Važnost i uloga komunikacije u srednjim i velikim organizacijama tijekom procesa upravljanja promjenama

Škarica, Jadranka

Doctoral thesis / Disertacija

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:236:939130

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-27**

Repository / Repozitorij:

Repository of Doctoral School, Josip Juraj University in Osijek

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
DOKTORSKA ŠKOLA
Studij Komunikologija

Jadranka Škarica

VAŽNOST I ULOGA KOMUNIKACIJE U SREDNJIM I VELIKIM ORGANIZACIJAMA TIJEKOM PROCESA UPRAVLJANJA PROMJENAMA

Osijek, 2016.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
DOKTORSKA ŠKOLA
Studij Komunikologija

Jadranka Škarica

VAŽNOST I ULOGA KOMUNIKACIJE U SREDNJIM I VELIKIM ORGANIZACIJAMA TIJEKOM UPRAVLJANJA PROMJENAMA

Osijek, 2016.

Mentor: Ivan Tanta, izv.prof.dr.sc., Veleučilište Vern, Zagreb

Zahvale

Djela koja činimo za života su poput autokarte onoga što mislimo, govorimo i činimo. Živeći i svakodnevno ispunjavajući osobnu autokartu, pokazujemo ono što postojimo i ono što jesmo. Nakon što završimo svoju životnu pustolovinu, jedino ono što smo učinili ostaje trajnim svjedokom novim generacijama. Do danas sam se trudila i trudit ću se živjeti tako da moja autokarta bude moj autoportret. Potpisat ću ga svojim izborima, promjenama i načinom kako ih činim ili potpisat ću svoju autokartu izvrsnošću.

I jednog dana, živeći tako da iz dana u dan kreiram autokartu života, upisala sam doktorski studij. Postoji jedna poslovica: „Što dijete zna što je tona, uzme i nosi.“. Poput djeteta sam krenula na put studiranja, ne znajući što i koliko me čeka odricanja, preslagivanja vremena i nadasve uloženog truda.

Hvala Nikolini, da nije bilo nje nikada se ne bih uputila hodati tim putem i hvala na upornom i ustrajnom njezinom hodu uz mene.

Prvenstveno hvala mojoj obitelji bez čije podrške, razumijevanja i bodrenja ne bih bila ovdje gdje sam sada.

Hvala Miri koja mi je samozatajno, s puno odobravanja, bodrenja, mira i sigurnosti davala podršku i vjeru. Pokazivala mi je svakim trenutkom da vjeruje u mene i pozitivan završetak jednog za mene tako velikog poduhvata. Hvala joj, jer sam se mogla uvijek obratiti i potražiti ono što mi je nedostajalo.

Hvala Ireni i Hrvoju, čija su mi znanja, sposobnosti, podrška i oslonac bili pratitelj, a posebno hvala Ireni na kreativnosti, toplini, nježnosti i nadasve vremenu uloženim u mene i moj rad.

Hvala ovom cjelokupnom putu, jer mi je poklonio iskreno prijateljstvo s Ivanom, koja mi je vraćala vjeru u ljude i pokazivala pozitivnu percepciju svijeta. Zajednički hod i izvršavanje svih obveza na doktorskom studiju učvrstilo je prijateljstvo.

Hvala mom šogoru, koji mi pokazuje koliko je život kratak, prolazan i kako stvarati i slagati prioritete u životu. Nadasve, hvala sestri na primjeru kojim mi svakodnevno pokazuje kako se nosi s promjenom koja donosi bol, tugu, osjećaj napuštanja i prolaznosti.

Hvala mojim djevojkama, Ivani i Ani. Ivani, psihologu, čija su mi stečena znanja kroz njezino školovanje pomogla u pisanju i objašnjavanju istraživačkog dijela ovog rada i Ani, čija mi je podrška, pomoć, nježnost i stalno „budno oko“ pokazivali i pružali pomoć u svakom trenutku.

Hvala velikoj „kompjuterskoj“ pomoći koju sam nesebično dobivala jednim pozivom mobitela. Hvala Miji, Nevenu i Vatroslavu, jer bez njihovog razumijevanja, strpljenja i znanja rad ne bi bio tako ispisan i oblikovan. Hvala mojoj prvoj „kompjutorskoj učiteljici“ Sanji, jer bez njezinog strpljenja i učenja ovaj rad bi sigurno izgledao drugačije.

Hvala mojoj prijateljici Tajani na osjećaju koji se ne da opisati riječima kada spomenem njezino ime. Hvala na bezgraničnoj vjeri i ljubavi koju mi pruža svakom sekundom. Hvala što mi pokazuje da nisam sama, da postoje ljudi koji daju bez „interesa“ i hvala što je zadržala iskrenost, radoznalost i suosjećanje djeteta. Time mi „hrani“ srce i dušu.

Hvala mojoj prijateljici Renati, koja je svojim znanjima, umijećima i ljubavlju davala podršku i snagu da izdržim kada sam razmišljala o odustajanju. Hvala joj, jer je preuzela moje obveze i izvršavala ih stvarajući meni prostor za rad i ulog za njegov završetak. Hvala joj na podršci i „ramenu“ na koje sam se mogla uvijek osloniti i odmoriti umornu glavu, tijelo i dušu.

Hvala mom suprugu, koji je nečujno, tiho i s puno podrške, suosjećanja i vjere bio uz mene, pratio moj rad i davao mi prostora za pisanje, oblikovanje, stvaranje i završavanje jednog mog cilja.

Hvala Mirni na jezičnim ispravkama, oblikovanjima i učenju pisanja znanstvenog rada. Hvala na druženjima kojih ne bi bilo bez znanosti i znanstvenih promjena. Uz zahvalu prema njoj, jedno veliko hvala Kseniji i Srđanu.

Hvala Lidiji i njezinom umjetničkom oku, kompjuterskom znanju i rad ne bi bio ovako vizualno lijepo uređen bez njezine ruke.

Hvala svim mojim prijateljicama među kojima su Blaženka, Renata, Marijana, nekoliko Sanja, Snježana, Svjetlana i još mnoge druge koje ne mogu sada spomenuti, koje su mi bile podrška i vjetar u leđa. Kada sam se umorila one su bile tu i vjerom u mene pokazivale da ja to mogu.

Hvala Ivani, iskrenom čovjeku koji je smijehom, entuzijazmom, toplinom, nježnošću i podrškom pokazivao ljubav i prihvaćanje mog izbora. Kad sam osjećala umor i želju da pobjegnem od danonoćnog čitanja i pisanja, ona me je vraćala na ustaljeni put vjerom s kojom mi je govorila da će i to proći. Hvala joj.

Hvala životnoj „učiteljici“ i životnim iskustvima, koja su mi preko rada na pisanju ove doktorske disertacije, pokazali ljude koji su uz mene i da su nesebično davali najbolji dio sebe. Hvala Darku, Dubravku i Ivani, koji su bili noćima budni vjerujući u ostvarenje moje želje i pri tome me bodrili podrškom, smiješkom i razumijevanjem.

Hvala bolnim životnim iskustvima, koja su me uporno vraćala i usmjeravala pozornost na pisanje. Da nije bilo njih, ovaj rad još ne bi bio napisan, jer bi mi pažnju okupirali drugi, ugodniji

i ljepši događaji. Kroz životne okolnosti, živjela sam promjenu, odlučivanje i provođenje donesenih odluka.

Na kraju, hvala mome mentoru, koji je smirenim pogledom i pametnom glavom bio uz mene, pružajući mi informacije, podršku kako znanstvenu tako i ljudsku. Hvala i članovima komisije, profesoru Skoki i profesoru Kramariću koji su pokazali ljudskost, razumijevanje, podršku i suosjećanje. Svakako hvala na informacijama koje sam dobila, a koje su mi pomogle u daljnjem pisanju doktorske disertacije. Prvenstveno, hvala profesoru Maldiniu, a pogotovo profesoru Vinkoviću, na trudu, angažmanu i razumijevanju, jer da nije bilo njih ovaj rad još uvijek ne bi bio pisan. Omogućili su mi i dali vjeru po kojoj znam da je jedna poslovica istinita, a ona glasi: „Kad ti život zatvori vrata, na drugoj strani se pobrine i otvori prozor“. Hvala im što su oni bili ti koji su mi otvorili „prozor“. Hvala im na pokazivanju koliko cijene i poštuju moj uloženi trud.

Hvala mojim roditeljima, tati koji je umro i mami koja odlazi iz ovog oblika i načina života. Ide tamo gdje će pronaći mir, spokoj i osobu koju je voljela i koju voli. Ovaj rad posvećujem njima, jer da nije bilo njih ne bi bilo ni ovoga pisanog traga. Hvala im što su mi usadili neke životno bitne vrijednosti i što su mi pokazivali kako treba sve što se počne i završiti. Hvala im na meni takvoj kakva sada jesam.

Hvala i meni, jer ova disertacija za mene predstavlja mnogo više od sažetka jednog istraživanja i zaključka na kraju rada. Ona mi pokazuje kako je ponosno, dostojanstveno i zadovoljno stići na kraj jednog dijela puta, koji je bio obilježen dobrim ljudima, mnogobrojnim iskustvima i promjenama.

Hvala svima koje nisam sada spomenula, a dio su života ili autokarte koju izrađujem. Neka mi oproste, jer se njihova imena ne nalaze na ovom prostoru, ali se nalaze u mom srcu koje također kuca zahvaljujući njihovoj prisutnosti. Život je jedna priča u kojoj nam se ne dozvoljava da uspijemo sami, jer drugi ljudi su nam važni za definiranje onoga što jesmo i zato: hvala, hvala, hvala.

Sažetak

Glavni ciljevi ovog rada su utvrditi kako komunikacija u srednjim i velikim organizacijama utječe na uspješnost provođenja promjena i kako komunikacija menadžmenta sa zaposlenima u navedenim organizacijama utječe na motivaciju zaposlenih za provođenje promjena. Također je kao cilj postavljeno i utvrđivanje kako komunikacija menadžera sa zaposlenima utječe na provođenje restrukturiranja organizacije i otpuštanja dijela zaposlenih. Sukladno provedenom istraživanju, sažeti su prijedlozi za poboljšanje komuniciranja na horizontalnom (između zaposlenika i odjela koji su na istoj organizacijskoj razini) i vertikalnom planu („gore prema dolje“ i „dolje prema gore“), sa svrhom unaprjeđenja provođenja promjena. Budući da se okruženje u kojem organizacije posluju neprekidno mijenja, menadžment mora često donositi odluke kako bi se poslovanje prilagodilo tim promjenama. U tom kontekstu izuzetno su važne vještine komuniciranja kao i motivacija, posebice u upravljanju promjenama. Time se povećava kvaliteta odluka i vjerojatnost da će zaposleni, prepoznavši se kao dio rješenja, biti motiviraniji za uspješno provođenje tih promjena te kako bi se otpor promjenama sveo na najmanju moguću mjeru. U ovom radu pomoću anketne metode napravljeni su pregled i analiza načina komunikacije u organizacijama te su izneseni prijedlozi kako uspješnije komunicirati promjene. U dostupnim istraživanjima u Hrvatskoj i u svijetu pitanje učinkovitosti komunikacije pri provođenju promjena nije ispitivano anketnom metodom. Rezultati i zaključci dobiveni provedenim istraživanjem moći će se, uz znanstveni doprinos, upotrebljavati i u praksi (na razinama menadžera i zaposlenika) kako bi se omogućilo što uspješnije provođenje neminovnih promjena i smanjila vjerojatnost neželjenih posljedica do kojih može doći ako se promjene ne komuniciraju na pravi način.

Summary

The main objectives of this study are to establish how communication in medium - sized and big organizations influence the success of the process of implementation of change and how communication between the management and employees in these organizations influences the motivation of employees to carry out the change.

Also, one of the goals is establishing how the communication of the managers with employees influences the implementation of the restructuring of organization and the dismissal of some employees. According to the conducted research, summarized proposals have been made on how to improve communication on the horizontal (between the employees and departments that

are on the same organizational level) and vertical plan („top down“ and „bottom-up“) with the purpose of improving the implementation of change.

By taking into consideration the fact that the environment in which businesses operate is constantly changing, the management must often make decisions to help the business to adapt to these changes. In this context, communication skills as well as motivation, are very important especially in managing the change in order to increase the quality of decisions and the likelihood that the employees will be motivated for the successful implementation of these changes in order to reduce the resistance to change to the lowest possible level. Based on the survey results, this study offers an overview and analysis of communication in organizations and the suggestions on how to more effectively communicate changes. The available surveys in Croatia and the world do not address the effectiveness of communication in the implementation of changes. The results obtained from the survey could be used, along with the scientific contribution, in practice (at the levels of managers and employees) to ensure a more successful implementation of inevitable changes and to reduce the probability of unwanted effects which may occur if the changes are not communicated in the right way.

Ključne riječi

Komunikacija, organizacijske promjene, upravljanje promjenama, provođenje promjena, poslovne organizacije, odlučivanje, empirijsko istraživanje

Key Words

Communication, organizational changes, change management, change implementation, business organizations, decision making, empirical research

Sadržaj

Zahvale 4

Sažetak 7

Summary 7

Ključne riječi 8

Key Words 8

Sadržaj 9

1. Uvod 12

1.1. Problem i predmet istraživanja 16

1.2. Ciljevi istraživanja 19

1.3. Hipoteze istraživanja 20

1.3.1. Prva glavna hipoteza 20

1.3.2. Druga glavna hipoteza 21

1.3.3. Treća glavna hipoteza 22

1.4. Očekivani znanstveni doprinos 24

2. Teorijski okvir 25

2.1. Definicija pojmova 25

2.1.1. Upravljanje promjenama 25

2.1.2. Komunikacija 36

2.1.3. Motivacija 41

2.2. Dosadašnja istraživanja na temu Upravljanja promjenama u Hrvatskoj i u svijetu 47

3. Proces upravljanja promjenama 52

4. Komunikacija, komunikacijske vještine i stilovi komuniciranja 65

4.1. Komunikacijski proces 65

4.2. Interpersonalna komunikacija 72

4.2.1. Predrasude i mitovi o komunikaciji 77

4.2.2. Mitovi o interpersonalnoj komunikaciji 79
4.2.3. Principi interpersonalne komunikacije 80
4.3. Osobna odgovornost i vještina komuniciranja 81
4.4. Stilovi komuniciranja 85
4.4.1. Prema spolu 85
4.4.2. Prema starosnoj dobi 91
4.4.3. Prema osobnim stilovima 92
4.4.4. Prema hijerarhijskoj poziciji 99
5. Manipulacije i njezine strategije 100
5.1. Cilj i priroda manipulacije 104
5.2. Manipulacija u svakodnevnom životu 105
5.3. Metode manipulacije 107
5.4. Manipulacija u politici 111
5.5. Manipulacija u medijima 112
6. Model mjerenja i istraživanje 115
6.1. Metode / postupci i plan istraživanja 115
6.1.1. Plan istraživanja 117
6.2. Rezultati i rasprava 117
6.2.1. Glavna hipoteza 1. 122
6.2.2. Glavna hipoteza 2. 129
6.2.3. Glavna hipoteza 3. 135
7. Prijedlozi za bolje komuniciranje 142
7.1. Taktike i vještine dobrog načina komuniciranja 147
8. Zaključak 154
9. Literatura 157
Internetski izvori 162
Prilozi 163

Prilog 1. Anketni upitnik 163
Prilog 2. Popis tablica 172
Prilog 3. Popis slika 174
Prilog 4. Tablice sa svim rubrikama istraživanja 175
Životopis autora 176

1. Uvod

Sve se više organizacija nalazi u situacijama koje karakteriziraju brze tehnološke promjene, kratki životni ciklusi proizvoda i usluga (uzrokovani ulaskom velikih novih konkurenata na tržište), česti konkurentski potezi te brzo promjenjivi zahtjevi i očekivanja kupaca i klijenata, a sve se događa istovremeno. Najveći izazov stvaranja strategije u turbulentnom tržišnom okruženju je upravljanje promjenom (Thompson, Strickland, Gable, 2008.). U dinamičnom poslovnom i životnom okruženju manje ili veće promjene predstavljaju izazov s kojim se upravljačke strukture, ali i zaposlenici u poduzećima susreću gotovo svakodnevno. Uspješnost provođenja tih promjena usko je vezana uz komunikaciju unutar poduzeća.

Dio promjena koje imaju veliki utjecaj na ljude i poslovanje odvijaju se bez sudjelovanja u njihovom kreiranju. Neke promjene ili krize znaju iznenaditi, neke se stidljivo naslućuju, a za neke se zna da će se dogoditi s relativno velikom vjerojatnošću. Aktivno prilagođavanje promjenama koje se događaju i koje su se dogodile nužno je, jer ujedno o njima ovisi sam rad i poslovanje. Krajnje je poželjno proaktivno se odnositi prema promjenama čiji su nagovještaji uočljivi i prepoznatljivi.

Budući se okruženje u kojem poduzeća posluju neprekidno mijenja, menadžment mora često donositi odluke kako bi se poslovanje poduzeća prilagodilo tim promjenama ili krizama. Neovisno o vrsti promjena, one vrlo često rezultiraju problemima jer istodobno za nekoga mogu predstavljati „priliku“, a za nekoga „prijetnju“. Velikim dijelom samo o osobama ovisi kako će promatrati i tumačiti promjenu, a to ujedno obilježava i označava njihov život. Neki menadžeri uspijevaju „prijetnju“ pretvoriti u „priliku“, a neki i u promjenama koje predstavljaju „priliku“ vide „prijetnju“, što rezultira problemima koji se onda moraju rješavati. Umjesto nekonstruktivnog zapitkivanja „zbog čega se stalno nešto mijenja“ može se zaključiti da su promjene konstanta, da se događaju bez obzira htjeli to ili ne i da se ključna razlika između onih koji uspješno upravljaju promjenama i onih koji su u tome manje uspješni očituje u tome što se uspješni odlučuju suočiti s promjenama, a neuspješni poriču promjene i potrebu da se nešto mijenja. Uspješni prepoznaju ključne probleme koje treba rješavati, a neuspješni odabiru rješavati minorne probleme. Sljedeća razlika između uspješnih i neuspješnih se očituje kada i koga nadređeni uključuju u komunikaciju prilikom rješavanja problema.

Poslovni problemi nastaju kroz određeni vremenski period, a ne „preko noći“. Iznenadni problemi mogu nastati u nekim tzv. bizarnim krizama. Te krize su najčešće povezane s nekim

specifičnim događajima u određenoj organizaciji i postoji vrlo mala vjerojatnost da će se pojaviti u nekoj drugoj.

Znakovi koji ukazuju na probleme, a pojavljuju se kroz određeni vremenski period, redovito su prisutni u mnogim organizacijskim jedinicama i na svim poslovnim funkcijama. U takvim, tinjajućim krizama, problemi (kao vidljivi simptomi krize) počinju kao mali i neprimjetni te postoji mogućnost za njihovo pravovremeno ovladavanje ukoliko im odgovarajući zaposlenici posvete dovoljno pažnje (Goel, 2009., str. 26). S naznakom ozbiljnijih problema u poslovanju počinju stizati različiti zahtjevi s različitih strana. Ti zahtjevi dolaze od osoba koje se boje gubljenja prava i/ili privilegija koje su imali prije krize. Situaciju dodatno otežava to što svaka interesno-utjecajna skupina[1] ima svoje specifične zahtjeve, pri čemu se ti zahtjevi najčešće ne podudaraju. Zato je nužno da krizni menadžment odredi koje su interesno-utjecajne skupine najvažnije i da teži prvenstveno zadovoljenju zahtjeva tih skupina kako one ne bi ugrozile izvršavanje plana za izlazak iz poslovne krize (Tripković, 2007., str. 95). No, bez obzira na široku podjelu i važnost različitih interesno-utjecajnih skupina, u vrijeme poslovne krize za organizaciju su od presudne važnosti upravo njezini zaposlenici, ukoliko poduzetnici i/ili menadžeri potegnu ispravne poteze i odaberu kompetentne ljude za rješavanje novonastalih problema, poslovni uspjeh će zasigurno biti i ostvaren (Hage, 2007., str. 31).

Sposobnost menadžmenta dolazi do izražaja upravo kada nastupe problemi s kojim se treba suočiti. Posao današnjeg menadžera se očituje u prepoznavanju i/ili iniciranju promjena te uključivanju zaposlenih u proces rješavanja problema. Razlog za njihovo uključivanje se očituje kroz dva aspekta: kako bi se donijele kvalitetnije odluke i kako bi se odluke uspješnije provele (Wheatley, Frieze, 2011.).

S aspekta menadžmenta, najbolji menadžer koji je neophodan u vrijeme intenzivnih i čestih promjena je onaj koji će shvatiti da njegov zadatak nije da sve zna samostalno riješiti, već da prepozna koga i kada uključiti u proces upravljanja promjenama.

Bit uspješnog upravljanja i uspješnog menadžera može se promatrati iz tri kuta: kako postiže rezultate, kako obavlja posao i kako pokreće poslove. Prema Armstrongu (2001.), postoje tri tipa menadžera: oni koji pokreću stvari, oni koji promatraju kako se stvari događaju i oni koji uopće ne znaju što se događa. Za uspješnost organizacije uvijek se treba odlučiti za prvi tip menadžera, jer jedino oni mogu voditi organizaciju k uspješnom poslovanju. McClelland (1975.)

[1] Interesno-utjecajne skupine (engl. stakeholders) su svi pojedinci i grupe, i unutar i izvan poslovne organizacije, koji imaju neke zahtjeve ili interes od nje, ili koji imaju moć utjecati na akcije i odluke organizacije i postizanje organizacijskih ciljeva na koje ona svojim odlukama i ponašanjem utječe. Vanjske interesno-utjecajne skupine su potrošači, dobavljači, država, sindikati, konkurenti, lokalne zajednice i javnost, dok su unutarnje interesno-utjecajne skupine uprava, izvršni menadžeri, vlasnici i zaposleni (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2001., str. 178).

je identificirao tri potrebe koje su ključni čimbenici motivacije menadžera i svi uspješni menadžeri imaju, do određene mjere, sve tri potrebe:

1. potrebu za postignućem,
2. potrebu za moći (imati nadzor i utjecaj nad drugim ljudima),
3. potrebu za društvenom povezanošću (biti prihvaćen od drugih).

Daleko najvažnija potreba je potreba za postignućem i uspješni menadžeri prema McClelland (1975., str. 12) imaju sljedeće osobine:

1. Postavljaju si realne, ali dostižne ciljeve s ugrađenom fleksibilnošću.
2. Vole situacije na koje sami mogu utjecati u usporedbi na one koje ovise o sreći ili dobroj prilici.
3. Zadovoljni su samom spoznajom da su posao obavili dobro, nasuprot koristi koje im slijede nakon uspješno obavljenog posla.
4. Cilj im je ostvaren posao i on im je veća nagrada od novca ili pohvale (oni ne odbijaju novac, on ih samo motivira kao realno mjerilo njihove uspješne izvedbe).
5. Vrlo uspješni menadžeri najučinkovitiji su u situacijama koje im dopuštaju napredak vlastitim snagama i trudom.

Kako djeluju i što rade uspješni menadžeri:

a. Precizno određuju ono što žele uraditi.
b. Određuju ambiciozan, ali izvediv vremenski rok u kojemu to treba ostvariti.
c. Jasno govore što treba uraditi i do kada.
d. Raspravljaju o načinima izvođenja i slušaju savjete, ali kad dogovore izvođenje, čvrsto se pridržavaju dogovorenog postupka, sve do njegove svjesne promjene, zbog koje može doći uslijed nepredviđenih okolnosti tijekom izvođenja.
e. Uvijek su usmjereni prema svom cilju, iskazuju upornost i odlučnost kad se nađu u nepovoljnim okolnostima.
f. Zahtijevaju savršenu izvedbu i od sebe i od suradnika, pokazujući određenu količinu bezobzirnosti.
g. Marljivo rade, dobro rade pod pritiskom, pod pritiskom se pokazuju najboljima.
h. Nezadovoljni su postojećim stanjem i stanjem „status quo“.
i. Nikad nisu potpuno zadovoljni vlastitom izvedbom i stalno sebe preispituju.
j. Uspješno rješavaju prepreke, koje ih neće osobno poljuljati i brzo „posložе“ svoje snage i ideje.
k. Pokazuju veliko oduševljenje za posao kojeg obavljaju, a oduševljenje prenose i na druge.
l. Mogu brzo shvatiti cjelokupnu situaciju, definirati alternativna rješenja, odrediti koji im postupak najviše odgovara i prenijeti svojim podređenima upute o tome što trebaju uraditi.

m. Stalno kontroliraju (ocjenjuju) vlastitu izvedbu, kao i onu svojih podređenih, kako bi se svako moguće odstupanje moglo pravodobno ispraviti.

Razvijajući poslovanje i stremeći višim ciljevima, za pojedince je postalo prezahtjevno i naprosto nemoguće sve ostvarivati samostalno, tako da su se počele stvarati interesne skupine kako bi se ti ciljevi ostvarili. Stvaranjem takvih skupina, menadžment je postajao sve važniji te na kraju i neophodan kako bi koordinirao rad pojedinaca u skupini. Jačanjem timova i oslanjanjem na takav stil rada, u sve većim skupinama ili timovima, zadatak menadžmenta postaje sve značajniji.

Niti jednom drugom području ljudi nisu posvetili toliko truda kao radu na poboljšanju komuniciranja. Razina buke u komunikacijskim procesima toliko se povećala da većina ne razumije izvore poruka i nije u stanju percipirati brojne rasprave o komuniciranju. Prilikom komuniciranja, opaža se ono što se očekuje opaziti, uglavnom se vidi ono što se očekuje vidjeti i čuje se u najvećem broju slučajeva ono što se očekuje čuti. Komunikacija je moćna ako odgovara težnjama, vrijednostima i svrhama primatelja. Ukoliko nije odgovarajuća pružat će joj se otpor i bit će mala vjerojatnost da će biti primljena.

Stoljećima se vrši komunikacija od „gore prema dolje“ ili komunikacija koja je usmjerena na ono što menadžment želi reći. Komunikacija prema dolje odvija se od top menadžmenta prema zaposlenicima. Ovaj oblik komunikacije je aktualan u organizacijama s vrlo autoritativnim stilom rukovođenja (Weihrich, Koontz, 1993.). Komunikacijom od „dolje prema gore“ povećava se kvaliteta odluka koje se donose, ali i vjerojatnost da će se navedene odluke primijeniti. Komunikacija prema gore odvija se od zaposlenika prema top menadžmentu. Glavni zadatak ove vrste komunikacije je predstaviti top menadžmentu situaciju na nižim razinama u organizaciji, dok s druge strane top menadžment kroz ovaj oblik komunikacije sagledava efikasnost komunikacije prema dolje (Miljković, Rijavec, 2007.).

Uspješan proces komunikacije pretpostavlja dobro razvijene vještine slušanja, opažanja, verbalnog i neverbalnog iskazivanja. Ljudi su različiti, imaju različite potrebe i vrijednosti i njihov unutarnji svijet je složen. Ljudi gledaju na sebe, ali i na svijet oko sebe kroz vlastite „naočale“ ili kroz osobnu prizmu. Zbog toga dolazi do nesporazuma u komunikaciji, odnosno do nepotpunog ili pogrešnog razumijevanja.

U svijetu osobnih međuljudskih odnosa prisutni su otpori prema promjenama u području komunikacijskih odnosa s jedne strane, a s druge strane u svijetu osobnih želja, očekivanja i vjerovanja, pogotovo kada se komunikacijski proces odvija u delikatnim i životno važnim situacijama za osobe uključene u promjenu. Otpori se događaju zbog toga što ljudi vole sigurnost i teže činiti ono što će ih zadržati u zoni komfora, stalnosti i nepromijenjenosti. Ljudi većinom teže točki ne-promjene jer im ona osigurava prostor „lažne“ sigurnosti.

Komunikacijske vještine predstavljaju niz izbora osoba uključenih u komunikacijski proces koji omogućuju uspješnu komunikaciju. Ako kod osobe postoji nezadovoljstvo komunikacijskim vještinama važno je za nju utvrditi dobre i loše vještine koje posjeduje, a tada poboljšati one kojima osoba nije zadovoljna. U tim situacijama potrebno je naučiti primjenjivati osobnu odgovornost. Cilj osobe je da postane svjesna vlastitog načina komuniciranja i vlastitog ponašanja tijekom odvijanja komunikacijskog procesa. Tada se može vidjeti koje su još mogućnosti na raspolaganju, pa će osoba izabrati onaj način koji je bolji u tim okolnostima.

1.1. Problem i predmet istraživanja

S obzirom na intenzitet promjena koje se događaju i koje su inicirane, na temelju prethodnog poglavlja može se zaključiti kako se menadžment nedovoljno proaktivno bavi upravljanjem promjenama. Najčešće zamke u koje upada su nedostatak vremena zbog bavljenja operativnim dijelom posla uobičajeno kratkoročne orijentacije, zabluda kojom se vjeruje kako menadžer ne treba inicirati promjene, a ukoliko ih treba pokrenuti onda u upravljanje promjenama neće uključiti zaposlene, jer oni o tome ne trebaju odlučivati. Postoji također zabluda kako u upravljanje promjenama treba uključiti „eventualno“ samo osobe po hijerarhiji istog ranga, a zaposlene na dnu organizacijske strukture potrebno je samo informirati što trebaju činiti.

Proaktivno organizacijsko ponašanje (engl. Organizational Citizenship Behaviour, OCB)[2] definira se kao dugoročno usmjereno i dobrovoljno ponašanje vezano uz posao, koje pritom, nije dio formalnih zahtjeva posla zaposlenika, ali koje ipak doprinosi uspješnijem funkcioniranju cjelokupne organizacije (Organ, 1988., prema Mohammad i sur. 2011., Rank 2006.). Ono pritom uključuje dvije osnovne dimenzije ponašanja:

1. opću sukladnost zaposlenika, koja se ogleda u ispravnom i temeljitom obavljanju radnih zadataka u organizaciji, odnosno izvršenju posla te
2. altruizam, poželjnu ljudsku osobinu koja podrazumijeva brigu za druge, kao i nesebičnost (Mohammad i sur. 2011., str. 152).

Posljedično, koristi koje proizlaze iz proaktivnog organizacijskog ponašanja za zaposlenike su sljedeće (prema Podsakoff i sur. 2009.):

[2] Izvorni engleski pojam „Organizational Citizenship Behaviour“ neki hrvatski autori prevode i kao „odgovorno organizacijsko ponašanje“ (Krapić i sur. 2011.) ili pak kao „organizacijsko građansko ponašanje“ (ova terminologija je korištena u prijevodu knjige Robbins i Judge, 2009.). No, baš zbog naglašenog proaktivnog pristupa koji naglašava potrebu aktivnog uključivanja zaposlenika u rješavanju poslovne krize, smatramo da je upravo izabrani prijevod (kojim se služe, npr., Podrug i sur. 2010.) najprikladniji.

a. zaposlenici koji se proaktivno ponašaju mogu očekivati bolju ocjenu radne učinkovitosti od strane nadređenog menadžera - razlog tome je taj što su menadžeri skloni proaktivne zaposlenike već u startu pozitivno percipirati;
b. proaktivno ponašanje zaposlenika dovodi do veće radne učinkovitosti koja je u mnogim poduzećima povezana s određenim organizacijskim nagradama, što dodatno rezultira povećanim zadovoljstvom i motivacijom zaposlenika;
c. zaposlenici koji su u organizaciji prepoznati kao proaktivne osobe mogu biti donekle sigurni u svoju budućnost u postojećem poduzeću, jer je manja vjerojatnost da će im biti uručen otkaz ukoliko poduzeće zapadne u veće probleme.

Iz navedenog, može se zapitati koje crte osobnosti karakteriziraju proaktivnu osobu? Zarevski i sur. (2002.) kao posebno poželjne karakteristike koje doprinose individualnom, ali i organizacijskom uspjehu ističu spremnost na promjene ili fleksibilnost, samoinicijativnost, sklonost suradnji, upornost i ustrajnost, neprihvaćanje *„status quo“* situacija te interni lokus kontrole, koji se odnosi na percepciju posredstvom koje se na pozitivne ili negativne događaje gleda kao na posljedicu osobnog djelovanja i pod upravom je vlastite kontrole. Nemoguće je samostalno i u nekoj većoj mjeri promijeniti kulturu jedne organizacije. Kada osoba zrači proaktivnošću te posjeduje navedene osobine može svojim djelovanjem biti primjer i uzor drugima, kako bi ih potaknula na podršku i uključivanje u proces promjena.

Zaposlenici koji čine organizaciju uspješnom su oni koji dolaze na posao kako bi razmišljali, stvarali i dijelili ideje, učili i podučavali, samostalno i grupno odlučivali, preuzimali i delegirali odgovornosti - takvi zaposlenici kreiraju organizacijsku kulturu temeljenu na povjerenju, poštovanju i komunikaciji (Ayers i sur., 2011.).

Komunikacija je nužna za međusobno razumijevanje. Njome se omogućuje razmjena informacija i znanja. Svako prevladavanje nesuglasica ili konflikata te delegiranje zadataka, postaje jednostavnije i kvalitetnije uz uspješnu komunikaciju. Upravo kvalitetna interna komunikacija doprinosi izgradnji povjerenja i poštovanja u organizaciji - kako u horizontalnoj (vodoravnoj) organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima iste hijerarhijske razine), tako još više u vertikalnoj (okomitoj) organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima različitih hijerarhijskih razina).

Međuodnos menadžera i zaposlenika te njihova suradnja su pod utjecajem povremenih pozitivnih i/ili negativnih okolnosti. Pozitivne okolnosti unaprjeđuju odnose između menadžera i zaposlenika. Identično, negativne ih okolnosti mogu ozbiljno ugroziti. Menadžeri i zaposlenici tada postaju sukobljene strane u pregovorima, često doživljavajući primjedbe druge strane kao osobni napad ili poziv na konflikt. Spomenute situacije stvaraju stres sukobljenim stranama. On

onemogućuje kvalitetno odlučivanje i upravljanje organizacijom koja je u krizi. Kako bi se izbjegao negativan učinak stresa, prvenstveno ga je potrebno identificirati. Njegov izvor može se nalaziti u nezadovoljstvu zaposlenika, velikom pritisku javnosti, strahom pred neuspjehom na tržištu i lošim financijskim rezultatima.

Poduzeće u kojem su vidljivi prvi znakovi upozorenja na poslovnu krizu može primjenjivati dvije temeljne komunikacijske strategije u odnosu prema svojim interesnim skupinama - defenzivnu i ofenzivnu (Osmanagić Bedenik, 2007., str. 231). Po navedenom autoru, defenzivna strategija politikom prikrivanja i zataškavanja izražava djelomično izvještavanje unutar poduzeća i izvan njega. U ekstremnim okolnostima može doći i do prešućivanja ili negiranja krize. Ofenzivna strategija komuniciranja slijedi suprotan cilj: pružanje informacija je cjelovito i pravodobno, a pristup javnosti otvoren i iskren. Navedenim pristupom se umanjuju glasine i izbjegava nesigurnost i gubitak povjerenja.

Ako se organizacija odluči za obrambeni način komuniciranja i zanemaruje davanje cjelovitih informacija, kako zaposlenima tako i javnosti prvih nekoliko dana ili čak i tjedana nastale krize, stvara se nepovoljna slika o organizaciji. Tim načinom rukovodeći kadar organizacije u krizi se brani šutnjom. Iz toga slijedi da šutnja vrlo često stvara nove probleme i pogrešnu odluku. Na žalost, tek kad pritisak javnosti postane neizdrživ organizacija reagira, a izgubljeno vrijeme je nepovratno. Zakašnjela reakcija rukovodećih ljudi organizacije, često puta, donosi više štete u usporedbi s koristi, jer svaki razlog koji navode samo se smatra opravdavanjem. U organizaciji i njenoj okolini kreću glasine i razna nagađanja. Nezadovoljstvo poslovnih partnera postaje sve izraženije. Vrlo često dolazi do prekida poslovne suradnje s postojećim partnerima, dok sami zaposlenici postaju izrazito demotivirani uz sve veću napetost u organizaciji. Sve navedeno ukazuje kako odabir obrambenog načina komuniciranja ne dovodi do uspješnosti u provođenju promjena ili suočavanja s krizom u organizaciji.

Temeljna svrha ofenzivne ili napadačke strategije kriznog komuniciranja je razoružati drugu stranu, dok u slučaju poduzeća možemo identificirati šest temeljnih ili primarnih strana (zaposlenike, vlasnike/dioničare, dobavljače, klijente, financijske institucije i lokalnu zajednicu) te tzv. sekundarne interesne skupine (konkurentna poduzeća, medije, strukovne udruge te grupe od posebnog interesa) koje tvore „stakeholderski pristup“ (Clarkson, 1995.). Reakcije zaposlenika, na takav stil upravljanja, mogu se javiti u obliku aktivnog otpora (ukoliko je menadžment demokratski orijentiran, što znači da uvažava tuđa mišljenja) i pasivnog otpora (ukoliko je menadžment autokratski orijentiran ili ako je sklon nametanju svoje volje drugome), što kao opcija ne vodi k uspješnom upravljanju promjenama. Jasno komuniciranje od „gore prema dolje“, ali i poticanje obrnutog smjera komunikacije, upravo prilikom pronalaska rješenja za najzamršenije

situacije, ključ je uspjeha za uspješno upravljanje promjenama, jer je mudrost znati kada i koga uključiti u proces upravljanja promjenama.

Problem ovog istraživanja stoga se može definirati kao važnost i uloga komunikacijskih vještina u upravljanju promjenama, kako bi se povećala kvaliteta odluka i vjerojatnost da će zaposleni, prepoznavši se kao dio rješenja biti motiviraniji za uspješno provođenje promjena.

U skladu s tim, predmet ovog istraživanja i temelj ovog doktorskog rada je analiza uporabe komunikacijskih vještina u procesu upravljanja promjenom.

1.2. Ciljevi istraživanja

Nastavno na problem i predmet istraživanja, ciljevi ovog disertacijskog rada su sljedeći:

Cilj 1. je utvrditi ili prepoznati kako komunikacija u srednjim i velikim organizacijama utječe na uspješnost provođenja promjena.

Pomoćni cilj 1.1. Utvrditi kako odabir trenutka za komuniciranje u procesu upravljanja promjenama utječe na uspješnost provođenja promjena.

Pomoćni cilj 1.2. Utvrditi kako odabir s kime komunicirati utječe na uspješnost provođenja promjena.

Cilj 2. je utvrditi kako komunikacija menadžmenta sa zaposlenima u srednjim i velikim organizacijama utječe na motivaciju zaposlenih za provođenje promjena.

Pomoćni cilj 2.1. Utvrditi koja vrsta komunikacije utječe na pružanje aktivnog i pasivnog otpora u provođenju promjena.

Pomoćni cilj 2.2. Utvrditi koja vrsta komunikacije utječe na motiviranost zaposlenih za provođenje promjena.

Cilj 3. je utvrditi kako komunikacija menadžera sa zaposlenima utječe na provođenje restrukturiranja organizacije i otpuštanja dijela zaposlenih.

Pomoćni cilj 3.1. Utvrditi kako pravodobno i jasno komuniciranje utječe na zaposlene prilikom restrukturiranja organizacije i otpuštanja dijela zaposlenih.

Pomoćni cilj 3.2. Utvrditi kako komuniciranje u „posljednji tren“ utječe na zaposlene prilikom restrukturiranja organizacije i otpuštanja dijela zaposlenih.

Pomoćni cilj 3.3. Utvrditi kako nedavanje informacija utječe na zaposlene prilikom restrukturiranja organizacije i otpuštanja dijela zaposlenih.

Operativni cilj je sažimanje prijedloga za poboljšanje komuniciranja na horizontalnom (između zaposlenika i odjela koji su na istoj organizacijskoj razini) i vertikalnom planu („gore prema dolje“ i „dolje prema gore“) sa svrhom unaprjeđenja provođenja promjena.

1.3. Hipoteze istraživanja

1.3.1. Prva glavna hipoteza

Prilikom sagledavanja intenziteta promjena koje se događaju, rasta kompleksnosti različitih podsustava okruženja, postaje neupitno kako jedna osoba ne bi smjela donositi važne odluke bez savjetovanja sa zaposlenima relevantnim za navedenu problematiku. To istodobno ne znači da se odluka o upravljanju promjenama treba donijeti konsenzusom ili glasanjem. Dapače, odgovorna osoba odluku mora donijeti samostalno, ali nakon savjetovanja sa zaposlenima. Tako se zadržava jasna nadležnost i odgovornost nadređene osobe za rješavanje problema, a s druge strane se povećava vjerojatnost donošenja kvalitetnije odluke uslijed savjetovanja s drugim zaposlenicima. Na prvi pogled nelogično, ali za kvalitetu odluke neophodno je u proces upravljanja promjenama uključiti one zaposlene koji imaju sposobnost pogledati problem iz drugog kuta i jasno izraziti stav bez obzira na stav nadređene osobe.

Problem velikih organizacija je da se na projektima od ključne važnosti za organizaciju, okupljeni stručnjaci iz multidisciplinarnih područja prerano slože sa stavom nekog od ključnih i odgovornih nadređenih. Kvalitetu odluke upravo će postići organizacija sagledavajući problem iz više perspektiva ili iz različitih kutova gledanja. Važno je da nadređena osoba, želeći primijeniti navedenu preporuku zbog povećanja kvalitete odluke, ne učini grešku i ne savjetuje se samo sa zaposlenima iste hijerarhijske razine. Takav način komunikacije povećava kvalitetu odluke, jer se savjetovanje provelo s različitim zaposlenicima, ali time još uvijek nije povećana vjerojatnost da će se navedena odluka i provesti prilikom upravljanja promjenama. Pozivajući sve strane obuhvaćene određenim problemom na timski razgovor dodatno se povećava kvaliteta odluke, jer obično su zaposleni bliže problemima koji se rješavaju i često imaju prijedloge rješenja, no nažalost ti prijedlozi teže ili teško prolaze određene hijerarhijske strukture.

Ključni razlog zbog kojeg se zaposleni pozivaju na timski dogovor kojim se sagledava rješavanje problema je taj što oni postaju dio rješenja i provođenje donesenih odluka provodi se puno lakše, jer sama odluka nije nametnuta već je prokomentirana, sagledana i od strane nižih hijerarhijskih razina koje upravo najčešće odluke i provode. Takvim načinom smanjuje se vjerojatnost nastupanja dva moguća problema: da su donesene odluke daleko od prakse na rukovodećim „visinama“ i da se dobre odluke ne provode ili se provode otežano i sa slabijim rezultatima, jer ih ključni zaposlenici s nižih razina doživljavaju kao nametnuto rješenje. Ključni zaposleni su stručnjaci ili oni koji imaju jako puno znanja i obično ih nadređeni izbjegavaju, jer su „teški“ za komunikaciju i oni koji imaju moć određeno rješenje efikasno provesti ili aktivno ili

pasivno opstruirati provođenje rješenja. Uključivanjem ove dvije vrste zaposlenih povećava se vjerojatnost donošenja kvalitetnog rješenja i vjerojatnosti da će se navedeno rješenje uspješno provesti prilikom upravljanja promjenama.

GH 1. Komunikacija sa zaposlenima iz različitih dijelova organizacijske strukture prilikom donošenja odluka povećava vjerojatnost donošenja kvalitetnijih odluka koje će se uspješnije provesti prilikom upravljanja promjenama.

PH 1.1. Važno je pravovremeno uključivanje zaposlenih u proces komuniciranja prilikom poslovnog odlučivanja i uvođenja promjena.

PH 1.2. Važno je uključivanje zaposlenih s različitih razina organizacijske strukture u proces komuniciranja prilikom poslovnog odlučivanja i uvođenja promjena.

1.3.2. Druga glavna hipoteza

Krenuvši od pretpostavke kako ljudi predstavljaju najvrjedniji resurs svake organizacije postavlja se pitanje zbog čega se često tretiraju poput kompjutora kojima se daje naredba za odrađivanje određene operacije. Kada zaposleni tako primaju „na znanje“ naredbe i informacije što trebaju učiniti, najčešća reakcija je pružanje pasivnog ili aktivnog otpora. Ukoliko se ne ostavi barem jedan mali prostor za dvosmjernu komunikaciju i spremnost nadređene osobe za korigiranje donesene odluke s obzirom na povratnu informaciju koju je dobila od podređenih, zaposleni će najvjerojatnije opstruirati provedbu odluke. U vrijeme krize, kada nema dovoljno vremena za konzultacije ili rasprave, logično je da odluke donose oni koji mogu brzo razabrati prioritete, odvojiti važno od nevažnog i donijeti odluke koje će se „vojnički“ provoditi. Ukoliko se tako konstantno upravlja promjenama, zaposleni zaključuju kako nije važno koristiti mozak, već samo operativno provoditi navedeno. Prva reakcija je otpor i to pasivni, ukoliko je nadređena osoba autokratski nastrojena ili aktivni, ukoliko nadređena osoba dozvoljava komentare. Zbog stvaranja otpora zaposlenih nastaje problem kojim se možda i dobre odluke ne provode ili se provode manje učinkovito.

Prirodno je da zaposleni osjećaju otpor prema promjenama pogotovo ukoliko nisu bili dio tima koji je sagledavao moguće posljedice ili opcije i imao vremena nositi se s različitim projekcijama budućnosti. Ukoliko su zaposleni dio tima koji se konzultira oko provođenja promjena, razina motivacije raste jer su zaposleni dio rješenja.

Ostavi li se dovoljno vremena za sagledavanje problema i donošenja odluka, tada će zaposleni kroz edukaciju i sagledavanje mogućih opcija i posljedica imati prilike upoznati se s nepoznatom budućnošću, što je najveći strah svih zaposlenih („Kako ću se snaći u novim

okolnostima“; „Hoće li rukovodeće strukture prepoznati da to ne znam raditi“; „Hoće li drugi brže savladati novi pristup“…). Najčešće nadređeni ne čuju navedene strahove zaposlenih i ne rješavaju srž problema tijekom provođenja promjena.

Osnovni problem među zaposlenicima u vrijeme poslovne krize je nedostatak motivacije. Oni postaju nezainteresirani za rad (ponajviše zbog odnosa organizacije prema njima), najkvalitetniji odlaze, dok oni koji ostaju proizvode nekvalitetne proizvode, potiču štrajkovi te propagiraju nepovjerenje prema menadžmentu. Kako bi se sve navedeno izbjeglo ili se barem ublažilo, krizni menadžeri ispituju probleme i pokušavaju pronaći što bi to najbolje motiviralo djelatnike. Najvažnije pitanje koje si pritom menadžeri moraju postaviti je: „Znam li što uistinu motivira moje zaposlenike ili samo pretpostavljam?“ (Tripković, 2007., str. 141).

GH 2. Jasna, konkretna, pravovremena i dvosmjerna komunikacija menadžmenta sa zaposlenima pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih za provođenje promjena.

PH 2.1. Zaposleni pružaju aktivni ili pasivni otpor prema provođenju promjena u čije rješavanje nisu bili uključeni.

PH 2.2. Zaposleni pružaju aktivni ili pasivni otpor prema provođenju promjena za koje su informirani prekasno.

PH 2.3. Zaposleni imaju strah od promjena koje se uvode bez njihovog uključivanja i prilike za educiranjem što im promjene donosu.

PH 2.4. Dvosmjerna komunikacija s menadžmentom pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih za provođenje promjena.

PH 2.5. Vrijeme osigurano za edukaciju zaposlenih o posljedicama provođenja promjena pozitivno utječe na motivaciju za uspješno provođenje.

1.3.3. Treća glavna hipoteza

Organizacijsko restrukturiranje u praksi se često poistovjećuje s davanjem otkaza. U uvodnom poglavlju spomenuto je kako intenzitet promjena koje se događaju u okruženju organizacije utječe na intenzitet promjena koje sama organizacija treba inicirati kako bi aktivno i proaktivno reagirala i pronalazila odgovore na novonastale promjene. Bez obzira na negativni imidž restrukturiranja, ono predstavlja zdravi odgovor organizacije na novonastale promjene u okruženju ili na prognozu vjerojatnih kretanja na tržištu.

Način komuniciranja i provođenja procesa promjena od ključne je važnosti za osjećaj sigurnosti zaposlenih i razinu stresa. Dio promjena vezan je na restrukturiranje i eventualne promjene dijela nadležnosti za pojedine organizacijske dijelove, radna mjesta i zaposlene. Neke

od tih promjena se odnose na prekvalifikaciju zaposlenih za određena radna mjesta, a mogu se odnositi i na otpuštanja dijela zaposlenih za koje promjene u prethodna dva slučaja nisu moguće. Pravodobna uključenost i informiranost zaposlenih o mogućim opcijama i kriterijima za ostanak, prekvalifikaciju ili otpuštanja smanjuju razinu stresa i nesigurnosti, jer su putovi jasni i definirani, što predstavlja određenu zonu sigurnosti u nesigurnosti nametnutoj izvana.

