rouse i Rouse, 2005). Važno je spomenuti da neverbalna komunikacija predstavlja iznimno složeno područje u kojoj je svaka poruka pod utjecajem okolnosti, pojedinca i najvažnije, kulture o kojoj pri komunikaciji rukovoditelji moraju voditi računa (Fox, 2006).

#### ***5.1.2.1. Govor tijela***

Smatra se kako na primatelja poruke riječi koje osoba izgovara imaju oko 10% utjecaja, ton glasa ima oko 40%, dok na poruku najviše utječe govor tijela, oko 50% (Rouse i Rouse, 2005). Najbolji je uspravan položaj tijela i prirodne geste koje točno nadopunjuju verbalnu informaciju (Fox, 2006). Remland (1981) navodi kako povećanje statusa u organizaciji djeluje na pojedinca na način da se ponaša opuštenije u odnosu na ostale zaposlenike. Stoga često rukovoditelji pri interakciji s podređenima sjede u svojim udobnim stolcima te pritom ne gledaju osobu s kojom



komuniciraju. Specifični znakovi takve relaksacije su ovješeni položaj tijela, asimetrično držanje ruku i nogu. Takvom se komunikacijom prenosi poruka da je tijelo nadređene osobe važnije u odnosu na podređenu osobu s kojom komunicira (Remland, 1981). Rukovoditelji kao dodatan naglasak na određene značajne informacije znaju koristiti pokrete rukama, no važno je ne pretjerati s njima kako ne bi došlo do odvratanja pažnje od verbalne poruke (Rouse i Rouse, 2005). Kontakt očima također je važna stavka u neverbalnoj komunikaciji, ostvarivanje kontakta očima ukazuje na interes slušatelja i na poštovanje (Aamodt, 2010). Preporuka je s osobom ostvariti kontakt očima u minimalno 60% vremena interakcije (Fox, 2006). U ostvarivanju kontakta očima iznimno je važno obratiti pažnju na kulturalne razlike koje postoje. Dok je u jednoj kulturi to znak poštovanja, u drugoj je to upravo suprotno, stoga rukovoditelji moraju imati znanja o tome što je prikladno ponašanje u stranim kulturama (Rouse i Rouse, 2005).

#### *5.1.2.2. Parajezik*

U parajezik se ubrajaju načini na koje osobe govore, poput tona, tempa, glasnoće, broja i duljine zastajkivanja u govoru (Aamodt, 2010). Ovdje se ubraja i svaki vokal ili glas koji ne posjeduje neko formalno značenje. Parajezik često odaje osjećaje, sumnju, nesigurnost (Rouse i Rouse, 2005). Hecht i La France (1995 prema Aamodt, 2010) u svom su istraživanju dobili da se osobe koje govore sporije smatraju manje inteligentnim u odnosu na one koje brzo govore, također se manje inteligentnima smatraju osobe koje u svojim govorima koriste mnoštvo vokala ili glasova bez značenja. Rukovoditelji stoga trebaju djelovati kao samopouzdana dok komuniciraju s drugima. Zaposlenici moraju vjerovati svojim vođama dok komuniciraju. Nedostatak samopouzdanja u rukovoditelja prilikom komunikacije može ostale članove organizacije učiniti nemotiviranim za vlastiti posao. Samopouzdanje rukovoditelja pomaže cijeloj organizaciji pri realizaciji poslovnih ciljeva (Luthra i Dahiya, 2015).

#### *5.1.2.3. Prostorne karakteristike komunikacije*

Udaljenost pri razgovoru licem u lice također je dio neverbalne komunikacije. Ona ovisi o tome tko je kome pristupio. Ukoliko se podređeni približi rukovoditelju, udaljenost je puno veća u odnosu na slučaj kada se rukovoditelj približi podređenom. Razlog većoj udaljenosti je strah podređenog od ulaženja u osobni prostor rukovoditelja (Remland, 1981). Općenito se nadređenima uvijek daje više prostora, češće se podređene osobe zadržavaju na ulaznim vratima rukovoditeljeva ureda, no što ulaze u njih. S druge strane, nadređeni, prilikom razgovora licem u lice s podređenima, prilaze im puno bliže kako bi pokazali svoju moć (Aamodt, 2010). Na ovaj način rukovoditelji mogu poslati poruku kako je njihov prostor važniji u odnosu na prostor podređenih.

Rukovoditelji moraju biti svjesni neverbalnih poruka koje šalju, ali i upariti poruke s verbalnim. Tako će ih suradnici doživljavati kao obzirnije, a podređeni će se osjećati važnijim i povećat će se komunikacija odozdo prema gore (Remland, 1981).