No, kako na poslovnu krizu gledaju sami zaposlenici i kako ju oni doživljavaju? Često za vlastiti neuspjeh krive druge, iako zapravo ne shvaćaju bit problema zbog neznanja ili nezainteresiranosti. Po navedenom obrascu ponašanja, često puta su i zaposlenici u napasti da razloge za krizu traže samo u nekom/nečem drugom ili u nesposobnom menadžmentu, recesiji, promjeni zakonske regulative, konkurentima, javnosti, odnosno svim drugim interesnim skupinama, internim i eksternim, a sebe ne prepoznaju kao potencijalne izvore krize. Iako se na zaposlenike ne može gledati kao na primarne, a pogotovo ne i jedine krivce za podbačaj poduzeća, nije nevažna niti njihova uloga u rješavanju same poslovne krize, a osobito kada je ona identificirana. Potrebno je znati da kriza nastaje pod utjecajem spleta različitih okolnosti i čimbenika: političkih, ekonomskih, socijalno-demografskih, tehnoloških i ekoloških.

Temeljni recept za uspjeh poduzeća koje je zahvaćeno poslovnom krizom nedvojbeno je njegova fleksibilnost kao ključ uspjeha u turbulentnom okruženju. Kako bi poduzeće bilo uspješno u svojem djelovanju i opsluživanju ciljanih tržišta sa ciljem ne samo preživljavanja, već i daljnjeg rasta i razvoja, važan je doprinos kako menadžmenta, tako i ostalih zaposlenika. Upravo se zbog toga krizne situacije promatraju kao „zajednički problemi“ menadžera i zaposlenika, no one nisu samo problemi, već i prilike za pozitivne promjene.

U situaciji u kojoj poslovna kriza vidljivo počinje teretiti poduzeće i suočava ga s kontinuiranim barijerama, važno je imati na umu da je potreban angažman svih onih koji tvore organizaciju, a ne samo menadžera. Zaposlenici su pritom interesna skupina koja je na tzv. „prvoj liniji bojišta“ u organizaciji, s obzirom na to da prvi snose negativne posljedice poslovne krize u obliku smanjenja ili izostanka plaća i drugih primanja te otpuštanja. Stoga je u njih potrebno usaditi određeni osjećaj odgovornosti - najgori scenarij je onaj po kojem zaposlenici na postojeće probleme odmahuju rukom, izbjegavaju ili prebacuju svoje odgovornosti i neodgovorno pristupaju rješavanju problema ignorirajući doprinos kriznog menadžmenta (Sučević, 2010., str. 64).

GH 3. Jasno i pravodobno komuniciranje kriterija restrukturiranja od strane menadžera prema zaposlenima prije provođenja restrukturiranja i otpuštanja dijela zaposlenih pozitivno utječe na osjećaj sigurnosti zaposlenih i smanjuje razinu stresa.

PH 3.1. Pravovremeno komuniciranje jasnih kriterija restrukturiranja pozitivno utječe na osjećaj sigurnosti radnika.

PH 3.2. Jednosmjerna komunikacija i informiranje zaposlenih u posljednji tren o otpuštanju dijela zaposlenih negativno utječe na osjećaj sigurnosti i dovodi do visoke razine stresa kod većeg dijela zaposlenih.

PH 3.3. Nedavanje informacija i kriterija za otpuštanje zaposlenih stvara visoku razinu stresa i osjećaj nesigurnosti zaposlenih.

1.4. Očekivani znanstveni doprinos

U ovom radu napravljeni su pregled i analiza komunikacije u srednjim i velikim organizacijama te su izneseni prijedlozi kako uspješnije komunicirati promjene u istima. Na temelju ankete provedene u srednjim i velikim organizacijama, znanstvena zajednica dobit će povratnu informaciju iz prakse, tj. kako se teorija primjenjuje u praksi ili kako spojiti teoriju i praksu.

Znanstveni doprinos rada stoga se može promatrati kroz teorijske i aplikativne segmente. Teorijski doprinos rada proizlazi iz analize potrebe za kvalitetnim komunikacijskim vještinama svakog menadžera, koje će pogotovo doći do izražaja u trenucima promjena u organizaciji. U tom smislu, glavni doprinos rada očituje se u tome što u raspoloživoj literaturi nije dostupna analiza utjecaja komunikacije na zaposlenike i uspješnost provođenja promjena. Budući da u postojećoj literaturi problematika komuniciranja u procesu promjena nije detaljno obrađena, ovim radom posebna pozornost je posvećena potrebi za kvalitetnim komunikacijskim vještinama svakog menadžera.

Također, doprinos rada ogleda se i u provedenoj anketi, jer u pristupačnim istraživanjima pitanje učinkovitosti komunikacije pri provođenju promjena nije ispitivano anketnom metodom na uzorku srednjih i velikih organizacija. Aplikativni doprinos ove disertacije je u tome što će se rezultati dobiveni anketom moći upotrebljavati i u praksi (na menadžerskoj razini i na razini zaposlenika) kako bi se omogućilo što uspješnije ili učinkovitije provođenje neminovnih promjena te izbjegle neželjene posljedice.

Anketnom metodom prikupljani su stavovi, mišljenja i iskustva sudionika povezanih uz načine i probleme komunikacije u uvjetima uvođenja značajnih promjena u poduzećima. Izabrani su reprezentativni uzorci zaposlenika sa i bez upravljačkih ovlaštenja u poduzećima koja imaju deset ili više zaposlenih. Korištena je metoda prikupljanja podataka putem internetskog upitnika tako da su sudionici samostalno ispunili upitnike koristeći posebno kreirano web sučelje. Zaposleni su bili i jedinice izbora i jedinice ispitivanja. Ispitivani su njihovi stavovi i mišljenja o komunikaciji unutar poduzeća te važnost tog procesa za uspješnost poslovanja.

2. Teorijski okvir

2.1. Definicija pojmova

U nastavku je prikazan pregled najčešće korištenih definicija za navedene pojmove, što predstavlja osnovu za razumijevanje važnosti komunikacijskih vještina u procesu upravljanja promjenama.

2.1.1. Upravljanje promjenama

William Bridges u knjizi „Managing transitions“ navodi kako je izreka „danas samo je promjena stalna“ postala popularna, a ironično dodaje kako je grčki filozof Heraklit rekao istu izreku pred 2500 godina. Ipak izgleda da se danas osjeća kako su promjene brže, drugačije, učestale i kontinuirane. Ponekad se čini da je tek dovršena reorganizacija odjela, kad već dolazi novi direktor i odlučuje da treba započeti ponovno reorganizaciju (Bridges, Managing transitions, 2007., str. 99).

Aleksić u svom radu *Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća*, temeljem provedenog istraživanja zaključuje kako su se vrste, intenzitet i broj promjena povećale. Promjene donose izazove koje menadžment mora rješavati kako bi uspješno upravljao organizacijom (Aleksić, 2009.).

Kako bi organizacije odgovorile proaktivno na promjene koje se događaju u okolini i u samoj organizaciji, moraju u svakodnevno poslovanje uključiti strateško planiranje, reorganizaciju i restrukturiranje. Jedino tako mogu spremno dočekati budućnost.

Konkurentne organizacije koje kontinuirano i dugoročno rastu, pravovremeno odgovaraju postavljenim zahtjevima okoline te su kadre upravljati strategijom, strukturom, kako navodi Aleksić (2009.). Učinkovita organizacija je ona koja poduzima promišljene korake kako bi što bezbolnije upravljala promjenama. U tome neće uvijek biti uspješna, ali je važno uočiti da ključ uspjeha ne leži samo u menadžeru koji promjene vodi, a kojega podržavaju jaki mehanizmi organizacije, nasuprot spoznaji da promjenu provode svi ljudi u organizaciji i da je njihova podrška neprocjenjiva. Glavni cilj upravljanja promjenom, iznosi Armstrong (2001.), je postići privrženost promjeni.

Pretpostavke koje je iznio Bandura (1986.) objašnjavaju načine kako se ljudi ili zaposlenici mijenjaju, jer svaka osoba svjesno odabire kako će se ponašati. Taj odabir informacija kojima se služe potiče iz njihova okruženja, dok se njihov odabir temelji na stvarima koje su im važne, na

osobnom mišljenju o tome jesu li se sposobni ponašati na određeni način i na posljedicama za koje misle da će uslijediti bez obzira na to za koji se način ponašanja odluče.

Za osobe ili menadžere koji se bave procesom upravljanja promjenama, saznanje o tome kako se ljudi mijenjaju dovodi do postavki. One su, kako ističe Bandura (1986.):

1. Što je čvršća povezanost između konkretnog ponašanja i konkretnog rezultata to je sigurniji ishod baš takvog identičnog ponašanja.
2. Što se više želi postići konkretan rezultat to je veća vjerojatnost da će se prihvatiti način ponašanja za koji su zaposleni uvjereni kako će ih isti dovesti do željenog rezultata.
3. Što postoji veća sigurnost u sposobnost usvajanja nekoga novog načina ponašanja to su veće mogućnosti da će se taj način pokušati realizirati.

Može se zaključiti, u skladu s tim, da bi se promijenilo ponašanje zaposlenika ili ljudi potrebno je provesti nekoliko koraka. U prvom dijelu se mora promijeniti okruženje u kojemu zaposlenici rade, drugim korakom ih je nužno uvjeriti kako je novo ponašanje nešto što su oni sposobni usvojiti i trećim, završnim činom se uvjeravaju kako će postići rezultate koji će njima biti važni.

2.1.1.1. Proces promjena

Članak Wheatley i Frieze (2011.) opisuje ulogu rukovoditelja u upravljanju promjenama napominjući kako se vrijeme promijenilo u komparaciji s prošlim generacijama. Današnji menadžeri moraju donositi odluke u vrijeme kada puno više čimbenika utječe na odluke i kada se živi u vrijeme kompleksnosti. Vrlo lako je pasti u zamku, uslijed navedenih okolnosti. U želji da kontroliraju sve, pojedini rukovoditelji premalo se savjetuju s drugima uključenim u procese promjene, živeći u zabludi da tako mogu pronaći odgovore na promjene u okolini. S obzirom da su promjene sve zahtjevnije, potrebno je mijenjati paradigmu rukovođenja modelirajući ulogu rukovoditelja od „heroja“ (koji ima odgovore na sve) prema rukovoditelju „moderatoru“, koji će znati kako na mudar način uključiti različite profile zaposlenih i pronaći najkvalitetnije odgovore na novonastale situacije.

Bridges (2009.) navodi kako je mnogim rukovoditeljima od ključne važnosti prognozirati što će se događati, ali na žalost rijetko se s točnošću može utvrditi kako će izgledati budućnost. Ono što se može učiniti je provesti analizu životnih ciklusa proizvoda i zaposlenika te shodno tome prepoznati koje ključne korake je potrebno poduzeti. Nadalje, Bridges (2009.) napominje kako je korisno prilikom upravljanja promjenama i priprema za budućnost proći kroz najgori mogući scenarij kao alternativnu opciju.

Prema Rosabeth Moss Kanter (1984.), promjena je nastajanje mišljenja temeljem prošlosti, pokretanje akcija u sadašnjosti koje određuju budućnost. Slijedom navedenog, samo preko uvida iz prošlosti te aktivnosti u sadašnjosti se može doći do željene realizacije u budućnosti.

Apsolutno svaki proces promjene počinje sviješću o potrebi za promjenom. Dijagnoza specifičnih značajki te situacije upućuje na smjer kojim akcija treba krenuti. Mogu se prepoznati i ocijeniti svi mogući smjerovi akcije i potom odabrati onaj kojem se daje prednost. Tada je potrebno odlučiti kako od polazišne točke stići do željene točke promjene.

Odlučna faza u procesu promjena je prijelazna faza kojom je nužno precizno upravljati. U toj se fazi pojavljuju problemi uvođenja promjena, što je potrebno odgovorno voditi i kontrolirati. Oni se manifestiraju u obliku otpora na promjene kojeg prati dotadašnja nestabilnost, visoka razina stresa, pogrešno usmjerena energija, sukob i inercija. Sve spomenuto dovodi do usporavanja provođenja promjena. Potrebno je učiniti sve kako bi se predvidjele reakcije otpora prema uvođenju promjena te značajno smanjio gubitak energije i vremena.

Niti jedan od navedenih koraka nije lak. Već u samom planiranju procesa promjene, svaki način provođenja je bolan i mnogi vjeruju kako je njegovo izvršavanje logičan i jednostavan proces. Međutim, uopće nije jednostavan, jer proces provođenja promjena je međuovisan, kumulativan proces koji se preoblikuje u hodu.

Kao što se navelo, nije lako provesti promjene u poslovnom okruženju. Zbog toga se sve veći broj znanstvenika bavi problemom provođenja procesa promjena. Svaka promjena u strukturi i sustavu upravljanja zahtijeva promjenu dosadašnjih obrazaca menadžmenta. Kotter (2009.) je definirao proces kojim se provodi promjena u osam koraka. Također je naveo i osam ključnih pogrešaka koje se dešavaju prilikom preoblikovanja organizacija. Greške koje se javljaju ujedno su i koraci procesa provođenja promjene:

1. Dopustiti previše samodopadnosti - velika je greška krenuti naprijed bez stvaranja dovoljno snažnog osjećaja hitnosti, odnosno bez suočavanja s realnošću kod zaposlenih. Na to najčešće utječe previše uspjeha iz prošlosti, nedostatak vidljivih kriza, neambiciozni planovi, nedovoljno povratne informacije iz vanjskog svijeta.
2. Neuspjeh u stvaranju dovoljno snažne predvodničke koalicije - najčešće se javljaju problemi prilikom provedbe procesa promjene, jer se javljaju otpori ukoliko nije uključen veći dio ključnih zaposlenih.
3. Podcijeniti snagu vizije - ukoliko vizija nije jasna kao vodilja ili nije jasno iskomunicirana, previše se vremena troši na razgovore kako donijeti odluku, a transformacijski se pokušaji mogu rasplinuti u nejasne, neodgovarajuće i vremenski zahtjevne projekte koji se kreću u krivom smjeru.

4. Neuspješno prenošenje vizije na značajan broj osoba važnih za provođenje promjena - veći dio zaposlenih neće podržati promjene ukoliko ne vjeruju u mogućnost transformacije.
   Tri su moguća uzroka neučinkovite komunikacije vizije:
   a. inicijalna grupa za promjene ima dobru viziju, ali je kasnije ne prenosi dalje,
   b. prvi čovjek organizacije prenosi viziju, a većina menadžera ne,
   c. poneki menadžeri prenose viziju, ali neki ključni pojedinci ne prenose.
5. Dopustiti preprekama blokadu vizije - ponekad su prepreke u provođenju vizije u stavovima zaposlenih, a ponekad su one i stvarne poput nelogičnog odnosa u organizacijskoj strukturi.
6. Nepostizanje kratkoročnih uspjeha - s obzirom da stvarne transformacije zahtijevaju vrijeme za provedbu, a neki dijelovi procesa (npr. u promjeni strategije ili restrukturiranju) su složeni, javlja se problem gubitka zamaha, ukoliko ne postoje kratkoročni ciljevi čije se ostvarivanje slavi. Bez njih, velik dio zaposlenih odustaje ili se aktivno pridružuje otporu.
7. Prerana objava pobjede - opasno je kad se nakon objave prvih dobrih rezultata procesa promjene zaključi završetak posla. Ukoliko promjene nisu korjenito zaživjele unutar organizacije, nove promjene podložne su brzom vraćanju na staro.
8. Čvrsta neukorijenjenost promjena u korporativnu kulturu - promjena se zadržava samo kada ona postane „način na koji se stvari obavljaju“, a ne ovisi samo o čovjeku koji je provodi.

Neke organizacije prolaze kroz promjene uspješnije u komparaciji s drugima. Kroz njih se može steći uvid u ono što djeluje i kako upravljati promjenama da bi se što efikasnije provele. Kako bi se razumjelo zašto neke organizacije kreću prema budućnosti uspješnije od drugih, potrebno je prvo steći uvid u tijek efikasnih napora za promjenama (Kotter, 2002., str. 3). U većini slučajeva postoji proces od osam koraka koje mali broj ljudi može dobro savladati. *Prvi korak* obuhvaća stvaranje osjećaja hitnosti među relevantnim osobama. U manjim organizacijama taj broj je oko 100 osoba radije nego 5, u većim 1000 radije nego 50. Manje uspješni rukovoditelji promjena ciljaju na 5 ili 50 ili 0 osoba, dopuštajući tako previše samozadovoljstva, straha ili ljutnje. Sva tri navedena osjećaja mogu potkopati promjenu. Osjećaj hitnosti je taj koji će pokrenuti ljude, dići ih s „kauča“, izvući iz „bunkera“ i pripremiti na pokret ka ostvarenju cilja.

Nakon što se pobudio osjećaj hitnosti, potrebno je u *drugom koraku* oformiti vodeći tim koji ima kredibilitet, vještine, veze, reputacije i formalni autoritet potreban za upravljanje promjenama. Manje uspješni u promjenama oslanjaju se na jednu osobu ili nijednu, na slabe skupine posvećene zadacima ili složene upravljačke strukture bez vještina ili snage da odrade posao.

U najboljim slučajevima, vodeći tim za upravljanje promjenama u *trećem koraku* stvara razumne, jasne, jednostavne, motivirajuće vizije i grupe strategija. Kod manje uspješnih

provođenja promjena postoje samo detaljni planovi i budžeti koji su, iako potrebni, ipak nedovoljni ili imaju viziju koja nije vrlo razumna u svjetlu onoga što se događa u svijetu i organizaciji. Također su u neuspješnim provođenjima promjena u podlozi prespore i preoprezne strategije za svijet koji se brzo kreće.

Komunikacija vizije i strategija dolazi kao *četvrti korak*. To su jednostavne poruke poslane kroz mnoge nezatrpane kanale. Ovdje su djela često puno važnija od riječi. Simboli govore glasno, dok je ponavljanje istih informacija ključ uspjeha. U manje uspješnim slučajevima provođenja promjena postoji malo efikasne komunikacije, jer ljudi čuju riječi, ali ih ne prihvaćaju.

U najboljim slučajevima, u *petom koraku* pronalazi se velika količina osnaživanja za provođenje procesa promjene. Glavne prepreke radi kojih ljudi ne djeluju su uklonjene. Voditelji upravljanja promjenama usredotočuju se na rukovodeći kadar u organizaciji koji oslabljuju, na neadekvatne informacije i na prepreke kojima se uništava samopouzdanje u umovima ljudi, koje se ovim korakom isključuju.

S osnaženim ljudima koji rade na viziji, u slučajevima velikog uspjeha, u *šestom koraku* se zaposlenima pomaže ostvariti kratkotrajne pobjede. Pobjede su važne. One pružaju kredibilitet, izvore i zalet, „vjetar u leđa“ za predstojeći napor. Inače, pobjede dolaze sporije, najčešće ostaju neprimijećene, govore manje o onome što ljudi cijene i imaju više dvosmislenosti o tome jesu li to stvarno uspjesi ili ne.

U *sedmom koraku* uspješni voditelji promjena ne odustaju na kratkotrajnim pobjedama. Zalet prema cilju gradi se nakon prvih uspjeha. Ljudi mudro biraju sljedeći korak koji se treba savladati i tada se stvara „val za valom“ promjena, dok vizija ne postane stvarnost. U manje uspješnim provođenjima promjena ljudi pokušavaju učiniti previše toga odjednom. Zatim nenamjerno prerano odustanu. Dopuste trenutku da sklizne do točke beznadnosti te nemaju snage za krenuti dalje. Zaustavljeni su na putu krajnjeg cilja.

I na kraju, u *osmom koraku*, u najboljim slučajevima provođenja promjena, rukovoditelji dovode do toga da se promjena održi njegujući novu kulturu. Nova kultura, norme ponašanja i dijeljene vrijednosti razvijaju se kroz konzistenciju uspješnih radnji kroz dovoljan vremenski period. U ovom koraku, primjerene promocije, vješte nove orijentacije zaposlenika i razni događaji mogu potaknuti osjećaje koji mogu značiti veliki uspjeh ostvarene promjene. U manje uspješnim slučajevima provođenja promjena, one se pokazuju krhkima i samo su na površini. Veliki dio odrađenog posla tijekom provedenih promjena mogu odnijeti navike tradicije u izuzetno kratkom vremenu.

2.1.1.2. Program organizacijske transformacije u sedam koraka po Adizes-u

Organizacija se mora temeljno mijenjati, iznosi Adizes (2004.), kada prolazeći kroz proces promjena stremi pozitivnim rezultatima. Drugim riječima, to uključuje mijenjanje ciljeva, strukture, misije, organizacijske politike, strategije te sustava odgovornosti, kontrole i nagrađivanja. Njegov program organizacijske transformacije kao odgovor na promjene provodi se kroz osmišljene i strukturirane faze. Cilj ovog programa je stvaranje organizacijskog ambijenta u kome rade ljudi sa zajedničkom vizijom i vrijednostima u klimi uzajamnog povjerenja i poštovanja, provode organizacijske promjene prepoznajući ključne faktore koji utječu na poslovanje i shodno tome prilagođavaju organizaciju nastalim promjenama. Takvo prilagođavanje i vođenje promjena se ne može ostvariti deklaracijama i apelima, već otklanjanjem ključnih problema koje je menadžment detektirao zajedno sa zaposlenima, kreiranjem vlastite budućnosti i odgovarajućim izmjenama u strukturi, sustavima kontrole, odgovornosti i nagrađivanja.

Slika 1. Shema programa organizacijske transformacije prema Adizesu (Izvor teksta: Adizes, 2004., kreirano od strane autora)

Adizes prepoznaje sljedećih sedam ključnih koraka, a one su:

1. Dijagnoza poduzeća

Sinergijska dijagnoza, kako ju naziva Adizes, je prva i nezaobilazna faza upravljanja promjenama. Radi se uvijek s najvišim rukovodstvom poduzeća, uz sudjelovanje zaposlenih koji mogu dati dodatne relevantne informacije.

Koristi za organizaciju: Kroz prvi korak, identificiraju se i klasificiraju problemi ovisno predstavljaju li uzrok ili posljedicu. Adizes prepoznaje faze u životnom ciklusu organizacije te ovisno o fazi razvoja pojedini problemi predstavljaju normalan put u razvoju, a pojedini sugeriraju da se organizacija nalazi u patološkom stanju. Postavlja se plan akcije za rješavanje prioritetnih problema s timskim i individualnim zadacima.

2. Rješavanje ključnih problema

Na osnovu plana akcije dobivenog u prethodnoj fazi dijagnoze, timovi rješavaju prioritetne probleme u vitalnim podsustavima: marketing, prodaja, razvoj, proizvodnja, nabava, kadrovi, financije, itd.

Koristi za organizaciju: Za svaki ključni problem u nekom od vitalnih podsustava poluči se rješenje, plan provođenja, prijedlog stimulativnih i kaznenih mjera, kao i prijedlog izvršne odluke. Nekoliko obučenih ljudi koji su ovladali vještinom i tehnikama vođenja timova integriraju ljude i njihove ideje.

3. Koordinacija i kontrola provođenja

Kako su promjene i problemi stalne pojave u radu bilo koje organizacije, postoji potreba da u bilo kojem vremenskom periodu radi jedan ili više timova koji će te probleme rješavati. Kako Adizes navodi, za uspješno upravljanje promjenama neophodna je sinergija rada zaposlenih iz različitih dijelova organizacijske strukture, ali i jednako važna kontrola, koordinacija i praćenje rada tih timova, kao i usvajanje izvršnih odluka i praćenje njihova provođenja.

Najmanje jednom mjesečno sastaje se poseban tim koji nadgleda rad drugih timova i prima informacije što se riješilo, što je potrebno dodatno rješavati i koje su izvršne odluke neophodne za primjenu novih rješenja. Takav rad timova Adizes naziva početkom „Paralelne organizacijske strukture“ koja prerasta nedostatke klasične hijerarhijske strukture, jer omogućuje rješavanje međufunkcionalnih i međuhijerarhijskih problema.

Koristi za organizaciju:

- Prati se provođenje izvršnih odluka.
- Nadilaze se otpori organizacijskim promjenama.
- Povećava se uzajamno povjerenje i poštovanje članova menadžerskog tima.
- Na organiziran način se uspostavlja komuniciranje „od dolje prema gore“ koje se često zanemaruje.

4. Kreiranje misije, poslovne politike, ciljeva i strategije

Kako bi organizacija odgovorila na promjene potreba sadašnjih i potencijalnih klijenata, a imajući u vidu trendove koji se opažaju u okruženju i utječu na rad, organizacija treba kontinuirano

promišljati što želi ostvariti. Adizes (2004.) kaže kako organizacije trebaju redovito određivati misiju, poslovnu politiku, ciljeve i strategije, kako bi na proaktivan način dočekale promjene ili bile spremne na iste, a primijećene su u internom i eksternom okruženju.

Operacionalizacija misije u pravom smislu počinje postavljanjem općih ciljeva za naredne tri godine. Tijekom navedenog perioda potrebno je postaviti organizacijske i upravljačke ciljeve, prodajne i marketinške, proizvodne i/ili uslužne, kadrovske te na kraju i financijske ciljeve.

Ciljevi daju generalni odgovor na pitanje: „Što treba napraviti u naredne tri godine kako bismo ostvarili zajednički definirane namjere iz misije?“. Strategije trebaju dati odgovor na pitanje: „Kako da postignemo ciljeve u okvirima poslovne politike?“.

Koristi za organizaciju:

- Usuglašene namjere i opredjeljenja u pogledu budućnosti poduzeća u naredne tri godine i formulirane u obliku dokumenta misije.
- Definirani principi i kriteriji za donošenje odluka u svim važnim segmentima organizacije pod nazivom poslovna politika.
- Postavljeni opći ciljevi za naredne tri godine u svim vitalnim funkcijama organizacije, čime su jasno zacrtani pravci i smjerovi djelovanja i ulaganja sredstava.
- Formulirane strategije za postizanje općih ciljeva koje razjašnjavaju načine na koje će se ti ciljevi ostvariti.

5. Hijerarhijska struktura nadležnosti

Restrukturiranje dolazi kao odgovor na promjene u misiji organizacije. Restrukturiranjem Adizes (2004.) naziva proces usuglašavanja odnosa između pojedinih dijelova organizacije te definiranjem jasnih ovlasti i odgovornosti. Bitan dio restrukturiranja je postavljanje organizacijske strukture, tako da se osigura odgovornost za poslovanje definirano misijom i strateškim ciljevima.

Premda je restrukturiranje najčešće prepoznato kao smanjivanje broja zaposlenih, ono predstavlja reakciju organizacije na promjene u okolini. Te promjene se očituju ne samo kroz smanjivanje broja zaposlenih, već i kroz pokušaj „poboljšanja kvalitete proizvoda i usluga, pronalaženje novih prilika za rast i povećanjem produktivnosti“ (Kotter, 2009., str. 11).

Restrukturiranje poduzeća po Kotteru (2009.), obuhvaća promjenu u strategiji poslovanja i razvoja, nastupu na tržištu, proizvodnom programu, organizacijskoj strukturi, broju i kvalifikacijskoj strukturi zaposlenih te financijskoj strukturi poduzeća. Restrukturiranje se dijeli na obrambeno koje obuhvaća smanjenje broja zaposlenih i financijske mjere sanacije, i strateško koje podrazumijeva upravljanje ljudskim potencijalima i investicijama.

Krajnje nepovoljni tržišni uvjeti čine nužnom potrebu za restrukturiranjem. Ono najčešće nosi negativnu konotaciju. No, ako se pogleda iz drugog rakursa, restrukturiranje se može shvatiti kao novi pristup preko kojeg organizacija dolazi do korjenitih promjena, kako u poslovanju tako i u dugoročnom opstanku (Vučur, 2013.).

Hijerarhijska struktura nadležnosti i odgovornosti predstavlja okosnicu bilo koje organizacije. Ona treba pružiti jasne odgovore na pitanja:

- Tko i što radi u organizaciji?
- Tko je kome odgovoran i za što?

Koristi za organizaciju:

- Jasno razgraničene organizacijske odgovornosti za profit, cijenu koštanja i troškove u obliku generalno dodijeljenih nadležnosti organizacijskih jedinica.
- Definirane funkcionalne nadležnosti iz kojih postaje jasno tko što radi.
- Jasne sheme organizacijske odgovornosti iz kojih se vidi tko kome za što odgovara.
- Dodijeljena imena ljudi na upravljačkim pozicijama svih organizacijskih jedinica.
- Usuglašeni opisi nadležnosti za sve upravljačke pozicije.

6. Usklađivanje ovlasti, osobne odgovornosti i sustava za praćenje profita

Nakon postavljanja hijerarhijske strukture nadležnosti, Adizes navodi kako je neophodno dodijeliti odgovarajuće ovlasti kako se ne bi stvarali zastoji u odlučivanju, a time i u radu organizacije. Ovlasti se moraju umrežiti sa sustavom za praćenje osobne odgovornosti za prihod, troškove i ciljeve. Definiraju se pokazatelji uspješnosti rada za sve glavne funkcije organizacije koji omogućuju usporedbu rada u odnosu na prethodne periode i konkurente. Ova faza se upotpunjuje dodjeljivanjem konkretiziranih ciljeva svim menadžerima.

Koristi za organizaciju: Uveden je sustav osobne dokumentirane odgovornosti „za svaku kunu koja ulazi i koja se troši“ na razini svih organizacijskih jedinica i organizacije u cjelini.

7. korak: Sustav nagrađivanja

Adizes navodi kako sve prethodne faze organizacijske transformacije treba podržati novim stimulativnim sustavom nagrađivanja koji generira željeno ponašanje. Sustav nagrađivanja podrazumijeva i sankcioniranje ponašanja koje je suprotno od usvojenih opredjeljenja, ciljeva, nadležnosti i odgovornosti.

Sustav nagrađivanja je neophodan u motiviranju zaposlenika. Svoju ulogu ispunjava samo onda kada je prilagođen onima kojima je namijenjen. Cilj svake organizacije je da se zaposleni ponašaju s postavljenim pravilima, ciljevima i poslovnom politikom. Da bi se tako ponašali, zaposleni žele biti adekvatno nagrađivani za svoj rad. Uvođenje nagrađivanja podrazumijeva

postavljanje pravila za kaznu kada se dogode devijantna ponašanja i odstupanja od utvrđenih pravila i ciljeva.

Osnovica sustava nagrađivanja je u pozitivnoj motivaciji, dok to isto ne vrijedi za kažnjavanje. Druga krajnost ili kažnjavanje je potrebno, no samo kada je to nužno primijeniti. Ono nikada ne dovodi do poticaja i zadovoljstva zaposlenih.

Poticajno nagrađivanje treba obuhvatiti sve zaposlene. Neproduktivno se primjenjuje kada ciljevi organizacije nisu precizno definirani prema svakom zaposleniku. Pri tome se koristi spektar motivatora u obliku vanjskih novčanih i nenovčanih nagrada, kao i unutarnjih koje proističu iz adekvatne upotrebe sposobnosti pojedinaca, načina dodjeljivanja zadataka, sudjelovanja u kreiranju misije i strateškog usmjerenja kao i izgradnje osjećaja pripadnosti kolektivu.

Koristi za organizaciju:

- Uspostavljeni jasni kriteriji nagrađivanja.
- Postavljena struktura nagrađivanja koja obuhvaća:
  - plaće i dodatke za veće učinke,
  - posebne nadoknade i pogodnosti,
  - udio u dobiti profitne jedinice i organizacije,
  - mogućnost zaposlenima da kupuju dionice organizacije.
- Nagrađivanje zaposlenih se direktno veže za osobna postignuća, učinke njihovih jedinica i organizacije u cjelini.

2.1.1.3. Koraci za uvođenje procesa promjena

Menadžeri organizacijskog poslovanja sve se više nalaze u situacijama kad moraju odgovarati i unutarnjim i vanjskim silama, što rezultira potrebom za promjenom. Komunikacija je jedno od najefikasnijih menadžerskih sredstava za provedbu promjena. Menadžeri organizacijskog poslovanja suočavaju se s dva tipa promjena prema Quiblu (2010., str. 57): planiranom i reaktivnom promjenom. Planirana promjena je proaktivna i odvija se kao rezultat pažljivog planiranja, razvoja i uvođenja istih. Ovaj tip promjena događa se prije nego što se pojavi potreba za promjenom. Reaktivna promjena uglavnom je prisutna jer proizlazi iz događaja koji nužno zahtijevaju promjenu. Quibl (2010.) navodi kako je planirana promjena superiornija reaktivnoj, iz prvotnog razloga što oni koji su uključeni u uvođenje promjena mogu imati na raspolaganju više fleksibilnosti, nasuprot promjenama koje su im nametnute.

Među koracima uključenim u uvođenje promjene možemo nabrojati i sljedeće (Quibl, 2010., str. 57):

1. Prepoznavanje potrebe za promjenom. Općenito, potreba za promjenom, planirana ili reaktivna, nastupa zbog unutarnjih ili vanjskih sila. Komunikacija je do velike mjere uključena u vrednovanje potrebe za promjenom.
2. Planiranje promjene. Jednom kad potreba za promjenom nastupi, počinje proces planiranja. Za vrijeme ovog koraka vjerojatno će se uzeti u obzir nekoliko ideja s potencijalom za bavljenje različitim događajima koji zahtijevaju promjenu. Ovaj korak uključuje i veliku količinu komunikacije.
3. Predlaganje plana. Uglavnom, prijedlog plana za primjenu promjene prezentiran je u obliku pisane ponude ili izvještaja donositeljima odluke. Prijedlog se, međutim, može prezentirati usmeno ako situacija nije kompleksna. Plan, prezentiran u pisanom ili usmenom obliku, zahtijeva primjenu efikasnih komunikacijskih vještina.
4. Odlučivanje o planu. Nakon što su donositelji odluke imali priliku razmotriti ponuđeni plan, sljedeći korak uključuje donošenje odluke o promjeni. Priroda situacije za koju je plan predložen vjerojatno će odrediti tko će donijeti konačnu odluku. Određeni za donošenje odluke mogu biti u rasponu od upravnog odbora organizacije do rukovoditelja pojedinih jedinica.
5. Primjenjivanje plana. Jednom kad je plan odobren, sljedeći korak uključuje planove o uvođenju koje slijedi učinkovito provođenje. U ovaj je korak uključena angažiranost različitih tipova resursa organizacije. Ovaj korak povećava upotrebu komunikacije.

Ljudi imaju prirodnu sklonost odupirati se promjeni zbog straha od nepoznatog, vlastitih interesa, nedostatka povjerenja u upravu i manjka potrebne fleksibilnosti za prilagođavanje promjeni. Komunikacija je jedno od najučinkovitijih sredstava za prevladavanje otpora. Drugo učinkovito sredstvo je dopuštanje onima na koje djeluje promjena da sudjeluju u planiranju i uvođenju procesa promjena. Podržavanje onih na koje utječe promjena dok se oni za nju pripremaju također smanjuje količinu otpora.

Ne postoji jednoznačna definicija promjene. Promjena predstavlja proces, a ne događaj te je stoga nužno u organizacijama kvalitetno upravljati tim promjenama. Petar Preradović je davnih dana definirao srž promjene u svojoj pjesmi *Mujezin* rekavši: „Stalna na tom svijetu samo mijena jest“ (Preradović, 1997., str. 165).

Postavlja se pitanje kako upravljati promjenama? Kao prijevod riječi „manage“ se upotrebljavaju termini rukovoditi, upravljati, raspolagati s nečim (Adizes, 2004., str. 18). Može se povući paralela i s riječi „management“ za koje neki jezici nemaju odgovarajuću riječ, a koriste se sinonimi: odlučivati, regulirati, organizirati, vladati, rukovoditi, motivirati, provoditi. Gledajući

korijen riječi „menadžment“ može se tumačiti kao rukovođenje. Glagol „manage“ izveden je od latinske riječi „manus“ (ruka), a primarno je obilježavalo „obučavanje konja u hodu“ (Brawerman, 1983., str. 61). Riječ menadžment potječe od engleske riječi „management“. Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja kako bi se odabrani ciljevi mogli efikasno ostvariti. (Weihrich, Koontz, 1994., str. 4).

Biti menadžer je umijeće koje se postiže kroz organizirano znanje. Vođenjem računa o ravnoteži unutarnjih i vanjskih rezultata organizacije, postižu učinkovitost ostvarivanjem ciljeva i efikasnost korištenjem minimalne količine resursa. Kako bi postigli navedeno, menadžeri moraju stalno ulagati u sebe, svoja znanja i vještine te poštujući konkurenciju biti korak ispred nje.

2.1.2. Komunikacija

Pojam komunikacije potječe od latinske riječi „communicare“ i znači učiniti općim, a ima više značenja: priopćenje, izlaganje, predavanje, promet, veza. Žižak, Vizek Vidović i Ajduković (2012., str. 24) iznose da proučavanja i klasifikacije definicija komunikacije dovode do sveprisutne tvrdnje kojom je nemoguće usvojiti jedinstvenu definiciju komunikacije. Među mnogobrojnim skupinama definicija, postoji značajno preklapanje što omogućuje da se određena definicija razvrsta u jednu od navedenih skupina, a preklapanje je uočljivo kroz razumijevanje komunikacije kao procesa (povezivanja različitih dijelova cjeline, prijenosa poruka, odgovaranja na informaciju, promjene poruka) kao sredstva razmjene (informacija, moći, ideja, ponašanja, emocija), odnosno aktivnosti ili akcije (učiniti zajedničkim, prenijeti, razmijeniti, utjecati, povezati, participirati).

Komunikacija odražava našu potrebu da uspostavimo kontakt s drugim ljudima i komunikacijskim procesom zajednički izgrađujemo značenje poruka koje razmjenjuju uključene osobe te pritom utječemo jedni na druge na određeni način i u određenom opsegu.

„Komunikacija je nešto tako jednostavno, a u isto vrijeme tako složeno da je nemoguće definirati ju jednostavnim riječima.“ (izjava T.S. Mathews iz knjige Chapman, O' Neil, 2003., str. 41).

Unutar organizacija komunikacija se može odvijati ili vertikalno ili lateralno. Vertikalna (okomita) dimenzija može se dalje podijeliti prema smjeru: prema dolje ili prema gore (Simpson, 1959., str. 188):

1. Komunikacija koja kreće od određene razine u grupi ili organizaciji prema nižoj razini zove se komunikacija prema dolje ili silazna. Kada razmišljamo o komunikaciji menadžera sa zaposlenicima, obično to smatramo komunikacijom prema dolje. Taj obrazac koriste voditelji grupa i menadžeri kako bi odredili ciljeve, prenijeli upute za rad, informirali zaposlenike o

politikama i procedurama, istaknuli probleme na koje treba obratiti pozornost i ponudili povratne informacije o performansi ili rezultatu.

2. Komunikacija prema gore usmjerena je prema višoj razini unutar grupe ili organizacije. Takva se komunikacija koristi za slanje povratnih informacija osobama na višim položajima, za informiranje potonjih o napredovanju prema cilju kao i o tekućim problemima. Komunikacijom prema gore ili uzlaznom komunikacijom menadžeri dobivaju informacije o tome što zaposleni misle o svom poslu, o svojim kolegama i općenito o organizaciji. Menadžeri se oslanjaju upravo na tu vrstu komunikacije za ideje o načinima kako izvesti poboljšanja u organizaciji.
3. Kada se komunikacija odvija među pripadnicima iste radne grupe, članovima radne grupe na istoj razini, menadžerima na istoj razini ili između horizontalno jednakih zaposlenika, nazivamo je lateralnom komunikacijom (prema Robbins, Judge, 2009.).

Za vrijeme kada je organizacija u krizi, postoji nužnost provoditi promjene te je izuzetno važno posvetiti pozornost vertikalnoj komunikaciji. Nju karakterizira dvosmjernost u odnosu menadžer - zaposlenici. U skladu s navedenim u Poglavlju 1.1. „Problem i predmet istraživanja“, kvalitetan krizni menadžer odabrat će ofenzivnu strategiju komuniciranja kojom će pravovremeno i točno informirati zaposlenike o prirodi nastalih problema, internim i eksternim uzrocima poslovne krize, načinu savladavanja i procesu upravljanja poslovnom krizom. To je uvjet kojim će krizni menadžeri razviti odnos sa zaposlenicima. Taj odnos temeljit će se na međusobnom povjerenju, poštovanju i dvosmjernoj komunikaciji. U takvom okruženju zaposlenici će pokazivati povećano zalaganje i uključenost u pronalaženje načina rješavanja poslovne krize. Zaposlenici su ti koji će iznijeti promjenu. Stoga je izuzetno značajna njihova uloga u vertikalnoj komunikaciji. Aktivno slušanje, davanje primjedbi, ukazivanje na različite nepravilnosti u djelovanju, izražavanje eventualnih neslaganja s prijedlozima kriznih menadžera, samo su neki od načina kako zaposlenici mogu doprinijeti rješavanju poslovne krize.

2.1.2.1. Prepreke prigodom komuniciranja

Uspješno komuniciranje podrazumijeva mnoštvo prepreka. Mogu se podijeliti na smetnje na razini pojedinca i na razini organizacije (Tablica 1). One onemogućuju nesmetan protok poruka u organizaciji, jer ima poruka koje nikada ne stignu onima kojima su upućene ili ih druga strana komunikacijskog odnosa primi izmijenjenima. Miljković i Rijavec (2007.) navode kako obično dolazi do tri vrste problema:

- poruka nikada ne dopre do ciljanog primatelja ili je primljena u dijelovima, a uzrok tome su prekidi ili „šumovi“ u komunikacijskom procesu,

- osoba koja šalje ili osoba koja prenosi izmijeni samu poruku,
- onaj koji prima, izmijeni poruku.

Tablica 1. Prepreke na razini pojedinca i na razini organizacije

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008., str. 585)

Vrste individualnih i organizacijskih prepreka uspješnom komuniciranju prikazane su u Tablici 2 (Prepreke na razini pojedinca) i Tablici 3 (Prepreke na razini organizacije). Kako bi komunikacija bila uspješna mora stići od jedne osobe do druge i obje osobe moraju se slagati oko njezinog značenja i važnosti. Sudionici komunikacijskog procesa značenje i važnost informacija tumače različito ovisno o svom iskustvu.

Usvajaju se samo one poruke koje su u skladu sa stavovima, očekivanjima ili vjerovanjima osobe koja ju prima. Sve ostale informacije se previde ili se iskrivljuju onako kako primatelju najbolje odgovara. Ili, negativan stav prema osobi koja prenosi poruku umanjuje pozornost i pažljivo slušanje. Snažne emocije najčešći su i najjači destruktori komunikacijskog procesa. Osoba pod intenzivnim emocijama ima izobličenu sliku realnosti pa ne vidi i ne čuje informacije onako kako su poslane.

Tablica 2. Prepreke na razini pojedinca

Prepreke na razini pojedinca

Prepreke	Objašnjenje/primjer
loše strukturirana poruka	loš sadržaj, format ili jasnoća poruke pošiljatelj loše strukturira poruke
nekonzistentnost odaslane poruke	neusklađenost verbalnog i neverbalnog dijela poruke neusklađenost poruke i djelovanja
nedostatak vjerodostojnosti	nepovjerenje u pošiljatelja poruke sumnja u pošiljateljevo poznavanje problematike smatranje da pošiljatelj poruke nije pouzdan izvor informacija
filtriranje informacija	kada pošiljatelj poruke smatra da neki njezin dio nije važan te da ga nije potrebno prenijeti kada nadređeni ne žele podijeliti saznanja i važne informacije s podređenima kada se nadređeni ustežu prenijeti loše vijesti ili obavijestiti o promjenama koje se uvode u organizaciji, koje utječu na zaposlenike kada podređeni prešućuju ili iskrivljuju informacije kako ne bi bili donositelji loših vijesti
loše vještine slušanja	previše pričanja neusredotočeno, neaktivno slušanje nestrpljivost da se kaže željeno
semantički problemi	kada riječi imaju različita značenja za različite ljude, odnosno grupe ljudi loše verbalne sposobnosti
emocije, predrasude i različite percepcije	emocionalna stanja pošiljatelja/primatelja poruke utječu na uspješnost njegova odašiljanja/primanja poruke predrasude prema različitim grupama zaposlenika (zaposlenicima drugih kultura, dobi, organizacijskih razina i sl.) unaprijed donesena odluka o problematici o kojoj se komunicira selektivno slušanje razlike u viđenju stvari, tj. percepcijama, koje mogu ovisiti o obrazovnoj razini, iskustvu itd.

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008., str. 585-586)

Tablica 3. Prepreke na razini organizacije

Prepreke na razini organizacije

Prepreke	Objašnjenje/primjer
efektivnost komunikacijskih kanala	loš odabir kanala komuniciranja neraspoloživost prigodnih kanala komuniciranja
preopterećenost informacijama (*information overload*)	kada primatelji informacija primaju više informacija nego što mogu vremenski ili intelektualno procesuirati, što može dovesti do selektiranja, ignoriranja ili zaboravljanja informacija, ishitrenih i krivih odluka ili kašnjenja, odnosno neobavljanja posla u suvremenom poslovanju najkarakterističnija je zakrčenost elektroničkim porukama
razlike u statusu i moći pojedinaca koji komuniciraju	nadređeni nije otvoren za sugestije podređenih jer smatra da oni ne bi bili podređeni kada bi imali dobre ideje nespremnost zaposlenika na najnižim razinama da otvoreno pristupe i o svojim idejama razgovaraju s menadžerima viših razina nejednakost između menadžera različitih organizacijskih jedinica, npr. proizvodnja ili marketing mogu smatrati da menadžment ljudskih potencijala i njegove odluke nisu važne ili jednako važne kao njihove
stalna potreba za novim i sve kompliciranijim znanjima i informacijama	komunikacije mogu biti otežane zbog toga što zaposlenici ne razumiju tematiku o kojoj se komunicira stalna potreba za novim znanjima, odnosno učenjem, smanjuje vrijeme raspoloživo za komuniciranje
buka pri komuniciranju	iznenadni pozivi, posjetitelji i sl. koji odvraćaju pozornost različiti prekidi
jezične i kulturne razlike	kada pošiljatelj i primatelj riječima i gestama pripisuju različita značenja uporaba žargona nedovoljno poznavanje jezika na kojem se posluje nedovoljno poznavanje specifičnosti komuniciranja različitih kultura

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008., str. 586)

2.1.3. Motivacija

Menadžment ljudskim potencijalima obavlja čitav niz zadataka, od kojih je praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti postavka kvalitetnog upravljanja. Pozornošću na uspješnost zaposlenika menadžment prati njihovu učinkovitost u obavljanju zaduženja te stupanj motiviranosti. Za razliku od toga, ocjenjivanje uspješnosti ima za cilj odrediti prikladnu nagradu ili njezin ispravak.

Bahtijarević-Šiber (1999.) prije samog definiranja pojma motivacije naglašava bit i važnost motivacije. Tri su razloga velikom zanimanju za probleme u motivaciji. To su poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada, poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama i jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 555-556).

Motivacija utječe na uspješnost ostvarivanja ciljeva, poboljšanje radnog učinka zaposlenih, produktivnost i efikasnost. Prema Robbins (1995.), motivacija predstavlja svojevrsno vanjsko ponašanje. Iz navedenog, možemo zaključiti kako se ljudi koji su motivirani zalažu mnogo više za ono što rade od onih koji to nisu. Spremnost činjenja predstavlja motivaciju i uvjetovana je zadovoljstvom ispunjenja određene potrebe pojedinca. Nezadovoljena potreba dovodi do frustracije, a ona rezultira napetošću koja potiče porive unutar pojedinca. Oni stvaraju želju ili ideje za ostvarenje određenih ciljeva. Uspješno obavljeni ciljevi stvaraju zadovoljenje potrebe i eliminiranje napetosti. Spomenuti temeljni motivacijski procesi prikazani su na Slici 2.

Slika 2. Temeljni motivacijski procesi (Izvor: Robbins, 1995., str. 45)

Kada menadžeri postave ciljeve poduzeća, odaberu strategiju za njihovo ostvarenje i angažiraju odgovarajuće ljudske resurse, tada postavljaju zadatak da zaposlenike vode u ostvarenje postavljenih ciljeva. Spomenuti zadatak uspješno se realizira ostvarivanjem svih dijelova motivacijskog procesa izazvanih vanjskim ili unutarnjim reakcijama. Proces počinje od potrebe

koja oblikuje želju za ostvarenjem. Prostor ili vrijeme u kojem se čeka ispunjenje želje dovodi do tenzije koja uzrokuje akciju, a ona pak stvara satisfakciju kao rezultat ostvarenog procesa (Slika 3). Sve faze koje se odvijaju u već spomenutom motivacijskom procesu, identično se događaju i u lancu koji Buble (2006., str. 336) naziva „potreba-želja-satisfakcija“.

Slika 3. Lanac „Potrebe-želje-satisfakcije“ (Izvor: Buble, 2006. str. 336)

Perter i Miles (1974.) navode brojne čimbenike koji utječu na motivaciju. Naglašene su tri grupe:

1. Individualne karakteristike pripadaju prvog grupi. Obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i zanimanja pojedinca. Kako se međusobno razlikuju osobe jedna od druge, tako se razlikuju i njihovi individualni motivi ostvarenja postavljenih ciljeva. Identično se razlikuju i motivatori koji aktiviraju čovjeka na promjenu i akciju. Među mnogobrojnim motivatorima možemo istaknuti novac, sigurnost ostanka na poslu, položaj, itd. Potrebno je da menadžeri imaju uvid u spomenute razlike kako bi ih upotrijebili za ostvarenje ciljeva poduzeća.
2. Karakteristike posla obilježavaju određena svojstva posla i radnih zadataka. Možemo spomenuti kompleksnost, autonomnost, odgovornost, zahtjevnost i dr. Poslovi se različito karakteriziraju pa imaju različita obilježja. Menadžment, prilikom delegiranja poslova i zadataka mora uspostaviti ravnotežu između individualnih i poslovnih karakteristika.
3. Organizacijske karakteristike podrazumijevaju pravila i procedure, praksu menadžmenta, personalnu politiku i sustav nagrada kojima se stvara uspjeh i učinkovitost organizacije. Nužno je da su spomenuta sredstva zacrtana kako bi privlačila nove, a zadržala već postojeće zaposlene.

Međuodnos između tri navedene grupe čimbenika obilježen je osobnima karakteristikama zaposlenih, obilježjima koja zaposleni trebaju imati za obavljanje posla i organizacijske značajke koje utječu na zaposlene u konkretnoj radnoj sredini. Sve te interakcije prikazane su na Slici 4 i

menadžment ih mora uzimati u obzir prilikom oblikovanja motivacijskog sustava. Motivatori se moraju birati tako da poštuju navedene interakcije, navodi Buble (2006.), a upotrebljavat će ih menadžment kao instrumente poticanja prema željenim akcijama i očekivanim rezultatima.

Slika 4. Interakcija između motivacijskih faktora (Izvor: Buble, 2006, str. 337, prema Hellriegel, Stocum)

2.1.3.1. Osobne potrebe i osobna motivacija

Pedesetih godina razvijali su se koncepti o motivaciji, a jedan od njih je Teorija hijerarhije potreba, Abrahama Maslowa koja predstavlja najpoznatiju teoriju motivacije. Najdugovječnija teorija motivacije temeljena je na znanstvenom poimanju ljudskih potreba. Logika modela hijerarhijskih potreba polazi od stajališta da su ljudi motivirani zadovoljiti svoju najosnovniju nezadovoljenu potrebu ili sve dok se ne zadovolji niža potreba, viša potreba se neće aktivirati. Menadžeri koriste tu teoriju i njezinu terminologiju u tumačenju i objašnjenju motivacije zaposlenih. Maslow je postavio hipotezu da unutar svakog ljudskog bića postoji hijerarhija od pet potreba. Mogu se nabrojati i slikovno prikazati (Robbins, 1995.):

1. Fiziološke potrebe su prvotna točka teorije motivacije. Uključuje bazne potrebe, među kojima su glad, žeđ, zaklon, potreba za zadovoljenjem spolnog nagona i zadovoljenjem svih drugih tjelesnih potreba.
2. Potreba za sigurnošću obuhvaća sigurnost i zaštitu. Osobe se štite od fizičke i emocionalne povrede te žele smanjiti stupanj patnje, prijetnje ili bolesti. Preduvjeti ljudske sigurnosti su zaposlenje, zdravstvena zaštita, razni oblici osiguranja, zaštita od samovolje nadređenih, itd.

3. Društvena potreba uključuje osjećaj pripadnosti, prihvaćenosti i prijateljstva, uključujući zadovoljenje potrebe za ljubavlju. Osobe koje uživaju raditi zajedno s drugima imaju zadovoljene spomenute potrebe, dok zaposleni s minimalnom satisfakcijom spomenutih potreba mogu raditi na poslovima s najmanje socijalnog međuodnosa.
4. Potreba za ugledom uključuje samopoštovanje, dostojanstvo, samostalnost, ugled i postignuće i vanjske faktore poput statusa, priznanja, poštovanja i pažnje, kako od sebe tako i od drugih. Zadovoljenje ovih potreba stvara želju za promocijom, isticanjem i statusom. Stvaraju osjećaj sposobnosti, vrijednosti i samopouzdanja. Osjećaj inferiornosti, koji se manifestira kao slabost i bespomoćnost pokazuju osobe s manjim zadovoljenjem potreba ovog nivoa.
5. Potreba za postignućem i samoaktualizacijom je poriv za postizanjem onoga što osoba osjeća da je sposobna postići, a uključuje rast, ostvarivanje vlastitih potencijala, samoaktualizaciju i samoispunjenje. Najviši stupanj ostvarivanja potreba dovodi do realizacije kojom se omogućuje manifestiranje osobnih talenata i sposobnosti. Zaposleni na ovom stupnju trebaju obavljati kreativan posao te ih je potrebno uključiti u proces donošenja odluka i rješavanje problema.

Slika 5. Hijerarhija potreba prema Maslowu (Izvor: Buble, 2006., str. 339)

Najjače motivacijsko djelovanje imaju nezadovoljene potrebe što se može vidjeti na Slici 5 koja prikazuje temeljne motivacijske procese prema Maslowu. Zadovoljivši određenu razinu Maslowljeve piramide, osoba prelazi na zadovoljenje sljedeće razine u hijerarhiji potreba.

Temeljem svega navedenog, Maslow (1982.) je izrazio dvije bazične postavke. Jedna od njih govori kako je nastanak određene potrebe uvjetovan prethodnim zadovoljavanjem u odnosu na „važnije“ potrebe, dok druga predstavlja spoznaju da se nijedna potreba ne pojavljuje samostalno, već je povezana sa stupnjem zadovoljenja ili nezadovoljenja drugih potreba.

Buble (2006.) navodi efikasnost ove teorije koja se očituje u tome što će menadžeri uspješnije voditi ljude u realizaciji dogovorenih zadataka ako posjeduju informacije o njihovim zadovoljenim ili nezadovoljenim potrebama. Stjecajem takvih okolnosti menadžeri moraju imati u vidu da zadovoljstvo samo prvoga nivoa ili zadovoljstvo samo fizioloških potreba nije i ne može biti dovoljno motivirajuće.

Koliko god se trudili pronaći pokriće koje će nam pomoći pronaći adekvatan način motivacije, kako sebe tako i zaposlenika, mnogobrojne teorije su pokazale samo prognostičke vrijednosti. Ne postoji jednostavan i sveobuhvatan skup smjernica po kojima bi se mogao odvijati motivacijski proces primjenljiv na sve osobe. Pohvala je prirodna potreba svakog čovjeka uključujući i potrebu za samoispunjenjem ili samoostvarenjem pa se u njima može pronalaziti izvor motivacije. Robbins (1995.) sažima motiviranje zaposlenih u nekoliko savjeta:

1. Prepoznajte razlike pojedinaca, jer zaposleni nisu homogeni. Ljudi imaju različite potrebe, razlikuju se s obzirom na stavove, osobnosti i druge varijable. Predviđanja ili očekivanja bit će točnija s pojedincima koji imaju unutarnje, a ne vanjsko mjesto kontrole. Oni vjeruju da na vlastite životne događaje utječu sami te racionalno slijede svoje individualne ciljeve.
2. Povežite ljude s poslovima, jer velike su koristi od motivacije s promišljenim povezivanjem ljudi s poslovima. Drugim riječima rečeno, posao za vođenjem projekta potrebno je predati zaposleniku s jakom potrebom za postignućem, potrebu za menadžerskom funkcijom treba prepustiti čovjeku s jakom potrebom za moći i malom potrebom za pripadanjem. Zaposleniku s jakom potrebom za postignućem nije poželjno dati posao koji nije primjeren njegovim potrebama. Oni će pokazati najbolje rezultate kad im posao daje priliku za postavljanje participativnih ciljeva gdje postoji samostalnost i povratna informacija. Pri tome treba voditi računa da neće svatko biti motiviran poslom koji traži povećanu samostalnost, raznolikost i odgovornost.
3. Koristite ciljeve kojima se preporuča da zaposleni moraju imati čvrste i specifične ciljeve. Svakako, uz definirane zadatke potrebno je zaposlenicima dati povratnu informaciju o kvaliteti njihova rada i realizaciji postavljenih ciljeva. Za djelatnike s jakim potrebama za postignućem, postojanje vanjskih ciljeva manje je važno, jer oni već imaju unutarnju motivaciju. Odgovor na pitanje treba li menadžer zadavati ciljeve ili ih je potrebno participativno postavljati zajedno s djelatnikom, ovisi o percepciji cilja i organizacijskoj kulturi. Ako se očekuje otpor prema

ciljevima, upotreba učešća zaposlenih povećava prihvaćanje ciljeva, dok participacija nije sukladna organizacijskoj kulturi usmjerenoj prema autoritetu. U organizacijskoj strukturi u kojoj se participacija ne podudara s kulturom, zaposleni će smatrati proces participacije manipulacijom i neće joj vjerovati.

4. Potrudite se da ciljeve djelatnici smatraju dostižnima, jer ako zaposleni ciljeve smatraju nedostižnima onda će ti ciljevi umanjiti njihovo zalaganje. Menadžeri se moraju uvjeriti kako zaposleni imaju povjerenja da će njihovo zalaganje dovesti do ostvarenja radnih ciljeva. Zaposleni moraju posjedovati sposobnosti za izvršenje posla i smatrati proces vrednovanja pouzdanim i valjanim.
5. Individualizirajte nagrade jer zaposleni imaju različite potrebe i ono što je motivacija za jednoga ne mora djelovati kod drugoga. Menadžeri trebaju koristiti znanje o individualnim razlikama za individualizaciju nagrada nad kojima imaju kontrolu. Neke od nagrada koje djeluju sa sigurnošću su novac, promaknuće, samostalnost u radu i mogućnost participacije u postavljanju ciljeva i u odlučivanju.
6. Povezujte nagrade s radnim učinkom jer faktori nagrađivanja izvan radnog učinka samo će djelovati na učvršćivanje drugih čimbenika. Ključne nagrade poput povećanja plaća i promaknuća trebale bi se dodjeljivati za postignuće specifičnih ciljeva pojedinog djelatnika.
7. Provjerite nepristranost sustava, jer zaposleni moraju smatrati da su nagrade ili ishodi jednaki inputu koji ulažu ili iskustva, sposobnosti, zalaganja i drugi oblici investiranja trebaju objašnjavati razlike u plaćama, odgovornostima i drugim rezultatima. Međutim, zaposlenici pridaju različite stupnjeve važnosti određenim rezultatima i ponovno se može naglasiti činjenica da ono što je pravedno za jednu osobu, predstavlja nepravdu za drugu. „Idealni“ sustav bi trebao različito odmjeravati zalaganja zaposlenika kako bi postigao odgovarajuće, adekvatne i „pravedne“ nagrade za svaki posao.
8. Ne zanemarujte novac jer je on glavni razlog zbog kojega većina ljudi radi. Povišice utemeljene na radnom učinku, premije na proizvedene komade i druge inicijative povezane s plaćom značajni su čimbenici u određivanju motivacije zaposlenih.

Koristeći definirane sustave nagrađivanja, kreiranjem okolnosti za učenje i razvoj, svaka organizacija može osigurati okvire u kojima se postiže vrlo visoka radna motivacija. Glavnu ulogu u tom sustavu imaju menadžeri koji mogu njegovati vještine motiviranja kako bi njihovi zaposleni i članovi timova dali sve od sebe. Armstrong (2001., str. 37) predlaže sljedeće korake:

1. Dogovorite se i postavite zahtjevne, ali ostvarive ciljeve.
2. Osigurajte povratnu informaciju o uspješnosti (napretku) posla.

3. Kreirajte očekivanja kod ljudi kako će ponašanja koja donose rezultate biti odgovarajuće nagrađena, dok će u slučaju neuspješnosti biti kažnjavana.
4. Kreirajte poslove koji omogućuju ljudima osjećaj postignuća, s kojima oni izražavaju i iskorištavaju svoje sposobnosti, s kojima se dokazuju njihove sposobnosti donošenjem odluka.
5. Osigurajte odgovarajuće novčane poticaje i nagrade za rezultate („plaća prema uspješnosti“).
6. Osigurajte i odgovarajuće nenovčane nagrade, kao što su priznanje i pohvale za dobro obavljen posao.
7. Razgovarajte pojedinačno, ali objavite i javno, kakva je veza između uspješnosti i nagrade i na taj način pojačajte očekivanja ljudi.
8. Odaberite i obrazujte vođe tima koji će djelotvorno voditi i vladati traženim vještinama motiviranja.
9. Vodite ljude, dajte im izobrazbu, tako da usavrše svoja znanja, vještine i kompetentnosti, potrebne kako bi postali još uspješniji.
10. Poučite pojedince što trebaju uraditi kako bi napredovali u karijeri.

2.2. Dosadašnja istraživanja na temu Upravljanja promjenama u Hrvatskoj i u svijetu

Iz obrađene literature u ovom poglavlju izdvojeni su radovi koji su tematski usko vezani uz glavni cilj ovog istraživanja. Naglasak je stavljen na radove koji se bave upravljanjem promjenama u organizacijama, kako u Hrvatskoj tako i u svijetu.

U svom radu *Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća*, Aleksić (2009.) navodi kako se okolina u kojoj organizacije posluju izuzetno promijenila u odnosu na one u prošlosti. Današnji menadžeri susreću se s novim izazovima u kvalitetnom upravljanju iako su promjene sastavni dio života organizacija od njihovog postanka. No, danas su izrazito povećane vrste ili broj promjena. Dok su nekad promjene bile iznimka, sada su postale konstanta. Zbog svega navedenog, autorica ukazuje kako organizacije u svoje svakodnevno poslovanje moraju uključiti strateško i aktivno praćenje, kako okoline tako i upravljanja promjenama. Sve to je potrebno radi izgrađivanja održive konkurentske sposobnosti te rasta i opstanka organizacije. Ona prikazuje temeljna načela upravljanja organizacijskim promjenama. Njima se može utjecati u izgradnji održive konkurentske sposobnosti. Postavke njezina rada utemeljene su na istraživanju provedenom na hrvatskim poduzećima s tradicijom postojanja poslovanja dužim od sto godina. Dobiveni rezultati ukazuju kako je upravljanje promjenama povezano s izgradnjom održive konkurentske sposobnosti poduzeća te da dugovječna

hrvatska poduzeća u većini slučajeva uspješno upravljaju organizacijskim promjenama (Aleksić, 2009., str. 38).

U svom istraživanju *Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama,* Alfirević (2000.) izlaže tematiku upravljanja promjenama kako bi utvrdio sposobnosti organizacijskog prilagođavanja u velikim hrvatskim tvrtkama. Rezultati istraživanja pokazali su sljedeće zaključke za upravljanje organizacijskim promjenama. Sudionici na funkciji menadžera visokog ranga, smatraju svoju ulogu prilikom uvođenja promjena liderskom. Provedenom anketom ne postoje dovoljni dokazi za zaključak o visokom potencijalu menadžera visokog ranga kao lidera.

Menadžeri upravljaju poslovima procjene uspješnosti organizacijskih promjena, pronalaze rješenja umjesto da to čine profesionalni organizacijski kadrovi. Takav stav, s obzirom na veličinu tvrtke, smatra se potpuno neadekvatnim. Dobivenim rezultatima istraživanja, Alfirević je utvrdio kako hrvatske velike tvrtke imaju visoki obrazovni informatički potencijal no na žalost, uz potpuno neprimjereno uključivanje spomenutih kadrova u upravljanje promjenama. Visoki postotak tvrtki koje su sudjelovale u istraživanju ima definirane načine provedbe organizacijskih promjena.

Na temelju zaključaka spomenutog rada, Alfirević iznosi postojanje premalog organizacijskog potencijala u velikim hrvatskim tvrtkama za upravljanje promjenama. Dalje iznosi kako je njihovim menadžerima nužno ukazati na potrebu brze i učinkovite izgradnje neophodnih nadležnosti, posebice u području projektiranja organizacije (Alfirević, 2000., str. 1278-1279).

Maslić Seršić u istraživanju na uzorku od 27 hrvatskih tvrtki u okviru projekta Go For Change Europske komisije, pod nazivom *Hrvatske tvrtke i upravljanje promjenama,* prikupila je podatke o strategijama upravljanja promjenama koje se primjenjuju u hrvatskim tvrtkama, s posebnim naglaskom na politike razvoja ljudskih potencijala. To je uključivalo i strategije zapošljavanja, razvoj potencijala zaposlenika te smanjenje broja zaposlenih u kontekstu organizacijskog restrukturiranja.

Upitnik su ispunjavali pretežito menadžeri ili voditelji ljudskih resursa unutar tvrtki. Uzorak se sastojao od šest malih tvrtki s manje od 50 zaposlenih, 11 tvrtki srednje veličine koje zapošljavaju između 50 i 250 radnika i devet velikih tvrtki koje zapošljavaju više od 250 radnika, dok jedan sudionik istraživanja nije naveo broj zaposlenika. Većina tvrtki koje su sudjelovale u istraživanju pripadaju uslužnom sektoru, 18 tvrtki ili 67,0%, dok osam tvrtki ili 30,0% pripada proizvodnom ili graditeljskom sektoru.

Istraživanje se sastojalo od 20 pitanja otvorenog formata koja su se odnosila na suočavanje s izazovima organizacijskih promjena, planova i vizija za sljedećih pet do deset godina, na načine upravljanja tehnološkim i poslovnim promjenama unutar tvrtkinog sektora te na primjere prakse

na području upravljanja ljudskim resursima, kao što su strategije zapošljavanja, razvoj zaposlenika, ali i strategije smanjivanja broja zaposlenika.

Rezultati pokazuju kako je većina sudionika ovog istraživanja svjesna potrebe za upravljanjem promjenama kako bi postigli ekonomski rast i uspješnost. Općenito uzevši, većina koristi neke od strategija upravljanja promjenama i imaju planove i vizije za sljedećih pet do deset godina. 92,0% sudionika je ustvrdilo kako rade na strateškom poslovnom planiranju, dok 85,0% sudionika koristi neke od strategija planiranja potreba za ljudskim resursima. No, te strategije nisu definirane prema specifičnim ciljevima i procedurama i uglavnom nisu formalizirane. Jedna trećina sudionika koristi specifične strategije tehnološkog razvoja i strategije razvoja ljudskih potencijala. Ovo je posebice važan podatak za upravljanje ljudskim potencijalima. S obzirom na ove podatke, može se zaključiti kako su hrvatske tvrtke uglavnom svjesne potrebe za upravljanjem promjenama, no nedostaju im znanja i vještine za specifične strategije namijenjene dijagnosticiranju potreba za novim znanjima i razvojem ljudskih potencijala.

No, unutar ispitivanih parametara područja upravljanja promjenama nailazi se i na primjere tvrtki koje tvrde kako ne koriste niti jednu strategiju, niti planiraju svoje proizvode i usluge. Neke tvrtke s velikim brojem zaposlenih spadaju u ovu kategoriju. Njih se doživljava kao posebno ranjive i smatra se da buduće intervencije trebaju prvenstveno biti upućene na njih. Te tvrtke, posebice one velike, trebaju vanjsku ekspertizu na području upravljanja promjenama.

Miloš (2016.) se u svom radu *Upravljanje promjenama i organizacijska kultura hotela Villa Argentina u Dubrovniku,* osvrnuo na nužnost primjerenog načina upravljanja promjenama te navodi organizacijsku kulturu kao jedan od ključnih faktora koji utječe na kvalitetno provođenje promjena. Organizacijsku kulturu potrebno je oblikovati kako bi utjecala na pozitivan stav zaposlenika kojim će lakše prihvaćati promjene. Preduvjet po kojem organizacija može opstati i biti uspješna je ulaganje u njene konkurentske prednosti. Stoga, i sama organizacijska kultura može biti ta koja će osigurati konkurentsku prednost, kao osobite vrijednosti organizacije, koje su unikatne i koje konkurencija ne može kopirati.

Empirijsko istraživanje u hotelu Villa Argentina koje je provedeno anketiranjem njegovih zaposlenika došlo je do rezultata kako većina njih smatra da hotel ima „jaku“ organizacijsku kulturu, a isto tako dominiraju i oni koji se slažu s tvrdnjom da se hotel lako prilagođava i provodi promjene kao odgovor na konkurenciju. Također, većina zaposlenika smatra kako postoje jasne i dosljedne vrijednosti koje definiraju način obavljanja poslova te da različiti odjeli hotela međusobno surađuju u cilju provođenja promjena, a istodobno se slažu i s tvrdnjom da se sposobnosti i znanje zaposlenika tretira kao važan dio konkurentske prednosti.

Iz potonjeg je moguće zaključiti da pretežne izvore održive konkurentske prednosti predstavljaju ljudski potencijali (sposobnosti i znanje) i jedinstvena, jaka organizacijska kultura koja ima značajnu ulogu u provođenju potrebnih promjena. Odnosno, ona ima takve performanse koje pozitivno utječu na stavove zaposlenika i njihovo provođenje promjene, kao i na uspješnost njenog ostvarivanja, što je u skladu s općim teorijskim postavkama o ulozi organizacijske kulture u upravljanju promjenama u organizacijama. Istodobno se može zaključiti kako upravljanje promjenama u ovom hotelu pozitivno utječe na postizanje njegove konkurentske prednosti.

Perkov i Radenković (2008.) u svom radu *Upravljanje promjenama uz održivi rast hrvatskih poduzeća* navode kako je planiranje i upravljanje promjenama najveći menadžerski izazov današnjeg vremena. Ujedno je to i najveća menadžerska odgovornost. Realizirati plan promjena podrazumijeva sustavno primjenjivanje znanja ljudi, tehnoloških postignuća i financijskih resursa. Današnji menadžeri, iznose Perkov i Radenković, moraju tragati za novim oblicima komunikacije, podržavati inovacije, stalno ulagati u zaposlenike i održavati dobre odnose sa svim zainteresiranim stranama. Na putu uspješnosti provođenja promjena, menadžeri se susreću s brojnim preprekama.

Temeljem anketiranih menadžera, uočena je prva prepreka koja predstavlja „bespoštednost konkurentske utakmice u našoj branši“ (18,4%), druga je „previsoki troškovi koje naš poslovni rezultat ne može podnijeti“ (14,5%), a treće mjesto zauzima „opća neinformiranost u našem poduzeću o spomenutim trendovima u poslovanju“ (13,2%). Usto, 69,0% anketiranih hrvatskih menadžera pokazuje visok stupanj slaganja s mogućnošću da njihova poduzeća kontinuirano rastu uz uvažavanje načela održivog razvitka. Najčešći razlog za uvođenje organizacijskih promjena u hrvatskim poduzećima su „restrukturiranje/reorganizacija“ (76,0%), zatim „promjene u vanjskom okruženju“ (34,0%) te „promjena korporativne strategije“ (31,0%).

Na osnovi trogodišnjeg terenskog istraživanja pokušaja uvođenja radikalnih promjena u velikoj tvrtki, Huy (2003.) u svom radu *Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change*: *The Contribution of Middle Managers*, navodi kako su menadžeri srednje razine pokazali naizgled dva oblika upravljanja emocijama koji su omogućili povoljnu adaptaciju promjenama za njihove radne grupe:

1) emotivno obvezivanje osobno zagovaranim projektima za promjenu i
2) obraćanje pozornosti na emocije primatelja.

Niska emocionalna predanost promjenama vodi k organizacijskoj inerciji, dok visoka predanost promjenama uz malo brige za emocije primatelja je dovela do kaosa. Upotreba oba uzorka stvarala je emotivnu ravnotežu i omogućila organizacijsku prilagodbu: promjenu, kontinuitet u pružanju kvalitetnih korisničkih usluga i razvoju novih znanja i vještina.

Klarner, Todnem i Diefenbach (2011.) su se u svom radu *Employee emotions during organizational change - Towards a new research agenda* bavili ulogom emocija zaposlenika tijekom procesa organizacijskih promjena. Dok su prethodne studije istraživale emocije tijekom jedne promjene, takva istraživanja analizirala su emocije i promjene kao jednokratne, „snapshot“ događaje. Osim toga, nema se dovoljno znanja o ulozi emocija zaposlenika tijekom ponavljanih promjena, unatoč dokazima da se organizacije sve više moraju prilagođavati dinamičnim okruženjima. U ovom radu dan je osvrt na nedostatke ovakvih istraživanja i ponudio se istraživački program o emocijama tijekom promjena, koji uključuje dosad zanemaren pogled na emocije kao proces koji se zbiva tijekom organizacijskih promjena. Prikazana je uloga emocija zaposlenika tijekom uzastopnih i istovremenih promjena.

Kotter (2002.) je u svojoj knjizi *The Heart of Change* naveo istraživanje provedeno unutar 130 organizacija te su rezultati prikazani putem stvarnih priča tvrtki i ljudi koji su prošli kroz promjene uspješno ili manje uspješno. Pokazalo se kako glavni izazov promjene nije strategija, niti sustav, a niti kultura. Oni mogu biti važni, ali srž problema je neupitno ponašanje – što ljudi rade.

Kada se govori o osjećajima ljudi, srž problema uvijek je u njihovoj promjeni ponašanja, koje se pojavljuje uzrokovano vrlo uspješnim situacijama. To vrijedi i kod organizacija koje su vrlo usredotočene na analize i kvantitativna mjerenja. U vrlo uspješnim zalaganjima tijekom provođenja promjene, ljudi nađu način kako pomoći drugima da vide probleme ili rješenja na način koji utječe na osjećaje, a ne samo na misao. Osjećaji tada mijenjaju ponašanje dovoljno da se prevladaju sve prepreke prema razumnoj promjeni velikih razmjera. S druge strane, u manje uspješnim slučajevima provođenja promjene, obraćanje pozornosti na uzorak „promatranje-osjećaji-mijenjanje“ se vrlo rijetko pronalazi, ako ga ima uopće.

Studija tvrtke Prosci Inc. (2016.) *Best Practices in Change Management,* otkrila je pouke praktičara i konzultanata, tako da postojeći timovi za upravljanje promjenama mogu dobiti koristi iz ovih iskustava. Naglasak je stavljen na ono što djeluje, a ne na ono što ne djeluje, u svim područjima upravljanja promjenama. Izvještaj za 2016. godinu također predstavlja trendove u upravljanju promjenama, identificira promjene koje su se dogodile i opisuje budući smjer realizacije. U svim promatranim slučajevima „benchmarking“ studije, njih devet, kao najznačajniji čimbenik uspjeha u promjenama navode aktivnu i vidljivu podršku izvršnog kadra. Prikazana je i interakcija upravljanja promjenama s drugim srodnim disciplinama koje podržavaju uspješnu promjenu. Internu komunikaciju je navelo 63,0% sudionika kao najčešću srodnu disciplinu upravljanju promjenama. U studiji su sudjelovali sudionici iz 56 zemalja svijeta.

3. Proces upravljanja promjenama

U 21. stoljeću tempo života nemilosrdno je brz. Događaj, odluka ili glasina započeti na jednom kraju svijeta mogu trenutno utjecati diljem planeta, zahvaljujući brzini elektroničke pošte i satelitskoj komunikaciji, iznosi Potts i Lamarsh (2005., str. 12). To vrijedi i u poslovnom svijetu, jer su tržišta nestalna i milijuni dolara mogu se zaraditi ili izgubiti u minuti. U komercijalnom svijetu održavanje koraka znači da se neprestano treba nositi s promjenjivim situacijama.

Pojam krize uobičajeno ima negativnu konotaciju. Kriza se želi izbjeći, borimo se protiv nje, a ako nam se ipak dogodi, smatramo to velikim životnim izazovom. Gotovo svako poduzeće, iznosi Osmanagić Bedenik (2007., str. 11), može doći u situaciju koja prijeti njegovu opstanku. Svako poduzeće je prinuđeno posvetiti dužnu pozornost obilježjima kriznog razvoja te izgraditi instrumente učinkovitog upravljanja poslovnom krizom i njima se koristiti. Iz toga slijedi kako je potrebno ugraditi instrumente preventivnog djelovanja, a osim toga i načinima identifikacije i ovladavanja krizom. Važno je u što ranijem stadiju prepoznati krizni razvoj i preokretom krizu prevladati i krenuti prema novom uspjehu.

Kako bi se organizacija uspješno razvijala i napredovala mora se stalno mijenjati. Međutim, te promjene mogu biti stvarne i prividne. Samo stvarne, a ne prividne promjene omogućuju njezin razvoj (Brajša, 1993., str. 133). Spomenuti autor govori o prividnim promjenama ili promjenama prvog reda koje ne mijenjaju poduzeća. One onemogućuju stvarne promjene. Organizacija ostaje nepromijenjena, a promjene prvog reda ostavljaju utisak i privid njenog „mijenjanja“.

Promjene su beskonačne kombinacije i različite „igre“ s uvijek istim rezultatom: nepromijenjena poduzeća. Te se promjene odigravaju u marginalnim i nevažnim segmentima. Mijenja se nevažno kako bi ono važno ostalo nepromijenjeno. Također, Brajša promjene dijeli i na stvarne promjene ili promjene drugog reda koje mijenjaju poduzeća ili organizacije, njezinu strukturu i pravila. Fokus tih promjena ne nalazi se toliko u činjenicama i događajima koliko u značenjima, stavovima, odnosima prema tim činjenicama i događajima. Mijenjaju se premise, značenja, okviri, kutovi gledanja, stavovi i pozicije. Cilj takvih promjena nije toliko mijenjanje suradnika koliko njihovih međusobnih odnosa i njihovih stavova prema organizaciji. Mijenjaju se pravila „igre“ međusobnog ponašanja suradnika kako bi se svi učesnici mogli drugačije ponašati prema poduzeću. Razlikovni tabelarni prikaz pokazuje prividne i stvarne promjene poduzeća:

Tablica 4. Prividne i stvarne promjene organizacije

PRIVIDNE PROMJENE PODUZEĆA	STVARNE PROMJENE PODUZEĆA
ne mijenjaju poduzeće	mijenjaju poduzeće
cilj: nepromijenjeno poduzeće	cilj: promijenjeno poduzeće
mijenja se nevažno i nebitno	mijenja se važno i bitno
kretanje u začaranom krugu malog broja stalno istih alternativa	proširivanje i mijenjanje svih postojećih alternativa
mijenjanje nevažnog redoslijeda istih činjenica	mijenjanje značenja, kuta promatranja i stavova
promjene koje onemogućuju promjenu	mijenjanje odnosa unutar i prema poduzeću
promjene koje poništavaju promjenu	mijenjanje pravila igre međusobnog ponašanja

Izvor: Brajša, 1993., str. 134

Tom Andersen (1990.) razlikuje izvana direktno nametnute promjene od izvana indirektno potaknutih i pod povoljnim vanjskim uvjetima izazvane promjene. Prve su ugrožavajuće, zatvaraju sustav, sužavaju zapažanje i spoznaje. Usmjerene su na ponašanje i djelovanje drugih. Ograničavaju razvoj i obično ne odgovaraju i nadilaze mogući i postojeći repertoar reagiranja i ponašanja pojedinca. Druge su samo indirektno poticajne ili pod povoljnim vanjskim utjecajima iznutra razvijene. One proširuju premise, tj. opažanje i spoznaje, ne ugrožavaju integritet pojedinca, nego kod pojedinca razvijaju nove ideje, spoznaje, zapažanja, predodžbe i ponašanja. Sadržajno su i vremenski nepredvidive, stimuliraju razvoj pa ih nazivamo i evolucijskim (Andersen, 1990., prema Brajša, 1993., str. 135). Tabelarni prikaz vanjskih i unutarnjih promjena te njihove razlike prikazane su u Tablici 5.

Tablica 5. Vanjske i unutarnje promjene i njihove razlike

Izvor: Brajša, 1993., str. 135

Iz navedenog vidljivo je da direktnim putem gotovo uvijek izazivamo otpor nepredloženoj promjeni, ali također i načinu njenog predlaganja. Zaposleni, ali i općenito svi ljudi žele biti sami autori svojih promjena. Kako iznosi Brajša (1993.), osobe prihvaćaju promjene samo iznutra, ali ne i izvana. Žele mijenjati sebe, a ne biti mijenjani od drugih. Osobe ili zaposlenici izvana direktno nametnute promjene doživljavaju kao ugrožavanje vlastitog integriteta i autonomije. To dovodi do njihovog zatvaranja, a ne otvaranja. Koči ih se, a ne potiče na promjenu. U njima izaziva obrambeni, a ne suradnički stav. Razvija se strah i nepovjerenje. Direktnim utjecajem izvana može se kratkotrajno mijenjati nečije ponašanje i djelovanje, ali ne i nečije stavove i mišljenja. Jedino promjenom stavova i mišljenja može doći do stvarnih i dugotrajnih promjena i ponašanja.

Kako bi se ostvarile predložene promjene, one moraju biti prilagođene onima koje se nastoji promijeniti. Ne smiju niti previše, a niti premalo odudarati od dotadašnjeg ponašanja i djelovanja. Potrebno ih je nadovezati ili nadograđivati na ono što već postoji. Pojedinci će pružati otpor i situacija se neće promijeniti ako menadžeri ili rukovodeći kadar nema to u vidu, ako se ponaša prema drugima previše ili premalo neobično te ako ne zna pronaći adekvatan pristup pojedincu i konkretnoj situaciji. Tu se skriva tajna uspješnog provođenja promjena ili mijenjanja kriznih situacija.

Promjenu kao dio svakodnevice zamjećujemo kroz promjene u vanjskom, ali i unutarnjem okruženju organizacija. Poduzeće se mijenja izvana (Brajša, 1993., str. 136) kada se suradnici direktno prisiljavaju na promjenu, kada im se ta promjena nameće silom ili ucjenom. Takva se promjena doživljava kao ugrožavanje i također izaziva otpor, obranu i protunapad. Ona se samo

prividno prihvaća, a u stvarnosti se ne prihvaća, nego odbija. Zaposleni svoju energiju troše na obranu i napad, a ne na razvoj i napredovanje. Zapažaju samo ugrožavajućeg „neprijatelja“ i ugroženo područje svog djelovanja. Kada se poduzeće mijenja iznutra onda su promjene indirektno poticane, svoj oslonac imaju unutar zaposlenika i prilagođene su njihovoj strukturi. U takvim situacijama zaposlenici se ne doživljavaju ugroženo pa izostaje njihov otpor. Ne zatvaraju se, a poduzeće ne stagnira, nego se razvija. Mijenjaju se stavovi i mišljenja, a tek zatim ponašanje i djelovanje suradnika. Samo s promjenama iznutra poduzeće napreduje i ima priliku razvijati se i poslovno uspijevati (Tablica 6).

Tablica 6. Što se događa u vanjskim i unutarnjim promjenama poduzeća

PODUZEĆE SE MIJENJA IZVANA	PODUZEĆE SE MIJENJA IZNUTRA
promjene se direktno nameću izvana	promjene se indirektno potiču izvana
ugrožavaju suradnike	ne ugrožavaju suradnike
potiču na obranu i otpor	ne izazivaju njihov otpor
onemogućuju im slobodan razvoj	omogućuju im slobodan razvoj
sužuju njihovo zapažanje	šire njihovo zapažanje
nisu prilagođene njima	prilagođavaju se njima
usmjerene samo na njihovo ponašanje i djelovanje	usmjerene više na njihove stavove i mišljenja

Izvor: Brajša, 1993., str. 137

Promjene su stalno prisutne, događaju se u vanjskom i unutarnjem okruženju te dovode do problema koji se ponovno trebaju rješavati. Svako uvođenje promjena dovodi do stvaranja novih problema. Može se zaključiti kako se upravljanjem promjenama bavi konstantno s obzirom da taman kada se jedan problem riješi, pojavi se novi koji se treba rješavati. Problemi koji se javljaju kao posljedica promjena mogu se promatrati iz dva kuta: svaka promjena može predstavljati opasnost, a može predstavljati i dobru priliku. Vrlo često to ovisi o tome kako se pristupa rješavanju problema tijekom procesa upravljanja promjenama.

U organizacijskom smislu često se teži situaciji u kojoj nema promjena pa tako niti problema koji bi se trebali rješavati. No, suočeni s intenzitetom promjena koje rastu eksponencijalnom brzinom, bježeći od njihovog rješavanja, stvara se stanje koje karakterizira prvi kriterij lošeg upravljanja promjenama.

Prema Adizesu (2004.), definirana su četiri kriterija koja razlikuju dobro upravljanje promjenama od lošeg upravljanja promjenama u organizacijama ili poduzećima.

Prvi kriterij dobrog upravljanja promjenama očituje se u tome je li rukovoditelj, zajedno sa zaposlenima, spreman prepoznati promjene i rane signale koji nagovještaju promjene. U organizacijama koje su uspješne, pokazalo se da menadžeri i rukovodeći kadar osluškuje, prepoznaje i prihvaća realnost okruženja i promjena koje se događaju. Nasuprot tome, prvi kriterij za detekciju organizacija koje loše upravljaju promjenama je da rukovoditelji ne zamjećuju promjene ili ne žele prepoznati važnost promjena ili ne žele prepoznati respektabilnost informacije o promjenama kada je dobiju od svojih podređenih.

Sljedeći ili *drugi kriterij* koji razlikuje dobro od lošeg upravljanja promjenama dolazi s rješavanjem problema kojima se bave rukovoditelji. Kada se prepoznaju promjene i posljedično tome koje probleme se zbog toga treba rješavati, u pravilu se rukovoditelji koji uspješnije upravljaju promjenama posvećuju rješavanju prioritetnih problema, odnosno ključnih problema. Rukovoditelji nisu samo vođe u čekanju. Oni su „menadžeri koji čine stvari dobro. Potrebno je da postanu vođe koji također čine prave stvari.“ (Buckingham, Coffman, 2004., str. 55).

Razlike između menadžera i vođe mnogo su dublje u odnosu na ono što većina misli. Jedna od njih je fokus ili na što im je usmjerena pozornost. Vrsni menadžeri gledaju prema unutra. Gledaju unutar organizacije, unutar svakog pojedinca pa su razlike vidljive u stilu, ciljevima, potrebama i motivaciji svake osobe. Ove razlike su male, istančane, ali vrsni menadžeri trebaju voditi računa o njima. Te istančane razlike vode ih na pravi put da jedinstvene talente svake osobe provedu u izvedbu. Suprotno od njih, vrsni vođe gledaju prema van. Gledaju prema konkurenciji, prema budućnosti, gledaju alternativne smjerove za kretanje naprijed. Usredotočuju se na široke obrasce, pronalaze veze, pukotine i tada svoje prednosti postavljaju onamo gdje je najslabiji otpor. Oni moraju biti vizionari i pokretači te razmišljati strateški.

Središnje aktivnosti menadžera i vođe jednostavno su različite. Potpuno je moguće da ista osoba bude briljantan menadžer i užasan vođa. Isto tako je moguće da osoba bude izvrstan vođa, ali ne uspije kao menadžer. Ako organizacije pomiješaju uloge očekujući od svakog menadžera da bude vođa ili ako definiraju „vođu“ kao jednostavno napredniji oblik „menadžera“, uskoro će sve važne „katalitičke“ uloge (ili razrješenja) biti podcijenjene, loše shvaćene i loše igrane. Poduzeće će se postupno raspadati (Buckingham, Coffman, 2004., str. 55). Zaključno, jedna od karakteristika uspješnog upravljanja promjenama je prepoznati ključne probleme i orijentirati se k rješavanju istih, umjesto čestih rješavanja problema koji se javljaju kao posljedice.

U današnjem poslovnom žargonu, neuspješno rukovođenje promjenama se prečesto bavi „gašenjem požara“, a ne njegovim rješavanjem uzroka. U organizacijama koje tako funkcioniraju

se puno radi, vrlo često i prekovremeno, ljudi su preopterećeni, a rezultat često ne odgovara razini energije i truda uloženog u rješavanje. To su organizacije koje kratkoročno sagledavaju problem i potencijalne posljedice. Ne ulažu potrebno vrijeme u odabir promjena i problema, ne određuju organizacijske prioritete, a samim time niti ne rješavaju ključne probleme.

U suprotnom, s kratkim razmacima pojavljuju se novi, posljedično nastali slični problemi, koje ponovno moraju rješavati. Klasičan primjer je fluktuacija zaposlenih u određenom odjelu gdje se prilikom zapošljavanja ulaže trud i energija u privlačenje adekvatnih ljudi, ali nakon prečestog odlaska zaposlenih iz određenog odjela nitko se ne bavi uzrokom njihovog odlaska, već samo zapošljavanjem novih osoba na upražnjeno mjesto.

Do kraja pojednostavljen primjer je kako jedna organizacija rješava problem „požara“. Prema prvom kriteriju, nezamjećivanja i priznavanja požara, zaposleni će jedni druge zajedno s rukovodećim kadrom uvjeravati kako je sve dobro, kako „miris“ koji osjećaju vjerojatno dolazi izvana, kako taj „miris paljevine“ nema veze s njihovom organizacijom… ne priznajući pri tome činjenice. *Prvi kriterij* je sagledati činjenice što prije i što realnije. *Drugi kriterij* se u primjeru „požara“ manifestira tako da kada se požar dogodi, ugasi ga se i nastavi se raditi dok se ne dogodi sljedeći požar, koji se ponovno ugasi i tako redom. Ne postavlja se pitanje zašto se požari događaju? Što je uzrok požara? Što je potrebno učiniti kako se požar više ne bi ponovio?

Treći kriterij uspješnog upravljanja promjenama očituje se u prepoznavanju ključnih promjena i problema te njihovog rješavanja. *Četvrti kriterij* koji razlikuje uspješne od neuspješnih organizacija prilikom upravljanja promjenama se odnosi upravo na rješavanje problema. Uspješni u upravljanju promjenama prepoznaju promjene i identificiraju ključne probleme koje je potrebno rješavati. Dobro rješavanje u sebi sakriva dva aspekta: donijeti kvalitetnu odluku i provesti donesenu kvalitetnu odluku.

Spomenuti četvrti kriterij uspješnog upravljanja promjenama se odnosi na donošenje kvalitetnih odluka. Za jednostavne probleme vjerojatno je dovoljno da jedna osoba donese odluku. U vrijeme krize, kada nema dovoljno vremena za razmjenu razmišljanja, stajališta (npr. kada gori „požar“), rukovoditelj procjenjuje što je najbolje učiniti i donosi odluku. Jedna od karakteristika dobrih rukovoditelja je da mogu brzo donijeti odluku u vrijeme krize. U navedenom kriteriju, loše upravljanje promjenama je kada rukovoditelj sve odluke donosi sam, bez konzultacije sa zaposlenima, često prebrzo i afektivno. Oni stvaraju atmosferu krize oko svega, jer im tako najviše odgovara.

Prilikom rješavanja ključnih problema (gdje je zadovoljen prethodni kriterij uspješnog upravljanja promjenama) rukovoditelji odluke donose prebrzo, ishitreno, ili sami, ili pod krinkom savjetovanja s drugim zaposlenicima, a to su pretežno oni koji se s njima uvijek slažu. Najčešće

tada probleme gledaju iz istog kuta i prilikom donošenja odluka najlakše im je posavjetovati se s nekim tko uvijek stvari vidi kao i oni. U praksi se često takav način odlučivanja naziva „rad sa sebi sličnima“ ili „rad s klonovima“. Ovdje se ne govori o sličnom sustavu vrijednosti, već o sličnim karakterima i kutovima gledanja.

Rukovoditelji neuspješnih organizacija odabiru takav način jer im je lakše i bezbolnije odlučivati. Navlače krinku „lažnog“ participativnog odlučivanja, a u stvari se i dalje razmatra samo jedan (zajednički) način rješavanja problema. Rukovoditelji koji uspješno upravljaju promjenama prepoznaju svoje jake i slabe strane, prepoznaju drugačije kutove gledanja na rješavanje problema i za ključne probleme (ne i jednostavnije) angažiraju tim različitih karaktera, koji su spremni argumentirano braniti svoje prijedloge prilikom rješavanja problema, uz uvažavanje i poštivanje različitosti, kako bi se kroz takvu raspravu donijelo najbolje, najkvalitetnije rješenje.

Prema istraživanju koje je rađeno u korporacijama (Levi D., 2010.), najveći problem u radu projektnih timova je što se stručnjaci iz različitih dijelova organizacije prerano slože oko rješenja, najčešće poštujući stav rukovoditelja. Za rješavanje važnih problema uspješni rukovoditelji angažiraju različite kvalitetne zaposlene koji mogu doprinijeti kvaliteti odluke. Kada „požar“ prođe, kvalitetan rukovoditelj koji uspješno upravlja promjenama će pozvati nekoliko različitih karaktera s različitim znanjima, kako bi odlučio što napraviti. Odluku uvijek donosi jedna osoba, rukovoditelj, ali za važne stvari dobri i uspješni rukovoditelji uključuju u proces razmatranja i druge, kako bi povećali kvalitetu razmatranja i same odluke. Na primjeru „požara“ definitivno bi bio „cirkus“ da kada goruća greda pada, rukovoditelj saziva tim da razmatra nastali događaj. Kada je „požar“ ugašen treba razgovarati kako spriječiti da se isto ne ponovi.

U četvrtom kriteriju se prepoznaje tko treba biti uključen u proces donošenja odluke kako bi se povećala vjerojatnost da će se odluka i provesti. Prečesto se o važnim stvarima razgovara, donose odluke na sastancima, a nakon toga sve vrlo brzo zamre u neprovođenju. Kriteriji loših organizacija su: ne prepoznaju i ne priznaju da se promjene događaju, a ukoliko priznaju tada rješavaju banalne probleme, a ne ključne.

Ukoliko odluče rješavati ključne probleme, rješava ih rukovoditelj sam, ishitreno ili uz konzultaciju sebi sličnih, a ukoliko uključe različite karaktere i poglede na ključne probleme te donosu kvalitetno rješenje često se dogodi da se to rješenje ne provede u praksi. Posljedično, organizacije koje uspješno upravljaju promjenama, u proces odlučivanja i rješavanja problema uključuju sljedeće strukture: osobu koja ima ovlasti da donese odluku, osobu koja će provoditi rješenje i osobu koja je stručnjak na tom području. Kada se za ključne probleme koji nastaju uslijed promjena definira tim koji donosi prijedlog rješenja povećava se vjerojatnost da će se navedeno rješenje i provesti u praksi.

U procesu odlučivanja i rješavanja problema prvi tip osobe koju je potrebno uključiti je osoba s ovlastima koja donosi odluku. To je najčešće rukovoditelj, a neophodan je kako bi se izbjegao efekt debatnih „klubova“ i „komisija“ u kojima se puno priča, a nitko ne može donijeti odluku. Odluka se ne donosi glasanjem, konsenzusom, već ju donosi jedna osoba s ovlastima nakon konzultacije s ostalima.

Drugi tip uključene osobe je osoba koja ima moć da rješenje i provede. To je netko blizu problema, tko ima mogućnost na nametnuto rješenje odmahnuti rukom i reći (u sebi) ili na glas: to neće ili hoće funkcionirati. Umjesto takvog načina može odabrati aktivno sudjelovati u davanju prijedloga za rješavanje i tako provoditi u konačnici rješenje, kojeg je i sam dio, umjesto da provodi nametnuto rješenje. Pokazalo se da zaposleni radije provode rješenje u čijem su radu sudjelovali.

Treći tip osobe koji je potreban kako bi se povećala vjerojatnost provođenja promjena je stručna osoba. Ukoliko se rješenje donese bez stručne osobe, velike su šanse da takvo rješenje ne bude prihvaćeno i provedeno od zaposlenih, jer stručna osoba smatra da to rješenje nije dovoljno dobro. Svaki kvalitetan i uspješan rukovoditelj ili menadžer svjestan je koliko je njegova struka, menadžment, značajna za svakodnevno funkcioniranje organizacije, a pogotovo prilikom uspješnog uvođenja promjena.