## **5.2. Komunikacijska tehnologija**

Danas se svakodnevno koristi tehnologija u poslovnoj komunikaciji. U nekim je organizacijama komunikacija putem interneta zamijenila, nekad uobičajenu, komunikaciju poštom, telefaks, telefonsku i komunikaciju licem u lice (Jurković i Marošević, 2013). Smatra se kako s pojavom novih komunikacijskih tehnologija, poput pametnih telefona, društvenih mreža, prvobitnih 80% vremena, koliko rukovoditelji provedu komunicirajući tijekom radnog dana, još i znatnije povećalo (Luthra i Dahiya, 2015). Elektronički mediji dominiraju u poslovnoj komunikaciji ponajprije jer omogućavaju uspostavljanje brzog i lakog kontakta s fizički udaljenim pojedincima. Rukovoditelji moraju biti svjesni da je tehnologija alat, dodatak interpersonalnoj komunikaciji, ona nikako nije zamjena za nju. Zbog pada produktivnosti zaposlenika pod utjecajem korištenja elektroničke pošte i interneta, rukovoditelji uvode ograničeno vrijeme za njihovu upotrebu (Jurković i Marošević, 2013). Rukovoditelj treba koristiti sve komunikacijske tehnologije i sve komunikacijske kanale kao što su interakcija licem u lice, videokonferencije, telefonski sastanci, elektronička pošta te društvene mreže kako bi ostvario kontakt sa svim suradnicima i mogao pravovremeno odreagirati (Luthra i Dahiya, 2015).

### **5.2.1. Elektronička pošta**

Elektronička je pošta jedna od najraširenije prihvaćenih oblika komunikacije. Oblik je to komunikacije gdje pojedinac stvara poruke na računalu te ga prenosi jednom ili većem broju primatelja. Poruka se također pohranjuje za eventualnu kasniju upotrebu. Ona ne pruža isto bogatstvo kao razgovor licem u lice ili telefonski pozivi, stoga poruke koje se prenose takvom komunikacijom mogu biti nejasne i podložne višestrukim tumačenjima (1990 prema Anderson, Ones, Sinangil i Viswesvaran, 2001). Elektronski prijenos poruka u organizaciji značajno doprinosi boljoj informiranosti zaposlenika i većoj mogućnosti za izravan kontakt s rukovodećim osobama (Rouse i Rouse, 2005). Pokazalo se kako zaposlenici smatraju da takav oblik komunikacije povećava koherentnost i koordinaciju radnih jedinica te da povećava povezanost s ostalim zaposlenicima. Problem je učinak odgođenog odgovora te pitanje sigurnosti dijeljenih informacija (Steinfeld, 1990 prema Anderson, Ones, Sinangil i Viswesvaran, 2001).

Komunikacija elektroničkom poštom omogućava da gotovo svi pojedinci mogu poslati poruku svojim rukovoditeljima. Na taj način zaposlenici, ali i ostali, npr. klijenti, budući partneri, mogu vrlo jednostavno kontaktirati osobe na vodećim položajima. Tako će rukovoditelji biti svjesniji problema i briga klijenata i zaposlenih unutar svoje organizacije (Rouse i Rouse, 2005).

## **6. EDUKACIJA**

Rukovoditelju uspjeh u poboljšavanju te razvijanju komunikacije mogu donijeti kvalitetne tehnike organizacijskog ponašanja. Uspješna komunikacija uključuje znanje o tome kako komunicirati s ljudima, kako ih poticati, motivirati i nagrađivati. Takve vještine mogu osigurati veću učinkovitost kao i efikasnost. Kao rezultat korištenja takvih vještina djelatnici su zadovoljniji te okruženi u ugodnijom atmosferom što dovodi do veće radne učinkovitosti te efikasnosti (Garača i Kadlec, 2011).

Biti vješt u komuniciranju nije isto što i biti dobar govornik. Znanje i poticaj za daljnjim usvajanjem znanja je ono što razlikuje dobrog komunikatora od dobrog govornika kojem se, zbog nedostatka znanja može dogoditi problem u komunikaciji s drugima. Vrhunski komunikatori mogu prenijeti ambicije i ideje na slušatelje i svjesni su da, ukoliko do toga ne dođe, svrha komunikacije neće biti zadovoljena. Učinkovita i točna komunikacija važan je čimbenik za rast i razvoj uspješnog rukovoditelja. Razvoj kvalitetne i učinkovite komunikacije jedan je od ključnih funkcija današnjih rukovoditelja (Luthra i Dahiya, 2015). Stoga je iznimno važno za rukovoditelja da se neprekidno educira, a najučinkovitiji načini educiranja su radne i trening grupe, pohađanje seminara, tečajeva, putem konferencijskih programa, istraživanja te simulacije (Garača i Kadlec, 2011).

Rukovoditelji koji učinkovito komuniciraju kako bi potaknuli i stimulirali zaposlene, osiguravaju rad, disciplinu i osjećaj odgovornosti među članovima tima, stoga se smatraju najboljima. Kada vođa inspirira svoje ljude kroz komunikaciju svoje ideologije i ciljeva, zaposlenici postaju djelotvorniji i bez poteškoća mogu odraditi zadatak. (Luthra i Dahiya, 2015).