Menadžment (ili upravljanje) najčešće prikazuje proces postizanja organizacijskih ciljeva koji se ostvaruje radeći s ljudima i preko njih s ostalim organizacijskim resursima. Usporedba ove definicije s definicijama koje nudi nekolicina suvremenih teoretičara upravljanja pokazuje da postoji konsenzus da menadžment ima tri glavna obilježja (Certo, Certo, 2008.). Prvo obilježje predstavlja proces ili seriju kontinuiranih i povezanih aktivnosti, zatim se uključuje i stavlja težište na postizanje organizacijskih ciljeva i na kraju ostvaruju se ciljevi provodeći odluke s ljudima i preko njih s ostalim organizacijskim kadrovima.

Biti dobar menadžer nije isto što i biti dobar vođa, kao što je već konstatirano. Menadžeri mogu razviti savršenu strategiju kako bi stvorili uspješnu organizaciju, ali ako nisu istovremeno i dobre vođe, strategija je osuđena na propast. Vodstvo karakterizira opsežnije i šire shvaćanje i vodi na novi teritorij gdje promjena, rizik, vizija, kreativnost i izazov postaju ukorijenjeni u svakodnevni radni stil, dok menadžer može biti zadovoljan upravljanjem unutar okvira organizacije. Vođa postaje okupiran smjerom kojim kreće organizacija, a menadžer slijedi vodstvo visokokvalificiranog osoblja. Vođe se pripremaju postati članovi skupine koja određuje smjernice, dok menadžeri moraju razvijati sposobnosti kojima stvaraju sve veću i veću voditeljsku ulogu (Chapman, O'Nell, 2003., str. 5). „Možete biti izvrstan menadžer, a da ne postanete dobar vođa,

ali ne možete biti izvrstan vođa, a da niste postali dobar menadžer.“ (Chapman, O'Nell, 2003., str. 6).

Menadžer izvršava ciljeve i on je osoba koja koordinira, razvija timski rad, ostvaruje kooperaciju i partnerstvo sa zaposlenima radi ostvarivanja dogovorenih ciljeva na postavljenim zadacima. On mora biti sposoban za kvalitetnu, dvosmjernu komunikaciju s ljudima. Predviđanje promjena i donošenje racionalnih odluka njegove su svakodnevne dužnosti. Menadžere možemo predstaviti kao „krvotok“ organizacije koji svoje ciljeve ostvaruju kroz četiri temeljne funkcije: planiranje, organiziranje, rukovođenje i kontrolu (prikaz na Slici 6).

Slika 6. Četiri funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004., str. 71)

Promatrajući Sliku 6 može se analizirati svaka od navedenih funkcija upravljanja (Certo, Certo, 2008.):

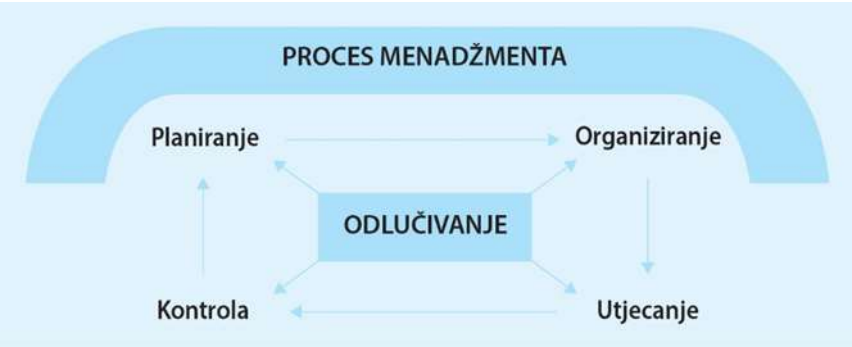
1. Planiranje uključuje odabir zadataka koji se moraju izvršiti kako bi se postigli organizacijski ciljevi, prikazivanje, u glavnim crtama kako se zadaci moraju obaviti te određivanje kad bi ih trebalo obaviti. Aktivnost planiranja stavlja težište na postizanje ciljeva. Menadžeri u svojim planovima u kratkim crtama prikazuju što točno organizacije moraju napraviti kako bi bile uspješne. Planiranje je važno za organizacijski uspjeh u bliskoj budućnosti (kratkoročno, kao i u daljoj budućnosti dugoročno).
2. Na organiziranje se može gledati kao na zadavanje zadataka, razrađenih tijekom planiranja, različitim pojedincima ili grupama unutar organizacije. Organiziranje stvara mehanizam za provedbu planova. Radni zadaci koji doprinose ciljevima tvrtke dodjeljuju se ljudima unutar

organizacije. Zadaci su organizirani tako da radni rezultati pojedinaca doprinose uspjehu odjela, što doprinosi uspjehu divizije, a u konačnici doprinosi i uspjehu organizacije.

3. Utjecanje ili djelovanje je još jedna od funkcija unutar procesa upravljanja. Ova funkcija, koja se još često naziva motiviranje, vođenje, usmjeravanje ili aktiviranje, ponajprije je važna za ljude unutar organizacija. Utjecanje se može definirati kao vođenje aktivnosti članova organizacije u odgovarajućem smjeru. Odgovarajući smjer je svaki smjer koji pomaže organizaciji da se kreće prema postizanju ciljeva. Konačna svrha utjecanja je povećanje proizvodnosti. Radne situacije koje stavljaju težište na ljude obično dugoročno generiraju više razine proizvodnje, u odnosu na radne situacije u čijem je središtu zadatak, jer potonje ljudi smatraju nezanimljivima.
4. Kontroliranje kao funkcija upravljanja kojom menadžeri:
   - prikupljaju informacije za mjerenje radnog učinka,
   - uspoređuju trenutne rezultate s unaprijed određenim pravilima i temeljem usporedbe odlučuju postoji li potreba za mijenjanje organizacije u svrhu osiguranja unaprijed određenih pravila.

Kontroliranje je stalni proces. Menadžeri kontinuirano prikupljaju informacije, uspoređuju ih te pokušavaju iznaći nove načine poboljšanja proizvodnje mijenjanjem organizacije.

U klasifikaciji menadžerskih funkcija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004., str. 72) postoji mišljenje kako je odlučivanje najvažnija funkcija menadžmenta. Navedeni autori iznose kako je odlučivanje osnovna funkcija menadžmenta. Svaki trenutak ispunjen je donošenjem odluka i stoga je odlučivanje postalo istoznačnicom za upravljanje (managing). Menadžeri ostvaruju svoju ulogu donoseći odluke, a navedeno možemo slikovito prikazati na Slici 7.



Slika 7. Odlučivanje i menadžerske funkcije (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004., str. 72)

Svi menadžeri izvršavaju sve funkcije navedene i prikazane na Slici 7. Oni su ti koji uz spomenute obveze obavljaju i funkciju vođenja, jer nitko drugi se njome ne bavi. Razlika u

uspješnosti menadžera do menadžera, nalazi se u tome koliko tko posvećuje vremena određenoj funkciji.

Kroz sve funkcije koje menadžeri obavljaju posebice se ističe dio koji se odnosi na „rad s drugima i pomoću drugih“, a koji podrazumijeva intenzivnu interakciju i komunikaciju između menadžmenta, odnosno menadžera na svim razinama u poduzeću i ostalih zaposlenika, a u svrhu realizacije postavljenih ciljeva organizacije (Miljković, Rijavec, 2007., str. 11). Za vođenje je značajna komunikacija, koja se može predstaviti kao umijeće utjecanja, motiviranja i fokusiranja zaposlenih u cilju realizacije postavljenih zadataka. Važnost komunikacijskih vještina mijenja se ovisno o razini rukovođenja. Razumjeti i predvidjeti ljudsko ponašanje nije ni najmanje lako.

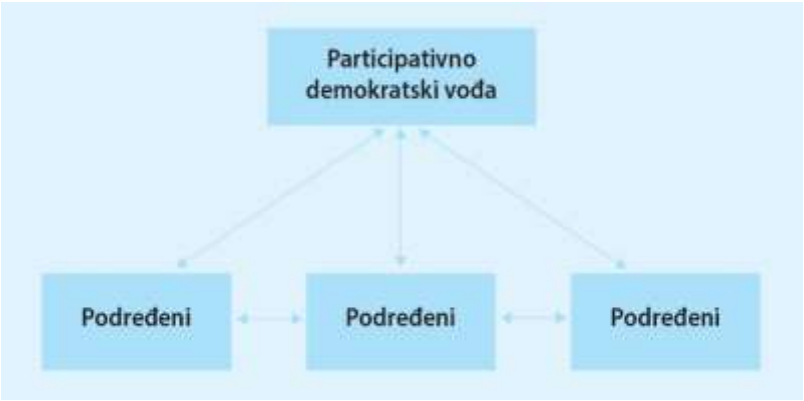
Menadžeri i njihovo vođenje organizacije razlikuje se po načinima i njegovim karakteristikama. Stoga možemo govoriti o različitim stilovima vodstva. Jurina (1994., str. 64) pod stilom rukovođenja podrazumijeva sintezu individualnih metoda, postupaka i tehnika rukovođenja imanentnih osoba, rukovoditelji u nekom sustavu rukovođenja u pojedinim tipovima organizacija. Teorija i praksa uočavaju mnogobrojne načine rukovođenja i kreću su između dvije suprotnosti. To su autokratski ili autoritarni i demokratski stil vođenja.

Autoritarni stil naglašava dominaciju vođe ili lidera u tvrtki i neuvažavanjem zaposlenih u procesu upravljanja. Spomenuti stil označavaju jednosmjerne veze ili, drugim riječima opisano, davanje naredbi od strane nadređenog, rukovoditelj zapovijeda, a podčinjeni se bez pogovora pokoravaju. To je tzv. vertikalna komunikacija, od „gore prema dolje“ (prikaz na Slici 8).

Slika 8. Autokratski stil vođenja (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004., str. 351)

Pobornici autokratskog stila vođenja nalaze takav način vođenja nadmoćnim. On omogućuje, autokratski brzo donošenje odluka, bez konzultacije s podređenima. Moć vođe tako je povećana kao i mogućnost utjecanja na izvršenje zadatka.

S druge strane, nasuprot autokratskom stilu vođenja, nalazi se demokratski stil. Njega karakterizira veća sloboda i učešće zaposlenika u organizaciji, ali s većom odgovornošću. Uključuje podređene u proces donošenja odluka ili menadžeri konzultiraju zaposlene prije nego što odluče. Zbog takvog pristupa ovaj stil vođenja se naziva i participativno demokratskim, jer proces odlučivanja poklanja veliku pažnju međuljudskim odnosima (Slika 9).



Slika 9. Demokratski stil vođenja (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004., str. 352)

Uspješni menadžer ili vođa nije onaj koji dominira drugim i stavlja se u superioran položaj, već onaj koji stvara atmosferu razvijanja samostalnosti i odgovornosti svih zaposlenih. Kako bi bio uspješan, vođa treba učiti svoje zaposlene rješavati probleme na koje nailaze u radnoj okolini, a ne donositi odluke umjesto njih. Godet (1987.) smatra kako najuspješniji vođe osposobljavaju svoje zaposlene da oni sami sebi postaju vođe.

Zbog pretežne upotrebe metode dogovora, odnosno uvjeravanja i participacije podređenih u ovom stilu rukovođenja, Jurina (1994.) iznosi kako podređeni imaju osjećaj da je to njihova odluka i ne pružaju otpor u realizaciji, iako se u većini slučajeva donosi odluka po želji rukovoditelja. Zagovornici demokratskog stila vođenja vjeruju kako će kvalitetni međuljudski odnosi ishoditi veće zadovoljstvo zaposlenih te veću efikasnost i izvršenje radnih zadataka i postizanje poslovnih ciljeva organizacije.

Kroz povijest, razvio se i treći stil vođenja, takozvani *laissez-fair* stil[3]. On predstavlja apsolutnu suprotnost autoritarnom stilu. Njega označava samostalnost zaposlenika u određivanju zadataka, horizontalni tijek informacija te odsustvo autoriteta i moći kod menadžera. Apsolutno autoritarni ili demokratski stil vodstva rijetko se nalazi u praksi, jer nitko ne može voditi

[3] Laissez-fair stil vodstva je stil u kojemu vođe daju najviše slobode suradnicima. U tome stilu vođe se i ne ponašaju kao vođe. Oni ograničavaju svoju interakciju sa suradnicima samo na odgovaranje na pitanja i osiguranje potrebnih sredstava za rad (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 485).

organizacije u krajnostima. Najčešće možemo govoriti o vodstvu s dominantno autoritarnim karakteristikama, tj. s dominantno demokratskim stilom vodstva.

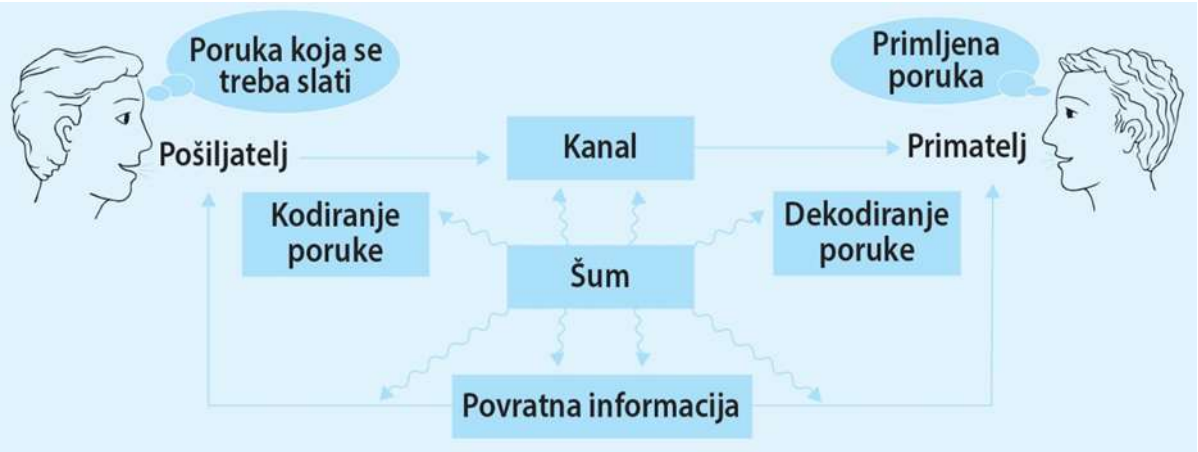
Oblik vođenja u organizacijama obilježen je međuodnosom i komunikacijom između rukovodećeg kadra s jedne i zaposlenika s druge strane. Pojedinac svake organizacije je njen unikatan dio i nemoguće ga je kopirati. On je značajan čimbenik razvoja organizacije, i predstavlja izvor konkurentskih i natjecateljskih snaga koji organizaciji osiguravaju poslovnu efikasnost i uspješnost, a također i prvenstvo na tržišnoj sceni u odnosu na svoje konkurente.

4. Komunikacija, komunikacijske vještine i stilovi komuniciranja

4.1. Komunikacijski proces

Gotovo sve što netko želi ili treba u velikoj mjeri ovisi o drugima. To je istina za svakog čovjeka, a odnosi se na menadžere, znanstvenike, nastavnike ili stolare. Uspjeh bilo koga da dobije ono što želi ili treba uvelike će ovisiti o kvaliteti i efikasnosti komunikacije. Stoga je ona jedna od najvažnijih vještina na svijetu.

Robbins i Judge (2009.) daju prikaz komunikacijskog procesa i iznose kako je za svaku komunikaciju potrebno postojanje svrhe, izražene preko poruke koja se želi prenijeti. Potonja se dešava između pošiljatelja i primatelja. Dobivena poruka se kodira (prevodi u simbolički oblik) i putem nekog medija ili kanala prenosi primatelju. On ponovno dekodira poruku pošiljatelja. Dobiveni rezultat je prijenos značenja od jedne osobe do druge (Slika 10).



Slika 10. Komunikacijski proces (Izvor: Robbins, Judge, 2009., str. 370)

Ključni dijelovi komunikacijskog modela su: pošiljatelj, kodiranje, poruka, kanal, dekodiranje, primatelj, „šum“ (ili buka) i povratna informacija. Kako se odvija komunikacijski proces (Robbins, Judge, 2009.): pošiljatelj inicira osmišljenu poruku. Svaka misao verbalno izrečena je fizički proizvod kodiranja pošiljatelja. Kada se govori, govor predstavlja poruku ili oblikovanu misao. Također, kada se piše, pisanje je manifestacija poruke ili kada osoba gestikulira, pokreti ruku i izrazi lica također predstavljaju poruku. Kanal je medij kroz koji putuju poruke i pošiljatelj bira hoće li koristiti formalni ili neformalni kanal. Formalne kanale uspostavljaju

organizacije i njima se prenose poruke vezane za profesionalne djelatnosti članova poduzeća. Tradicionalno one prate lanac nadležnosti unutar organizacije. Neformalnim kanalima prenose se društvene ili osobne poruke unutar poduzeća. Oni su spontani i nastaju kao reakcija individualnog izbora. Poruka je usmjerena k primatelju, ali prije nego što se poruka uopće može primiti, moraju se simboli u poruci prevesti u oblik koji je razumljiv primatelju. Taj proces zove se dekodiranje.

Posljednja karika komunikacijskog lanca je povratna informacija i njome se provjerava uspješnost prenošenja poruke. Tako se utvrđuje razumijevanje poslane poruke. Povratna informacija je proces kroz koji davatelj poruke provjerava kako se njegova poruka dekodira i prima. Odgovor primatelja na poruku može utjecati na osobu koja može izmijeniti poruku kako bi je primatelj bolje razumio. Kada osoba koja šalje poruku ne može provjeriti kako je shvaćena poruka, može doći do nesporazuma ili neuspješne komunikacije. Otvorena dvosmjerna komunikacija olakšava shvaćanje i razumijevanje.

Odgovor osobe koji djeluje na mogući izbor izražavanja poruke davatelju je povratna informacija. Za uspješnu povratnu informaciju potrebno je da davatelj informacije obraća pozornost na reakcije slušatelja i prilagođava svoje informacije tim reakcijama. Ako do toga ne dolazi onda odgovori slušatelja nisu povratne informacije.

Komunikacijski *feedback* (uvriježeni naziv za povratnu informaciju) je povratna informacija o sebi i svojoj komunikaciji, o drugome i njegovoj komunikaciji te o nama i našoj međusobnoj komunikaciji, koja se daje tijekom međusobne komunikacije. U vezi s komunikacijskim *feedbackom* mogu se razlikovati organizacije s nekvalitetnim i kvalitetnim *feedbackom*. U organizacijama s lošijim oblikom *feedbacka,* povratne informacije daju se ili traže neverbalnim putem, tj. govorom tijela. Uglavnom su negativne i neprilagođene onome kome su upućene. Također su dane u općem obliku, što otežava shvaćanje na što i na koga se odnose. Nejasne su, indirektne i nerazumljive.

U organizacijama s boljim oblikom komunikacijskog *feedbacka,* povratne informacije među suradnicima se daju i traže verbalno, tj. riječima. One mogu biti pozitivne, a ne samo negativne. Pokušavaju se prilagoditi suradniku, njegovim mogućnostima shvaćanja i trenutnom raspoloženju. Vodi se računa kada se nešto nekome kaže. Nastoji se biti konkretan, precizan, točno određen. (Brajša, 1993., str. 82).

Bit uspješne komunikacije sastoji se u tome da se poruka prenese tako da doživljaj primatelja odgovara doživljaju poruke pošiljatelja. Drugim riječima, način i metoda komunikacije se uvijek usklađuje tako da odgovara onome s kime se komunicira.

Odgovor je svaka reakcija primatelja obavijesti, dok je povratna informacija samo onaj dio odgovora koji se vraća pošiljatelju. Povratna je informacija, iznosi Novak (2001., str. 96), od

temeljnog značenja za uspješnu komunikaciju. Ona omogućuje pošiljatelju da napravi potrebna poboljšanja u komunikacijskom procesu, a ujedno smanjuje mogućnost nastanka sukoba i međusobnih kriza.

Uspješna međusobna komunikacija prema Novaku je ona pri kojoj primatelj interpretira obavijest onako kako je to htio pošiljatelj. Kako bi se to ostvarilo, sudionici u komunikaciji moraju se služiti jednakim ili vrlo sličnim kodom obavještavanja i ako želimo povećati učinkovitost komuniciranja moraju biti ispunjena tri temeljna uvjeta:

1. obavijest mora biti razumljiva (jednostavna, pregledna, jezgrovita i zanimljiva),
2. moramo vjerovati pošiljatelju i
3. moramo imati povratnu informaciju o odzivu primatelja na obavijest.

Osim tih pravila za učinkovitu komunikaciju treba poštovati i sljedeća pravila učinkovitog obavještavanja:

1. pošiljatelj mora sam preuzeti odgovornost za obavijest,
2. obavijest mora biti potpuna i specifična te sadržavati sve potrebne informacije,
3. primatelj mora pošiljatelja smatrati vjerodostojnom osobom,
4. verbalna i neverbalna obavijest moraju biti usklađene,
5. obavijesti moraju biti redundantne ili ih treba ponavljati na više načina uz upotrebu što većeg broja kanala,
6. moraju se tražiti povratne informacije,
7. obavijest se mora prilagoditi referentnom okviru primatelja (načinu i stupnju razumijevanja sadržaja obavijesti),
8. pri opisivanju osjećaja treba upotrebljavati usporedbe,
9. sugovornika se ne smije ocjenjivati.

Međusobno slušanje i odgovaranje najviše pridonosi učinkovitom komuniciranju. S obzirom na namjenu, razlikujemo pet načina slušanja i odgovaranja (Novak, 2001., str. 98):

1. Savjetovanje i ocjenjivanje: partnera savjetujemo i ocjenjujemo primjerenost njegova ponašanja u nekim situacijama, što nije uvijek dobro jer se partner osjeća ugroženo.
2. Analiziranje i interpretiranje: partneru objašnjavamo njegove osjećaje i značenje problema. Većina ljudi osjeća nelagodu kada netko zna o njima više od njih samih.
3. Davanje potpore: sugovornika se podupire i hrabri, ali treba paziti kako se i kojim tonom izražava potpora, kako ne bi pomislio da ga se kritizira ili da je suvišan.
4. Radoznalost i ispitivanje: ispitivanjem sugovorniku dajemo do znanja da trebamo još informacija za rješavanje problema. Najbolje je sugovorniku otvorenim pitanjima pomoći da sam točno definira problem i tako ga i sam riješi.

5. Parafraziranje i razumijevanje: sugovornika ispitujemo jesmo li ga točno razumjeli i radimo kratak sažetak njegovih misli kako bi sam čuo što je izjavio. Većina ljudi u određenom trenutku sama predlaže rješenje problema, no toga katkad nisu svjesni.

Leinert Novosel (2012., str. 55) ističe sedam ključnih pravila dobrog komuniciranja i napominje kako ne možemo primijeniti sve savjete odjednom, jer nećemo znati što smo uopće željeli reći. Predlaže da se odlučimo za jedan do dva savjeta koja procijenimo ključnim i kvalitetno ih primijenimo:

Prvo pravilo ukazuje na potrebu isticanja važnosti primatelja, kreiranja pozitivnog stava i raspoloženja kod primatelja, a time mu poručujemo da nam nije kao sugovornik neprijatelj. *Drugo pravilo* podsjeća da primatelju treba dati vrijeme, odnosno pokazati da je za nas kao pošiljatelj itekako važan partner u komunikaciji. *Treće* govori o tome da primatelju treba dati ulogu u komunikaciji i zbivanjima općenito. *Četvrto,* treba kod primatelja pobuditi interes, zanimanje za ono o čemu komuniciramo ili treba mobilizirati pozornost primatelja. *Peto,* potruditi se da komunikacija bude dinamična i uvjerljiva, da postoji maksimalna uključenost u komunikaciji. *Šesto pravilo* upućuje na jasnoću, jednostavnost i „sređenost“ pri komuniciranju i *sedmo* podsjeća na defanzivnost, umjerenost i odsustvo bilo kakvog pritiska ili „napada“, razoružava i čini dobitnu kombinaciju komunikacijskog procesa.

„Šumovi“ i prepreke za uspješnu komunikaciju pojavljuju se „iz“ svih čimbenika komunikacijskog procesa (navedenih na Slici 10, str. 65). Njihovo upoznavanje smanjuje i onemogućuje njihov negativan utjecaj na sam proces komunikacije. Po Druckeru (2005., str. 221) komunikacije su neuhvatljive, poput jednoroga i ni jednoj drugoj oblasti nije posvećeno toliko truda koliko je to usmjereno na poboljšanje komuniciranja u vodećim institucijama. „Razina buke je skočila tako brzo da nitko nije u stanju zaista slušati sve to brbljanje o komuniciranju. Jedno je postalo posve jasno, da je komuniciranja sve manje.“

Prema Sladović Franz (2009.) prepreke koje se učestalo javljaju su razlike u percepciji. Svaka osoba je zbroj svojih prijašnjih iskustava i tumačenje situacija bazira se na informacijama dobivenih temeljem obrazovanja, spola, podrijetla, godina života i osobnosti. Spomenute iskustvene razlike predstavljaju osnovu svih komunikacijskih prepreka. Brzanje sa zaključcima također je prepreka koja utječe na međusobno razumijevanje sudionika procesa komunikacije. Osobe u takvim slučajevima vide ono što žele vidjeti, čuju ono što očekuju čuti i zaključuju ono što se poklapa s njihovim željama, bez ikakvih provjera. Stvaranje stereotipa ili generalizacije temelji se na ljudskoj potrebi unificiranja svih ljudi i okolnosti. Ne želi se učiti na iskustvu, već se preuzima usvojeno ponašanje većine prema različitim grupama, ovisno o grupama kojima pripadaju.

Osobe različitog znanja ili struke ponekad teško uspješno komuniciraju zbog suženih informacija o određenoj temi. Stoga je potrebno uvažiti stupanj znanja svih uključenih kako bi se komunikacija mogla uspješno odvijati. Još jedna od prepreka kvalitetne komunikacije je nezainteresiranost primatelja za poruku. Ulaganje dodatnog napora prilikom slanja poruke potrebno je kako bi se povećalo zanimanje slušatelja. Ukoliko to nije moguće, primjereno je prekinuti komunikaciju. Osobama s niskim stupnjem samopouzdanja, ponekad je, ovisno o okolnostima u kojima se nalaze, teško verbalno izraziti misli i osjećaje pa se i ova odlika smatra preprekom uspješne komunikacije. Također, snažne emocije vrlo često mogu uzrokovati nesmisleno slanje bilo koje druge poruke osim same emocije. Za vrijeme trajanja takvih emocija čovjek ne vidi i ne čuje realno i objektivno pa je komunikacijski odnos narušen. Potrebno je odgoditi nastavak razgovora, jer snažne emocije mogu potpuno promijeniti značenje onoga što netko želi iskazati. S nekim se osobama može vrlo teško komunicirati dok s drugima komunikacija teče i čini se kao da se sudionici komunikacijskog procesa znaju godinama. Ponekad su razlike toliko uočljive pa se govori o „sudaru osobnosti“. Sve navedeno do sada otežava postizanje kvalitetne i uspješne komunikacije.

Buku u komunikacijskom procesu predstavlja sve što onemogućava ili otežava komunikaciju. Ona najčešće nastaje zbog slanja nerazgovjetne informacije, koja može biti nerazumljiva ili dvosmislena. Također, tijekom procesa komunikacije može doći do gubitka dijela poruke što dovodi do stvaranja „šuma“ ili buke. Isto tako, na njeno stvaranje utječe strana koja prima poruku svojim nedostatkom pažnje, nerazumijevanja ili pogrešnog tumačenja. Buku je nemoguće ukloniti, ali je se može smanjiti i to je jedna od najvažnijih vještina u komunikaciji.

„Šum“ ili buku u komunikaciji također predstavljaju razna iritantna ponašanja za vrijeme govora, koja prema rezultatima Gallupovog instituta obuhvaćaju (Čulo, 2011.):

- Upadanje u riječ 88%
- Psovanje 84%
- Mumljanje i tiho govorenje 80%
- Monoton i dosadan glas 73%
- Poštapalice (hm, ovoga, ovaj, znači...) 69%
- Slaba gramatika ili krivi izgovor 63%
- Piskutavi glasovi 61%
- Strani naglasak ili dijalekt 24%.

Ljudi pogrešno misle da svi isto gledamo na stvari i da imamo jednake perspektive. Kada nismo dovoljno pažljivi ili pod utjecajem emocija, često se događa da ne primjećujemo razlike u gledanju. Novak (2001.) smatra kako je razumijevanje perspektive druge osobe temelj uspješne

komunikacije. „Šum“ nastaje i kada iz sugovornikova govora izdvojimo samo dio na koji odgovaramo, a ostatak zanemarujemo. Takvo ponašanje je ljudima sasvim urođeno, jer je naša percepcija uvijek usmjerena selektivno, iako takvo opažanje ne omogućuje uspješnu međusobnu komunikaciju.

Nekoliko čestih pogrešaka prema Novaku (2001., str. 96) koje uzrokuju nepotrebne nesporazume u komunikaciji su:

1. Ne znamo što bi točno rekli prije nego što to izgovorimo.
2. Želimo previše toga reći odjednom.
3. Naše su obavijesti nepotpune, nepovezane, komplicirane, preopćenite, nezanimljive.
4. Ne uzimamo u obzir stupanj informiranosti primatelja o nekoj temi.
5. Sugovornika ne slušamo pažljivo.
6. Usredotočujemo se na bit, umjesto na cjelinu.
7. Razmišljamo o odgovoru prije nego što smo saslušali do kraja.
8. Procjenjujemo je li naš sugovornik u pravu prije nego što je uspio razumjeti obavijest.
9. Ne trudimo se saznati je li primatelj razumio obavijest.
10. Ne gledamo izravno sugovornika.
11. Naše geste nisu u skladu s govornom porukom.
12. Odabiremo nepovoljan trenutak za razgovor.

Kako bi se uopće moglo komunicirati ili kako bi poslovna komunikacija bila uspješna, sudionici komunikacije prema Miljković, Rijavec (2002.) moraju poznavati jezik, njegove verbalne i neverbalne elemente te jezične uzorke prikladne za određenu komunikacijsku situaciju. Potrebno je posjedovati interakcijske vještine ili znati karakteristike određenih komunikacijskih situacija i prema njima pronaći prikladan oblik interakcije. Također, za osobe, sudionike komunikacijskog procesa, značajno je i kulturno znanje ili poznavanje društvene strukture u kojoj se komuniciranje odvija, njezine vrijednosti i stavove.

Drucker (2005.) navodi kako je komunikacija opažanje, očekivanje i postavljanje zahtjeva. Iznosi kako su mistici mnogih religija postavljali staru zagonetku: „Proizvodi li pad drva u šumi zvuk, ako nikog nema u blizini da to čuje.“? Pravi odgovor ove zagonetke je „ne“. Postoje zvučni valovi, ali ne postoji zvuk, ako ga netko ne primi osjetom sluha. Zvuk se ne stvara opažanjem, zvuk je komunikacija. Po navedenom možemo zaključiti kako je primatelj poruke prvi i važniji dio komuniciranja. Osoba koja šalje poruku još ne komunicira, ona samo šalje poruku ili daje zvuk. Ona samo izgovara. Ako ne postoji netko tko čuje, ne postoji niti komunikacija. Tada imamo samo postojanje buke. Još je Sokrat ukazao na činjenicu da se s ljudima mora razgovarati u okvirima njihova iskustva ili se moraju koristiti metafore stolara kad se razgovara sa stolarima i tako dalje.

Jedno je sigurno da možemo komunicirati samo na jeziku primatelja upotrebljavajući njegove izraze, a oni se temelje na iskustvu. Upotrebljavajući određene formulacije u kojima primatelj nema iskustva komunikacijski proces je nemoguće ostvariti, jer ti pojmovi nadilaze granice opažanja primatelja. Kada želimo komunicirati, bez obzira na zahtjev i namjeru, postavimo pitanje: „Je li ova komunikacija u okvirima opažanja i mogućnosti primatelja? Može li ju primiti?“ (Drucker, 2005., str. 222).

Osoba koja šalje poruku rijetko kada uviđa da postoje i druge dimenzije i da ono što je njoj očito i što njezino emocionalno iskustvo potvrđuje nije identično percepciji drugih.

Ljudi su različiti, imaju različite potrebe i vrijednosti i njihov unutarnji svijet je složen. Gledaju na sebe, ali i na svijet oko sebe kroz vlastite prizme. Svaki čin ima svoje lice i komunikacijsko naličje, iznosi Leinert Novosel (2012., str. 55). „Lice“ djelovanja je ono što radimo, a „naličje“ je komunikacijsko značenje. Određeni pokret, izraz lica, sve što se čini ili ne čini redovito nosi poruku ili komunikacijsko naličje pa zbog toga dolazi do nesporazuma u komunikaciji, odnosno do nepotpunog ili pogrešnog razumijevanja.

U komuniciranju se uvijek mora imati u vidu, uz svijet pošiljatelja poruke i svijet osobe s kojom se komunicira, tj. primatelja poruke. Proces komunikacije može se vidjeti i iz niže navedenog komunikacijskog lanca.

Slika 11. Komunikacijski lanac (Izvor: Ajduković i Hudina, 1996., str. 14)

Poznata je priča o slijepim osobama u kojoj svaka u susretu sa slonom, opipava samo jedan dio (nogu, trup i kožu) i iznosi potpuno različite zaključke koji su za nju istina. Može se zaključiti

kako je komunikacija nemoguća, dok se ne dozna što primatelj može vidjeti, osjetiti i zašto. Opaža se ono što se očekuje opaziti, vidi se najčešće ono što se očekuje vidjeti i čuje se u najvećoj mjeri ono što se očekuje čuti. U svim komunikacijskim procesima u bilo kojem dijelu čovjekova života, istina je da se neočekivano ne doživljava i ne prima. Ne vidi se i ne čuje, već se ignorira ili se pogrešno shvaća, vidi i pogrešno čuje jer se ne očekuje.

Ljudski um je čudan „stroj“ koji obrađuje samo one poticaje koji su u okvirima očekivanja. Svemu drugom se opire jer ne želi promijeniti mišljenja u koja vjeruje. Zbog toga, prije nego se komunicira mora se znati što primatelj očekuje da će vidjeti ili čuti. Samo po tome može se znati hoće li komunikacija ispuniti očekivanja pošiljatelja i koja su to očekivanja. Kada se upoznaju očekivanja primatelja, a ne poklapaju se s namjerom ili zahtjevom komunikacijskog procesa, potrebno je uputiti signal po kojem će primatelj shvatiti da je istina, činjenica ili stvarnost drugačija. To se postiže izazivanjem „šoka“ kojim se želi „probuditi“ primatelja. Izazivanjem „šoka“ prisiljava se primatelja da uvidi kako se događa neočekivano.

Svako komuniciranje postavlja zahtjeve kojima primatelj mora postati netko, potrebno je da nešto učini ili da vjeruje u nešto. Uvijek traži motivaciju. Može se reći kako je komunikacija moćna ako odgovara težnjama, vrijednostima i svrsi primatelja. Ako nije u skladu s navedenim malo je vjerojatno da će poruka biti primljena (Drucker, 2005.).

4.2. Interpersonalna komunikacija

Žižak, Vizek Vidović i Ajduković (2012., str 25-26) navode vrste komunikacije koje se najčešće povezuju s porastom razine uključenosti pojedinca u komunikaciju, odnosno, kontekstom u kojem se komunikacija odvija. Postoje tri razine komunikacije:

1. Intrapersonalna komunikacija je proces koji protječe unutar jedne osobe, koja je i pošiljatelj i primatelj poruke. Takva komunikacija neprestano se događa jer ljudski mozak stalno šalje različite poruke različitim dijelovima tijela. Ljudi su svjesni samo manjeg dijela te komunikacije.
2. Interpersonalna komunikacija je proces između dvije osobe pa postoje dva pošiljatelja i dva primatelja poruke. Osobe se izmjenjuju u tim ulogama i nitko nije u poziciji onoga koji samo reagira, nego obje osobe potiču i odražavaju komunikacijsku aktivnost. Aktivnost među njima se stalno izmjenjuje i interakcija je dinamična i stalno promjenljiva.
3. Pojedinac - grupa, u slučaju ove razine komunikacije postoji jedan pošiljatelj poruke i više primatelja. Vrlo često se s ove razine prelazi na razinu interpersonalne komunikacije.

a) Grupa - pojedinac je ona razina komunikacije kada postoji više pošiljatelja poruka i jedan primatelj.
b) Grupa - grupa.

Interpersonalno komuniciranje je najrasprostranjeniji i elementarni oblik društvene komunikacije, prema Žižak, Vizek Vidović i Ajduković (2012.). Isto kako je teško odrediti točnu definiciju komunikacije, jednako tako postoji problem i kod pokušaja definiranja interpersonalne komunikacije. Sve donedavno, interpersonalna se komunikacija definirala prema značajkama situacije ili prema broju onih koji sudjeluju u komunikacijskom procesu, fizičkoj udaljenosti među njima, mogućnosti povratne sprege i tome slično. Novijim se definicijama pokušao pojam interpersonalne komunikacije osloboditi situacijske komponente. Prema jednoj od novijih definicija (Orbe, Bruess, 2007., str. 4) interpersonalnu komunikaciju možemo definirati kao „proces stvaranja ili dijeljena značenja među ljudima koji su međusobno ovisni jedni o drugima i/ili imaju neka saznanja jedni o drugima“ (prema Žižak, Vizek Vidović, Ajduković, 2012., str. 29).

Prema Brajši (1993.) interpersonalna komunikologija predstavlja suvremenu znanstvenu disciplinu. Njezino područje zanimanja je komunikacija licem u lice između najmanje dvije osobe ili unutar manjih grupa, tj. direktna i neposredna komunikacija. Ona bi kao vještina trebala predstavljati u svakom poduzeću osnovu njegove razvojne politike. Kako je čovjek osnovni nositelj nastanka, razvoja i preživljavanja organizacije, tako je bez suvremenog znanstvenog komunikološkog pristupa čovjeku i njegovom ponašanju nemoguće upravljati ljudskim potencijalima i resursima organizacije.

Osnovne spoznaje o procesu komunikacije sveobuhvatno, a ipak vrlo jednostavno, prikazao je Paul Watzlawick kroz navedenih pet zakona komunikacije (Žižak, Vizek Vidović i Ajduković, 2012.):

1. Komunikacija nastaje čim se dvije osobe mogu vidjeti. Bilo koje ponašanje u nekoj situaciji ujedno prenosi i neku poruku koja je uvijek sadržaj komunikacije, tako je nemoguće ne komunicirati. Dvije osobe ne mogu ne komunicirati u situaciji u kojoj vide jedna drugu. Zaključno, komunikacija se uvijek događa kada su ljudi zajedno. Svaka socijalna situacija sadrži komunikaciju i zahtijeva postojanje komunikacijskih vještina. Čak i kada netko pokušava izbjeći komunikaciju, on prenosi tu komunikacijsku poruku na razne načine - šutnjom, okretanjem leđa ili rečenicom: „Ne želim razgovarati“.
2. Svaka komunikacija ima dva gledišta: sadržajni i odnosni. Ono o čemu se govori, tj. o čemu se radi, npr. svojstva ljudi, događaja, nedoumica, itd. predstavlja sadržajni aspekt. Odnosni aspekt je ambivalentan. S jedne strane ukazuje na odnos prema sadržajnom aspektu, a s druge

na odnos prema davatelju ili primatelju poruke. U svakom su komunikacijskom procesu prisutna oba aspekta, koja cijelo vrijeme utječu jedan na drugoga. Tako npr. osobe bolje prihvaćaju neugodne poruke od osoba s kojima imaju bolji odnos. S druge strane, primanje pozitivnih poruka i zanimljivost sadržaja mogu unaprijediti odnos medu osobama. Naravno, način govorenja o nekoj temi ukazuje na odnos davatelja poruke prema toj temi, kao što uz to i ponašanje prema drugoj osobi tijekom govorenja ukazuje na odnos prema slušatelju.

3. Početna točka svake komunikacije uvjetuje komunikacijsku interpunkciju ili prirodu samog komunikacijskog odnosa. Svi sudionici komunikacijskog procesa različito doživljavaju početak komunikacije što je značajno spoznati zbog uzročnosti poruka. Djelovanje jedne osobe izaziva reakciju na djelovanje druge osobe, a time se ponovno pokreće djelovanje u komunikacijskom procesu. Po tome, komunikacija je kružna ili nema početak i kraj.
4. U svakom komunikacijskom procesu imamo verbalnu i neverbalnu interakciju. Verbalna predstavlja digitalni, dok neverbalna prezentira analognu razinu. Razmjena informacija riječima i prijenos sadržaja poruke prikazuje digitalnu razinu, dok izrazi lica, pokreti tijela, uzdasi te odnos prema poruci i primatelju poruke predstavljaju analogni način. Obje razine su nedjeljive i događaju se istovremeno te ih je potrebno razlikovati. Iako dolaze istovremeno, mogu prikazivati suprotne poruke ili pošiljatelj šalje dvostruku poruku koja zbunjuje primatelja.
5. Komunikacija se može realizirati simetričnim ili komplementarnim načinom. Simetričan način komunikacije odgovara vodoravnom načinu komuniciranja ili jednakosti sudionika, dok se komplementarni može usporediti s okomitim načinom komuniciranja, gdje postoji nadređeni i podređeni položaj. Komunikacijski odnos temeljen na društvenim ulogama ili na osobinama pojedinca, pri čemu se nadopunjuju uloge ili ispunjavaju međusobna očekivanja sudionika, predstavlja komplementaran način. Događa se u komunikacijskom procesu da određene osobe mogu komunicirati komplementarnim načinom, a u drugima simetrično. U procesu provođenja promjena preporuča se simetrična komunikacija i komplementaran način.

Kao što je vidljivo iz Tablice 7, interpersonalna komunikacija može biti nepotpuna i potpuna. Nenamjerno, neplanirano, nesvjesno slanje poruka, bez uvida u prihvaćanje i djelovanje poslanih poruka predstavlja nepotpunu ili nestručnu komunikaciju. Potpuna ili stručna komunikacija sadrži namjerne, planirane i svjesne poruke s uvidom u prihvaćanje i djelovanje poslanih poruka.

Tablica 7. Nepotpuna i potpuna komunikacija

NEPOTPUNA KOMUNIKACIJA	POTPUNA KOMUNIKACIJA
· nenamjerna, neplanirana, nesvjesna · bez uvida u prihvaćanje i djelovanje poslanih poruka	· namjerna, planirana, svjesna · s uvidom u prihvaćanje i djelovanje poslanih poruka

Izvor: Brajša, 1993., str. 24

Proces interpersonalne komunikacije Laswell (Holzer, 1973., prema Brajša, 1993., str. 24 i Miljković, Rijavec, 2002., str. 12) sažima u jednoj rečenici: „Tko kaže, što, s kojim sredstvima i s kakvim djelovanjem“ (Tablica 8).

Tablica 8. Temeljni elementi interpersonalne komunikacije po Laswell-u

- TKO (pošiljatelj poruke)
- ŠTO (poruka)
- S KOJIM SREDSTVIMA (način komuniciranja)
- KOME (primatelj poruke)
- S KAKVIM DJELOVANJEM (utjecaj poruke)

Izvor: Brajša, 1993., str. 24

Miljković i Rijavec (2002.) Tablicu 8 tumače da svaki komunikator mora imati informaciju koju želi prenijeti na način kojim je svaki primatelj poruke može shvatiti onako kako on želi. Tu informaciju kodira i pretvara u poruku te bira odgovarajući način putem riječi, crteža, pokreta itd. Dobivenu poruku primatelj dekodira i razumijeva, a dekodiranje i razumijevanje nisu istoznačni pojmovi. Nešto se može čuti ili pročitati, ali pri tome se ne mora razumjeti. Uspješnost komunikacije ovisi o razumijevanju poslane poruke, jer poruka nije ono što je poslano, već ono što je primljeno od strane primatelja.

Iz toliko različitih pogleda na komunikaciju i interpersonalnu komunikaciju može se vidjeti kako mnogi autori pri određivanju ključnih obilježja komunikacije gledaju isti odnos samo iz nekog drugog kuta. Pri prepoznavanju interpersonalne komunikacije postoje ključne značajke (Žižak, Vizek Vidović, Ajduković, 2012., str. 45):

1. Prema Kingu koji promatra komunikaciju iz aspekta ishoda:
   a. interpersonalna komunikacija uključuje verbalno, ali i neverbalno ponašanje,
   b. interpersonalna komunikacija uključuje namjernu i nenamjernu komunikaciju,
   c. interpersonalna komunikacija je djelotvorna i nedjelotvorna,
   d. interpersonalna komunikacija je učinkovita i neučinkovita,
   e. interpersonalnom komunikacijom dolazimo do sporazuma ili nesporazuma.
2. Prema Reardon-u koji promatra komunikaciju s aspekta motivacije i persuazivne dimenzije:
   a. u procesu interpersonalne komunikacije ljudi komuniciraju iz različitih razloga,
   b. interpersonalna komunikacija rezultira namjeravanim i nenamjeravanim učincima,
   c. interpersonalna komunikacija je dvosmjerni proces koji može uključivati uvjeravanje ili persuaziju,
   d. interpersonalna komunikacija je proces u kojem osobe jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri,
   e. interpersonalna komunikacija se dogodila i onda kad nije bila uspješna,
   f. interpersonalna komunikacija uključuje uporabu simbola (verbalnih i neverbalnih).
3. Prema drugim autorima koji su usmjereni na odnosni aspekt, kao Watzlawick:
   a. interpersonalna komunikacija je spontano, uvježbano i planirano ponašanje ili neka njihova kombinacija,
   b. interpersonalna komunikacija nije statična, nego razvojna,
   c. interpersonalna komunikacija uključuje izravnu povratnu vezu, interakciju i suvislost,
   d. interpersonalna komunikacija odvija se u skladu s nekim unutarnjim i vanjskim pravilima,
   e. interpersonalna komunikacija je aktivnost.

Interpersonalna komunikacija posebno je važna u okviru poduzeća ili organizacija. Upravo komunikacija daje samu osnovu organiziranja ljudi i članovi organizacija komunicirajući prenose informacije koje potiču ili smanjuju proizvodnost, oblikuju međuljudske odnose i utječu na grupni ili na individualni razvitak. Informacijom se u ovom kontekstu, smatra bilo koja misao ili zamisao koju menadžeri žele podijeliti s drugima (Certo, S.C., Certo, S.T., 2008.). Osnovni ciljevi poslovnog komuniciranja su: postići razumijevanje i dobiti odgovor od primatelja, uspostaviti pozitivan poslovni odnos te ostvariti koristi za organizaciju.

Certo, Certo (2008.) navode kako je komunikacija menadžerska vještina i najodgovornija za njihov uspjeh. Komunikacijski proces je dijeljenje informacija i bez njih menadžeri ne mogu uspješno rukovoditi organizacijom. Sve funkcije menadžmenta, kao što su planiranje, organiziranje, briga o ljudskim resursima, vođenje i kontrola, nose u sebi komunikaciju kao najvažniji segment svakog procesa. Današnje turbulentno okruženje s nedovoljnom komunikacijom, pretjeranom umreženosti, globalizacijom, razvojem visoko sofisticirane tehnologije i internetom doprinose dobrom ili lošem menadžmentu.

Važne aktivnosti menadžera su usmjeravanje, koordiniranje, razvijanje suradnje, timski rad i partnerstvo sa zaposlenima sve sa svrhom ostvarenja zadataka koji su usmjereni k uspješnosti organizacije. Komunikacija menadžera je direktno povezana sa ciljevima, funkcijama i strukturom zaposlenika. Iz svega navedenog stoji da je uspjeh svake organizacije u velikoj mjeri ovisan o komunikaciji.

4.2.1. Predrasude i mitovi o komunikaciji

Komuniciranje je dio svakodnevice, no o njoj i dalje postoji niz predrasuda koje Novosel (1991., prema Pregrad 1996., str. 9) navodi kao uzroke sprečavanja usvajanja spoznaja o komunikaciji:

- Svi znaju dobro komunicirati. Iako je komuniciranje sveprisutno među ljudima, ipak se ljudi razlikuju prema uspješnosti komuniciranja, posebno slušanja i govorenja. Vještine komuniciranja se mogu i trebaju sustavno usvajati i unaprjeđivati. Komunicira se riječima. „Glasni“, tj. verbalni, odnosno govorni dio komunikacije je većini ljudi sinonim za komuniciranje, no najveći dio komunikacije se odnosi na neverbalnu komunikaciju, gdje se poruke šalju pokretima, pogledima, mimikom lica, itd.
- Svemoć nasuprot nemoći komunikacije. Niti se sve može riješiti i popraviti dobrom komunikacijom, niti se njome može sve promijeniti – ovo su dva isključiva mišljenja o vrijednosti komunikacije. S obzirom na složenost komunikacije, njezina uspješnost je određena brojnim činiteljima u određenoj situaciji.
- Komunikaciju je moguće izbjeći. Mnogi se nadaju i vjeruju kako mogu izbjeći komunikaciju ako izbjegnu govorenje ili npr. odu izvan prostorije u kojoj se zbiva neka komunikacija, odnosno interakcija. No, kako je cjelokupno ponašanje osobe ujedno i komunikacijska poruka, tako je i svako od navedenih ponašanja, a među njima i napuštanje razgovora oblik komunikacijske poruke.

- Komunikacija je svjesna i namjerna te ju je moguće kontrolirati. Vrlo često neverbalno ponašanje, a ponekad i verbalno, nije pod kontrolom komunikatora, već mu „pobjegne“. Komuniciranje nije pod kontrolom i odvija se neovisno o našim namjerama, određuje ga i ono značenje koje primatelj poruke pridaje našim verbalnim i neverbalnim znakovima, neovisno o tome koliko smo tih poruka svjesni.
- Više komuniciranja vodi boljim odnosima i boljem rješavanju problema. Nažalost, ne. Ponekad više komunikacije, ako je neprikladna, vodi u produbljivanje problema. Prekid i smanjivanje komunikacije može biti također djelotvorno u cilju smanjivanja nekih tenzija i otvaranja prostora za razmišljanje o problemu.

U području komunikacije još uvijek postoji snažno djelovanje različitih mitova, tj. ideja u koje ljudi vjeruju kao da su istine, iako to zapravo nisu. Obično, spomenuti različiti mitovi privlače veće skupine ljudi koje žive po njima, samo zbog toga jer im pomažu u svakodnevnom životu. Kako je komunikacija sveprisutan fenomen, o njoj postoji čitav niz činjenično neutemeljenih motiva. Kraljević i Perkov (2014.) navode šest najučestalijih motiva koji se susreću u poslovnom okruženju:

Prvi mit: komunikacija je nešto što svi znaju i ne treba ništa ulagati u vještinu komuniciranja, jer je ona sama po sebi razumljiva. Navedeni mit, proistječe iz općeprisutnosti komunikacije u svakodnevnim različitim okolnostima (u obitelji, na radnome mjestu, u trgovini, pa čak i kad osobe same sa sobom vode unutarnje razgovore). Temelj komuniciranja vrlo često se doživljava kao samorazumljiv proces koji ne iziskuje dodatnu aktivnost. Suprotno tome, komunikacijske se vještine mogu i moraju sustavno učiti te razvijati cijeli život.

Drugi mit: komunicira se riječima. Većina ljudi pod komuniciranjem razumijeva isključivo riječi. Nasuprot tome, najveći dio komunikacijskog procesa događa se neverbalnim putem.

Treći mit: svemoć nasuprot nemoći komunikacije. Svaki oblik informacije je ujedno i utjecaj na ljude. Po tome, smatra se kako se odgovarajućom komunikacijom može postići sve ili gotovo sve. Međutim, nije moguće govoriti o učincima komunikacije u apsolutnim terminima potpunog uspjeha ili neuspjeha.

Četvrti mit: komunikaciju je moguće izbjeći. U nerazumijevajućem komunikacijskom odnosu mnogi ljudi vjeruju kako komunikaciju mogu izbjeći odlaskom iz prostorije okretanjem glave ili neizražavanjem svoga mišljenja o temi. No, i to su oblici komunikacije. Najčešće cjelokupno ponašanje i niz neverbalnih znakova koji se pokazuju u nekim situacijama rječitiji su od verbalnih izjava.

Peti mit: komunikacija je svjesna aktivnost u koju se ulaže cijeli život. Nikada se ne može reći kako je osoba u potpunosti njome ovladala. Neverbalno ponašanje nije uvijek pod kontrolom osobe, kao što uostalom često nije ni verbalno.

Šesti mit: obimnija komunikacija vodi boljim odnosima i boljem rješavanju problema. Više komuniciranja ne rezultira uvijek boljim odnosima i učinkovitijem rješenju problema. Najčešće dolazi do suprotnog efekta i produbljenja konflikta. Bolje je omogućiti prekid u komuniciranju koji dopušta uključenim sudionicima da se „ohlade" i sagledaju problem iz neke druge perspektive. U određenim situacijama, kao npr. u procesu odlučivanja, preopširna komunikacija može ponajprije dovesti do zamagljivanja problema, umjesto do njegovog pojašnjenja i razumijevanja.

4.2.2. Mitovi o interpersonalnoj komunikaciji

Mitovi su ideje u koje ljudi vjeruju kao da su istinite, a one to zapravo nisu. Ukratko, mitovi su ideje, uvjerenja o nekom fenomenu koje prihvaćaju veće skupine ljudi, stoga što im pomažu u razumijevanju svakodnevnog života. Nastavno na to navode se prema King (1979.), Novosel (1991.) i Orbe i Brues (2007.) samo neki ključni mitovi o interpersonalnoj komunikaciji te ukratko činjenice koji ih pobijaju (Žižak, Vizek Vidović, Ajduković, 2012., str. 34-35).

Mit: Komunikacija je kad jedna osoba pošalje poruku drugoj osobi.

Činjenice: Komunikacija je više od slanja poruke, to je složen proces istovremenog slanja i primanja poruka i tumačenja njihovog značenja.

Mit: Po prirodi stvari komunikacija je dobra.

Činjenice: Raširenje je uvjerenje da je izostanak komunikacije sam po sebi loš pa stoga čim postoji, komunikacija mora biti dobra i korisna. Međutim, komunikacija je instrument ili sredstvo, kojim se ljudi koriste i kao takva nije *„a priori"* ni dobra ni loša, nego onakva kakvom ju ti ljudi učine.

Mit: Interpersonalna komunikacija je komunikacija između bilo koje dvije osobe.

Činjenice: Iako se interpersonalna komunikacija zaista najčešće odvija između dvije osobe, broj osoba nije ključni kriterij, nego njihovo međusobno poznavanje i/ili odnos te mogućnost međuutjecanja.

Mit: Povećanje komunikacije dovest će do smanjenja sukoba.

Činjenice: To je mit također utemeljen na uvjerenju da je komunikacija uvijek dobra i što je više ima, tim bolje, a time se povećava mogućnost rješavanja problema ili sukoba. Stoga se rušenjem mita o „apriornoj dobroti" komunikacije ruši i ovaj mit. Tome može pridonijeti i spoznaja da količina komunikacije nije presudna za njenu učinkovitost nego sadržaj i način, dakle, kvaliteta.

Mit: Uspjeh ili neuspjeh interpersonalne komunikacije ovisi o djelovanjima jedne od osoba u interakciji.

Činjenice: Interpersonalna komunikacija je višesmjeran, dinamičan proces, rezultat djelovanja svih osoba u interakciji. Stoga uspješnost i kvaliteta komunikacijskog procesa ovise o svim uključenim osobama.

Mit: Ako osoba razumije značenje poruke druge osobe, bit će u stanju s njom uspješno/dobro komunicirati.

Činjenice: Uvijek postoje dvije razine poruke pa tako postoje i dvije razine njenog značenja: sadržajna i odnosna razina. Kako bi se uspješno komuniciralo, treba uzeti u obzir obje razine, a ne samo sadržajnu koja je ovdje naglašena.

Mit: Komunikacijske vještine su naslijeđene – s njima se rodiš ili ne.

Činjenice: Iako komunikacijske vještine i stil komunikacije mnogih ljudi djeluje vrlo prirodno, „urođeno“, one su ipak naučene i to učenje započinje spontano u ranom djetinjstvu, u komunikaciji s ključnim osobama iz djetetovog okruženja te se nastavlja tijekom cijelog života.

4.2.3. Principi interpersonalne komunikacije

Baveći se interpersonalnom komunikacijom Orbe i Brues (2007.), dominantan značaj pridaju informaciji o razini interpersonalnosti. Sve počinje sa čovjekom i završava sa čovjekom. Svaki odnos počinje i završava komunikacijom, a interpersonalna komunikacija je upravo odnos koji se odvija između dvije ili više osoba. Po spomenutim autorima razumijevanje interpersonalne komunikacije se odvija putem pet ključnih principa:

1. Interpersonalna komunikacija je složena. Prilikom komuniciranja služimo se znakovima i simbolima kako bi prenijeli poruku i kreirali zajedničko značenje ili smisao. Komunikacija je vrlo složen proces, jer se oslanjamo na znakove ili simbole. Svaki simbol ili znak reprezentira nešto drugo, ovisno o znanju, tumačenju i razumijevanju sudionika komunikacije. Simboli imaju različita značenja i izvor su brojnih nerazumijevanja ili otežanog razumijevanja (kada jedna osoba kaže „šljiva“ netko može tom pojmu pridodati različito značenje: drvo šljive, voće, rakiju, kolač...).
2. Interpersonalna komunikacija je ireverzibilna i neizbježna. Obilježje neizbježnosti komunikacije povezano je s obilježjima situacije i konteksta. Govor ili komunikacijski proces u emocionalno obojenim situacijama može biti afektivan, brz i uvredljiv za sudionike komunikacijskog odnosa. Osoba tada želi vratiti „film“ na početno stanje, ali to je u životnim okolnostima nemoguće. Proliveno mlijeko je proliveno i više ga ne možemo vratiti i negirati

čin prolijevanja. Nemogućnost vraćanja na staro i neučinjeno je komponenta ireverzibilnosti između sudionika komunikacijskog odnosa.

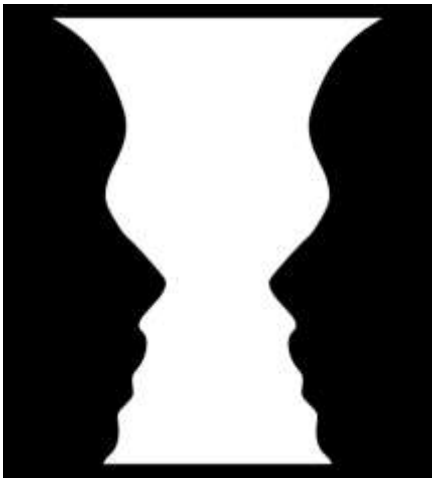
3. Interpersonalna komunikacija počiva na pravilima. Sve „igre“ imaju pravila. Ne postoji „igra“ u kojoj nisu utvrđena pravila. Identično vrijedi za život i komunikaciju pa se u skladu s time i interpersonalna interakcija odvija po pravilima, koja definiraju poželjna i očekivana ponašanja bilo kojeg sudionika odnosa. Najčešće se radi o implicitnim pravilima koja nisu jasno i službeno zapisana, ali su svima poznata. U skladu s tim, mogu se spomenuti neka pravila „životne igre“ i komunikacijskih odnosa: dopusti osobi da završi misao ili ne dovršavaj rečenice drugih, ne upadaj u riječ, ne pričaj paralelno sa sugovornikom, ne pričaj preglasno ili pretiho, prati neverbalne znakove osobe kojoj prenosiš poruku jer po njima se može pratiti razumijevanje i primanje naših informacija, dopusti i poštuj osobni prostor i nemoj stajati preblizu drugoj osobi, ne psuj, ne odgovaraj starijima, pozdravi poznate osobe na ulici i sl. Sva pravila su kulturno uvjetovana, dio su kulture i pod-kulture. Osim spomenutih nepisanih pravila postoje i pravila između dvije osobe u komunikacijskom odnosu koja stvaraju sami sudionici.
4. Interpersonalna komunikacija uvijek je pod utjecajem kulture, moći i statusa. Drugačije (formom i sadržajem) razgovaramo s osobama koje imaju neki formalni status (liječnik, profesor, direktor), koje su nadređene (imaju više moći) ili dolaze iz drugih kultura, nego s bliskim prijateljima, osobama koje imaju isti status kao i mi, odnosno pripadaju našoj kulturi i podneblju.
5. Interpersonalna komunikacija mijenja se s razvojem tehnologije. Internet, mobitel, elektronske pošte i virtualne društvene mreže i općenito tehnologije mijenjaju okruženje u kojem živimo, a područje interpersonalne komunikacije jedno je od najzahvaćenijih tim promjenama. Takav način komunikacije utječe i na kvalitetu i obilježja međuljudskih odnosa. S jedne strane značajno se povećava broj osoba s kojima pojedinac dolazi u kontakt pa i razvija odnose, a s druge strane ti su odnosi češće fragmentirani i jednodimenzionalni, a pojedinci sve usamljeniji i otuđeniji.

4.3. Osobna odgovornost i vještina komuniciranja

Komunikacijske vještine se mogu definirati kao niz izbora koji omogućuju uspješnu komunikaciju. Kada osobe nisu zadovoljne svojim komunikacijskim vještinama, važno je utvrditi dobre i loše vještine, a tada poboljšati ili mijenjati one kojima se nije zadovoljno. Ovo je izuzetno važno za osobe na upravljačkim pozicijama, koje često puta nisu niti svjesne ili ne žele priznati

potrebe za unaprjeđivanjem komunikacijskih vještina. Sve te vještine uključuju selekcioniranje ili odabir izbora pa će možda biti potrebno bolje naučiti kako primijeniti osobnu odgovornost u tim situacijama. Cilj je postati svjestan vlastitog načina komuniciranja i odabranog izbora po kojem se ponašamo dok komuniciramo. Posljedično, bolje ćemo vidjeti koje su nam još mogućnosti na raspolaganju pa ćemo izabrati onaj način koji je adekvatniji i efikasniji.

Ono što svatko vidi, razumije i čini, ovisi u bilo kojoj situaciji o perspektivi s koje osoba spoznaje situaciju. Ona se naziva paradigmom, vrlo uopćenim načinom koji svatko koristi kako bi osmislio svijet u kojem djeluje. Način kako menadžeri, ali i sve ostale osobe shvaćaju promjene, „stratešku igru“ i daju savjete drugima te na temelju njih djeluju, ovisi isključivo i samo o njihovim paradigmama[4] . Sve što je sada izneseno bit će jasnije ako se pogleda slika 12, poznata iz područja psihologije i perceptivnih obmana. Značenje ili tumačenje se dobiva po opisu viđenog. Ako se pozornost usmjeri na bijeli prostor, promatrajući crni kao nevažnu pozadinu, vidjet će se posuda. Tada će priča imati veze s otvorenošću, kreativnošću i pozitivnim stavom, jer će se vidjeti čaša ili vaza i mnogobrojne mogućnosti njihova korištenja. Ako se pozornost usmjeri na crni prostor, a bijeli se promatra kao nevažna pozadina, vidjet će se dvoje ljudi okrenutih jedno prema drugome. U tom izboru priča govori tko su oni, zašto se gledaju i što bi sljedeće mogli učiniti. Takvo tumačenje uvijek ovisi o raspoloženju osobe koja percipira i stečenoj paradigmi.



Slika 12. Crtež Edgara Rubina iz 1915. godine i primjer perceptivne varke ili reverzibilne slike u kojoj se lako izmjenjuju lik i pozadina (Izvor prema Stacey, 1997., str. 79)

[4] Paradigma je skup predrasuda koje iz prošlosti unosimo u svaku novu situaciju s kojom se susrećemo. Paradigma je kao leća kroz koju promatramo svijet i koja stoga određuje ono što vidimo ili skup uvjerenja ili pretpostavki koje stvaramo podsvjesno te ih stoga uglavnom nikada ne preispitujemo. Živeći i radeći s drugim ljudima počinjemo dijeliti neki određeni način promatranja svijeta i ta zajednička paradigma određuje objašnjenja koja razvijamo i koja svi zajedno prihvaćamo. Korijeni svih naših objašnjenja leže u procesu socijalizacije, u zajedničkim kulturama koje oblikuju ljudi u skupinama (Stacey, 1997., str. 78).

Način gledanja ili ekvivalent paradigme određuje što osoba vidi, a ono što vidi određuje ono što će učiniti ili ono što će ispričati. Ne može se odabrati ono što nije percipirano, a taj izbor povratno određuje akcije kroz koje se dalje otkriva sama osoba (njezina namjera, izbor, djelo ili govor). Navedeno povratnom vezom vodi u nove izbore i akcije. Paradigma i način kako se usmjerava razmišljanje određuje obrasce promjena u ponašanju, odnosno dinamiku ponašanja, izbora i promjena. Zaključno, paradigme koje dijele menadžeri u nekoj organizaciji određuju način provedbe strateškog menadžmenta, odnosno određuju strategije koje menadžeri prihvaćaju i po kojima odlučuju i djeluju.

Usmjeri li se pozornost na bijeli prostor stabilnosti, konzistentnosti, sklada i prilagodbe prema Stacey (1997.), menadžeri će pričati priču o ciljevima, vizijama, planovima i zajedničkim ideologijama. Nestabilnost i suprotnosti su tada nevažna pozadina. Odabrana priča potiče ono što će menadžer stvarno činiti i kojim načinom će doći do uspostavljanja sustava planiranja za rješavanje strateških problema ili pokušaja određivanja vizije za budućnost. To potiče stvaranju i slijeđenju stabilnih obrazaca ponašanja, koja neizbježno izgrađuju postojeće snage i ponavljaju uspješno ponašanje iz prošlosti.

Usmjeravanje na suprotno, na crni prostor nestabilnosti, suprotnosti, konflikta i kreativnog međuutjecaja, menadžerska priča razmatra izazivanje i poticanje političkih utjecaja, osobnosti drugih, dinamičnost skupine i učenje. Ako priča govori o politici i učenju, stvaraju se uvjeti u kojima će osobe ili zaposleni razvijati nove perspektive i pomak od promjena koje se moraju napraviti. To podrazumijeva nestabilne obrasce ponašanja, nesigurnost, konflikt i napetost te veliku količinu stresa, anksioznosti i općenito neizvjesnosti.

Paradigma određuje akcije u svim područjima života (kako poslovnog, tako i privatnog i osobnog). Uzorak ili predrasude ili paradigme se pojavljuju prije bilo koje vizije i prethode bilo kojoj racionalnoj analizi. Osobni konstrukti prema kojima menadžeri, ali i svi drugi ljudi procjenjuju druge, osobna su mjera za procjenu objekata, događaja, ljudi i njihovih ponašanja te će dvije osobe, iznosi Stewart (2002.), opažajući istu stvar različito percipirati. Nastavno na to, ono što se vidi i zaključuje o drugim osobama je sklop osobnog realnog postupanja i tumačenja njihovih postupaka.

Kao što je već spomenuto, percepcija predstavlja značajan element komunikacije. U njoj postoji povezanost između onoga što je percipirano i nastupa prema drugoj osobi koji se bazira na saznanju iz prošlosti. Također, postoji spona između utjecaja ponašanja na opažanje druge osobe i njenog postupanja te utjecaja percepcije i reakcije osobe temeljem spoznaje ili odgovora principom identične percepcije.

Petar (2004.) iznosi perceptivne odnose i kaže kako su oni (prema Sladović Franz, 2009.):

1. automatski - osoba ne uključuje svjesni napor,
2. selektivni - osoba od mnoštva informacija kojima je izložena zamjećuje samo neke, najčešće značajne samo njoj, a izbor primjenjuje samo po sebi poznatim razlozima,
3. kontekstualni - ovise o okruženju situacije u kojoj se odvija opažanje,
4. kreativni - stvaranje potpunih od nepotpunih informacija,
5. subjektivni - tumačenje poticaja ili stimulansa razlikuje se od osobe do osobe.

Prilikom percipiranja, dalje navodi Petar (2004.), moguće su određene pogreške u procjenjivanju i to iz više razloga (prema Sladović Franz, 2009.). Zbog nedostatka vremena osoba mora donijeti odluku u vrlo kratkom roku. Najčešće donosi zaključak na temelju vanjskih obilježja druge osobe (odjeća, stisak ruke, miris, pogled, …) ili donosi konstatacije na osnovu jedne karakteristike. Stereotipi su također pogreška u procjenjivanju i navode osobu da nevidljivim sponama povezuje pojedinca ili skupinu ljudi s uvjerenjima ili generalizacijama. Mogu se navesti i logičke pogreške, a među njima su (prema Sladović Franz, 2009., str. 29):

1. kada se na osnovi jedne osobine koju netko pokazuje zaključuje o postojanju drugih njegovih/njezinih osobina (netko tko je veseo je i dobroćudan),
2. kada se na osnovi nečije osobine zaključuje o ponašanju (netko je lijen, dakle sporo radi),
3. kada se na osnovi jednog ponašanja zaključuje o postojanju druge vrste ponašanja (tko laže, taj i krade),
4. kada se na osnovi nečijeg ponašanja zaključuje o postojanju određenih osobina (tko malo govori, sramežljiv je),
5. kada se na osnovi fizičkog izgleda osobe zaključuje o postojanju određenih osobina (tko ima tanka usta, zločest je).

Daljnja pogreška kod percipiranja javlja se kada se uzroci ponašanja povezuju ili sa samom osobom ili s vanjskim okolnostima. Kod vlastitog ponašanja postoji sklonost opravdavanja ili svoje manjkavosti, nedostatke i uzroke povezuje osoba s vanjskim okolnostima. Spomenuto ponašanje dovodi do dvojnih kriterija ili za identično ponašanje sebe opravdamo, a druge optužujemo. Kada se govori o greškama vezanim uz osobnu procjenu osobe koja procjenjuje, misli se na općenita mišljenja i uvjerenja o svijetu i ljudima koji žive u njemu.

4.4. Stilovi komuniciranja

4.4.1. Prema spolu

4.4.1.1. Ženski i muški stil vođenja

Osnovne karakteristike ženskog i muškog stila vođenja proizlaze prema Bedeković (2010., str. 75) iz bioloških i psiholoških razlika između spolova. Muški stil vođenja (*masculine leadership style*) karakterizira autokratsko, transakcijsko[5] „racionalno“ vođenje, konkurentski stav, moć povezana s položajem u organizaciji, odnos prema zaposlenicima kao prema sredstvima za rad i sklonost kritiziranju (prikaz na Slici 13). Iako su primarni nositelji muškog stila vođenja muškarci koji ga zbog svojih bioloških i psiholoških karakteristika češće primjenjuju, u praksi ovaj stil vođenja karakterizira i određen broj žena.

Slika 13. Muški stil vođenja (Izvor: Bedeković, 2010., str. 75)

Ženski stil vođenja (*feminine leadership style*), temeljen na biološkim i psihološkim obilježjima žena, prema Bedeković (2010., str. 75-76) karakterizira demokratski, participativni, interaktivni, kolegijalni ili „osjećajući“ stil vođenja, kooperativnost, poznavanje zaposlenika, razvijanje interpersonalne vještine, moć povezana s obilježjima osobnosti, raspodjela moći i

[5] Transakcijsko vodstvo uključuje obavljanje aktivnosti kao što su razmještaj posla, donošenje rutinskih odluka, nadziranje rezultata te interakcija s ostalim funkcijama unutar organizacije. Transakcijsko vodstvo je više orijentirano na stabilnost, nego na promjene unutar organizacije. Transakcijski vođe obavljaju sve potrebne i ključne funkcije menadžmenta. Objašnjavaju uloge koje sljedbenici moraju obaviti u organizaciji i obrazlažu im zahtjeve zadataka koje treba obaviti. Znaju kako i kada treba podijeliti nagrade, odnosno izreći kazne. Temelji se na primjeni nagrada i kazni. Strogo se pridržavaju politike, vrijednosti i vizije organizacije. Transakcijski vođe dobro planiraju, vješto raspoređuju prihode i rashode i drže se rokova (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 509).

informacija te poticanje protoka informacija, ulaganje u samopoštovanje zaposlenika, pobuđivanje entuzijazma, uzor vlastitim primjerom i timski rad (prikaz na Slici 14). Bez obzira na biološke i psihološke karakteristike žena kao primarnih nositeljica stila, ovaj stil vođenja uspješno mogu primjenjivati i muškarci.

Slika 14. Ženski stil vođenja (Izvor: Bedeković, 2010., str. 76)

U novije vrijeme aktualan problem postaju istraživanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004., str. 58) spolne strukture menadžmenta iz tri razloga:

1. suvremena društva i organizacije su sve osjetljivija na kulturalnu i druge oblike diskriminacije,
2. sve se više ističe različitost pa i superiornost tzv. „ženskog stila menadžmenta“ primjerenijeg novim poslovnim uvjetima,
3. upravljanje različitošću i raznovrsnošću u koju spada i spolna različitost.

Istraživanje pokazuje mušku dominaciju u menadžmentu, pogotovo na razini top menadžmenta gdje žene čine samo 6,0%. Snižavanjem menadžerske razine od najviše prema najnižoj povećava se relativni udjel ženskih menadžera od malog na najvišoj razini (6,0%) na 27,0% na višoj srednjoj razini, preko 38,0% na srednjoj, 45,0% na nižoj srednjoj i preko 67,0% na najnižoj razini menadžmenta.

Tradicionalni muški stil menadžmenta, u osnovi autokratski, temeljen na zapovijedanju i kontroli, dobar je za paradigmu prošlosti i „industrijsku eru“. Ženski stil vezan je uz otvorenost, poticanje, razumijevanje i brže i intenzivnije uključivanje žena u menadžment, što bi moglo

pomoći organizacijama da nađu snagu i fleksibilnost potrebnu za opstanak i razvoj u izuzetno konkurentnoj i turbulentnoj globalnoj okolini.

Tipičan menadžer analiziranih hrvatskih organizacija je muškarac (74,0%) navode Sikavica, Bahtijarević-Šiber (2004.), ima 41-45 godina (41,0%), VSS (90,0%), ekonomist (49,0%), viša srednja menadžerska razina (50,0%), prvo zaposlenje u sadašnjem poduzeću (43,0%), preko 15 godina radnog staža u sadašnjem poduzeću (45,0%) te raspon rukovođenja s više od deset suradnika (51,0%).

Posljednjih se godina pojam vođenja ili *„leadership“* koje se već spomenulo, sve više upotrebljava kako u poslovnom svijetu tako i u politici, ali i u svakodnevnom životu. Vođenje se definira kao „sposobnost utjecaja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupe prema postizanju željenih ciljeva“ (Bass, 1981., str. 9). Postojanje različitih stilova vođenja određuje i različite vrste menadžera. Ni za jedan stil vođenja se ne može reći da je univerzalno dobar ili loš, jer sama riječ „stil“ kaže da je to osobni izbor poduzetnice ili poduzetnika. Važno je dati čvrst temelj kroz opis stilova vođenja kako bi se moglo razumjeti rodne karakteristike jezičnog ponašanja. Istaknut će se sličnost među stilovima vođenja i jezika kojim se služe poduzetnice i poduzetnici, odnosno dokazati iskazuje li se način vođenja kroz jezik.

Vođenje je posebna sposobnost koja nije u svakoga jednako razvijena i ne manifestira se na isti način. Opće je mišljenje da su žene suočene s više prepreka pri zauzimanju vodeće pozicije od muškaraca i to posebno u područjima u kojima su do sada dominirali muškarci. Kada se jednom nađu u ulozi lidera, postavlja se pitanje stila i govori se o razlici u vođenju između muškaraca i žena. Žene lideri obično se povezuju s poslovnim ili političkim svijetom. No, za svaku se ženu može reći da je lider, jer je pokazala vještine vođenja u svojoj obitelji, zajednici ili susjedstvu.

U mnogim društvima žene obavljaju različite poslove, od onih u kućanstvu do rada izvan kuće. Međutim, njihov je udio u društvenom bogatstvu mali i ne uživaju u velikoj moći. Iako se žene sve više uključuju u različite oblike formalnog vođenja različitih institucija i organizacija još su uvijek podzastupljene u politici i poslovnom okruženju. Unatoč tome, većinu žena, bile one lideri u poslovnom ili političkom okruženju ili u svojem kućanstvu, karakterizira stil vođenja, kojeg mnogi nazivaju prijateljskim, emotivnim, demokratskim ili participativnim stilom, prije svega zbog odlika koje taj stil nosi.

Još jedan zanimljiv pristup ženskom i muškom stilu vođenja nalazi se u znanstvenom radu autorice Pološki (2003., str. 40-44), koja je svojim empirijskim istraživanjem uspjela dokazati da se ženama zaista može pripisati ženski stil vođenja, a muškarcima muški. Njezina polazna hipoteza kojom tvrdi da je ženski stil vođenja primjenjiv i identično uspješan na bilo koji spol, kasnije je opovrgnuta. Istraživanjem se došlo do zaključka kako se ženski stil ipak povezuje sa ženama.

Sudeći prema navedenom rezultatu istraživanja utvrđeno je kako je ženski stil vođenja demokratski, participativan, prijateljski, „emotivan“, interaktivan i suradnički. Jednom riječju on predstavlja stil podrške (Pološki, 2003., str. 40-44). Koristeći takav stil podređene se konzultira, traži se predlaganje akcija i odluka te ih se bodri na proaktivnost u svim razinama odlučivanja, što je vidljivo i u rezultatima provedenog istraživanja za ovaj doktorski rad, a objašnjeno u šestom poglavlju.

Važnost ove odlike je u tome što se zaposlenici sudjelujući u svim aspektima poslovanja osjećaju dijelom organizacije te pokazuju privrženost i lojalnost. Žene nadalje preferiraju suradnju nad konkurencijom, jer stalno natjecanje smatraju demotivirajućim za pojedince i negativnim za dobrobit organizacije, a osim toga konkurencija izaziva neprijateljstvo, česte svađe i neodlučnost. Problemi se rješavaju prilagodbom, pregovaranjem, konzultiranjem i kompromisom. Potom, žene imaju visoko razvijene interpersonalne vještine, zbog kojih razumiju značaj kreiranja, razvijanja i održavanja međuljudskih odnosa, primjenjujući aktivno slušanje i empatiju prema potrebama drugih.

Iz oba prikaza obilježja ženskog stila vođenja daju se iščitati brojne sličnosti. Međutim, takav stil vođenja u opreci je s tipičnim hijerarhijskim modelom moći i kontrole koji se povezuje sa stereotipnim muškim stilom. Prema autorici Pološki (2003.), tipičan muški stil vođenja opisuje se najbolje riječima kao što su odlučnost, odvažnost, snaga, sigurnost, agresivnost, objektivnost, logičnost, samouvjerenost, žestina i sl.

4.4.1.2. Jezik i način komuniciranja

Prema Škiljanu (1980., str. 12), jezik je sustav znakova koji ljudi upotrebljavaju u jezičnoj djelatnosti. Jezik je po svojem karakteru apstraktan, a govor je njegovo konkretno ostvarenje. Tako je jezik organizacija govora. Iz ove njihove interakcije proizlazi jezična kreativnost: sposobnost govora i jezika da se prilagođuju stalno novim potrebama jezične prakse. Odnos između jezika i govora odnos je društvenog i pojedinačnog u ljudskom komuniciranju (Vuletić, 2006., str. 7).

Jezik kao društveni fenomen nastao je iz potrebe zajedničke akcije i najvažnije je sredstvo komuniciranja i održavanja socijalnih veza. Povezan je sa socijalnom strukturom društva i pod utjecajem je svih važnih socijalnih čimbenika u životu ljudi. Odnosi između društva i jezika su raznovrsni. Često su jezik i socijalne pojave određeni istim faktorima, prije svega ekonomskim čimbenicima, socijalnim razlikama u društvu, ali i rodnim razlikama (Vuletić, 2006., str. 7).

„Komunikacija ili komunikacijski proces jest proces prenošenja obavijesti (poruke) od pošiljatelja k primatelju, uz pomoć unaprijed dogovorenog i razumljivog sustava sporazumijevanja.“ (Škiljan, 1980., str. 217). Nadalje, prema Pupovcu (1990., str. 27-28),

komunikacija je interakcija između dva ili više govornih subjekata pomoću jezičnih i ne-jezičnih sustava. O komunikativnoj djelatnosti, može se prema Glovacki-Bernardi (2004., str. 11) govoriti tek onda kad ona uključuje ne samo onu osobu koja djeluje, već i druge sudionike. Ako se želi postići neki cilj jezičnim sredstvima, jezičnom djelatnošću, onda za postizanje istog cilja mogu poslužiti različita sredstva. Glovacki-Bernardi iznosi kako svaki komunikacijski čin pretpostavlja pošiljatelja poruke, primatelja i poruku. Ako je poruka pisani tekst, onda se ostvarenje komunikacijskog zajedništva razlikuje od ostvarenja govorenog teksta, u kojem postoji jezično i prostorno jedinstvo odašiljatelja i primatelja poruke. U slučaju pisanog teksta ne postoji izravan fizički kontakt između pošiljatelja i primatelja poruke.

4.4.1.3. Rodna obilježja jezika i komunikacije

Govoreći o rodnim obilježjima u jezičnom ponašanju, prije svega je potrebno pojasniti pojam roda, odnosno rodnih razlika. Prema jednoj od mnogih objašnjenja, rod je društveno konstituirana definicija, za razliku od spola koji je biološka karakteristika (Barada, Jelavić, 2004., str. 89). Rod je kulturno određen i prema njemu žene preuzimaju „ženski“ identitet, a muškarci „muški“. Glovacki-Bernardi (2008., str. 103) navodi kako je rodni identitet uvijek suovisan s drugim varijablama poput starosti, obrazovanja, statusa, nacionalnosti te ostalim. Rodni identiteti se stvaraju na razini rječnika i razgovorne prakse. Rodne razlike su prema navedenoj lingvistici razlike između muškaraca i žena u izgledu, crtama ličnosti i ponašanju, koje mogu biti biološki ili kulturno određene.

Jezik se ne može promatrati neovisno od onih koji ga upotrebljavaju (Stolac, Ivanetić, Pritchard, 2005., str. 193-204). Jezične se razlike između muškaraca i žena mogu pojaviti na različitim razinama gramatike te u rječniku (Granić, 2003., str. 198-199). Značajke rodno obilježenog jezika, moguće je analizirati na pisanom jeziku te ih povezati sa stilovima vođenja poduzetnica/poduzetnika. Prije same analize potrebno je navesti koja su to svojstva rodno uvjetovanog načina komuniciranja. Pozornost će biti na nekoliko obilježja, preciznije, samo na onim obilježjima koja je moguće provjeriti na pisanom korpusu i što je još važnije, koja je moguće povezati sa stilovima vođenja poduzetnica i poduzetnika.

4.4.1.4. Obilježja ženskog i muškog jezičnog ponašanja

Prema američkoj lingvistici Robin Lakoff (2004.), način komuniciranja žena karakterizira:

- Uljuđenost i kultiviranost - obiluje eufemizmima, komplimentima, isprikama, pridjevima. Pozitivna uljudnost podrazumijeva poštovanje, prijateljsku komunikaciju i komplimente, a negativna odmak, formalizam i ispriku, nipošto agresiju.

- Češćim biranjem neodređenih formi *„should/would“* (dok muškarci radije koriste *„want“*) te izraza *„perhaps“*, *„maybe“* i *„really“*. Dakle, žene radije biraju kondicional „ja bih željela“, nego oblik prezenta „želim, hoću“ koji je tipičan za muškarce.
- Nesigurnošću i prilagodljivošću kao karakteristikama ženskog jezika.

Nadalje će sljedeće odlike rodno obilježenog jezičnog ponašanja biti uzete u obzir (Borčić, 2009., str. 45-48):

- žene češće razgovaraju o domaćinstvu, životnom iskustvu (prvenstveno privatne teme) i emocijama, dok muškarci češće razgovaraju o sportu, politici, poslu itd.,
- žene koriste više eufemizme i komplimente,
- žene se češće ispričavaju,
- žene koriste više pridjeva te priloga, „preferiraju“ ljubaznu komunikaciju,
- žene češće koriste rečenične partikule kao što su „zar ne“, „je li“ itd.,
- žene češće koriste zamjenicu „mi“ u izražavanju, a muškarci češće koriste zamjenicu „ja“,
- žene postavljaju više pitanja te češće na pitanje odgovaraju pitanjem,
- ženski govorni stil smatra se indirektnijim, stoga i subjektivnijim, dok je muški govorni stil direktniji i objektivniji.

Budući da se dosad navedene karakteristike mogu pripisati ženama kao njihovim nositeljicama, za obilježja muškog jezičnog ponašanja može se reći da vrijede suprotna pravila. Drugim riječima, uza sve značajke koje se pripisuju „ženskom“ jeziku, „muškom“ će se bez posebnog nabrajanja pripisati recipročna svojstva, što se, na kraju krajeva, iščitava iz većine navedenih karakteristika. Nadalje, uzimajući u obzir navedene karakteristike ženskog, odnosno muškog jezičnog ponašanja, važno je naglasiti kako se ne smatra da postoji „ženski“ jezik u smislu govorenja posebnim jezikom koji muškarci ne razumiju te obrnuto.

Borčić, Kostelac, Škarica (2014.) navode kako žene radije govore o svojim iskustvima, temama osobne prirode, lakše se otvaraju i povjeravaju te otvorenije i ležernije izražavaju emocije, što se može povezati s odlikama ženskog stila vođenja, koji je participativan, demokratski, „emocionalan“. Muškarci naprotiv, radije biraju teme poput politike i gospodarstva, a o osobnim iskustvima i privatnim temama govore prilično šturo. Na postavljeno osobno pitanje kratko odgovaraju, ne nadovezujući se i ne gradeći razgovor kao što je to slučaj u žena.

Istraživanje spomenutih autora pokazalo je da je rodno obilježeno jezično ponašanje tema koja sve više intrigira ne samo hrvatske lingviste, već i širu javnost, zbog zanimljivosti pogleda koje daje na vječito polemizirane muško-ženske odnose. Unatoč tome što spomenute teme još uvijek nisu dovoljno istražene, njezine postavke lako su primjenjive na sve aspekte

međudjelovanja žena i muškaraca, pa tako i na poduzetništvo. Posljednjih godina u Republici Hrvatskoj počelo se razvijati žensko poduzetništvo u značajnijem broju. Žene su se snažno otisnule u svijet poduzetništva, što zbog potrebe, što zbog želje za samoostvarenjem, afirmacijom, uspjehom i svim onim stvarima koje donosi poduzetništvo kao svijet koji je, na neki način, uvijek bio rezerviran samo za muškarce. To je rezultiralo brojnim teorijskim prikazima žena kao poduzetnica, lidera te njihovog stila vođenja, koji je značajnije različit od onog kojeg njeguju muškarci.

Ženama pripada demokratski stil vođenja koji je participativan, kolegijalan, prijateljski, „emotivan“, interaktivan, suradnički. Žene shvaćaju važnost stvaranja, razvijanja i održavanja dobrih međuljudskih odnosa, slušanja drugih i senzibilnosti na tuđe potrebe. Muškarci, s druge strane, njeguju autokratski stil vođenja, što znači da su skloniji centralizirati sav autoritet i zapovijedati. Svoju moć crpe iz formalnog položaja u organizaciji i skloniji su kritikama, nego pohvalama. Za razliku od žena, fokusirani su na izvršenje zadatka, na postizanje ciljeva, a ne na sam proces izvršenja.

Osvještavanjem poduzetnika i drugih zainteresiranih strana oko rodnih razlika u poslovnom komuniciranju i razlika u stilovima vođenja, značajno bi se pridonijelo kvaliteti međuodnosa, a time i poslovanja dviju „suprotnih“ strana. Ovdje nije toliko važno znati, koliko je važno razumjeti.

4.4.2. Prema starosnoj dobi

Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2004.) obrađuju pitanja jesu li visoke ili niske godine prepreka ili prednost u obavljanju menadžerskog posla i koje iskustvo i dob su potrebni za obavljanje najviših pozicija. S obzirom da ne postoji jednoznačan odgovor, logičan put do odgovora pronašli su u analizi dobne strukture aktualnih menadžera. Prema njihovom istraživanju, najbrojnija skupina su menadžeri od 41-53 godine života (41,0%), 26,0% predstavljaju menadžeri iznad 50 godina, a dugotrajan trend pomlađivanja menadžera pokazuje se kroz 33,0% menadžera u dobi do 40 godina.

4.4.2.1. Dobna struktura i raspon rukovođenja

Također se prema njihovom istraživanju (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2004.) može ustvrditi da se podizanjem menadžerske razine povećava i dob menadžera, a njenim snižavanjem, starost menadžera opada. Dobna skupina 41-50 godina života je najzastupljenija na svim razinama menadžmenta. Na najvišoj razini menadžmenta nalazi se 44,0% ljudi starosti iznad 50 godina,

9,0% ima preko 70 godina, dok su menadžeri do 30 godina iznimke u top menadžmentu (4,0%). Na srednjoj menadžerskoj razini povećava se udio menadžera mlađih od 30 godina (13,0%) i onih između 31 i 40 godina (31,0%), dok opada broj iz starijih skupina i potpuno nestaju oni preko 60 godina.

Ključno pitanje koje se postavlja, je li dobna struktura povezana s rasponom rukovođenja i imaju li mlađi ili stariji menadžeri veći broj suradnika? Iz provedenog istraživanja očito je da najuži raspon rukovođenja imaju najmlađi menadžeri, dok najširi imaju menadžeri između 41-50 godina starosti.

4.4.3. Prema osobnim stilovima

4.4.3.1. Kako komuniciraju osobe s različitim osobnim stilovima

Različiti ljudi s različitim osobnim stilovima bolje ili lošije ispunjavaju uloge koje trebaju svakoj organizaciji kako bi bila uspješna ili uspješnija. Ljudi u organizacijama su različiti, iako te razlike ponekad mogu dovesti i do nesuglasica. Raznolikost je važna stoga što su u timu potrebni svi tipovi ljudi. I upravo je ovdje značajna uloga menadžera u prepoznavanju pojedine osobe i njihove sklonosti te da uspješno rukovode ljudima kako bi jedni s drugima naučili funkcionirati, bez obzira na sve postojeće razlike i postojanje efekta „drugačijeg“. To je od iznimne važnosti pogotovo uvođenjem promjena u organizacijama.

Virginija Satir (1975.), temeljem dugogodišnjeg rada proučavajući brojne obitelji, došla je do spoznaje kako problemi u svakoj obitelji ili organizaciji proizlaze iz četiri aspekta života:

1. aspekta osjećaja i ideje koje svatko ima o sebi - osjećaja vlastite vrijednosti,
2. aspekta načina kako pojedinac nastoji biti zajedno i tome daje smisao - komunikacija,
3. aspekta posjedovanja pravila o tome kako se treba ponašati i osjećati - zajednički naziv im je obiteljski sustav,
4. aspekta načina kako se članovi obitelji odnose prema pojedincima i institucijama izvan obitelji - spona s društvom.

Temeljem spomenutih aspekata može se uočiti kako zaposleni i njihovi problemi u poslovnim organizacijama proizlaze iz:

1. osjećaja vlastite vrijednosti koji je vrlo nizak,
2. indirektne komunikacije, nejasne i neiskrene,
3. pravila koja su kruta, nehumana, nepromjenjiva i vječna,
4. povezanosti s društvom koje je obojeno strahom, nepovjerenjem i okrivljavanjem.

Suprotno tome, zaposleni i njihovi zdravi, prirodni i pozitivni dijelovi života i rada u poslovnim organizacijama proizlaze iz:

1. osjećaja vlastite vrijednosti koji je visok,
2. komunikacije koja je direktna, jasna, konkretna i poštena,
3. pravila koja su elastična, humana, primjerena i podložna promjeni,
4. povezanosti s društvom koje je otvoreno i zrači povjerenjem.

Za uspjeh, kako u životu tako i u poslovnom okruženju, trebaju biti zadovoljeni nabrojani aspekti, a nezadovoljstvo bilo kojim dijelom traži slušanje različitih pogleda od uzajamno poštovanih ljudi koji su drugačiji. Važno je ne povrijediti drugu stranu i dati joj prostor u kojem može izraziti svoje nezadovoljstvo, kako bi ista došla do rješenja novonastalog stanja u okruženju koje zrači povjerenjem, poštovanjem, podrškom i razumijevanjem. Nadalje, Satir (1975.) zaključuje kako sve obitelji na ovom svijetu imaju zajedničke elemente, a nabrojane sastavnice odnose se i na sve radne organizacije:

1. Svaka osoba ima osjećaj vlastite vrijednosti, pozitivan ili negativan, pitanje je samo „Kakav je taj osjećaj?“.
2. Svaka osoba komunicira, pitanje je samo „Kako i kakav je rezultat?“.
3. Svaka osoba slijedi pravila, pitanje je „Koja, te kako ona djeluju na nju?“.
4. Svaka osoba povezana je s društvom, pitanje je „Kako i kakvi su rezultati?“.

Prema iznesenom, kod svakog problema potrebno je vidjeti što je s osjećajem vlastite vrijednosti, komunikacijom, pravilima i povezanošću s društvom. To se ne odnosi samo na poslovni svijet osobe, već na sve aspekte njezina života. Jer, sve što je osoba vrlo rano naučila u obitelji nosi u nasljeđe i koristi u kreiranju svog vlastitog svijeta.

Među ljudima razvili su se uobičajeni obrasci komuniciranja koji su najviše uočljivi kad su ljudi pod stresom ili im je ugrožen osjećaj vlastite vrijednosti, iznosi Satir (1975.). U takvim okolnostima osobe se ne usuđuju otvoreno govoriti o svojim osjećajima i doživljajima. Svaka promjena stvara stres i takva iskustva su neugodna i bolna. Pri tome, osobi ne moraju biti narušene osobne vrijednosti. Kad se dogode događaji u kojima osobe počnu sumnjati u vlastitu vrijednost, kad izgube samopouzdanje i postanu nesigurne, najčešće se ponašaju tako da ublažavaju ili mire, optužuju ili okrivljuju, pametuju ili mudruju i izbjegavaju ili ometaju.

Nemajući dovoljno samopouzdanja, jasnoće o sebi i vlastite kriterije, osoba je spremna lako prihvatiti tuđe reakcije kao istine o samoj sebi. Možemo joj reći da je neodgovorna i ona će prihvatiti to tumačenje kao svoje i uopće ga neće provjeravati. Ona je neodgovorna samo zato što drugi tako kaže i osoba s niskim samopouzdanjem vrlo se lako uhvati u ovakvu zamku. Suprotno, osoba koja ima podršku u sebi i svoju „sudbinu“ drži u vlastitim rukama, reći će iskreno što misli

i osjeća, iako u početku može osjetiti bol i rizik što pokazuje svoje „slabosti“. Takvim će se načinom izbjeći slanje dvostruke poruke, sačuvat će se od veće boli, od tjelesnog, emocionalnog, intelektualnog i duhovnog povrjeđivanja koje je posljedica nasilja nad vlastitom istinom.

Kad se priča o četiri spomenuta komunikacijska obrasca (mirenje, optuživanje, pametovanje i ometanje) misli se na upotrebu dvostrukih poruka ili kada glas osobe govori jedno, a sve ostalo govori nešto sasvim drugo. U komunikaciji s nekim tko šalje dvostruke poruke, rezultat je često bolan i nezadovoljavajući. Dvostruka poruka javlja se kod osobe koja (Satir, 1975.):

1. ima nisko samopouzdanje i vjeruje kako je loša jer se tako osjeća,
2. se boji da ne povrijedi osjećaje drugih,
3. se boji reakcije drugih,
4. se boji gubitka odnosa,
5. se ne želi izložiti,
6. ne pridaje važnost drugoj osobi ili odnosu.

U svim nabrojenim situacijama osoba nije svjesna kako šalje dvostruke poruke. Kod osobe koja sluša dvostruku poruku, ishod komunikacije će značajno ovisiti o njenom odgovoru. Postoje sljedeće mogućnosti: ona može „čuti“ riječi i ignorirati ostatak, „čuti“ neverbalno i ignorirati riječi, ignorirati cijelu poruku mijenjajući temu, napustiti razgovor, otići spavati ili se osvrnuti na razgovor komentirajući dvostruku poruku. Smjer komunikacije i odnosa može ići k nepovjerenju, gubitku samopouzdanja i frustraciji ili suprotno, u smjeru povjerenja, produbljenja i bliskosti.