## **7. ZAKLJUČAK**

Rukovođenje ima brojne definicije, no u gotovo svim se ono spominje kao proces u kojem pojedinac djeluje na druge ljude i to namjerno u svrhu njihova usmjeravanja, strukturiranja,

poboljšavanja aktivnosti i odnosa unutar organizacije ili grupe. Funkcioniranje organizacije velikim dijelom ovisi upravo o rukovoditelju. Da bi bili učinkoviti, rukovoditelji moraju imati određena znanja i vještine. Najodgovornija vještina i sposobnost za rukovoditeljev uspjeh je komunikacija. To je proces odašiljanja, prenošenja i primanja poruka, signala te informacija. Neophodna je za uspješno poslovanje i dobre međuljudske odnose. Informacije se u organizaciji prenose putem komunikacijskih mreža. Svakoj je organizaciji na čelu s rukovoditeljem cilj ostvariti uspješnu komunikaciju. Komunikacija rukovoditelja ostvaruje se smislenom i sustavnom razmjenom podataka pomoću razvijenih komunikacijskih vještina. 80% svog radnog dana rukovoditelji provedu komunicirajući s drugima. Bez nje ne mogu voditi skupinu ljudi niti cijelu organizaciju. Usprkos navedenom, ne postoji formalna struktura koja govori kako bi rukovoditelji morali komunicirati. No, svojim načinom komunikacije trebali bi biti primjer svim zaposlenima. Rukovoditelji, kako bi imali uspješnu komunikaciju, moraju razumjeti komunikacijske mreže i osigurati funkcioniranje cijelog procesa komunikacije. Ključno je za rukovoditelje imati razvijene specifične komunikacijske vještine. Neke od tih vještina spadaju u verbalnu komunikaciju, a to su komunikacija licem u lice, slušanje te vještina uspješnog prezentiranja. Naravno, i neverbalna komunikacije je od iznimne važnosti, jer ukoliko verbalna poruka nije u skladu s neverbalnom koje rukovoditelj šalje, zaposlenici će prije vjerovati neverbalnim signalima. Ovdje se ubraja govor tijela, parajezik kao i prostorne karakteristike komunikacije. S novim komunikacijskim tehnologijama, vrijeme koje rukovoditelj provode u komunikaciji dodatno se povećava. Ovakav oblik komunikacije pridonosi boljoj informiranosti zaposlenika i većoj mogućnosti izravnog kontaktiranja rukovoditelja. Ipak, moraju biti svjesni da je to samo dodatak interpersonalnoj komunikaciji, a ne zamjena za nju. Oni neprestano trebaju raditi na stjecanju znanja i razvijanju svojih komunikacijskih vještina, jer najboljim rukovoditeljima smatraju se oni koji komunikacijom mogu potaknuti, stimulirati i stvoriti osjećaj odgovornosti kod zaposlenika koji su tada efikasniji u obavljanju svojih dužnosti.

## LITERATURA:

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. i Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. London, UK: Sage.
- Bagaić, P. (2015). Korporativno Komuniciranje na Primjeru Odabranih Hrvatskih Kompanija. *Media, culture and public relations*, 6(2), 205-212.
- Baker, K. A. (2002). *Organizational Communication*. Preuzeto s <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>
- Bolfek, B, Milković, V. i Lukavac, M. (2017). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina*, 7(1), 16-27.
- Conrad, D. i Newberry, R. (2011). 24 Business Communication Skills: Attitudes of Human Resource Managers versus Business Educators. *American Communication Journal* 13(1), 4-23.
- Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada: Pučko otvoreno učilište.
- Garača, N. i Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktički menadžment*, 2(3), 118-125.
- Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 25(2), 387-400.
- Jurković, Z. i Marošević, K. (2013). Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju. *Ekonomski vjesnik*, 26(2), 496-507.
- Kikoski, F. J. (1999). Effective Communication In The Performance Appraisal Intervju: Face-To-Face Communication for Public Manager sin the Culturally Diverse Workplace. *Public Personnel Management*, 28(2), 301-322.
- Luthra, A. i Dahiya, R. (2015). Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. *International Journal of Management & Business Studies*, 5(3), 43-48.

- Petz, B. (2005). *Psihologijski rječnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Remland, M. (1981). Developing Leadership Skills in Nonverbal Communication: A Situational Perspective. *The journal of business communication*, 18(3), 17-29.
- Rouse, M. J. i Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia.
- Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004). Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia.
- Sindik, J, Bakić-Tomić, Lj., Globočnik Žunac, A. i Uzelac, S. (2013). Differences in manager communication profiles at Croatian wholesale drugstores. *Media, culture and public relations*, 4(1), 17-26.
- Spaho, K. (2012). Organizational communication process. *Ekonomski vjesnik*, 25(2), 309-318.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall/Pearson.
- Wong, G. W. (2006). Five attributes of a successful manager in a research organization. *Nature Biotechnology*, 24(9), 1171-1174.
- Yukl. G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: Naklada Slap.