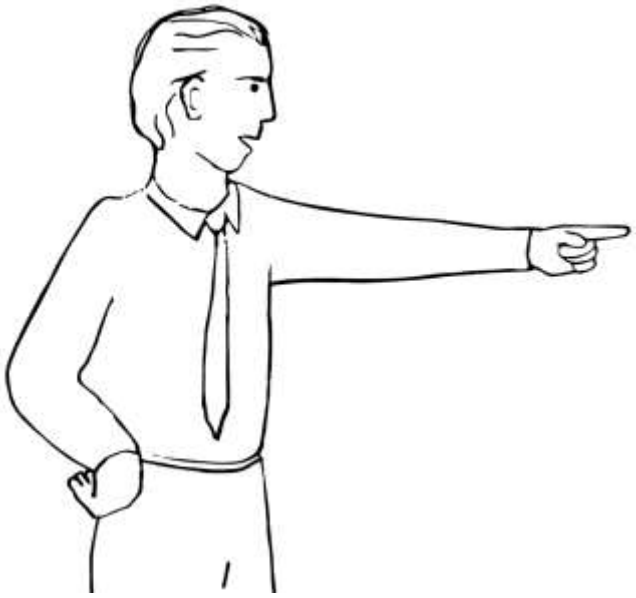
Postoje obrasci koje ljudi koriste kako bi izašli na kraj s osjećajem ugroženosti i prijetnje od odbacivanja. U svim slučajevima osoba osjeća i reagira na ugroženost. Svaki od ovih komunikacijskih obrazaca ima svoj karakterističan rječnik, tipične tjelesne manifestacije, a iz toga proizlazi određen doživljaj sebe i vlastite vrijednosti, koji je problematičan i snižen, no ne želeći pokazati svoje strahove (smatra kako je to znak „slabosti“) osoba ih nastoji prikriti na sljedeće načine:

1. Smirivati kako se ne bi druga strana razbjesnila (Pomirivač). Njegove riječi izražavaju slaganje i šalju poruku: „Sve što ti kažeš je u redu. Ja sam tu samo da te usrećim.“. Tijelo je u položaju pokornosti i poručuje: „Ja sam bespomoćan.“. Unutarnji doživljaj Pomirivača je: „Osjećam se ništavno. Ja sam bezvrijedna.“. Pomirivač koristi komunikaciju kojom bi svima udovoljio. Za sve se ispričava i ne suprotstavlja se u ni jednom odnosu. On je: „Da osoba“. Govorom izražava stav kojim ništa za sebe ne može učiniti bez odobrenja i blagoslova drugih. Igranje ove uloge izaziva osjećaj mučnine i potrebu za povraćanjem.

Slika 15. Pomirivač (Izvor: Subotić, 1996., str. 31)

„Dobar“ Pomirivač misli o sebi kao o potpuno bezvrijednoj osobi. Zahvalan je i sretan što uopće ima nešto za jelo i što je živ. Svima duguje zahvalnost i odgovoran je za sve što je loše. Kad bi samo upotrijebio „mozak“ i potrudio se dovoljno, mogao bi postići sve što poželi, jer je izrazito sposoban, talentiran i kvalitetan. Slaže se sa svakom kritikom koja mu je upućena. Zahvalan je za samu činjenicu da mu se netko želi obratiti, bez obzira kako i na koji način. Ne razmišlja da bilo što traži za sebe i misli kako mu ništa ne treba i ništa ne pripada. Vjeruje da ako samo uspije biti dovoljno dobar, možda dobije ono što treba, ali u tome nikad ne uspije. Tijelo mu je stalno na koljenima, ruka ispružena, pogled molećiv, a glava uzdignuta, dovoljno za bolove u vratu i vrlo čestu glavobolju. U takvom stavu nema dovoljno zraka ni kisika, pa je glas cmizdrav i kreštav. Ovu ulogu društvo i poslovna sredina često potkrepljuju. Šalje se poruka: „Nemoj se previše isticati, sebično je tražiti za sebe.“, s kojom se podržava ovaj obrazac i čini ga socijalno prihvatljivim i poželjnim.

2. Optužuje tako da ga druga osoba doživi snažnim, a ako i ode, on smatra kako je to njena greška i odgovornost (Optuživač). Njegove riječi su one koje izražavaju neslaganje: „Nikad ništa ne učiniš dobro. Što je zapravo s tobom?“. Tijelo je u položaju koje optužuje i poručuje: „Ovdje sam ja šef!“. Posjeduje unutarnji osjećaj: „Ja sam usamljen i neuspješan!“.



Slika 16. Optuživač (Izvor: Subotić, 1996., str. 32)

Optuživač je osoba koja stalno traži i pronalazi pogreške i ponaša se kao diktator, gazda ili gospodar. Stav mu je superioran i upućuje neverbalnu poruku: „Da nije tebe, sve bi bilo dobro.“. Osjeća se napeto, mišići su mu zgrčeni, kao i organi te mu tlak lako raste ili oscilira. Prodornog je glasa, bučan je i glasan.

„Kako bi nekoga stvarno osramotili, morate biti glasni i tiranski raspoloženi, sve i svakog srežite do srži“ je moto po kojem žive Optuživači. Osobe su koje stalno upiru prstom u nekog i počinju rečenicu sa „Ti nikada ne učiniš to…“ ili „Ti uvijek učiniš tako…“ ili „Zašto ti uvijek…“ ili „Zašto ti nikada…“. Za njih nema ispravnog odgovora, ali on im nije ni bitan.

Optuživač je puno više zainteresiran za hvaljenje samoga sebe, nego za razgovor ili eventualno razjašnjavanje o tome što se dešava. Unutarnji doživljaj koji prati ovaj stil sažima se u rečenici: „Ja i tako i tako nisam vrijedan, no ako mogu dobiti nekog tko me sluša i pokorava mi se, to znači da ipak nešto vrijedim!“. Poruka: „Nemoj nikom dozvoliti da te gazi, ne budi kukavica, napadaj ti druge kako oni ne bi napadali tebe“, podržava ovu ulogu.

3. Pametovati te upotrebom velikih riječi poručiti kako je opasnost bezazlena, a da se dobar osjećaj može povratiti velikim riječima (Pametnjaković) moto je ovih osoba. Riječi Pametnjakovića su pretjerano razumne, precizne, „pametne“, detaljne i poručuju: „Kad bi netko vrlo pažljivo promatrao, mogao bi uočiti radom istrošene ruke nekoga od ovdje prisutnih.“. Tijelo i njegov položaj su stalno pod kontrolom i poručuju: „Ja sam smiren, hladnokrvan i pribran“, dok unutarnji doživljaj govori: „Osjećam se ranjivo“.

Slika 17. Pametnjaković (Izvor: Subotić, 1996., str. 33)

Pametnjaković je vrlo korektan, vrlo razuman i ne pokazuje bilo kakve osjećaje. Smiren je, hladnokrvan i pribran. Tijelo je suho, često hladno i bez kontakta. Glas je suh, monoton, a riječi vrlo često apstraktne.

Koristi najduže moguće riječi čak i ako nije siguran u njihovo pravo značenje. Zvuči inteligentno. Osobe u ovoj ulozi imaju dugu i uspravnu kralježnicu, kruta ramena, a oko vrata imaju „čelični“ obruč. Svaki mišić tijela je pod kontrolom i izgleda nepomično, čak i usta. Glas im djeluje „mrtvo“ jer je i tijelo „mrtvo“, bez ikakvog doživljaja od vrata naniže. Misli im uopće ne „lutaju“, jer su zaposleni biranjem pravih riječi. Ne smiju pogriješiti i ne dopuštaju si nikada greške. Nažalost, ova uloga za mnoge predstavlja idealan cilj i njihov moto je: „Reci pravu riječ, ne pokazuj osjećaje, nemoj reagirati i bit ćeš sretan, zadovoljan i uspješan“.

4. Ometati ili izbjegavati ignorirajuću prijetnju i ponašati se kao da ona zapravo ne postoji (Ometalo) uloga je ovih osoba. One upotrebljavaju nevažne, irelevantne riječi i riječi koje nemaju nikakav smisao. Tijelo im je uglato i „razbacano“ u raznim smjerovima, dok unutarnji doživljaj prenosi poruku: „Nikog nije briga. Za mene zapravo nema mjesta na ovom svijetu.“.

Slika 18. Ometalo (Izvor: Subotić, 1996., str. 34)

Štogod Ometalo radi ili govori nevažno je u usporedbi na druge. Od njih se nikada ne može dobiti odgovor na postavljeno pitanje. Njihov unutarnji doživljaj je stanje vrtoglavice. Govore pjevajući i glas im nije usklađen s riječima. Kako oni sami, tako i njihov govor nije usmjeren ni na što.

Ometalo je osoba „zvrk“ koji se neprestano kreće, nikada ne znajući kamo ide i ne prepoznajući kad je stigao. Prezaposleni su micanjem usta, tijela, ramena, nogu. Riječi Ometala nikada nisu na mjestu i ne uklapaju se u razgovor. Ignoriraju svačije pitanje. Tijelo im se istovremeno pomiče i pokreće u različitim smjerovima. Postavljaju noge i koljena u pretjerani X položaj. U početku ova uloga djeluje olakšavajuće i oslobađajuće, no nakon kratkog vremena pojavljuje se osjećaj užasne usamljenosti i besciljnosti koju ne možemo lako uočiti ako se nastave kretati dosta brzo. Poruka: „Nemoj biti ozbiljan, otkači se, što te briga.“, podržava ovu ulogu.

Prekinuti stare modele ponašanja i govora vrlo je zahtjevno. Identično, osoba se teško odriče naučenih komunikacijskih uloga iza kojih se skriva, ne komunicira otvoreno i ne želi izaći iz zone komfora. Općenito sve vrste straha, a pogotovo onaj od odbacivanja, predstavljaju najveću barijeru stvorenu samo u našim glavama. Spomenuti strah manifestira se preko sljedećih rečenica: „Možda ću pogriješiti.; Možda se nekom neću svidjeti.; Netko će me kritizirati.; Možda ću se nametnuti.; On će misliti da nisam dovoljno dobar.; Vidjet će da nisam savršena.; On će otići i ostaviti me…“.

Korisno je znati da se većina ljudi blokira i maltretira tim istim mislima te takvi stavovi pomažu da osobe ne stoje na vlastitim nogama i da ne žive cjelovitost svoga bića.

U organizacijama su potrebne osobe koje misle različito kako bi se došlo do kvalitetnijih rješenja. Tamo gdje dvojica isto misle, jedan je višak. Kada se ljudi prebrzo slože oko istih stvari ili samo govore „Da“, znači da netko „vara“ ili ne govori istinu. Nemoguće je da svi misle isto. Svi su potrebni i svi su važni, jer živimo u svijetu različitosti. Upravo iz zakonitosti različitosti proizlazi život, rast i promjena.

4.4.4. Prema hijerarhijskoj poziciji

4.4.4.1. Specifična znanja prema razinama menadžmenta

Provedena istraživanja autora Sikavica, Bahtijarević-Šiber (2004.) pokazala su najveću diferenciranost po vrsti znanja kod menadžera na srednjoj razini (između 15,0 i 72,0%), zatim na višoj razini (između 18,0 i 62,0%), dok najmanja postoji na najvišoj razini menadžmenta (18,0 i 49,0%).

Menadžeri najviše razine prave manje razlike obzirom na potrebna znanja i vještine za razliku od menadžera srednje razine. „Sposobnost motiviranja zaposlenih“ i „sposobnost timskog rada“ dijeli prvo i drugo mjesto za najviši menadžment. Ono se nalazi tek na petom mjestu za višu srednju i srednju razinu menadžmenta. Nasuprot tome, srednja razina menadžmenta „dobro poznavanje posla“ stavlja na prvo mjesto, dok najviša razina menadžmenta na peto mjesto. Također se na najnižoj razini menadžmenta pojavljuje kao važna „specijalistička znanja struke“, dok se na višim razinama pojavljuju tek na sedmom ili osmom mjestu. Neočekivano je da je „sposobnost provođenja promjena“ najvažnija najnižoj razini menadžera srednje razine, dok joj se na najvišoj razini pridaje puno manje važnosti. Na najvišoj razini određenu nelogičnost pokazuje i niska važnost „sposobnosti sagledavanja cjeline“, dok je ta sposobnost važnija menadžerima srednje razine (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.).

4.4.4.2. Nepoželjne osobine menadžera

Najnepoželjnija osobina menadžera je „površnost“. Nju slijede „nepoštenje“, „neposlovnost“, „neodlučnost“ i „neobjektivnost“. Vrlo mali broj analiziranih (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.) smatra nepoželjne osobine „snishodljivost“ ili pretjeranu poniznost (14,0%), „popustljivost“ (16,0%) i „nekritičnost“ (20,0%).

Kod menadžera najviše razine, kao najnepoželjnije osobine smatraju se „nepoštenje“ i „površnost“. Menadžeri više srednje razine smatraju „nepoštenje“ i „neposlovnost“ kao nepoželjne

osobine menadžera, dok je za menadžere niže srednje razine „površnost“ i „neodlučnost“ nepoželjna osobina.

Sve razine menadžmenta prepoznaju važnost umijeća komuniciranja s ljudima, usmjerenost na budućnost, intuiciju za provođenje promjena i osobnu karizmu kao važne karakteristike (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004., str. 271-274).

5. Manipulacije i njezine strategije

Manipuliranje se uči vremenom i može se usavršiti primjenom određenih tehnika i metoda manipulacije. Svaki put kada osoba provede uspješnu manipulaciju postaje sve bolja, a iz neuspješne manipulacije izvuče pouke o tome što bi morala promijeniti u nekoj drugoj situaciji. Manipulaciju možemo opisati kao vođenje sugovornika ili mase u pravcu realizacije cilja koji je od značaja osobi koja manipulira. Strategije manipulacije su načini na koje se manipulacija može izvršiti, odnosno načini postizanja najvećeg efekta manipuliranja (Mihajlović, 2016.).

Po istom autoru, manipulacija se može ostvariti na dva osnovna načina (2016., str. 71):

1. Vođenje k boli je strategija manipulacije kojom se kod sugovornika izazivaju negativni osjećaji, poput boli, straha, nepovjerenja i sl. Kako bi spriječio daljnji utjecaj ovih osjećaja, sugovornik će uraditi sve kako bi ih izbjegao.
2. Vođenje k zadovoljstvu je strategija koja sugerira da će sugovornik ostvariti značajnu korist u obliku zadovoljstva, ako osoba „dopusti“ manipulaciju.

Strategije manipulacije danas su predmet istraživanja od strane brojnih psihologa, sociologa i drugih pomažućih profesija. Osnovni cilj je utvrditi osnovne načine kojima se manipulacija najčešće provodi, kako bi se od toga mogli obraniti. Bit manipulacije je u predstavi iskrivljene slike stvarnosti i temeljem toga očekivanog reagiranja drugih ili nereagiranja. Deset najvažnijih strategija manipulacije definirao je Noam Chomsky (2008.):

1. Preusmjeravanje pažnje

Diverzija je tehnika kojom se pažnja i misli sugovornika usmjeravaju u nekom drugom pravcu i to u onom u kojem manipulator želi da se usmjere misli njegovog sugovornika. Preusmjeravanjem pažnje osobu se skreće na manje važne stvari, kako bi manipulator mogao bitnu stvar obaviti na način koji njemu odgovara. Time se sugovornika obasipa velikom količinom nepotrebnih informacija, koje trebaju onemogućiti njegovo racionalno razmišljanje u trenutku kada sve te informacije prima i obrađuje.

Zatrpavanje informacijama ima za cilj napraviti sugovorniku gužvu u prostoru za razmišljanje, tako da odjednom ima na raspolaganju milijune informacija, među kojima u kratkom roku neće moći izdvojiti one koje su za njega bitne, a koje će utjecati na to da bude izmanipuliran.

Dobar manipulator će ovu strategiju primijeniti vrlo suptilno, tako da nijedan sugovornik neće moći primijetiti što je zapravo njegov cilj, koju informaciju želi plasirati, a koje informacije koristi za prikrivanje glavne. Ova strategija se često primjenjuje i u medijima, kada se želi skrenuti pažnja s neke vijesti koja bi izazvala možda paniku ili neke neželjene posljedice.

2. Stvaranje problema

U osnovi ove strategije nalazi se ideja kako je potrebno stvoriti problem koji bi zahtijevao reakciju šire javnosti. Što je veći problem, to je manipulacija realnija, pri čemu mediji mogu imati veliki utjecaj na primjenu ove strategije, posebno ukoliko se žele ostvariti masovni efekti.

Način stvaranja problema je manipulacija koja zahtijeva vrlo detaljno proučavanje sugovornika od strane manipulatora, budući da manipulator mora znati što će najviše utjecati na sugovornika i izazvati njegovu reakciju. Ova strategija može naći učinkovitu primjenu i u prodaji, jer ljudi se odlučuju kupiti konkretan proizvod ili uslugu onda kada postoji neka njihova nezadovoljena potreba ili neki problem koji trebaju riješiti. Ukoliko manipulator pomogne sugovorniku u prepoznavanju njegovog problema i još mu ponudi rješenje u obliku nekog proizvoda koji mu on osobno može prodati, njegovo nezadovoljstvo će nestati. Ako manipulator ima rješenje, koje njemu odgovara, jedino što treba učiniti je smisliti problem koji bi doveo do nastanka rješenja.

3. Postupnost promjena

Postupnost promjena može biti vrlo koristan način manipulacije, ali osnovni joj je nedostatak što ponekad može dugo trajati. Smatra se kako se najlakše bitne promjene mogu prihvatiti ukoliko se provode postupno, korak po korak, tako da osobe neće primijetiti manipulativni utjecaj.

Primjena ove strategije zahtijeva veliko strpljenje i pažljivo planiranje, jer u suprotnom može biti vrlo kontraproduktivna. Postupnost uvođenja promjena značajna je iz razloga što se tako može spriječiti otpor prema promjenama pa se članovi zajednice mogu pripremiti na promjene koje ih očekuju.

Uspješnost ove strategije leži u tome što se svijest osobe mijenja, ali tako polagano da se uopće ne budi spoznaja o promjenama u pojedincima.

4. Odlaganje

Ovaj način manipulacije podrazumijeva očekivanje promjena najavljenih puno prije nego što će se dogoditi, kako bi se javnost unaprijed pripremila na sve ono što ih očekuje s tim

promjenama. Tako se promjene provode odjednom, jer se javnost na vrijeme pripremala za ono što dolazi. Prihvaćanje se mnogo lakše ostvaruje, a time se ujedno izbjegava i smanjuje vjerojatnost stvaranja otpora i nezadovoljstva. Priča o promjenama koje se tek trebaju dogoditi trebaju pomoći svima kako bi se na njih navikli na vrijeme, puno prije nego što se provedu.

Strategija odlaganja daje još jednu mogućnost. Njenim najavljivanjem sama promjena se lakše prihvaća i vremenom se na nju zaboravi, a onda kada se dogodi prihvaća se kao nešto prirodno, nešto što se očekivalo.

5. Upotreba dječjeg jezika

Primjena dječjeg jezika u komunikaciji omogućuje potiskivanje kritičke svijesti javnosti nametanjem iluzije bezbrižnosti svojstvene dječjem svijetu pa samim tim poruka može imati puno jači utjecaj na širu javnost.

Kada netko razgovara s osobama koristeći dječji jezik, sve barijere koje se imaju prema sugovorniku mogu biti eliminirane, jer su djeca neiskvarena i nevina bića pa se ne može ni primijetiti skriveni pokušaj manipulacije. Ova se strategija danas najviše koristi u području reklamiranja i utjecaja medija. Primjenom dječjeg jezika poruka ima mnogo veće i jače djelovanje nego inače, prividno se eliminiraju svi negativni aspekti čime se smanjuje utjecaj manipulacije koja se krije iza osnovne poruke i postižu se puno veći efekti.

6. Buđenje emocija

Najveći broj tehnika manipulacije temelji se na „igranju“ s emocijama, jer su ljudi po pitanju emocija najosjetljiviji. Bitno je naglasiti da postoji jasno definirana granica koju ne treba prelaziti, dok u suprotnom upotreba manipulacije radi ostvarivanja ciljeva može prijeći u zlostavljanje ili psihičko maltretiranje. Osnovni način kako se emocije koriste u manipulaciji je da se njima na kratko prekida racionalno razmišljanje, pri čemu se osoba ne može brzo vratiti u normalne okolnosti pa postaje vrlo podložna manipulacijama. Kada se u osobi probude emocije, ona postaje još podložnija emotivnim utjecajima koji usmjeravaju daljnji tijek manipulativnog djelovanja.

Može se manipulirati srećom, tugom, željom, zavišću, bijesom… Svaka emocija koja izazove bilo kakvu reakciju sugovornika može biti dobra podloga manipuliranju.

7. Neznanje

Ukoliko osoba ne raspolaže svim potrebnim informacijama donijet će odluku na osnovu onih koje posjeduje i vrlo često zaključak može biti pogrešan ili nepotpun, uslijed nedostatka potrebnih informacija za odlučivanje.

U skladu s navedenim, ovo se može primijeniti na čitave populacije, sa čime se slažu mnogi stručnjaci. Polazi se od toga da će nižim slojevima sa slabijim školovanjem biti uskraćeno

razumijevanje mehanizama manipulacije, koje oni neće biti u mogućnosti prepoznati kada im budu izloženi, a tako obrazovaniji slojevi društva mogu raditi što žele. Primjenom ove strategije vremenom se u ukupnoj svjetskoj populaciji stvorio veliki jaz između niže i više obrazovanih slojeva stanovništva, koji je sada već postao skoro nepremostiv. Najopasnije je to što neznanje može biti strategija manipulacije koja traje godinama, a čiji se efekti mogu osjetiti tek nakon nekog perioda.

8. Veličanje gluposti

Mnogo je veći stupanj izloženosti manipulaciji u manje obrazovanoj populaciji, nego u grupi obrazovanih ljudi. Kako bi se manipulacija uspješno provela, može se koristiti strategija prihvaćanja prosječnosti u široj javnosti. Ukoliko se širu javnost uvjeri da je popularno biti glup, nepristojan i pričati vulgarno, da su kultura i znanost neprihvatljive, a time i da nema potrebe raditi na sebi, onda će to postati dominantan obrazac ponašanja prihvaćen od većine društva.

Ukoliko ljudi nisu sigurni u svoje mišljenje najčešće će prihvatiti mišljenje većine i koristiti ga kao vlastitu referencu u danoj situaciji. Tada se većinom može manipulirati kako se želi, a vremenom će svi to prihvatiti kao činjenicu. U svrhu ove manipulacije mogu se iskoristiti mediji sa ciljem prenošenja poruka većini.

9. Stvaranje osjećaja krivnje

Krivnja je dobar izvor manipulacije. Ukoliko se netko osjeća krivim, za učinjeno ili neučinjeno, puno će prije biti spreman napraviti nekome uslugu i biti susretljiv, jer tako umiruje osjećaj krivnje koji ga muči.

Na ovom se mjestu može napraviti usporedba s današnjim državnim sustavima. Kako se danas dosta radi na povećanju samosvijesti pojedinca i kako se nameće mišljenje da su svi sami odgovorni za svoju „sudbinu“ te moraju preuzeti stvari u svoje ruke, pojedinac, ukoliko nije sretan, sam postaje krivac, jer nije uradio ništa da to stanje promijeni.

Nezadovoljstvo koje pojedinac osjeća svojom trenutnom situacijom posljedica je toga što se nije dovoljno trudio, nema dovoljno znanja i sposobnosti pa preostaje zaključak da je sam odgovoran za sve okolnosti u kojima se nalazi (pojedinac je kriv samo za događaje koji su izvan njegovog očekivanja, dok pozitivne situacije ne primjećuje, ne registrira ili dobre rezultate tumači slučajnošću ili srećom). Time se osjećaj nezadovoljstva povećava, a osoba postaje još podložnija manipulacijama. Osjećaj krivnje može kod nekih osoba dovesti do blage depresije, anksioznosti ili većih psihičkih simptoma. Osobe se povlače u sebe, prestaju komunicirati i postaju emotivno ranjivije. U tom slučaju ova strategija manipulacije ima najveće efekte, jer se pojedinac nema ni volje, ni snage boriti protiv izvora manipulacije.

10. Zloupotreba znanja

Stara izreka kaže kako je znanje moć, a kada imate znanja o određenim stvarima koje većina nema, to možete iskoristiti kako bi sebi stvorili povoljniji položaj u usporedbi s ostalima. Značajan napredak u razvoju tehnike i tehnologije u novije doba u svim segmentima ljudskog društva, stvara sve veći jaz između onih koji te novitete stvaraju i onih koji ih trebaju koristiti. Sve je manji broj ljudi koji stvarno upravlja visoko stručnim znanjima pa će korištenje stručne terminologije moći izvrsno poslužiti različitim vrstama manipulacija. Tome će doprinijeti i sklonost većine koja voli ostavljati dojam kako sve zna i kako se trudi sakriti svoje neznanje.

Preduvjet ovog načina manipulacije je poznavanje sugovornika bolje nego što on sam sebe poznaje, jer tada se, znajući sve relevantne informacije i njegova znanja, saznaje najbolji način kako primijeniti ovaj oblik manipulacije. Čak i mediji koriste vrlo složene riječi i pojmove, a to rezultira da zaposleni u njima također ne razumiju značenja termina, ništa im ne znače upotrjebljene predodžbe, ali ostavljaju dojam nečeg važnog i značajnog. Zbog toga će se sve u vezi izrečenog morati prihvatiti, jer nema dovoljno stručnosti da se bilo tko upusti u raspravu o tome. Ova je strategija danas prisutna ujedno i u svim područjima poslovanja i svim segmentima ljudskog života.

5.1. Cilj i priroda manipulacije

Postavlja se pitanje što je krajnji cilj manipulacije? Želi li se manipuliranjem ostvariti da se netko potakne na nešto što bi trebao uraditi ili se želi manipulirati osobama da urade ono što netko želi? Jedno bez drugoga dakako ne može, jer da bi bilo koja osoba nešto uradila mora biti potaknuta nečim kako bi vlastito ponašanje usmjerila u određenom smjeru. To leži u osnovi svake manipulacije ili dugim riječima izrečeno, potrebno je prilagoditi ponašanje nekog pojedinca u skladu sa zahtjevima i željama manipulatora, tako da ciljeve manipulatora ostvari izmanipulirana osoba (Mihajlović, 2016.).

Otvorena i direktna komunikacija je temeljna prepreka svim oblicima manipuliranja, jer onemogućuje prostor za manipuliranje. Međutim, u praksi je danas rijetko moguće ostvariti takvu komunikaciju. Svi su skloni manipuliranju i podložni manipulaciji. Danas je vrijeme kada se svatko bori za sebe na razne načine u svrhu postizanja svojih ciljeva, nerijetko stavljajući sebe u povoljniji položaj u odnosu na druge.

Sve osobe su manje ili više podložne manipulaciji, a njen će utjecaj na život osobe u prvom redu ovisiti o tome koliko se osoba zna obraniti od pokušaja manipulatora.

Manipulacija se s pravom može nazvati umjetnošću. Poistovjećuje se sa zavođenjem, jer se sugovornika želi usmjeriti na razmišljanje onako kako osoba manipulator želi, na djelovanje u obliku koji se od njega traži, a da pri tome bude sretan što je mogao pomoći i ostvariti zahtjeve manipulatora.

Manipulacija podrazumijeva korištenje različitih informacija kako bi se ostvarila prednost u odnosu na sugovornika. Karakteristično kod manipulacije je to da manipulator izvlači korist iz svake situacije, neovisno o tome je li to na korist ili štetu drugoga. Manipulator je nepredvidiv i što je najteže, nikad se ne zna kada je iskren. Ono što je „specijalnost“ svakog manipulatora je da zasigurno osobe neće ni primijetiti kako su izmanipulirane. Umjetnost manipulacije upravo se sastoji u neupadljivom načinu ponašanja i tek nakon obavljenog utjecaja vide se krajnji efekti manipulacije (Mihajlović, 2016.).

Danas se manipulacija odvija svakodnevno, često na nesvjesnom nivou, jer svaka čovjekova akcija, ponašanje, riječ i gesta utječe na okolinu, na svakog pojedinca u određenoj mjeri. Svakako treba naglasiti, navodi Mihajlović, da svakodnevna manipulacija i utjecaji koji se vrše jedni na druge ne moraju biti negativni, a ni loše utjecati na druge, već u odgovarajućem kontekstu mogu doprinijeti do napredovanja života pojedinca.

Ukoliko cilj manipulacije postane upravljanje drugima različitim načinima kojima će se utjecati na nečije ponašanje i rezultirati time da se pojedinac loše osjeća ili doživljava bilo kakvu štetu, tada manipulacija postaje vrsta psihološke igre sa ciljem vlastite koristi na štetu drugih. Ovakva će manipulacija biti vrlo štetna kako za pojedince tako i društvo, odašiljući negativnu sliku o ispravnosti zavaravanja drugih u svrhu osobne koristi.

Brojni su načini provođenja manipulacije, a najčešće se provodi izazivanjem osjećaja krivnje, „igranje“ s emocijama, lažno pridobivanje povjerenja, davanje lažnih komplimenata… i drugi (već spomenuti). Najzastupljeniji način u praksi svakako je izazivanje osjećaja krivnje. Spomenuti osjećaj može biti vrlo moćan, jer pojedinca tjera da učini bilo što kako bi osjećaj nestao, tako da ih manipulatori mogu vrlo vješto iskoristiti u svoju korist. Osjećaj krivnje, bilo zbog činjenja ili nečinjenja, snažno je sredstvo manipulacije koje se koristi u svim segmentima života.

5.2. Manipulacija u svakodnevnom životu

Najjednostavnije bi se moglo reći da gdje god postoji komunikacija egzistira i manipulacija, a jedino je pitanje koliki je intenzitet utjecaja, budući da u određenom obliku uvijek postoji djelovanje na drugu osobu od koje se nešto želi ili koja nešto želi od drugih. U osnovi,

manipulacija je upravljanje drugima, a načini realizacije su razni, među kojima su najčešći zastrašivanje, odbacivanje, omalovažavanje, kao i poigravanje s osjećajima sugovornika.

Manipulacija je prisutna manje ili više u svim odnosima. Svatko od nas gotovo svakodnevno koristi ili doživljava različite oblike manipulacije. Najčešće se manipulira kako bi se ostvarile određene ideje ili ciljevi, koji se ne bi mogli ostvariti na druge načine. Neki manipulaciju koriste ponekad, a neki uvijek, pa stoga ona može prerasti u naviku.

Pojedine osobe tijekom svog odrastanja mogu razviti svoj način manipulacije, koja se očituje u stalnoj težnji za dominacijom, utjecajem i postizanjem visokih ciljeva. Tada govorimo o manipulaciji kao karakternoj osobini osobe.

Primjena manipulacije može donijeti brojne koristi i osobnu satisfakciju, jer često predstavlja jednostavan način dobivanja onoga što se želi. Svatko koristi manipulaciju, iznosi Mihajlović, no oni koji kažu da je nikad nisu koristili nisu do kraja iskreni, bilo prema drugima, bilo prema sebi.

Manipulacija može biti korisna u prodaji i u poslovnim pregovorima, pri čemu treba znati da djelovanje može dovesti i do negativnih osjećaja, što tada često završava konfliktom ili prekidom komunikacije, a nastaje trenutkom kada pojedinac uvidi da je izmanipuliran. Ukoliko se u komunikaciji direktnim pitanjem ne postiže željeni cilj, manipulator će koristiti indirektne metode uvjeravanja kroz primjenu manipulacije, a način će ovisiti o konkretnoj situaciji, kao i od efekata koje želi postići.

Najčešći načini koje manipulatori koriste su sljedeći (Mihajlović, 2016., str. 125-129):

1. Mogućnost izbora

Manipulator upotrebljava opciju dvostrukog izbora: ukoliko želi da mu se učini neka usluga, ponudit će dvije opcije koje su obje korisne za njega. Tako postiže da sugovornik razmišlja samo o ponuđenim opcijama, bez razmišljanja o drugim mogućim rješenjima.

2. Cjenkanje

Osoba koja želi manipulirati uvijek će prvo tražiti nešto veće od onoga što zapravo želi. Unaprijed zna da će sugovornik odbiti takvu mogućnost. Tada će tražiti nešto manje ili ono što zaista želi, a sugovornik će zbog osjećaja krivnje, jer je prethodni zahtjev odbio, prihvatiti novi.

3. Oponašanje

Oponašanje sugovornika je česta tehnika manipulacije i čest je predmet psiholoških istraživanja, jer može imati značajan utjecaj na ljudsko ponašanje. Manipulator u razgovoru ciljano koristi sličnu gestikulaciju i rečenične izraze koje koristi sugovornik te tako ubrzava dobivanje osjećaja povjerenja od sugovornika.

4. Diverzija

Česta tehnika koju koriste mađioničari: usmjeravaju pozornost gledatelja na jednu stvar kojom nastoje fascinirati, dok će se sve ostalo zanemariti, jer je pažnja okrenuta samo na ono što mađioničar (manipulator) želi. Manipulator pritom pazi da je fokus usmjeren k manje značajnoj stvari, kako bi mogao ostvariti onu koja mu je zapravo bitna.

5. Tišina

Tišina je moćan alat u rukama manipulatora, jer kod sugovornika izaziva osjećaj neugode koja postaje izraženija ovisno o dužini pauze u komunikaciji. Upravo zbog neugodnosti situacije sugovornik će, u nastojanju da što prije prekine stanje tišine izreći i ono što ne želi. Ispričat će priče iz svog privatnog života, ubaciti šale i neke komentare koji se od njega nisu tražili te tako nesvjesno otvoriti prostor za daljnju manipulaciju.

5.3. Metode manipulacije

Manipulacija je prisutna svugdje i u svakoj situaciji. Ne postoji način kojim se može u potpunosti izbjeći. Prirodno ljudi izbjegavaju odgovornost opirući se promjeni i odlučivanju, želeći ostati u stanju komfora, sigurnosti i stvorenoj imaginarnoj slici zadovoljstva. Takve osobe same po sebi žele biti manipulirane, jer imaju opravdanje za svoje inercije i nedjelovanje, stvarajući zonu sigurnosti prebacivanjem vlastite odgovornosti na manipulatore, bili oni prijatelji, rodbina, šef, političari ili država.

Manipulaciju se može naći u svim segmentima života. Manipulacija je nekad vrlo očita, ali u nekim situacijama i nije pa se na kraju čovjek osjeća loše, kada shvati da je netko njime manipulirao i da je sam pristao na „igru“ manipulatora, bilo svjesno ili nesvjesno.

Slijedom navedenog, Mihajlović (2016.) navodi neke od najčešće korištenih metoda manipulacije koje bi bilo dobro poznavati, kako bi se mogle prepoznati i prema njima razviti određene obrambene mehanizme:

1. Manipulacija „nametanje krivnje“

Osjećaj krivnje snažno je sredstvo manipulacije u svim segmentima poslovnog i društvenog života, zbog kojega će osoba učiniti sve kako bi se „iskupila“ za nešto što je ili nije uradila. Izazivanje osjećaja krivnje u drugom čovjeku jedan je od osnovnih načina manipulacije koji daje najveće efekte.

Osnovni mehanizam djelovanja ove manipulacije je da se određenoj osobi omogući određena materijalna ili psihološka nagrada. Ali, zbog toga se osoba kojoj je omogućena nagrada osjeća dužnom uzvratiti uslugu i tako postaje podložna manipulaciji. Osjećaj krivnje osobu čini

ranjivom, jer zbog moralne odgovornosti razvija osjećaj nelagode u komunikaciji s osobom prema kojoj osjeća moralnu obvezu i dug.

Manipulator će konstantnim podsjećanjem kako je osoba zbog nečega kriva imati za cilj izazvati u njoj osjećaj srama, koji će je tjerati da čim prije ispravi situaciju u kojoj se našla i uskladi svoje ponašanje sa željom manipulatora.

2. Manipulacija „izigravanje žrtve“

Izigravanje žrtve poseban je i efikasan način provođenja manipulacije. Ovaj oblik upravljanja karakterističan je za osobe slabog karaktera, koje ne mogu na druge načine ostvariti ono što žele i tako pred drugima izigravaju žrtvu. Izigravanjem žrtve one izazivaju sažaljenje kod sugovornika, zbog čega on čini sve kako bi im pomogao.

Svako ponašanje „jadan ja“ može u podlozi imati skrivene namjere manipulacije, jer manipulatori ovog načina računaju na osjetljivost okoline, koja ima u pravilu lošiji položaj u usporedbi s njima.

3. Manipulacija „pritisak i inzistiranje“

Kada je čovjek izložen pritisku, smanjuje mu se mogućnost racionalnog postupanja, jer ne može objektivno sagledati situaciju. Iz tog razloga pritisak i inzistiranje mogu biti dobar način manipulacije, budući da sugovornik pod utjecajem brojnih vanjskih faktora donosi odluke koje inače ne bi donio.

Pritisak se može osjećati na poslu, u prijateljstvu, u ljubavnim odnosima ili u bilo kojem segmentu života. Svaki pritisak i inzistiranje manifestiraju se na drugačiji način, ali svi imaju isti cilj, a on je konstantnim uvjeravanjem utjecati na sugovornike kako bi uradili nešto što ne žele, a poklapa se sa ciljevima ili idejama manipulatora. Taktikom postepenog pojačavanja pritiska ostvaruju se mnogo veći efekti, jer sugovornik često i nije svjestan manipulacije.

4. Manipulacija „proganjanje“

U osnovi manipulacije proganjanja leži isticanje nejednakosti i „igra“ superioran-inferioran odnos ili se ističe prednost manipulatora uz ponižavanje žrtve upravljanja, kako bi osoba žrtva shvatila da je manipulator superiorniji. Ovaj odnos zahtijeva učešće obje strane, jer je temelj ove tehnike u odnosu moći između dvije strane u komunikaciji. Odnos se temelji na naglašavanju negativnih osobina sugovornika kako bi ga se što prije uvjerilo da posluša manipulatora, jer će ga jedino tako zadovoljiti. Osnovna karakteristika ovog načina manipuliranja je vjerovanje u mišljenje manipulatora, koje ne mora biti ispravno, niti u suglasnosti s drugom stranom.

5. Manipulacija „ljutnja“

Ljutnja je vrlo snažan osjećaj koji može imati veliki utjecaj na ponašanje ljudi. Ljutnja izaziva strah u okolini, npr. od konflikta, pa iz tog razloga sugovornik u komunikaciji s

manipulatorom koji koristi ljutnju postaje oprezniji. Osnova ovog načina manipulacije je zastrašivanje žrtve i stvorenim strahom izmanipulirana osoba postaje podložna utjecaju manipulatora.

6. Manipulacija „simpatija“

Ovim načinom manipuliranja žele se izazvati pozitivne emocije kod sugovornika temeljem sličnosti koje se nastoje naglasiti. Manipulacija se ostvaruje načinom oponašanja („*copy-paste*“). U osnovi ovakve manipulacije je izbjegavanje konflikta i sukoba mišljenja, sa svrhom buđenja simpatije kod sugovornika prema manipulatoru, kako bi on postao fleksibilniji i raspoloženiji za komunikaciju.

7. Manipulacija „laskanje“

Laskanje je jedan od načina kojim se želi privući pažnja sugovornika, naglašavajući sve njegove navodne ili stvarne vrline, pretjeranim komplimentima i naklonošću. U takvom stanju i raspoloženju postaje se potencijalna žrtva manipulatora, jer laskanje ima za cilj odobrovoljavanje druge osobe, kako bi lakše pristala na ono što manipulator traži od nje.

Laskanje najčešće ostvaruje svoje djelovanje preko temeljne potrebe pojedinca za poštovanjem i priznanjem od okoline, a ogleda se u stvaranju lažne ili iskrivljene slike stvarnosti, prenaglašenim isticanjem određenih karakteristika koje nisu takve kakvima se prezentiraju.

8. Manipulacija „rodbinski odnosi“

Jedan od najčešćih oblika manipulacije u praksi, najviše zato što daje najveće, najbrže i najbolje efekte. U većini slučajeva, članovima obitelji ili rodbini osoba ne odbija ništa, bez obzira slaže li se s time ili ne. Manipulatori koriste rodbinske veze kako bi dobili ono što žele, a što nikada ne bi dobili u normalnim uvjetima i iskrenim razgovorom. Često se ova manipulacija koristi u kombinaciji s „izigravanjem žrtve“, jer ukoliko osoba pomisli da je neki njen član rodbine ugrožen ili bi to mogao biti, reagirat će u skladu s društveno prihvatljivim pravilima ponašanja, koja ne dopuštaju odbijanje zahtjeva članova šire i uže obitelji.

9. Manipulacija „emocionalno ucjenjivanje“

Za ovaj način manipulacije možemo reći da je jedan od najčešće korištenih načina manipuliranja. Korištenje slabih strana ličnosti osnova je svake manipulacije, a ukoliko se radi o emocionalnoj strani ličnosti efekti su puno snažniji. Osnovni cilj emocionalne ucjene je izazivanje osjećaja krivnje kod sugovornika zbog nečega što on nije ili jest uradio. Krivnja je snažan motivator i pokretač na akciju, jer se radi o osjećaju nelagode, kojeg se osoba želi čim prije riješiti. U takvoj se situaciji ne može razmišljati racionalno te stoga osoba radi nešto što nikada ne bi učinila u uobičajenim okolnostima. Emocionalno ucjenjivanje najlakši je način manipulacije i zato se najčešće primjenjuje.

10. Manipulacija „prijetnja“

Temelji se na izazivanju straha kod pojedinca u korist manipulatora. Manipulator osobi prezentira moguće negativne posljedice njenog činjenja ili nečinjenja, odnosno ukazuje na to što se može potencijalno dogoditi ukoliko se odbije ispuniti njegov zahtjev.

11. Manipulacija „laganje“

Ova manipulacija podrazumijeva zlonamjerno iskrivljavanje ili prikrivanje informacija sa ciljem utjecaja na odluke i ponašanje pojedinca, kako bi bile u skladu s koristima manipulatora. Govorimo o manipulaciji koja može biti opasna i rezultirati značajnim posljedicama, a temelji se na povjerenju osobe prema manipulatoru, posebno u slučajevima kada osoba nije u stanju provjeriti dobivene informacije.

12. Manipulacija „zbunjivanje“

Manipulatori koriste različite načine zbunjivanja sugovornika. To mogu biti različite insinuacije ili izmišljotine ili klevete kojima manipulator sugovorniku govori i ono što ne misli, često koristeći humor ili ironiju kako bi prikrio stvarno značenje svojih riječi.

Ironija je posebno korisna jer manipulatoru omogućuje da u dvosmislenoj formi kaže što god želi i da uvijek ostavlja opciju poricanja svega što je rekao. Tako se pojedinac istovremeno suočava s dvije najčešće suprotne poruke i tako stvara problem kojoj se poruci treba vjerovati, što čini temelj ove manipulacije. U takvim situacijama što god pojedinac uradi je pogrešno, a na kraju je odgovornost uvijek na njemu.

13. Manipulacija „umjetni dug“

Kod ove metode manipulacije manipulator nastoji učiniti određenu uslugu ili pružiti pomoć osobi koju ona nije ni tražila, sa ciljem stvaranja dužnika. Manipulator kasnije može višestruko naplatiti protuuslugu i ostvariti svoj inicijalni plan.

Temelj ove manipulacije čini princip reciprociteta koji podrazumijeva da se mora uzvratiti uslugom na uslugu, što manipulator maksimalno iskorištava, a najčešće to ostvaruje prigovaranjem i nametanjem osjećaja krivnje.

14. Manipulacija „ograničavanje slobode“

Ovom metodom manipulacije sugovorniku se nudi nešto što on ne može odbiti, kao vrlo povoljnu ponudu, ali to odmah implicira da će se i njemu morati dati nešto za uzvrat. Sugovornik se lišava slobode time što se naglašava ograničeni rok trajanja ponude ili dobit koju može ostvariti samo sada, i slično. Pod takvim okolnostima, kada se čovjeku nametnu određene granice i kada se najavi da sljedeći put neće imati priliku dobiti to što mu se upravo nudi, može se aktivirati osjećaj gubitka nečeg vrijednog i često prouzročiti donošenje odluke bez puno razmišljanja.

Ova manipulacija bazira se na stimuliranju naglog reagiranja koje podrazumijeva mnogo veći rizik pa se zato manipulatorima i više isplati.

15. Manipulacija „autoritet“

Manipulacija koja koristi snagu autoriteta moguća je stoga jer su ljudi jako skloni vjerovati stručnjacima određenih područja, puno više nego osobnoj procjeni. Čest je oblik manipulacije koji se susreće u reklamama i časopisima, a u njima su svjedočanstva znanstvenika, medicinara, stručnjaka u područjima tehnologije, i slično, o tome što je danas najbolje i što je to što se svakako mora imati. Tako se stalno ističu informacije koje su navodno potvrđene različitim studijama i ispitivanjima, kako bi drugi bili spremni da što prije povjeruju u ono što se navodi.

Glavni su alati manipulacije često razne potvrde, certifikati, kao i statistički podaci, kako bi se svi uvjerili u istinitost napisanog, pritom računajući kako će prosječna osoba povjerovati u priču pri bilo kakvim naznakama autoriteta.

16. Manipulacija „društveni dokaz“

Utjecaj ponašanja okoline na ponašanje pojedinca je itekako velik, što se može iskoristiti kao dobar temelj manipulacije. To je posebno djelotvorno za osobe koje se nađu u novim situacijama u kojima nemaju prethodno iskustvo.

Ljudi će zbog svoje silne potrebe za potvrdom društva i osjećajem prihvaćenosti od strane okoline i u novim situacijama uraditi sve što rade drugi, kako bi se uklopili u društvo i bili dio istog. Naglašavanje podatka da određeni proizvod ili uslugu već koristi veliki broj ljudi može natjerati pojedinca na činjenje istog. Manipulacija ovom metodom daje značajne efekte koji mogu biti dugotrajni, jer se pojedinac navikava razmišljati kako misli društvena većina.

5.4. Manipulacija u politici

Idealno područje za manipuliranje u svim njenim oblicima svakako je politika. Građani su unaprijed upoznati s namjerama političara koji sva svoja manipulacijska djelovanja usmjeravaju samo jednom cilju, a to je izborna pobjeda.

Svi političari na svjetskoj sceni oblikovani su po istim modelima sa ciljem manipulacije masama, što ostvaruju nastojanjima da u pojedincu stvore osjećaje dužnosti i moranja, što će rezultirati očekivanim i već unaprijed razrađenim djelovanjima.

Manipulacija je u politici osnovno sredstvo postizanja ciljeva. Javnosti se često predstavlja jedna priča, dok je stvarnost potpuno drugačija. U konačnici, rezultat akcije je nešto posve drugo i to je realnost s kojom se suočavaju sve moderne demokracije. Političari današnjice manipuliraju

najčešće radi dobivanja i održavanja moći, čime im je omogućena kontrola nad svim događajima u državi i donošenje odluka koje će osigurati daljnju korist.

Kako je manipulacija u politici danas postala od presudne važnosti, veliki broj političara dodatno se educira po pitanju svih elemenata koji su im važni u provođenju utjecaja nad ljudima. Upravo su svi treninzi neverbalne komunikacije i govora tijela doprinijeli profesionalizmu političara, a manipulacija koju provode postaje gotovo neprimjetna, zbog čega javnost nije često svjesna svega što se oko nje dešava, a kad postane svjesna tada bude već kasno.

Politička je manipulacija, razumljivo, najintenzivnija u predizbornom periodu, jer se tada sve političke stranke bore za prevlast i koriste se svim mogućim tehnikama manipulacije kako bi mogle privući što veći broj glasača.

Osnova uspješne političke manipulacije je činjenica da postoji značajan efekt mase. Najveći broj pojedinaca ne želi razmišljati svojom glavom i preuzeti odgovornost za svoj život, već linijom manjeg otpora rade što većina kaže. Pojedinci tako uvijek imaju medij na koji projiciraju krivnju za svoj neuspjeh i svoje loše odluke, jer su samo slušali većinu i njezine savjete, a time su joj predali svoju odgovornost. Takav mentalitet stvara pojedince jako podložne manipulaciji, a odsustvo bilo kakve želje za promjenom takvog stanja doprinosi daljnjem razvoju manipulacije.

Politika koristi najširi spektar različitih načina manipulacije kako bi se postigli najsnažniji rezultati. Zato je politika danas postala sinonim za nešto neiskreno, za manipuliranje društvom i nešto što koristi samo osobama koje su u nju uključene, odnosno samo političarima.

Veza manipulacije i politike traje kroz povijest i opstaje gledajući današnju stvarnost i zacrtanu budućnost, a pitanje koje se postavlja je: Bi li politika mogla opstati ukoliko ne bi bilo mogućnosti za manipuliranje u korist političkih stranaka (Mihajlović, 2016.)?

5.5. Manipulacija u medijima

Mediji danas zauzimaju izuzetno značajan prostor u našim životima. Najveći broj informacija u vezi sa svim temama danas se dobiva iz medija, a da se rijetko osobe zapitaju jesu li one u cijelosti istinite. U današnje vrijeme dobivaju se s različitih strana često i oprečne informacije pa se osobe pitaju što je od svega toga zaista točno.

Na informacije plasirane u medijima utječe veliki broj faktora, počevši od subjektivnog doživljaja samog novinara, preko aktualnosti teme, sve do interesa kojeg tema probudi kod primatelja informacija. S obzirom na svakodnevnu izloženost utjecajima različitih medija, činjenica je da na mišljenje i ponašanje osoba svi mediji utječu u određenoj mjeri (Mihajlović,

2016., str. 160). Ono što medijima danas daje mogućnost manipuliranja širokim masama je prije svega nedostatak vremena u kojem bi svaki pojedinac mogao provjeriti dobivene informacije, a mašineriji medijske manipulacije dodatno ide na ruku to što se sve informacije ovim načinom jako brzo prenose.

Manipulacija u medijima koristi se kako bi se stvorila drugačija, najčešće lažna slika stvarnosti i kako bi se ostvarile određene koristi za pojedince koji se bave manipulacijom putem medija. Najjači se rezultati postižu kombinacijom istinitih i lažnih informacija, tako da pojedinac više nije u mogućnosti procijeniti što je istina, a što laž i postaje sklon prihvatiti sve informacije. Sami mediji osjećaju pritisak s različitih strana i često moraju u svrhu ostvarenja svojih interesa balansirati interesima različitih grupa pa se tako javlja novi prostor za manipulaciju.

Manipulacija u medijima temelji se na stvaranju potrebe pojedinaca za informacijama koje mediji pružaju, a jedna od osnovnih taktika je zatrpavanje javnosti velikom količinom nepotrebnih informacija, kako bi prikrili ono što je važno. Mediji također primjenjuju taktiku plasiranja neistinitih ili nepotpunih informacija onda kada istina i nije sjajna, pa javnosti nude drugu, bolju alternativu, u koju oni žele vjerovati.

Budući je današnji čovjek ovisan o medijima, samim time je i vrlo sklon manipulaciji koju oni izazivaju. Na manipulaciju u medijima u velikoj mjeri utječe nekoliko interesnih grupa, koje imaju najveće koristi od svega. Posljedično, značajan utjecaj na medije imaju političari, ali i oni koji raspolažu velikim sumama kapitala, kojeg mogu iskoristiti za manipuliranje.

Strategije manipulacije važan su i nezaobilazan segment svake poslovne komunikacije i stoga predstavljaju ključni element u funkcioniranju cjelokupnog poslovnog svijeta. Poslovna komunikacija temelj je svake poslovne organizacije i osnovni pokretač svih poslovnih aktivnosti.

Slobodna i nesmetana komunikacija kao temelj motivacije zaposlenika osigurava donošenje kvalitetnih poslovnih odluka i njihovu realizaciju. Preduvjet razvoja i rasta svake organizacije omogućuje kvalitetna komunikacija, koja obuhvaća prijenos informacija i iskustava kao preduvjeta stvaranju novih ideja, a kultura dijaloga i vještina slušanja i uvažavanja sugovornika najvažnije su „karike“ komunikacije.

Priroda manipulacije, korištena ona u pozitivne ili negativne svrhe, u svakom će poslovnom sustavu predstavljati glavnu struju i tako usmjeravati sva poslovna kretanja. Menadžeri očekuju poslovnu suradnju, lojalnost i produktivnost, a zaposleni priznanje i povjerenje. Manipulacija će biti glavni usmjerivač svih odnosa. Stoga svatko na raspolaganju ima samo dva izbora: ili da bude manipuliran ili da ovlada tehnikama manipulacije i tako bude spreman na sve izazove u poslovnom okruženju.

Glavni zadatak menadžera je da komunikaciju ne zloupotrebljava u negativnom smislu ili za bilo koje dobivanje koristi ili moći, bez uvažavanja svih drugih uključenih, prvenstveno zaposlenih u organizaciji.

6. Model mjerenja i istraživanje

6.1. Metode / postupci i plan istraživanja

U današnje vrijeme mnogo se govori o upravljanju promjenama. Provedena su i razna istraživanja o upravljanju promjenama u organizacijama, potencijalima, prilikama i prijetnjama. U dostupnim istraživanjima pitanje učinkovitosti komunikacije pri provođenju promjena nije ispitivano anketnom metodom. Ovim radom ukazano je na važnost komunikacijskih vještina, jer glavni izazov na kraju nisu strategije, niti sustavi, a niti kultura. Neupitna srž problema je ponašanje - što ljudi rade te potreba za značajnom promjenom u tome kako rade to što rade (Kotter, 2002., str. 2). Upravo se na tome može najbolje raditi kroz kvalitetnu i učinkovitu komunikaciju kako bi se omogućilo što uspješnije provođenje neminovnih promjena i smanjila vjerojatnost nepoželjnih posljedica do kojih dolazi ako se promjene ne komuniciraju na pravi način.

Uz anketnu metodu, za potrebe izrade ove doktorske disertacije korištene su i sljedeće znanstvene metode:

- metoda indukcije i dedukcije za donošenje zaključaka,
- metoda analize i sinteze za povezivanje tvrdnji i zaključaka u složene koncepte,
- metoda anketiranja na pismenom prikupljanju podataka,
- statističke metode potrebne pri obradi i prikazu rezultata,
- metode dokazivanja i opovrgavanja i
- metoda deskripcije.

Metode istraživanja koje su primjenjivane u istraživačkom procesu upotrijebljene su kao smjer i tehnika kojom se došlo do znanstvenih saznanja o ulozi komunikacijskih vještina prilikom provođenja promjena u srednjim i velikim organizacijama. Za potrebe ovog znanstvenog istraživanja korištene su znanstvene metode, od kojih se posebno naglašavaju sljedeće:

1. Metoda dedukcije je jedna od općih metoda znanstvenog istraživanja koja se primjenjuje i u području društvenih znanosti. Temelji se na deduktivnom načinu razmišljanja i zaključivanja, odnosno od općih spoznaja dolazi se do saznanja o posebnom i pojedinačnom. Provedeno istraživanje kreće od općih spoznaja o stilovima vođenja i ponašanja zaposlenih kako bi se došlo do uvida o uzročno-posljedičnoj vezi između stilova komunikacijskih vještina menadžmenta i motiviranosti ili zadovoljstva zaposlenih.
2. Metoda indukcije, za razliku od prethodne metode, zasniva se na induktivnom načinu zaključivanja, odnosno kreće se od spoznaja o posebnom i pojedinačnom kako bi se došlo do

općih saznanja. Temeljem provedenog istraživanja došlo se do općeg zaključka o uzročno-posljedičnoj vezi između menadžera i zadovoljstva zaposlenih primjenjujući određene komunikacijske vještine tijekom provođenja promjena.

3. Metoda analize bazirana je na detaljnom raščlanjivanju i objašnjavanju sustava. Ovom analizom obuhvatit će se zaposleni sa i bez upravljačkih ovlaštenja u organizacijama kako bi se došlo do podataka o elementima potrebnim za opovrgavanje/potvrđivanje postavljenih hipoteza. Odnosno, cilj je doći do objašnjenja kako komunikacijske vještine djeluju na proces provođenja promjena.
4. Metoda dokazivanja zasniva se na dokazivanju istinitosti određenih tvrdnji temeljem dobivenih podataka. U provedenom istraživanju htjelo se dokazati povećava li komunikacija sa zaposlenima prilikom donošenja odluka vjerojatnost donošenja kvalitetnijih odluka, koje će se uspješnije provesti prilikom upravljanja promjenama. Također se htjelo dokazati je li dvosmjerna komunikacija jasna, konkretna i pravovremena. Nadalje, utječe li pozitivno dvosmjerna komunikacija menadžmenta sa zaposlenima na motivaciju zaposlenih za provođenje promjena. I na kraju, utječe li jasno i pravodobno komuniciranje kriterija restrukturiranja od strane menadžera prema zaposlenima pozitivno na osjećaj sigurnosti zaposlenih i smanjuje li razinu stresa.

Zaposlenici su bili i jedinice izbora, kao i jedinice ispitivanja. Ispitivani su njihovi stavovi o komunikaciji unutar organizacije te važnost tog procesa za uspješnost poslovanja. Korišten je strukturirani anketni upitnik koji je pored sociodemografskih podataka o sudionicima imao i 26 pitanja o temi istraživanja (Prilog 1.).

Ciljana populacija ovog istraživanja su zaposlenici 23 tvrtke u kojima radi 10 ili više zaposlenih. Okvir iz kojeg su slučajnim izborom birani sudionici ograničen je u odnosu na ukupnu ciljanu populaciju činjenicom da je anketa provedena putem Interneta, što podrazumijeva da su mogli sudjelovati samo oni sudionici koji, uz to što su zaposleni u tvrtkama s 10 ili više zaposlenih, imaju pristup i koriste Internet te su bili spremni sudjelovati u istraživanju i popuniti ponuđeni upitnik. Anketa je provedena preko Interneta korištenjem posebno pripremljene WEB aplikacije kojom se omogućio unos uz istovremenu kontrolu konzistentnosti odgovora koje su upisivali sudionici istraživanja. Kako ovo istraživanje nema zakonsku podlogu po kojoj bi netko bio obvezan sudjelovati u istraživanju, sudjelovanje je bilo isključivo dobrovoljno i anonimno. Anonimnost sudionika je osigurana na način da se podaci preko kojih bi se sudionici eventualno mogli identificirati niti ne upisuju u sam upitnik te istraživač dobiva potpuno anonimizirane upitnike. Kontakt podaci postoje u istraživačkoj agenciji i koriste se samo za provođenje kontrole kvalitete istraživanja i nakon toga trajno brišu. Budući da izbor sudionika istraživanja ne ide preko

tvrtki u kojima su potencijalni sudionici zaposleni, već se sudionici biraju direktno, nema niti mogućnosti da na njih utječe netko od ostalih zaposlenika iz te tvrtke. Time je osiguran puno veći osjećaj anonimnosti samih sudionika, a time i vjerodostojnost njihovih odgovora. Svi sudionici su bili upoznati i s potpunom anonimnošću anketiranja što dodatno onemogućava bilo kakve negativne posljedice.

Autorica isptraživačkog dijela rada je volontirala u profesionalnoj agenciji (IPSOS PULS) te provodila prikupljanje podataka i statističku analizu koristeći resurse agencije. Birane su direktno zaposlene osobe tako da nije birana organizacija i od nje tražena dozvola anektiranja nekog od zaposlenika. Anketiranje je bilo anonimno, a osigurano je standardnim procedurama rada profesionalne agencije te su svi identifikacijski podaci odmah nakon prikupljanja podataka odvojeni od podatka istraživanja, tako da niti pri statističkoj obradi više nije bilo moguće identificirati pojedinca koji je ispunio anketu.

U pitanjima je korištena Skala Likertovog tipa od pet stupnjeva kojom je ocjenjivano slaganje s predloženim odgovorima u rangu od izrazito se slažem do izrazito se ne slažem. U obradi podataka su korištene deskriptivne statističke metode uz izračunavanja srednjih vrijednosti.

6.1.1. Plan istraživanja

Istraživanje uporabe komunikacijskih vještina u procesu upravljanja promjenom provelo se u periodu od 1. prosinca 2015. do 1. travnja 2016.

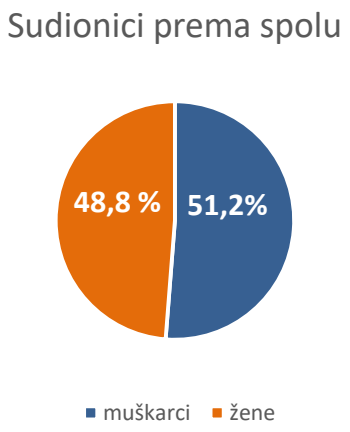
Detaljan pregled kalendara istraživanja:

- od 1. prosinca 2015. do 10. siječnja 2016. - izrada anketnog upitnika[6]
- od 11. siječnja 2016. do 29. siječnja 2016. - provođenje ankete
- od 30. siječnja 2016. do 1. travnja 2016. - unos i sređivanje podataka, obrada i interpretacija podataka te izvođenje zaključaka.

6.2. Rezultati i rasprava

Ovaj doktorski rad postavio je tri glavne hipoteze koje su ispitivane anketnom metodom, na reprezentativnom uzorku od 201 sudionika od kojih je 103 muškog spola, a 98 ženskog spola (Slika 19 i Tablica 9).

[6] Autorica je sama kreirala Anketni upitnik samo za potrebe ovog istraživanja.



Slika 19. Grafički prikaz sudionika

Tablica 9. Spol sudionika

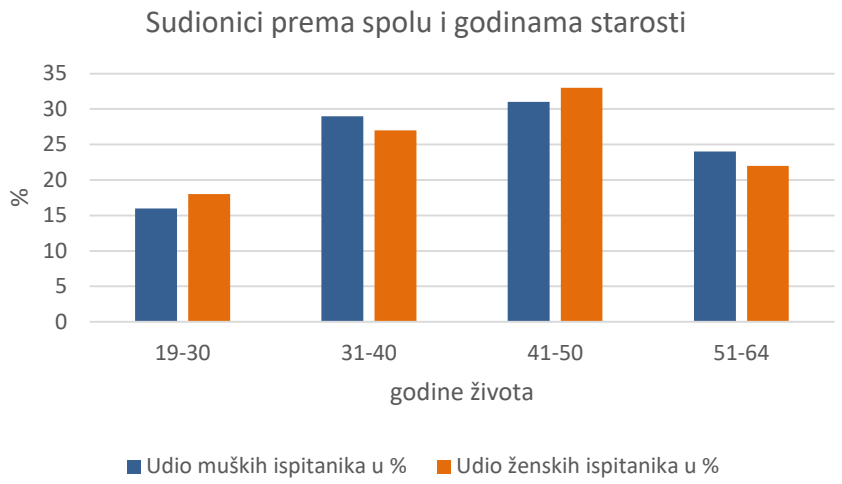
	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
muški	51,2	100,0		47,0	54,0	50,0	53,0	57,0	46,0	46,0	54,0	65,0	57,0
ženski	48,8		100,0	53,0	46,0	50,0	47,0	43,0	54,0	54,0	46,0	35,0	43,0
ukupno													

Sudionici su zaposleni u organizacijama s deset i više zaposlenih. Najveći postotak sudionika (43,8%) je zaposlen u poduzeću/ustanovi od 251 i više ljudi, 30,3% od 10-50 osoba te ostatak (25,9%) u organizacijama od 51-250 zaposlenih (Tablica 10).

Tablica 10. Broj zaposlenih u anketiranoj organizaciji, poduzeću ili ustanovi

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
10 - 50	30,3	28,0	33,0	32,0	30,0	25,0	36,0	32,0	29,0	29,0	32,0	41,0	25,0
51 - 250	25,9	23,0	29,0	24,0	20,0	34,0	23,0	23,0	28,0	28,0	28,0	24,0	14,0
251 i više	43,8	49,0	39,0	44,0	50,0	41,0	40,0	45,0	42,0	42,0	40,0	35,0	61,0
ukupno													

Udio sudionika prema spolu i godinama starosti prikazan na Slici 20 objašnjava kako se godine starosti kreću u rasponu od 19 do 64 godine, a prosječna dob je 42 godine.



Slika 20. Grafički prikaz udjela sudionika prema spolu i godinama starosti

Na višim položajima nalazi se 47,3% osoba ili onih koje su nadređene, a 52,7% je onih koje su u podređenom položaju (Tablica 11).

Tablica 11. Pozicija zaposlenja

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47
zaposleni na nadređenom položaju	47,3	52,0	42,0	29,0	48,0	52,0	53,0
zaposleni na podređenom položaju	52,7	48,0	58,0	71,0	52,0	48,0	47,0
ukupno							

Od ukupnog broja sudionika odgovornih samo za sebe je 52,7%, dok je 47,3% odgovorno za jednog ili više ljudi u svojoj organizaciji (Tablica 12).

Tablica 12. Broj zaposlenih za koje je sudionik odgovoran

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
samo za sebe	52,7	48,0	58,0	71,0	52,0	48,0	47,0		100,0	100,0			
od 1 do 5	24,9	26,0	23,0	21,0	23,0	23,0	32,0	53,0			100,0		
6 do 10	8,5	11,0	6,0	3,0	5,0	8,0	17,0	18,0				100,0	
11 i više	13,9	16,0	12,0	6,0	20,0	20,0	4,0	29,0					100,0
ukupno													

Sudionici su izvijestili kako je 82,1% zaposleno na neodređeno radno vrijeme, dok je 17,9% zaposleno na određeno radno vrijeme (Tablica 13).

Tablica 13. Vrsta radnog odnosa

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
neodređeno radno vrijeme	82,1	82,0	83,0	50,0	89,0	86,0	91,0	87,0	77,0	77,0	82,0	94,0	93,0
određeno radno vrijeme	17,9	18,0	17,0	50,0	11,0	14,0	9,0	13,0	23,0	23,0	18,0	6,0	7,0
ukupno													

U ovom istraživanju najmanji broj sudionika bio je nekvalificiran i niskokvalificiran (1,5%), nakon toga slijede stručni radnici, odnosno oni radnici koji imaju završenu višu ili visoku stručnu spremu (41,8%), dok njih 5,0% pripada višem menadžmentu, višim rukovoditeljima i direktorima sektora (Tablica 14).

Tablica 14. Položaj sudionika na poslu

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
viši menadžment, viši rukovodilac, direktori (bilo u vlastitom ili tuđem poduzeću, javnom ili privatnom sektoru)	5,0	5,0	5,0		9,0	6,0	2,0	9,0	1,0	1,0	8,0		18,0
srednji menadžment (bilo u vlastitom ili tuđem poduzeću, javnom ili privatnom sektoru)	15,4	18,0	12,0	9,0	14,0	20,0	15,0	28,0	4,0	4,0	20,0	24,0	46,0
stručni radnik (poslovi za koje se u pravilu traži viša ili visoka stručna sprema)	41,8	31,0	53,0	47,0	32,0	38,0	55,0	39,0	44,0	44,0	50,0	47,0	14,0
službenici (poslovi za koje se u pravilu traži SSS)	26,9	28,0	26,0	29,0	24,0	22,0	23,0	17,0	36,0	36,0	14,0	24,0	18,0
kvalificirani radnici, uključujući i medicinske sestre	9,5	16,0	3,0	6,0	11,0	14,0	4,0	6,0	12,0	12,0	8,0	6,0	4,0
nekvalificirani ili niskokvalificirani radnici	1,5	2,0	1,0	9,0					3,0	3,0			
ukupno													

Samo 0,5% je završilo osnovnu školu, 44,3% srednju školu ili gimnaziju, dok 55,2% višu, fakultet ili su stekli viši stupanj obrazovanja (Tablica 15).

Tablica 15. Stupanj obrazovanja sudionika

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
osnovna škola (svih 8 razreda)	0,5	1,0				2,0			1,0	1,0			
srednja stručna škola	37,8	53,0	21,0	35,0	43,0	38,0	34,0	33,0	42,0	42,0	30,0	41,0	32,0
gimnazija	6,5	4,0	9,0	3,0	9,0	6,0	6,0	6,0	7,0	7,0	4,0	6,0	11,0
viša škola, prvi stupanj fakulteta, prvostupnik	22,9	18,0	28,0	21,0	21,0	23,0	26,0	25,0	21,0	21,0	22,0	35,0	25,0
fakultet, akademija, visoka škola, magistar struke, magistar	32,3	23,0	4,0	42,0	27,0	31,0	34,0	36,0	29,0	29,0	44,0	18,0	32,0
ukupno													

Jedno od traženih pitanja u anketnom upitniku (Prilog 1.) bilo je i ono o ukupnim mjesečnim primanjima, a odgovori su prikazani u Tablici 16. Dobiveni rezultati govore o tome kako najveći postotak (33,8%) pripada kategoriji primanja od 4.001 do 6.000 kuna, a samo 1,0% ima primanja viša od 15.000 kuna. 6,0% sudionika nije se željelo izjasniti o ukupnim mjesečnim primanjima, što je i razumljivo s obzirom na uobičajeno pravilo o tajnosti osobnih primanja među višim i srednjim menadžmentom.

Tablica 16. Ukupni osobni mjesečni prihodi

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	ums za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
do 2.000 kuna	1,5	1,0	2,0	3,0		2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0		
od 2.001 dl 4.000 kuna	12,4	11,0	14,0	24,0	13,0	14,0	2,0	4,0	20,0	20,0	4,0	12,0	
od 4.001 do 6.000 kuna	33,8	37,0	31,0	44,0	32,0	33,0	30,0	32,0	36,0	36,0	28,0	41,0	32,0
od 6.001 do 8.000 kuna	23,9	23,0	24,0	21,0	21,0	22,0	32,0	22,0	25,0	25,0	24,0	24,0	18,0
od 8.001 do 10.000 kuna	13,4	11,0	16,0		16,0	13,0	21,0	18,0	9,0	9,0	22,0	12,0	14,0
od 10.001 do 12.000 kuna	4,5	6,0	3,0		5,0	5,0	6,0	6,0	3,0	3,0	4,0	12,0	7,0
od 12.001 do 15.000 kuna	3,5	4,0	3,0		4,0	8,0		6,0	1,0	1,0	6,0		11,0
više od 15.000 kuna	1,0	1,0	1,0		2,0	2,0		2,0			4,0		
ne želim odgovoriti	6,0	7,0	5,0	9,0	7,0	3,0	6,0	8,0	4,0	4,0	6,0		18,0
ukupno													

Kako je navedeno u poglavlju 1.3. glavne hipoteze s pomoćnim hipotezama su:

Glavna hipoteza 1. Komunikacija sa zaposlenima iz različitih dijelova organizacijske strukture prilikom donošenja odluka povećava vjerojatnost donošenja kvalitetnijih odluka koje će se uspješnije provesti prilikom upravljanja promjenama.

PH 1.1. Važno je pravovremeno uključivanje zaposlenih u proces komuniciranja prilikom poslovnog odlučivanja i uvođenja promjena.

PH 1.2. Važno je uključivanje zaposlenih s različitih razina organizacijske strukture u proces komuniciranja prilikom poslovnog odlučivanja i uvođenja promjena.

Glavna hipoteza 2. Jasna, konkretna, pravovremena i dvosmjerna komunikacija menadžmenta sa zaposlenima pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih za provođenje promjena.

PH 2.1. Zaposleni pružaju aktivni ili pasivni otpor prema provođenju promjena u čije rješavanje nisu bili uključeni.

PH 2.2. Zaposleni pružaju aktivni ili pasivni otpor prema provođenju promjena za koje su informirani prekasno.

PH 2.3. Zaposleni imaju strah od promjena koje se uvode bez njihovog uključivanja i prilike za educiranjem što im promjene donose.

PH 2.4. Dvosmjerna komunikacija s menadžmentom pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih za provođenje promjena.

PH 2.5. Vrijeme osigurano za edukaciju zaposlenih o posljedicama provođenja promjena pozitivno utječe na motivaciju za uspješno provođenje.

Glavna hipoteza 3. Jasno i pravodobno komuniciranje kriterija restrukturiranja od strane menadžera prema zaposlenima prije provođenja restrukturiranja i otpuštanja dijela zaposlenih pozitivno utječe na osjećaj sigurnosti zaposlenih i smanjuje razinu stresa.

PH 3.1. Pravovremeno komuniciranje jasnih kriterija restrukturiranja pozitivno utječe na osjećaj sigurnosti radnika.

PH 3.2. Jednosmjerna komunikacija i informiranje zaposlenih u posljednji tren o otpuštanju dijela zaposlenih negativno utječe na osjećaj sigurnosti i dovodi do visoke razine stresa kod većeg dijela zaposlenih.

PH 3.3. Nedavanje informacija i kriterija za otpuštanje zaposlenih stvara visoku razinu stresa i osjećaj nesigurnosti zaposlenih.

6.2.1. Glavna hipoteza 1.

Ako se promatra Glavna hipoteza 1. s postavkom da komunikacija sa zaposlenima iz različitih dijelova organizacijske strukture, prilikom donošenja odluka, povećava vjerojatnost donošenja kvalitetnijih odluka, koje će se uspješnije provesti prilikom upravljanja promjenama, odgovori na postavljena anketna pitanja (Prilog 1.) potvrđuju Glavnu hipotezu 1., zajedno s pomoćnim hipotezama Prve glavne hipoteze.

Postavljena pitanja za dokazivanje ili opovrgavanje Prve glavne i njenih pomoćnih hipoteza su:

- Koliko je važno interno (prema unutra) komuniciranje u organizaciji?
- Koji su najčešći problemi koji se javljaju prilikom komuniciranja od strane rukovoditelja (komuniciranje „prema dolje“)?
- Odredite koliko Vam je važno da ste uključeni u proces komuniciranja prilikom donošenja odluka o promjenama u Vašem području s različitim razinama u organizaciji?
- Odredite koliko Vam je važno da ste <u>pravovremeno</u> uključeni *(prije donošenja konačne odluke)* u proces komuniciranja prilikom poslovnog odlučivanja u Vašem području?

- Odredite koliko Vam je važno da ste uključeni u proces komuniciranja prilikom strateškog planiranja?
- Odredite koliko Vam je važno da ste uključeni u proces komuniciranja prilikom uvođenja promjena?
- Kako reagirate kada se uvode promjene u čije definiranje niste uopće bili uključeni?
- Kako reagirate kada se uvode promjene kada ste samo naknadno informirani o njima?
- Kako reagirate kada se uvode promjene o kojima ste pravovremeno informirani?

Komunikacija je nužna za međusobno razumijevanje. Njome se omogućuje razmjena informacija i znanja. Svako prevladavanje nesuglasica ili konflikata te delegiranje zadataka postaje jednostavnije i kvalitetnije uz uspješnu komunikaciju. Upravo kvalitetna interna komunikacija doprinosi izgradnji povjerenja u organizaciji - kako u horizontalnoj (vodoravnoj) organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima iste hijerarhijske razine), tako još više u vertikalnoj (okomitoj) organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima različitih hijerarhijskih razina). Navedeno se potvrđuje i provedenim istraživanjem koje je pokazalo kako interno komuniciranje u organizaciji anketirani sudionici ($\bar{X}$=4,6) ocjenjuju jako ključnim (Tablica 17), pri čemu sudionice takvu vrstu komuniciranja smatraju važnijom u usporedbi s mišljenjem suprotnog spola.

Tablica 17. Važnost internog (prema unutra) komuniciranja u organizaciji

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
5 najviše važno	62,7	52,0	73,0	56,0	71,0	63,0	57,0	64,0	61,0	61,0	64,0	59,0	68,0
4	32,3	41,0	23,0	41,0	25,0	30,0	38,0	29,0	35,0	35,0	34,0	29,0	21,0
3	5,0	7,0	3,0	3,0	4,0	8,0	4,0	6,0	4,0	4,0	2,0	12,0	11,0
2													
1 najmanje važno													
ukupno													
prosjek	4,6	4,5	4,7	4,5	4,7	4,5	4,5	4,6	4,6	4,6	4,6	4,5	4,6

Jasno komuniciranje od „gore prema dolje“, ali i poticanje obrnutog smjera komunikacije upravo prilikom pronalaska rješenja za najzamršenije situacije ključ je uspjeha za uspješno upravljanje promjenama, jer je mudrost znati kada i koga uključiti u proces upravljanja promjenama. Isto je potvrđeno i rezultatima istraživanja u kojem su sudionici izrazili (Tablica 18) kako je jedan od najvećih problema koji se javlja prilikom komuniciranja od strane rukovoditelja nedavanje jasne, precizne i konkretne informacije (50,2%) od strane rukovodećeg kadra, nedavanje prostora dijalogu i razmjeni mišljenja (41,8%), kao i izostanak pravovremene

komunikacije (40,8%). Također, neki od problema koje sudionici navode je nedavanje povratne informacije (16,4%), dok njih 8,5% vjeruje kako je problem držanja primatelja informacija inferiornim. Isti postotak sudionika navodi izostanak komunikacije kao problem koji se javlja prilikom komuniciranja od strane rukovoditelja.

Pritom, osobe muškog spola (Tablica 18) kao češći problem iznose držanje primatelja informacija inferiornim (13,0%), dok sudionice taj problem ne smatraju važnim (4,0%).

Kada se gleda razlika između nadređenih i podređenih, veći postotak podređenih (41,0%) u komparaciji s nadređenim (26,0%) smatra kako je nedavanje povratne informacije problem koji se javlja prilikom komuniciranja od strane rukovoditelja.

Tablica 18. Najčešći problemi komuniciranja od strane rukovoditelja

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
nedaju se jasne, precizne i konkretne informacije, već općenite	50,2	50,0	50,0	47,0	52,0	45,0	57,0	59,0	42,0	42,0	68,0	53,0	46,0
nedaje se prostor za dijalog i razmjenu mišljenja	41,8	43,0	41,0	35,0	38,0	42,0	51,0	39,0	44,0	44,0	40,0	53,0	29,0
ne komunicira se na vrijeme	40,8	37,0	45,0	53,0	36,0	41,0	38,0	39,0	42,0	42,0	36,0	35,0	46,0
ne komuniciraju se ključne, važne informacije	33,8	31,0	37,0	50,0	43,0	28,0	19,0	26,0	41,0	41,0	24,0	24,0	32,0
nedaje se povratna informacija	16,4	20,0	12,0	3,0	13,0	25,0	19,0	20,0	13,0	13,0	16,0	29,0	21,0
držanje primatelja informacije inferiornim	8,5	13,0	4,0	9,0	7,0	11,0	6,0	6,0	10,0	10,0	6,0	6,0	7,0
ne komunicira se uopće	8,5	6,0	11,0	3,0	13,0	8,0	9,0	11,0	7,0	7,0	10,0		18,0

Način komuniciranja i provođenja procesa od ključne je važnosti za osjećaj sigurnosti zaposlenih i razinu stresa. Pravodobna uključenost i informiranost zaposlenih o mogućim opcijama i kriterijima za ostanak, prekvalifikaciju ili otpuštanje, smanjuju razinu stresa i nesigurnosti, jer su putovi jasni i definirani, što predstavlja određenu zonu sigurnosti u nesigurnosti nametnutoj izvana.

Analizirajući važnost uključenja u proces komuniciranja prilikom donošenja odluka s različitim razinama hijerarhije u organizaciji (Tablica 19), 12,9% označava kako je to osrednje važno, a samo njih 2,5% iznosi kako nije tako važno biti uključen u proces komuniciranja. Većina njih (84,6%) ocjenjuje najviše važnim uključenost u proces komuniciranja.

Nisu uočene razlike niti među spolovima, a niti među dobnim skupinama, već su zapažene distinkcije vezane samo uz položaj na radnom mjestu, jer nadređeni smatraju važnijim da budu uključeni u proces komuniciranja prilikom donošenja odluka s različitim razinama hijerarhije u organizaciji u komparaciji s podređenima (Tablica 19).

Tablica 19. Važnost uključenosti u proces komuniciranja prilikom donošenja odluka o promjenama s različitim razinama hijerarhije

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
1 najmanje važno	1,5	2,0	1,0	3,0	2,0	2,0		1,0	2,0	2,0	2,0		
2	1,0	1,0	1,0		4,0			1,0	1,0	1,0			4,0
3	12,9	13,0	13,0	15,0	13,0	13,0	13,0	5,0	20,0	20,0	6,0	6,0	4,0
4	40,3	49,0	32,0	41,0	25,0	50,0	45,0	35,0	45,0	45,0	36,0	35,0	32,0
5 najviše važno	44,3	36,0	53,0	41,0	57,0	36,0	43,0	58,0	32,0	32,0	56,0	59,0	61,0
ukupno													
prosjek	4,2	4,2	4,3	4,2	4,3	4,2	4,3	4,5	4,0	4,0	4,4	4,5	4,5

Pravovremeno uključivanje u proces komuniciranja prilikom donošenja poslovnih odluka (Tablica 20), većina sudionika ankete ocjenjuje važnim ili najviše važnim (89,5%). Nadređenima je nešto važnije da budu pravovremeno uključeni u takav proces donošenja odluka (96,0%) u odnosu na podređene (84,0%).

Tablica 20. Važnost <u>pravovremene</u> uključenosti (prije donošenja konačne odluke) u proces komuniciranja prilikom poslovnog odlučivanja u području djelovanja sudionika

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
1 najmanje važno	0,5	1,0		3,0				1,0			2,0		
2	1,0	2,0		3,0	2,0			1,0	1,0	1,0			4,0
3	9,0	9,0	9,0	12,0	11,0	6,0	9,0	2,0	15,0	15,0	2,0		4,0
4	33,3	40,0	27,0	29,0	32,0	34,0	36,0	31,0	36,0	36,0	30,0	41,0	25,0
5 najviše važno	56,2	49,0	64,0	53,0	55,0	59,0	55,0	65,0	48,0	48,0	66,0	59,0	68,0
ukupno													
prosjek	4,4	4,3	4,6	4,3	4,4	4,5	4,5	4,6	4,3	4,3	4,6	4,6	4,6

Vlastitu uključenost u proces komuniciranja prilikom strateškog planiranja više od polovice anketiranih sudionika (65,1%) smatra važnim. Sudionici ženskog spola (45,0%) više nego muški sudionici (20,0%) smatraju izrazito važnim uključenje u proces komuniciranja prilikom strateškog planiranja (Tablica 21).

Tablica 21. Važnosti uključenosti u proces komuniciranja prilikom strateškog planiranja

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
1 najmanje važno	2,5	2,0	3,0	6,0	4,0	2,0		2,0	3,0	3,0	4,0		
2	8,5	9,0	8,0	6,0	11,0	8,0	9,0	4,0	12,0	12,0	4,0	6,0	4,0
3	23,9	28,0	19,0	26,0	21,0	25,0	23,0	25,0	23,0	23,0	20,0	18,0	39,0
4	32,8	41,0	24,0	18,0	36,0	39,0	32,0	36,0	30,0	30,0	38,0	35,0	32,0
5 najviše važno	32,3	20,0	45,0	44,0	29,0	27,0	36,0	33,0	32,0	32,0	34,0	41,0	25,0
ukupno													
prosjek	3,8	3,7	4,0	3,9	3,8	3,8	4,0	3,9	3,8	3,8	3,9	4,1	3,8

Uključenost u proces komuniciranja prilikom uvođenja promjena 86,6% anketiranih osoba (Tablica 22) navodi važnim ili najviše važnim, dok spolne i dobne razlike u ovom pitanju nisu uočene.

Tablica 22. Važnost uključenosti u proces komuniciranja prilikom uvođenja promjena

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
1 najmanje važno	0,5	1,0		3,0				1,0			2,0		
2	3,5	5,0	2,0	6,0	4,0	3,0	2,0	1,0	6,0	6,0	2,0		
3	9,5	11,0	8,0	9,0	11,0	9,0	9,0	5,0	13,0	13,0	2,0	6,0	11,0
4	41,8	44,0	40,0	29,0	41,0	52,0	38,0	46,0	38,0	38,0	50,0	47,0	39,0
5 najviše važno	44,8	40,0	50,0	53,0	45,0	36,0	51,0	46,0	43,0	43,0	44,0	47,0	50,0
ukupno													
prosjek	4,3	4,2	4,4	4,2	4,3	4,2	4,4	4,4	4,2	4,2	4,3	4,4	4,4

Veći postotak sudionika (71,6%) prihvaća promjene u čije definiranje nije bilo uključeno i pri tome daje konstruktivne prijedloge, 41,3% anketiranih osoba osjeća pasivan otpor, manji postotak ih prihvaća i provodi bez komentara (31,8%), 30,8% primjećuje aktivan otpor, dok 8,5% je indiferentno (Tablica 23). Što se tiče spolnih razlika, muški sudionici više prihvaćaju promjene, dok sudionice pokazuju pasivan otpor. Rezultati pokazuju kako nadređeni (82,0%) prihvaćaju promjene i daju konstruktivne prijedloge više nego što to čine podređeni (62,0%). Indiferentnost na uvođenje promjena u čije definiranje zaposlenici uopće nisu uključeni više pokazuju podređene (12,0%) u usporedbi s nadređenim osobama (4,0%).

Odlučna faza u procesu promjene je faza kad je nužno procesom promjene precizno upravljati. U toj se fazi pojavljuju problemi uvođenja promjena, što je potrebno kontrolirati. Ti problemi mogu biti otpor na promjene, dotadašnja nestabilnost, visoka razina stresa, pogrešno

usmjerena energija, sukob i gubitak inercije što dovodi do usporavanja akcije promjene. Potrebno je učiniti sve kako bi se predvidjele reakcije i smetnje uvođenju promjena.

Tablica 23. Reakcije sudionika na uvođenje promjena u čije definiranje nisu uopće bili uključeni

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
prihvaćam promjene i provodim ih bez komentara	31,8	37,0	27,0	41,0	23,0	41,0	23,0	31,0	33,0	33,0	28,0	41,0	29,0
prihvaćam promjene, ali i dajem konstruktivne prijedloge	71,6	75,0	68,0	71,0	75,0	67,0	74,0	82,0	62,0	62,0	80,0	94,0	79,0
prihvaćam promjene, ali ne radim aktivno na njihovom provođenju	15,9	14,0	18,0	9,0	14,0	13,0	28,0	14,0	18,0	18,0	18,0	6,0	11,0
osjećam otpor, ali ga ne pokazujem javno (pasivan otpor)	41,3	38,0	45,0	47,0	39,0	41,0	40,0	41,0	42,0	42,0	42,0	35,0	43,0
osjećam otpor, ali ga pokazujem samo u kuloarima	15,9	17,0	15,0	12,0	23,0	14,0	13,0	13,0	19,0	19,0	14,0	12,0	11,0
otvoreno izražavam otpor (aktivan otpor)	14,9	15,0	15,0	12,0	16,0	14,0	17,0	16,0	14,0	14,0	12,0	12,0	25,0
indiferentan sam	8,5	6,0	11,0	9,0	9,0	11,0	4,0	4,0	12,0	12,0	6,0		4,0

Slični rezultati vidljivi su i kod uvođenja promjena kada su sudionici o njima bili naknadno informirani (Tablica 24). Naime, najveći broj anketiranih osoba (62,2%) prihvaća promjene i daje konstruktivne prijedloge, 38,8% akceptira ih i provodi bez komentara, 35,3% pokazuje pasivan otpor, 30,3% aktivan otpor, dok je njih 9,0% indiferentno. Osobe ženskog spola otvoreno izražavaju otpor (24,0%) prema uvođenju promjena u situacijama u kojima su naknadno informirane, dok to čini upola manje (12,0%) osoba muškog spola.

Tablica 24. Reakcije sudionika na uvođenje promjena kada su samo naknadno informirani o njima

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
prihvaćam promjene i provodim ih bez komentara	38,8	37,0	41,0	53,0	27,0	50,0	28,0	34,0	43,0	43,0	36,0	47,0	21,0
prihvaćam promjene, ali i dajem konstruktivne prijedloge	62,2	65,0	59,0	62,0	64,0	56,0	68,0	69,0	56,0	56,0	64,0	71,0	79,0
prihvaćam promjene, ali ne radim aktivno na njihovom provođenju	16,4	17,0	15,0	15,0	13,0	14,0	26,0	16,0	17,0	17,0	18,0	6,0	18,0
osjećam otpor, ali ga ne pokazujem javno (pasivan otpor)	35,3	38,0	33,0	29,0	43,0	33,0	34,0	37,0	34,0	34,0	36,0	35,0	39,0
osjećam otpor, ali ga pokazujem samo u kuloarima	20,4	23,0	17,0	15,0	23,0	20,0	21,0	19,0	22,0	22,0	26,0	18,0	7,0
otvoreno izražavam otpor (aktivan otpor)	17,9	12,0	24,0	21,0	16,0	17,0	19,0	18,0	18,0	18,0	12,0	18,0	29,0
indiferentan sam	9,0	8,0	10,0	6,0	14,0	9,0	4,0	7,0	10,0	10,0	8,0	6,0	7,0

Sudionici istraživanja iznose (Tablica 25) kako prihvaćaju promjene, ali i daju konstruktivne prijedloge (81,6%) ili ih provode bez komentara (72,1%) prigodom uvođenja promjena o kojima su pravovremeno informirani. Mali postotak sudionika istraživanja (12,9%) pruža pasivan otpor, dok aktivan otpor pokazuje 7,0% anketiranih zaposlenika. Analiza podataka

prema spolu pokazuje kako sudionice više prihvaćaju promjene i daju konstruktivne prijedloge (85,0%), dok osobe suprotnog spola pokazuju veću nezainteresiranost (12,0%). Rezultati pokazuju kako podređeni više prihvaćaju promjene i provode ih bez komentara (75,0%), dok ih nadređeni prihvaćaju, ali daju konstruktivne prijedloge (85,0%).

Uočava se (Tablica 25) razlika u položajima gdje veći postotak nadređenih (9,0%) osjeća otpor, ali ga pokazuje samo u „kuloarima“ u odnosu na podređene (3,0%). Također, podređeni (12,0%) pokazuju veću indiferentnost u komparaciji s nadređenim (4,0%).

Tablica 25. Reakcije sudionika na uvođenje promjena o kojima su pravovremeno informirani

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
prihvaćam promjene i provodim ih bez komentara	72,1	69,0	76,0	85,0	73,0	69,0	66,0	68,0	75,0	75,0	72,0	71,0	61,0
prihvaćam promjene, ali i dajem konstruktivne prijedloge	81,6	79,0	85,0	82,0	82,0	75,0	89,0	85,0	78,0	78,0	82,0	94,0	86,0
prihvaćam promjene, ali ne radim aktivno na njihovom provođenju	11,9	16,0	8,0		11,0	16,0	17,0	14,0	10,0	10,0	14,0	6,0	18,0
osjećam otpor, ali ga ne pokazujem javno (pasivan otpor)	12,9	14,0	12,0	12,0	11,0	16,0	13,0	14,0	12,0	12,0	14,0	12,0	14,0
osjećam otpor, ali ga pokazujem samo u kuloarima	6,0	7,0	5,0	3,0	7,0	8,0	4,0	9,0	3,0	3,0	8,0	6,0	14,0
otvoreno izražavam otpor (aktivan otpor)	7,0	5,0	9,0	9,0	4,0	8,0	9,0	5,0	8,0	8,0	6,0	6,0	4,0
indiferentan sam	8,5	12,0	5,0	9,0	13,0	9,0	2,0	4,0	12,0	12,0	4,0	6,0	4,0

Ako se promatraju pomoćne hipoteze Prve glavne hipoteze, može se uočiti da su prva (postojanje pozitivne veze između pravovremenog uključivanja zaposlenih u proces donošenja odluka i uspješne provedbe upravljanja promjenama) i druga pomoćna hipoteza (postojanje pozitivne veze između uključivanja zaposlenih s različitih razina organizacijske strukture i uspješne provedbe upravljanja promjenama) potvrđene. Time je potvrđena i Prva glavna hipoteza da se povećava vjerojatnost donošenja kvalitetnijih odluka koje će se uspješnije provesti prilikom upravljanja promjenama.

Obrađeni rezultati anketnog istraživanja pokazuju:

- komunikacija je nužna za međusobno razumijevanje i njome se omogućuje razmjena informacija, znanja, delegiranje zadataka, praćenje provedbe promjene i rješavaju se sve nesuglasice ili konflikti,
- interna komunikacija izgrađuje povjerenje u organizaciji, kako u horizontalnoj, tako i u vertikalnoj organizacijskoj komunikaciji,
- jasno komuniciranje od „gore prema dolje“ značajno je za pronalaženje rješenja i ključ uspjeha za kvalitetno upravljanje promjenama,

- specifičan problem kod podređenih je nedavanje povratne informacije prilikom komuniciranja od strane rukovoditelja,
- način komuniciranja i provođenja procesa promjene je od ključne važnosti za osjećaj sigurnosti zaposlenih i njihovu razinu stresa,
- pravodobna uključenost i informiranost zaposlenih u proces provođenja promjena smanjuje razinu stresa i nesigurnost zaposlenih,
- muški sudionici više prihvaćaju promjene, dok sudionice pokazuju pasivan otpor i
- nadređeni prihvaćaju promjene i daju konstruktivne prijedloge.

Većina sudionika ankete ocjenjuju najviše važnom uključenost u proces komuniciranja tijekom provođenja promjena. Također, osobe ženskog spola koje su sudjelovale u anketi, iznimno značajnim ocijenile su uključenost u proces komuniciranja prilikom strateškog planiranja.

6.2.2. Glavna hipoteza 2.

Ako se promatra Glavna hipoteza 2. koja govori da jasna, konkretna, pravovremena i dvosmjerna komunikacija menadžmenta sa zaposlenima pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih za provođenje promjene, tada odgovori na postavljena anketna pitanja (Prilog 1.) potvrđuju Glavnu hipotezu 2., zajedno s njezinih pet pomoćnih hipoteza.

Postavljena pitanja za dokazivanje ili opovrgavanje Druge glavne i njenih pomoćnih hipoteza su:

- Koji su najčešći problemi koji se javljaju prilikom komuniciranja od strane rukovoditelja (komuniciranje „prema dolje“)?
- Koji su najčešći problemi koji se javljaju prilikom komuniciranja prema rukovodećem kadru (komuniciranje „prema gore“)?
- Odredite koliko Vam je važno da ste uključeni u proces komuniciranja prilikom donošenja odluka o promjenama u Vašem području s različitim razinama u organizaciji?
- Odredite koliko Vam je važno da ste <u>pravovremeno</u> uključeni *(prije donošenja konačne odluke)* u proces komuniciranja prilikom poslovnog odlučivanja u Vašem području?
- Odredite koliko Vam je važno da ste uključeni u proces komuniciranja prilikom uvođenja promjena?
- Odredite koliko Vam je važno da imate dvosmjernu komunikaciju prilikom razgovora o svojem učinku (kvartalnog, polugodišnjeg i godišnjeg razgovora) s menadžmentom?
- Odredite koliko Vam je važno da imate ažurnu povratnu informaciju o načinu kako radite?
- Kako reagirate kada se uvode promjene u čije definiranje <u>niste uopće bili uključeni</u>?

- Kako reagirate kada se uvode promjene o kojima ste pravovremeno informirani?
- Koji je najčešći uzrok otporu promjenama?
- Koliko bi Vam značilo prethodno komuniciranje o svrsi i posljedicama predstojećih promjena?

Sudionici istraživanja misle (Tablica 18, str. 124) kako je jedan od najvećih problema koji se javlja prilikom komuniciranja od strane rukovoditelja nedavanje jasne, precizne i konkretne informacije (50,2%) od strane rukovodećeg kadra, nedavanje prostora dijalogu i razmjeni mišljenja (41,8%), kao i izostanak pravovremene komunikacije (40,8%). Također, neki od problema koje sudionici navode je nedavanje povratne informacije (16,4%), dok njih 8,5% vjeruje kako je problem držanja primatelja informacija inferiornim. Isti postotak sudionika navodi izostanak komunikacije kao problem, koji se javlja prilikom komuniciranja od strane rukovoditelja.

Pritom osobe muškog spola (Tablica 18) kao češći problem iznose držanje primatelja informacija inferiornim (13,0%), dok sudionice taj problem ne smatraju važnim (4,0%).

Kada se gleda razlika između nadređenih i podređenih u istoj Tablici, veći postotak podređenih (41,0%) u komparaciji s nadređenim (26,0%) smatra kako je nedavanje povratne informacije problem koji se javlja prilikom komuniciranja od strane rukovoditelja.

Najčešćim problemom koji se javlja prilikom komuniciranja s rukovodećim kadrom (Tablica 26) smatra se nedavanje povratnih informacija zbog straha od posljedica davanja iste (45,3%). Nadalje, njih 41,8% navodi kako je nedavanje povratne informacije o potencijalnim problemima, nedavanje povratne informacije kada nije jasno što i do kada treba nešto napraviti (33,3%), kao i nedavanje povratne informacije zbog autokratskog stava (30,8%) problem komuniciranja prema rukovodećem kadru. Sudionici provedene ankete vjeruju kako je nedavanje informacija općenito, zataškavanje problema te nedavanje jasnih informacija kada osoba nije u mogućnosti (48,7%) problem prilikom komuniciranja od strane rukovoditelja.

Promatrajući dobivene rezultate u kategoriji spolnih razlika (Tablica 26), osobe muškog spola (38,0%) nedavanje povratne informacije zbog bojazni ili straha o posljedicama smatraju manjim problemom koji se javlja prilikom komuniciranja prema rukovodećem kadru u usporedbi s mišljenjem sudionica (53,0%).

Tablica 26. Najčešći problemi sudionika prilikom komuniciranja prema rukovodećem kadru

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
nedaje se povratna informacija zbog bojazni ili straha o posljedicama davanja iste	45,3	38,0	53,0	59,0	55,0	34,0	38,0	46,0	44,0	44,0	58,0	24,0	39,0
nedaju se na vrijeme povratne informacije o potencijalnim problemima (sve dok nije prekasno)	41,8	46,0	38,0	41,0	46,0	41,0	38,0	41,0	42,0	42,0	42,0	47,0	36,0
nedaje se povratna informacija kada nije jasno što, do kada i kako treba napraviti	33,3	36,0	31,0	38,0	30,0	28,0	40,0	35,0	32,0	32,0	36,0	41,0	29,0
nedaje se povratna informacija zbog autokratskog stava rukovodioca	30,8	33,0	29,0	15,0	30,0	33,0	40,0	33,0	29,0	29,0	28,0	47,0	32,0
nedaje se povratna informacija općenito	17,9	18,0	17,0	21,0	13,0	25,0	13,0	20,0	16,0	16,0	16,0	6,0	36,0
zataškavanje problema radi nevoljkosti izvršavanja zadatka	15,9	15,0	17,0	15,0	7,0	25,0	15,0	13,0	19,0	19,0	10,0	12,0	18,0
nedaje se jasna povratna informacija kada osoba (nije u mogućnosti obaviti preuzetu obvezu	14,9	15,0	15,0	12,0	18,0	14,0	15,0	13,0	17,0	17,0	10,0	24,0	11,0

Analizirajući važnost uključenja u proces komuniciranja prilikom donošenja odluka s različitim razinama hijerarhije u organizaciji (Tablica 19, str. 125), 12,9% označava kako je to osrednje važno, a samo njih 2,5% iznosi kako nije tako važno biti uključen u proces komuniciranja. Većina njih (84,6%) ocjenjuje najviše važnim uključenost u proces komuniciranja.

Nisu uočene spolne razlike, niti razlike među dobnim skupinama. Zapažene razlike su one koje su vezane uz položaj na radnom mjestu (Tablica 19), jer nadređeni smatraju važnijim da budu uključeni u proces komuniciranja prilikom donošenja odluka s različitim razinama hijerarhije u organizaciji nasuprot iskaza podređenih.

Analizirajući važnost uključenja u proces komuniciranja prilikom donošenja odluka s različitim razinama hijerarhije u organizaciji (Tablica 19), samo njih 2,5% iznosi kako nije tako značajno biti uključen u spomenuti proces komuniciranja, 12,9% označava kako im je osrednje važno dok većina njih (84,6%) nalazi važnim ili najviše važnim uključenost u proces komuniciranja.

Spolne kao niti dobne razlike nisu uočene (Tablica 19), no što se tiče položaja na radnom mjestu nadređeni smatraju važnijim (93,0%) da budu uključeni u proces komuniciranja prilikom donošenja odluka s različitim razinama hijerarhije u organizaciji, u poredbi što je to isto potrebno podređenima (77,0%).

Pravovremeno uključivanje u proces komuniciranja prilikom donošenja poslovnih odluka (Tablica 20, str. 125) većina sudionika ankete ocjenjuje važnim ili najviše važnim (89,5%). Nadređenima je nešto važnije da budu pravovremeno uključeni u takav proces donošenja odluka (96,0%) u odnosu na podređene (84,0%).

Uključenost u proces komuniciranja (Tablica 22, str. 126) prilikom uvođenja promjena 86,6% anketiranih osoba navodi važnim ili najviše važnim, dok spolne i dobne razlike u ovom pitanju nisu uočene.

Veliki postotak (90,5%) sudionika misli kako je dvosmjerna komunikacija važna ili najviše važna (Tablica 27), dok mali postotak njih je ocijenio najmanje važnim postojanje dvosmjerne komunikacije prilikom razgovora o vlastitom učinku s menadžmentom (3,0%). Takvu dvosmjernu komunikaciju o vlastitom učinku osobe ženskog spola procjenjuje važnijom ($\overline{X}$[7] =4,6) u usporedbi s muškim sudionicima ($\overline{X}$=4,3).

Tablica 27. Važnost dvosmjerne komunikacije prilikom razgovora o učinku (kvartalni, polugodišnji ili godišnji razgovori) s menadžmentom

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
1 najmanje važno	1,0	2,0		3,0	2,0			2,0			2,0		4,0
2	2,0	1,0	3,0	3,0	4,0		2,0	1,0	3,0	3,0	2,0		
3	6,5	9,0	4,0	12,0	9,0	5,0	2,0	3,0	9,0	9,0		6,0	7,0
4	34,3	45,0	23,0	15,0	32,0	42,0	40,0	35,0	34,0	34,0	40,0	24,0	32,0
5 najviše važno	56,2	44,0	69,0	68,0	54,0	53,0	55,0	59,0	54,0	54,0	56,0	71,0	57,0
ukupno													
prosjek	4,4	4,3	4,6	4,4	4,3	4,5	4,5	4,5	4,4	4,4	4,5	4,6	4,4

Rezultati ankete potvrđuju važnost ažurnog povratnog informiranja zaposlenika o načinu njihova rada, jer 89,5% anketiranih osoba to ocjenjuje jako ili iznimno bitnim (Tablica 28). Pritom, takav oblik komuniciranja (davanje povratne informacije) u prosjeku osobe ženskog spola smatraju nešto značajnijim ($\overline{X}$=4,6) u komparaciji s osobama suprotnog spola ($\overline{X}$=4,3).

Tablica 28. Važnost ažurnog povratnog informiranja o načinu rada sudionika

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
1 najmanje važno	0,5		1,0				2,0		1,0	1,0			
2	1,5	2,0	1,0	3,0	4,0			3,0			4,0		4,0
3	8,5	12,0	5,0	9,0	9,0	8,0	9,0	4,0	12,0	12,0	4,0		7,0
4	31,3	39,0	23,0	15,0	32,0	42,0	28,0	28,0	34,0	34,0	26,0	24,0	36,0
5 najviše važno	58,2	48,0	69,0	74,0	55,0	50,0	62,0	64,0	53,0	53,0	66,0	76,0	54,0
ukupno													
prosjek	4,5	4,3	4,6	4,6	4,4	4,4	4,5	4,5	4,4	4,4	4,5	4,8	4,4

[7] *Aritmetička sredina* ($\overline{X}$) jedna od središnjih vrijednosti koje se koriste u statistici, a koja se određuje tako da se sve vrijednosti u nekom skupu rezultata zbroje i taj broj podijeli ukupnim brojem rezultata (Petz, B. (1992.): Psihologijski rječnik, Prosvjeta, Zagreb, str. 24).

Veći postotak sudionika (71,6%) prihvaća promjene u čije definiranje nije bilo uključeno i pri tome daje konstruktivne prijedloge (Tablica 23, str. 127), 41,3% anketiranih osoba osjeća pasivan otpor, manji postotak ih prihvaća i provodi bez komentara (31,8%), 30,8% primjećuje aktivan otpor, dok 8,5% je indiferentno. Što se tiče spolnih razlika, muški sudionici više prihvaćaju promjene, dok sudionice pokazuju pasivan otpor. Rezultati pokazuju kako nadređeni (82,0%) prihvaćaju promjene i daju konstruktivne prijedloge više nego što to čine podređeni (62,0%). Indiferentnost na uvođenje promjena u čije definiranje zaposlenici uopće nisu uključeni više pokazuju podređene (12,0%) u usporedbi s nadređenim osobama (4,0%).

Sudionici istraživanja (Tablica 25, str. 128) iznose kako prihvaćaju promjene, ali i daju konstruktivne prijedloge (81,6%) ili ih provode bez komentara (72,1%) prigodom uvođenja promjena o kojima su pravovremeno informirani. Mali postotak sudionika istraživanja (12,9%) pruža pasivan otpor, dok aktivan otpor pokazuje 7,0% ispitivanih zaposlenika. Analiza podataka prema spolu pokazuje kako sudionice više prihvaćaju promjene i daju konstruktivne prijedloge (85,0%), dok osobe suprotnog spola pokazuju veću nezainteresiranost (12,0%). Rezultati pokazuju kako podređeni više prihvaćaju promjene i provode ih bez komentara (75,0%), dok ih nadređeni prihvaćaju, ali daju konstruktivne prijedloge (85,0%).

Uočava se razlika u položajima gdje veći postotak nadređenih (9,0%) osjeća otpor, ali ga pokazuje samo u „kuloarima“, nego podređeni (3,0%). Također (Tablica 25), pokazuje kako podređeni (12,0%) pokazuju veću indiferentnost u usporedbi s nadređenima (4,0%).

Kao najčešći uzrok otpora promjenama (vidljivo iz Tablice 29), sudionici navode nametnuta rješenja (40,3%), dok osobe ženskog spola ocjenjuju strah od promjena općenito ili nesklonost promjenama (9,0%) češćim uzrokom otporu promjenama u komparaciji s osobama muškog spola (4,0%). Mlađi sudionici ocjenjuju osjećaj zapostavljenosti kao manju posljedicu otporu promjenama (3,0%), dok starije osobe navode češćim uzrokom strah od toga kako će se snaći ili iskazuju nesklonost promjenama, nasuprot mišljenju mlađih zaposlenika.

Uz svijet osobe s jedne strane komunikacijskog odnosa i svijet osobe s druge strane tog istog odnosa, pogotovo kada se komunikacijski proces odvija u delikatnim i životno važnim situacijama za osobe uključene u isti, prisutni su otpori prema promjeni. Otpori se događaju zbog toga što ljudi vole sigurnost i teže činiti ono što će ih ostaviti u zoni komfora, stalnosti i nepromijenjenosti. Ljudi većinom teže točki ne-promjene, jer im ona osigurava prostor sigurnosti. To je posebice uočljivo prilikom uvođenja promjena u organizacijama, kada se može vrlo lako vidjeti na sudionicima iste reakcije i to da nadređeni češće smatraju kao uzrok otporu promjenama strah kako će se snaći u novonastaloj situaciji (16,0%) ili nesklonost promjenama (3,0%).

Tablica 29. Najčešći uzrok otporu promjenama

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
nametnuta rješenja	40,3	43,0	38,0	38,0	39,0	39,0	45,0	39,0	42,0	42,0	44,0	29,0	36,0
stav da je promjena profesionalno loša odluka	24,4	23,0	26,0	32,0	32,0	16,0	21,0	23,0	25,0	25,0	24,0	12,0	29,0
osjećaj zapostavljenosti u procesu komuniciranja promjena	16,9	19,0	14,0	3,0	14,0	22,0	23,0	19,0	15,0	15,0	16,0	35,0	14,0
strah od toga kako ću se snaći u novonastaloj situaciji	11,9	11,0	13,0	15,0	9,0	19,0	4,0	16,0	8,0	8,0	14,0	18,0	18,0
strah od promjena općenito ili neskloнost promjenama	6,5	4,0	9,0	12,0	5,0	5,0	6,0	3,0	9,0	9,0	2,0	6,0	4,0

Veliki postotak anketiranih osoba (Tablica 30) označilo je važnije prethodno komuniciranje o svrsi i posljedicama predstojećih promjena (89,0%), dok 11,0% sudionika navodi kako im to i nije toliko važno. Osobe ženskog spola (prosjek 4,5) tu vrstu komunikacije ocjenjuju izrazito važnom.

Tablica 30. Važnost prethodnog komuniciranja o svrsi i posljedicama predstojećih promjena

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
1 najmanje važno	1,0	2,0		3,0	2,0	2,0		2,0			2,0		4,0
2	1,5	3,0			4,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	2,0		
3	8,5	11,0	6,0	9,0	13,0	9,0	9,0	7,0	9,0	9,0	8,0	6,0	7,0
4	37,3	40,0	35,0	29,0	25,0	39,0	39,0	35,0	40,0	40,0	36,0	35,0	32,0
5 najviše važno	51,7	45,0	59,0	59,0	57,0	48,0	48,0	55,0	49,0	49,0	52,0	59,0	57,0
ukupno													
prosjek	4,4	4,2	4,5	4,4	4,3	4,3	4,3	4,5	4,4	4,4	4,3	4,5	4,4

Iz prikazanih rezultata, a promatrajući pet pomoćnih hipoteza Druge glavne hipoteze, može se potvrditi i Glavna druga hipoteza ili da jasna, konkretna, pravovremena i dvosmjerna komunikacija menadžmenta sa zaposlenima pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih za provođenje promjena.

Rezultati ukazuju:

- najveći problem koji se javlja prilikom komuniciranja od strane rukovoditelja je nedavanje jasne, precizne i konkretne informacije,
- nedavanje prostora dijalogu i razmjeni mišljenja kao i izostanak pravovremene komunikacije oblik je problema od strane rukovodećeg kadra,

- najčešći problem koji se javlja prilikom komuniciranja s rukovodećim kadrom je nedavanje povratnih informacija zbog straha od posljedica davanja iste, a to dovodi da zaposlenici ne znaju što i do kada treba nešto napraviti,
- nedavanje povratne informacije zbog autokratskog stava problem je komuniciranja prema rukovodećem kadru,
- većina sudionika ocijenila je najviše važnim uključenost u proces komuniciranja,
- najviše je važnom ocijenjena dvosmjerna komunikacija prilikom razgovora o vlastitom učinku s menadžmentom,
- podređeni više prihvaćaju promjene i provode ih bez komentara, dok ih nadređeni prihvaćaju, ali daju konstruktivne prijedloge,
- najčešći uzrok otpora promjenama su nametnuta rješenja od strane rukovoditelja i
- otpori se događaju zbog toga što zaposleni vole sigurnost i čine ono što će ih ostaviti u zoni komfora, stalnosti i nepromijenjenosti.

Iz svega navedenog jasno je vidljivo kako davanje pravovremenih i dvosmjernih informacija pozitivno utječe na motivaciju, tj. smanjuje otpor prema uvođenju promjena.

6.2.3. Glavna hipoteza 3.

Promatrajući Glavnu hipotezu 3. i njezine tri pomoćne hipoteze, kojima se tvrdi kako jasno i pravodobno komuniciranje kriterija restrukturiranja od strane menadžera prema zaposlenima, prije provođenja restrukturiranja i otpuštanja dijela zaposlenih, pozitivno utječe na osjećaj sigurnosti zaposlenih i smanjuje razinu stresa. Dobiveni rezultati provedenog anketnog upitnika (Prilog 1.) potvrđuju Glavnu hipotezu 3. zajedno s njenim pomoćnim hipotezama.

Postavljena pitanja za dokazivanje ili opovrgavanje Treće glavne i njenih pomoćnih hipoteza su:

- Prilikom izvanrednih situacija (restrukturiranja, otkazi) na moj osjećaj sigurnosti najviše bi utjecalo?
- Koliko bi Vam značilo da prilikom promjena imate mogućnost razgovora sa stručnom osobom (psihološke struke) o nošenju sa stresom kod restrukturiranja?
- Koliko bi Vam značilo da prilikom otpuštanja zaposlenih imate mogućnost razgovora sa stručnom osobom (psihološke struke) o nošenju sa stresom kod otkaza u organizaciji?
- Kako se osjećate nakon nejasno provedenog procesa restrukturiranja i otkaza u organizaciji kada Vi niste taj koji je dobio otkaz?

- Smatrate li da ozračje nesigurnosti za radno mjesto i zastrašivanje otkazom bez validnog kriterija pospješuje poslovnu učinkovitost?
- Kolika je Vaša poslovna učinkovitost u radu u ozračju nesigurnosti poticane od strane menadžmenta pod motom „Svi ste vi zamjenjivi“ („Znate koliko ih samo čeka na Vaše radno mjesto“)?
- Koliko rad u ozračju očekivanja otkaza („hoću li biti na „listi“) nekog od zaposlenih utječe na osjećaj nesigurnosti i stresa?

Na vlastiti osjećaj sigurnosti prilikom izvanrednih situacija sudionici ocjenjuju kako im je značajno na vrijeme saznati početak provođenja procesa promjena (53,7%) i da odnosi budu ljudski (45,3%), dok njih 27,4% smatra kako bi se trebalo otvoreno razgovarati o promjenama. Također, vidljivo iz Tablice 31, zaposlenima je prilikom promjena važno osjetiti podršku administracije i nadležnih službi (8,5%).

Osobe ženskog spola ocjenjuju bitnim osjećaj sigurnosti preko dobivanja saznanja o početku provođenja procesa promjena i kriterija restrukturiranja (51,0%). U skladu s time ocjenjuju bitnim da se nadređeni prema njima odnose ljudski, a ne kao prema nekoj „kućici“ (44,0%) i bitnost pridaju dobivanju jasnih informacija zašto netko ostaje, a netko drugi dobiva otkaz (40,0%). Osobama muškog spola značajan je osjećaj sigurnosti kroz dobivanje saznanja o početku provođenja procesa promjena i kriterija restrukturiranja (56,0%), osjećaj sigurnosti na koji utječu ljudska ponašanja nadređenih (47,0%) i otvoren razgovor (31,0%). Za razliku od podređenih (23,0%) na osjećaj sigurnosti nadređenih (33,0%) više utječe mogućnost otvorenog razgovora (podređeni 22,0% i nadređeni 31,0%), odnosno preuzimanje novih zaduženja u slučaju restrukturiranja (Tablica 31).

Tablica 31. Utjecaj na osjećaj sigurnosti sudionika prilikom izvanrednih situacija (restrukturiranja, otkazi)

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
da saznam na vrijeme početak provođenja procesa i kriterije strukturiranja	53,7	56,0	51,0	47,0	46,0	55,0	66,0	53,0	55,0	55,0	48,0	59,0	57,0
da se prema meni odnose ljudski, a ne kao prema nekoj "kućici"	45,3	47,0	44,0	47,0	46,0	47,0	40,0	39,0	51,0	51,0	40,0	29,0	43,0
da imam vremena i prostora sustavno prenijeti zaduženja, odnosno preuzeti nova u slučaju restrukturiranja	35,3	31,0	40,0	41,0	36,0	31,0	36,0	36,0	35,0	35,0	44,0	18,0	32,0
prilika da o izvanrednoj situaciji otvoreno razgovaram s menadžmentom i kolegama	27,4	31,0	23,0	18,0	29,0	30,0	30,0	33,0	23,0	23,0	24,0	53,0	36,0
da su mi jasno iskomunicirani kriteriji zašto netko ostaje, a drugi dobiva otkaz	25,9	23,0	29,0	32,0	29,0	20,0	26,0	31,0	22,0	22,0	38,0	24,0	21,0
podrška administracije i nadležnih službi prigodom provođenja procesa, prigodom izvanrednih situacija	8,5	6,0	11,0	9,0	11,0	11,0	2,0	5,0	11,0	11,0	2,0	18,0	4,0
ništa od navedenih situacija ne utječe na moj osjećaj sigurnosti	2,0	3,0	1,0	3,0	2,0	3,0		2,0	2,0	2,0	2,0		4,0

Analiza važnosti mogućnosti razgovora sa stručnom osobom (psihološke struke) o nošenju sa stresom kod restrukturiranja (Tablica 32) pokazuju da 44,8% sudionika smatra jako ili najviše važnim, dok ostali to smatraju srednje bitnim (26,4%) ili relativno nevažnim (26,8%).

Osobe ženskog spola ($\bar{X}$=3,6) smatraju važnijim mogućnost razgovora sa stručnom osobom, nego muškarci ($\bar{X}$=2,9). Pritom je mogućnost razgovora o tom problemu najznačajnija sudionicima u dobi od 41 do 50 godina ($\bar{X}$=3,5).

Tablica 32. Važnost imanja mogućnosti razgovora sa stručnom osobom (psihološke struke) o nošenju sa stresom kod restrukturiranja

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
1 najmanje važno	14,9	20,0	9,0	21,0	20,0	6,0	17,0	14,0	16,0	16,0	10,0	18,0	18,0
2	11,9	17,0	6,0	15,0	9,0	9,0	17,0	12,0	12,0	12,0	20,0		4,0
3	28,4	29,0	28,0	24,0	29,0	33,0	26,0	26,0	30,0	30,0	16,0	47,0	32,0
4	25,9	21,0	31,0	29,0	29,0	30,0	15,0	29,0	23,0	23,0	34,0	24,0	25,0
5 najviše važno	18,9	12,0	27,0	12,0	14,0	22,0	26,0	19,0	19,0	19,0	20,0	12,0	21,0
ukupno													
prosjek	3,2	2,9	3,6	3,0	3,1	3,5	3,1	3,3	3,2	3,2	3,3	3,1	3,3

Mogućnost razgovora sa stručnom osobom (psihološke struke) o nošenju sa stresom kod otkaza u organizaciji više od pola sudionika (27,3%) ne ocjenjuje tako važnim, dok 46,3% njih smatra to važnim. Također, kao i u prethodnom pitanju (vidljivo iz Tablice 33), sudionici ženskog spola mogućnost razgovora sa stručnom osobom (psihološke struke) o nošenju sa stresom kod otkaza u organizaciji ($\bar{X}$=3,6) smatraju važnijim, u poredbi s sudionicima muškog spola ($\bar{X}$=2,9).

Što se tiče dobnih razlika (Tablica 33), nešto veće rezultate pokazuju osobe u dobi od 41 do 50 godine ($\bar{X}$=3,6) kod mogućnosti razgovora sa stručnom osobom (psihološke struke) o nošenju sa stresom kod otkaza u organizaciji.

Tablica 33. Važnost imanja mogućnosti razgovora sa stručnom osobom (psihološke struke) o nošenju sa stresom kod otkaza u organizaciji

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
1 najmanje važno	16,9	22,0	11,0	21,0	21,0	9,0	19,0	15,0	19,0	19,0	14,0	18,0	14,0
2	10,4	15,0	6,0	15,0	13,0	5,0	13,0	8,0	12,0	12,0	12,0		7,0
3	26,4	29,0	23,0	26,0	30,0	28,0	19,0	29,0	24,0	24,0	30,0	35,0	25,0
4	22,9	19,0	27,0	15,0	18,0	28,0	28,0	28,0	18,0	18,0	26,0	35,0	29,0
5 najviše važno	23,4	15,0	33,0	24,0	18,0	30,0	21,0	19,0	27,0	27,0	18,0	12,0	25,0
ukupno													
prosjek	3,3	2,9	3,6	3,1	3,0	3,6	3,2	3,3	3,2	3,2	3,2	3,2	3,4

Najčešći oblici ponašanja (Tablica 34) koje su sudionici iznosili nakon nejasno provedenog procesa restrukturiranja i otkaza u organizaciji, a pri čemu oni sami nisu dobili otkaz, su: zaposlenik nastavlja raditi dalje, ali poučen iskustvom traži posao u novoj tvrtki (30,3%), osjećaj straha za vlastito radno mjesto (29,4%) i emocija sreće što je sve prošlo, ali i strah što je sljedeće (20,4%). Njih 7,5% se osjeća mirno. Sudionici ženskog spola ocjenjuju značajnijim osjećaj fizičke posljedice stresa nakon nejasno provedenog procesa restrukturiranja i otkaza u organizaciji (16,0%), dok muški sudionici osjećaju fizičke posljedice stresa (9,0%). Također, nadređenima je osjećaj fizičke posljedice stresa (16,0%) veći nego podređenima (9,0%), dok podređeni osjećaju sreću da je sve prošlo, ali i strah tko je sljedeći (24,0%) za razliku od nadređenih (17,0%).

Tablica 34. Osjećaj sudionika nakon nejasno provedenog procesa restrukturiranja i otkaza u organizaciji kada sudionik nije taj koji je dobio otkaz

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
radim i dalje, ali poučen iskustvom tražim posao u novoj tvrtki	30,3	32,0	29,0	21,0	34,0	33,0	30,0	32,0	29,0	29,0	34,0	29,0	29,0
nakon provedenog procesa postoji bojazan za moje radno mjesto	29,4	27,0	32,0	29,0	36,0	22,0	32,0	28,0	30,0	30,0	28,0	29,0	29,0
sretan sam da je sve prošlo, ali se bojim tko je sljedeći	20,4	20,0	20,0	26,0	16,0	22,0	19,0	17,0	24,0	24,0	16,0	24,0	14,0
dalje osjećam fizičke posljedice stresa	12,4	9,0	16,0	15,0	9,0	17,0	9,0	16,0	9,0	9,0	16,0	12,0	18,0
osjećam se mirno	7,5	12,0	3,0	9,0	5,0	6,0	11,0	7,0	8,0	8,0	6,0	6,0	11,0
ukupno													

Veći udio sudionika (80,6%) smatra kako ozračje nesigurnosti za radno mjesto i zastrašivanje otkazom bez jasnog kriterija ne pospješuje poslovnu učinkovitost, dok njih 19,4% misli suprotno (Tablica 35).

Tablica 35. Pospješuje li ozračje nesigurnosti za radno mjesto i zastrašivanje otkazom bez jasnog kriterija poslovnu učinkovitost

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
da	19,4	22,0	16,0	15,0	20,0	17,0	26,0	22,0	17,0	17,0	26,0	12,0	21,0
ne	80,6	78,0	84,0	85,0	80,0	83,0	74,0	78,0	83,0	83,0	74,0	88,0	79,0
ukupno													

Sudionici ankete procjenjuju svoju vlastitu poslovnu učinkovitost u radu u ozračju nesigurnosti poticane od strane menadžmenta pod motom „Svi ste vi zamjenjivi“ ne baš učinkovitom (64,7%), dok njih 15,0% ocjenjuje vlastitu poslovnu učinkovitost velikom (Tablica 36).

Tablica 36. Poslovna učinkovitost sudionika u radu u ozračju nesigurnosti poticane od strane menadžmenta pod motom „Svi ste vi zamjenjivi“

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
1 najmanja učinkovitost	41,8	35,0	49,0	47,0	46,0	38,0	38,0	41,0	42,0	42,0	44,0	41,0	36,0
2	22,9	28,0	17,0	26,0	21,0	20,0	19,0	23,0	23,0	23,0	18,0	12	39,0
3	20,4	25,0	15,0	15,0	11,0	23,0	32,0	20,0	21,0	21,0	20,0	35,0	11,0
4	9,5	10,0	9,0	6,0	11,0	14,0	4,0	11,0	8,0	8,0	12,0	6,0	11,0
5 najveća učinkovitost	5,5	2,0	9,0	6,0	5,0	5,0	6,0	5,0	6,0	6,0	6,0	6,0	4,0
ukupno													
prosjek	2,1	2,2	2,1	2,0	2,0	2,3	3,2	2,2	2,1	2,1	2,2	2,2	2,1

Sudionici ankete (Tablica 37) utvrđuju da rad u ozračju očekivanja otkaza nekom od zaposlenih snažno utječe na osjećaj nesigurnosti i stresa (77,7%), dok njih 8,0% smatra kako to nema prevelik utjecaj, pri čemu to ne pogađa osobe ženskog spola.

Tablica 37. Osjećaj nesigurnosti i stresa u ozračju očekivanja otkaza

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
1 najmanji utjecaj	3,0	3,0	3,0	6,0	4,0	3,0		2,0	4,0	4,0	2,0		4,0
2	5,0	9,0	1,0	3,0	9,0	3,0	4,0	4,0	6,0	6,0	4,0		7,0
3	14,4	19,0	9,0	21,0	13,0	11,0	17,0	17,0	12,0	12,0	16,0	24,0	14,0
4	29,4	33,0	26,0	18,0	29,0	36,0	30,0	28,0	30,0	30,0	22,0	41,0	32,0
5 najveći utjecaj	48,3	36,0	61,0	53,0	46,0	47,0	49,0	48,0	48,0	48,0	56,0	35,0	43,0
ukupno													
prosjek	4,1	3,9	4,4	4,1	4,1	4,2	4,2	4,2	4,1	4,1	4,3	4,1	4,0

Obrađeni rezultati anketnog istraživanja potvrđuju Treću glavnu hipotezu zajedno s njene tri pomoćne hipoteze kako jasno i pravodobno komuniciranje kriterija restrukturiranja od strane menadžera prema zaposlenima, prije provođenja restrukturiranja i otpuštanja dijela zaposlenih, pozitivno utječe na osjećaj sigurnosti zaposlenih i smanjuje razinu stresa.

Ti rezultati pokazuju:

- na osjećaj sigurnosti prilikom izvanrednih situacija utječu ljudski odnosi, otvoreni razgovori o promjenama i podrška administracije i nadležnih službi,
- na osjećaj sigurnosti djeluju dobivena saznanja o početku provođenja procesa promjene i kriterija restrukturiranja i dobivanje jasnih informacija zašto netko ostaje, a netko drugi dobiva otkaz i
- ozračje nesigurnosti za radno mjesto i zastrašivanje otkazom bez jasnog kriterija ne pospješuje poslovnu učinkovitost, dok istovremeno potiče osjećaj nesigurnosti i stresa.

Smanjujući razinu stresa i osjećaja nesigurnosti kod zaposlenih pravodobnim komuniciranjem provođenja promjena omogućuje se nesmetan nastavak poslovanja organizacije u svrhu njenog daljnjeg uspješnog poslovanja.

Na kraju poglavlja „rezultati i rasprave“ može se konstatirati kako je moguće da bi rezultati ispitivanja bili drugačiji kod tvrtki s 10 ili manje zaposlenih, odnosno s preko 251 zaposlenog. Također, istraživanje bi moglo pokazati drugačije rezultate u državnim institucijama koje ne odgovaraju toliko brzo na vanjske promjene. Odabir tvrtki od 10-251 zaposlenog nije djelovao na dobivene rezultate jer je izbor bio slučajan.

Dobiveni rezultati se ne mogu generalizirati na tvrtke izvan RH, jer poslovno i civilizacijsko okruženje u kojima djeluje neka organizacija sigurno utječu i na ponašanje i komunikaciju unutar same organizacije. Pravila, stil i sama realizacija komunikacije unutar neke tvrtke ovisi i o ukupnom stanju gospodarskog razvoja neke zemlje te o razini znanja i iskustava o

upravljanju tvrtkama kao i o stavovima svih dionika koji su u to uključeni (sindikati, udruženja poslodavaca, i sl.). Tako gledajući ne možemo tvrditi da se sami dobiveni rezultati mogu generalizirati na tvrtke izvan Republike Hrvatske. No, korištena metodologija za provođenje istraživanja kao i sam upitnik se mogu koristiti i u drugim zemljama.

Vjerojatno je moguće temeljem rezultata istraživanja zaključiti koji su najvažniji zajednički (ili raširen) problemi u internoj komunikaciji i temeljem toga pripremiti edukaciju koja bi firmama pomogla da uočene probleme izbjegnu ili barem ublaže.

Ukoliko će se istraživanje ponavljati u cijelosti i djelomično preporuka je da se opet koristi isti dizajn uzorka te da se ispitanici biraju iz populacije zaposlenih u tvrtkama s 10 - 251 zaposlenika. Moguće je koristiti i registar aktivnih tvrtki i iz njih slučajnim postupkom izabrati tvrtke. No, tada se, u prvom koraku mora stupiti u kontakt s izabranim tvrtkama i tražiti dozvola za sudjelovanje nekog od njihovih zaposlenika u istraživanju. Iskustva u provođenju istraživanja u kojima se traži odobrenje uprave tvrtke pokazuju da je odbijanje sudjelovanja vrlo visoko (preko 70%) što znatno umanjuje mogućnost korištenja dobivenih rezultata. Također u takvom dizajnu uzorka, koji kreće od izbora tvrtki, tvrtka određuje, ili ima mogućnost utjecaja na to tko će biti ispitanik, što može dovesti do dodatnih pristranosti. Ujedno, i uza sva jamstva koja se daju zaposlenicima, u ovakvim slučajevima je uvijek prisutan određeni strah da odgovori sudionika istraživanja neće ostati anonimni.

7. Prijedlozi za bolje komuniciranje

Temeljem provedenog istraživanja predstavljenog u šestom poglavlju može se dobiti uvid zbog čega najčešće dolazi do poteškoća u komuniciranju u organizacijama (Tablici 38). Kao najčešće probleme zbog kojih dolazi do poteškoća u komuniciranju sudionici smatraju nepotpune i površne informacije (41,3%), nezainteresiranost u slušanju (21,9%), nedavanje povratne informacije o razumijevanju primljene poruke (21,4%), predrasude prema davatelju-primatelju informacija (9,5%) te njih 6% misli kako je to prikrivanje istine. Rezultati pokazuju kako muški sudionici smatraju da je nezainteresiranost u slušanju češći problem zbog kojeg dolazi do poteškoća u komuniciranju, nego što se to isto odnosi na žene.

Dobna skupina od 51-64 godine smatra davanje nepotpune i površne informacije češćim problemom u odnosu na ostale dobne skupine. Analizirani rezultati nadređenih pokazuju različita vjerovanja. Nadređeni, manjim problemom zbog kojih dolazi do poteškoća u komuniciranju smatraju davanje nepotpune i površne informacije te prikrivanje istine, dok većim problemom, nego podređeni smatraju nezainteresiranost u slušanju, nedavanje povratne informacije o razumijevanju primljene poruke te predrasude prema davatelju-primatelju informacija (Tablica 38).

Tablica 38. Razlozi poteškoća u komuniciranju

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
nepotpune i površne informacije	41,3	38,0	45,0	38,0	41,0	30,0	60,0	32,0	50,0	50,0	30,0	35,0	32,0
nezainteresiranost u slušanju	21,9	26,0	17,0	29,0	16,0	23,0	21,0	25,0	19,0	19,0	26,0	41,0	14,0
nedavanje povratne informacije o razumijevanju primljene poruke	21,4	22,0	20,0	15,0	21,0	30,0	15,0	26,0	17,0	17,0	32,0	12,0	25,0
predrasude prema davatelju/primatelju informacije	9,5	9,0	10,0	6,0	16,0	9,0	4,0	14,0	6,0	6,0	10,0	6,0	25,0
prikrivanje istine	6,0	5,0	7,0	12,0	5,0	8,0		3,0	8,0	8,0	2,0	6,0	4,0
ukupno													

Sudionici u najvećoj mjeri 50,2% (Tablica 18, str. 124) odgovaraju kako rukovoditelji ne daju jasne, precizne i konkretne informacije, isto kao što ne daju prostor za dijalog i razmjenu mišljenja (41,8%), kao i što se ne komunicira na vrijeme (40,8%). 16,4% smatra kako je problem nedavanje povratne informacije, 8,5% vjeruje kako je držanje primatelja informacija inferiornim te isti postotak smatra kako je najveći problem da se uopće ne komunicira.

Što se spolnih razlika tiče (Tablica 18), uočljive su razlike kod problema držanja primatelja informacija inferiornim, gdje muškarci (13,0%) smatraju to većim problemom u odnosu na mišljenje žena (4,0%).

Sudionici koji su podređeni (41,0%) zaključuju kako je najčešći problem koji se javlja prilikom komuniciranja od strane rukovoditelja ne komuniciranje ključnih informacija, dok od onih koji su nadređeni 26,0% misli isto. Također, veći postotak onih koji su nadređeni (20,0%) smatra kako je nedavanje povratne informacije problem koji se javlja prilikom komuniciranja od strane rukovoditelja, dok 13,0% podređenih smatra isto (Tablica 18).

Tijekom procesa komunikacije može doći do gubitka dijela poruke što dovodi do stvaranja „šuma“ ili buke. Isto tako, na njeno stvaranje utječe strana koja prima poruku svojim nedostatkom pozornosti, nerazumijevanja ili pogrešnog tumačenja. Buku je nemoguće ukloniti, ali je se može smanjiti i to je jedna od najvažnijih komunikacijskih vještina.

U četvrtom poglavlju pisano je o problematici „šuma“ u komunikacijskom kanalu, a rezultati ankete ukazuju na najznačajnije faktore „šuma“ u komunikacijskom kanalu (Tablica 39).

Preopširan govor, gubitak dijelova poruke sudionici smatraju najznačajnijim faktorom koji stvara „šum“ u komunikacijskom kanalu. Sljedeći čimbenik je dvosmislen govor (28,4%), tihi, nerazgovijetan, nerazumljiv govor (16,4%), brz i nejasan govor (13,4%) te bučan i jasan govor (4,0%). Muški sudionici ocjenjuju kako brz i nejasan govor više stvara „šum“ u komunikacijskom kanalu u usporedbi mišljenja sudionica, dok sudionice značajnijim faktorom smatraju preopširan govor i gubitak dijelova poruke u odnosu na mišljenje koje se odnosi na muškarce. Podređeni (35,0%) smatraju značajnijim faktorom koji stvara „šum“ u komunikacijskom kanalu dvosmislen govor nasuprot mišljenju nadređenih (Tablica 39).

Tablica 39. Najznačajniji faktor koji stvara „šum“ u komunikacijskom kanalu

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	uniz sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
preopširan govor, gubitak dijelova poruke	37,8	34,0	42,0	32,0	32,0	39,0	47,0	41,0	35,0	35,0	44,0	41,0	36,0
dvosmislen govor	28,4	28,0	29,0	24,0	39,0	28,0	19,0	21,0	35,0	35,0	22,0	12,0	25,0
tihi, nerazgovijetan, nerazumljiv govor	16,4	17,0	15,0	18,0	16,0	22,0	9,0	20,0	13,0	13,0	18,0	18,0	25,0
brzi, nejasan govor	13,4	17,0	10,0	21,0	7,0	9,0	21,0	11,0	16,0	16,0	10,0	12,0	11,0
bučan, glasan govor	4,0	4,0	4,0	6,0	5,0	2,0	4,0	7,0	1,0	1,0	6,0	18,0	4,0
ukupno													

Najčešćim problemom (Tablica 26, str. 131) koji se javlja prilikom komuniciranja prema rukovodećem kadru smatra se nedavanje povratnih informacija zbog straha od posljedica davanja

iste (45,3%), gdje žene (53,0%) to smatraju većim problemom (38,0%). Nadalje, neki od sljedećih problema koje navode sudionici, prilikom komuniciranja prema rukovodećem kadru su: nedavanje povratne informacije o potencijalnim problemima (41,8%), nedavanje povratne informacije kada nešto nije jasno (33,3%) i nedavanje povratne informacije zbog autokratskog stava (30,8%).

Spomenuti problemi u komunikaciji prema rukovodećem kadru (Tablica 26) su nedavanje povratne informacija općenito (17,9%), zataškavanje problema (15,9%) te nedavanje jasnih povratnih informacija kada osoba nije u mogućnosti obaviti preuzetu obvezu (14,9%).

Što se tiče spolnih razlika (Tablica 26), muškarci (38,0%) nedavanje povratne informacije zbog bojaznosti ili straha o posljedicama smatraju rjeđim problemom prilikom komuniciranja prema rukovodećem kadru u komparaciji s osobama ženskog spola (53,0%).

Sukladno rezultatima ankete (Tablica 40) i tematikom važnosti komunikacijskih vještina u organizacijama, kao najčešće probleme do kojih dolazi u odnosu između odjela ili sektora, sudionici najviše ocjenjuju da je to što se svaki odjel ponaša kao zasebna cjelina (61,2%), nedovoljna komunikacija među odjelima (48,3%), nepostojanje usuglašenosti ciljeva (31,3%), nepotrebno trošenje resursa (20,9%), favoriziranje i stavljanje u superioran položaj (19,9%), predrasude (10,4%) te najmanji dio njih smatra kako je problem kronološka neusklađenost prilikom poduzimanja određenih aktivnosti (8,0%). Nadređeni (26,0%) smatraju češćim problemom nepotrebno trošenje resursa, nego podređeni (16,0%), dok podređeni smatraju češćim problemom predrasude (14,0%) od nadređenih (6,0%).

Tablica 40. Najčešći problemi do kojih dolazi u odnosu između odjela ili sektora

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
svaki odjel, sektor se ponaša kao isključiva, zasebna cjelina kojoj je važno da se ispune samo njezini ciljevi	61,2	59,0	63,0	56,0	52,0	70,0	64,0	58,0	64,0	64,0	48,0	59,0	75,0
nedovoljna komunikacija među odjelima	48,3	50,0	46,0	50,0	54,0	47,0	43,0	46,0	50,0	50,0	48,0	35,0	50,0
nepostojanje usuglašenosti ciljeva	31,3	29,0	34,0	32,0	30,0	30,0	34,0	32,0	31,0	31,0	30,0	29,0	36,0
nepotrebno trošenje resursa zbog neusklađenosti i međusobne neinformiranosti između odjela	20,9	25,0	16,0	15,0	23,0	17,0	28,0	26,0	16,0	16,0	28,0	35,0	18,0
favoriziranje i stavljanje u superioran položaj odeđenih odjela	19,9	17,0	23,0	15,0	18,0	20,0	26,0	23,0	17,0	17,0	26,0	41,0	7,0
predrasude su financijski krute, pravnici preopširni, prodaja slatkorječiva, proizvodnja...	10,4	12,0	9,0	21,0	16,0	6,0	2,0	6,0	14,0	14,0	10,0		4,0
kronološka neusklađenost prilikom poduzimanja određenih aktivnosti	8,0	8,0	8,0	12,0	7,0	9,0	4,0	8,0	8,0	8,0	10,0		11,0

Sudionici (Tablica 41) su izvještavali o prijedlozima za poboljšanje komuniciranja na osobnom planu na relaciji ja-kolega. Najveći postotak sudionika je izvijestio kako je davanje jasne povratne informacije veoma značajno (44,8%), nadalje njih 31,8% smatra kako je prepoznavanje i uvažavanje jasnih, osobnih komunikacijskih značajki kolega također važno te 23,4% predlaže

upotrebu različitih kanala komunikacije. Različite kanale komunikacije su više predložili sudionici koji su u dobnoj kategoriji od 41-50 godina. Nadređeni (Tablica 41) manje smatraju prepoznavanje i uvažavanje jasnih, osobnih komunikacijskih značajki kolega važnijim za poboljšanje komunikacije (25,0%), nego podređeni (38,0%), kao i korištenje kanala komunikacije (28,0% nadređeni, 19,0% podređeni).

Tablica 41. Prijedlozi za poboljšanje komuniciranja na osobnom planu na relaciji ja-kolega

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
davanje jasne povratne informacije o izvedivosti preuzetih obveza	44,8	44,0	46,0	56,0	57,0	33,0	38,0	46,0	43,0	43,0	52,0	41,0	39,0
prepoznavanje i uvažavanje jasnih, osobnih komunikacijskih značajki kolega	31,8	35,0	29,0	32,0	29,0	27,0	43,0	25,0	38,0	38,0	20,0	35,0	29,0
koristiti kanale komuniciranja (usmeno, pismeno, društvena mreža i sl.) adekvatne za prijenos poruka	23,4	21,0	26,0	12,0	14,0	41,0	19,0	28,0	19,0	19,0	28,0	24,0	32,0
ukupno													

Slično kao i u prethodnom pitanju, na osobnom planu na relaciji ja-nadređeni (Tablica 42), sudionici smatraju kako je najvažnije davanje jasne povratne informacije (38,3%), no i predlaganje rješenja (24,9%). Nadalje, njih 20,9% smatra prepoznavanje i uvažavanje jasnih, osobnih komunikacijskih značajki kolega te 15,4% bitnim smatra preuzimanje odgovornosti. Rezultati spolnih razlika pokazuju kako žene (19,0%) predlaganje rješenja smatraju manje bitnim u odnosu na muške sudionike (30,0%), dok isto tako stariji sudionici smatraju to puno bitnijim nego ostale dobne skupine. Također, podređeni to smatraju puno bitnijim, nego nadređeni.

Tablica 42. Prijedlozi za poboljšanje komuniciranja na osobnom planu na relaciji ja-nadređeni

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
davanje jasne povratne informacije o izvedivosti preuzetih obveza	38,8	36,0	42,0	53,0	39,0	41,0	26,0	43,0	35,0	35,0	40,0	53,0	43,0
predlaganje rješenja	24,9	30,0	19,0	18,0	25,0	17,0	40,0	16,0	33,0	33,0	20,0	12,0	11,0
prepoznavanje i uvažavanje jasnih, osobnih komunikacijskih značajki kolega	20,9	20,0	21,0	15,0	21,0	23,0	21,0	25,0	17,0	17,0	24,0	24,0	29,0
preuzimanje odgovornosti	15,4	14,0	17,0	15,0	14,0	19,0	13,0	16,0	15,0	15,0	16,0	12,0	18,0
ukupno													

Na osobnom planu na relaciji ja-podređeni (Tablica 43) javlja se slična situacija gdje većina sudionika smatra davanje jasne povratne informacije najbitnijim elementom (41,3%), 27,9% davanje jasnih uputa, 16,9% smatraju prepoznavanje i uvažavanje jasnih, osobnih komunikacijskih značajki kolega te najmanji postotak njih smatra kako je važno uključivanje u određene dijelove

procesa poslovnog odlučivanja. Nadređeni (51,0%) smatraju davanje jasne povratne informacije o očekivanom načinu rada značajnijom u odnosu na podređene (33,0%) na relaciji ja-podređeni, no davanje jasnih uputa važnije je podređenima (32,0%) u komparaciji s nadređenima (23,0%).

Tablica 43. Prijedlozi za poboljšanje komuniciranja na osobnom planu na relaciji ja-podređeni

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
davanje jasne povratne informacije o očekivanom načinu rada, ponašanja, pohvale i kritike	41,3	40,0	43,0	41,0	38,0	44,0	43,0	51,0	33,0	33,0	56,0	35,0	50,0
davanje jasnih uputa	27,9	28,0	28,0	35,0	36,0	22,0	21,0	23,0	32,0	32,0	20,0	29,0	25,0
prepoznavanje i uvažavanje jasnih, osobnih komunikacijskih značajki kolega	16,9	17,0	16,0	15,0	14,0	17,0	21,0	16,0	18,0	18,0	14,0	29,0	11,0
uključivanje u određene dijelove procesa poslovnog odlučivanja	13,9	15,0	13,0	9,0	13,0	17,0	15,0	11,0	17,0	17,0	10,0	6,0	14,0
ukupno													

Na organizacijskom planu odjel - odjel, sektor - sektor (Tablica 44), većina sudionika ocjenjuje kako je potrebno prepoznavanje zajedničke misije (44,3%), prepoznavanje i usuglašavanje redoslijeda aktivnosti (30,8%) te prepoznavanje važnih faktora, karakteristika i predrasuda o različitim odjelima i sektorima (24,9%).

Tablica 44. Prijedlozi za poboljšanje komuniciranja na planu odjel - odjel, sektor - sektor

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	samo za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
prepoznavanje zajedničke misije	44,3	46,0	43,0	59,0	32,0	41,0	53,0	46,0	42,0	42,0	48,0	47,0	43,0
prepoznavanje i usuglašavanje redosljeda aktivnosti	30,8	31,0	31,0	21,0	41,0	33,0	23,0	28,0	33,0	33,0	32,0	18,0	29,0
prepoznavanje važnih faktora, karakteristika i predrasuda o različitim odjelima i sektorima	24,9	23,0	27,0	21,0	27,0	27,0	23,0	25,0	25,0	25,0	20,0	35,0	29,0
ukupno													

Jasnoću govora (57,7%) i aktivno slušanje (41,8%) kao oblike komuniciranja sudionici su označili da najviše utječu na jasno prenošenje poruke od strane menadžmenta (Tablica 45). Također, kao bitnim ocjenjivali su osobni stil menadžera (32,3%). Više su ocjenjivali usmeno priopćavanje (31,8%) nasuprot pismenom (26,9%). Najslabije ocijenjeni aspekti komuniciranja su neverbalna komunikacija i ostale aktivnosti. Što se tiče spolnih razlika, muškarci smatraju kako aktivno slušanje i osobni stil menadžera utječu manje na jasno prenošenje poruka od strane menadžmenta, dok žene smatraju usmeno priopćavanje i pisanje manje utjecajnim. Mlađa dobna kategorija (19-30 godina) smatra aktivno slušanje kao aspekt komunikacije koji najviše utječe na jasno prenošenje poruke od strane menadžmenta. Dobna kategorija od 41-50 godina najmanje

bitnim smatra utjecaj usmenog priopćavanja. Neverbalnu komunikaciju nadređeni smatraju elementom koji više utječe na jasno prenošenje poruke, identično kao i pisanje, u odnosu na podređene. Nadređeni (49,0%) smatraju kako aktivno slušanje više utječe na jasno prenošenje poruka od strane menadžmenta u poredbi s nadređenima.

Tablica 45. Važnost aspekta komuniciranja na jasno prenošenje poruke od strane menadžmenta

	Ukupno	Spol		Dob - kategorije				Šef		Za koliko zaposlenih ste odgovorni?			
		muški	ženski	19-30	31-40	41-50	51-64	Da	Ne	uno za sebe	1 do 5	6 do 10	11 i više
broj anketiranih	201	103	98	34	56	64	47	95	106	106	50	17	28
jasnoća govora	57,7	56,0	59,0	53,0	55,0	56,0	66,0	60,0	56,0	56,0	64,0	71,0	46,0
aktivno slušanje	41,8	38,0	46,0	56,0	36,0	44,0	36,0	34,0	49,0	49,0	36,0	29,0	32,0
osobni stil menadžera (razina entuzijazma, razina energije)	32,3	29,0	36,0	26,0	32,0	33,0	36,0	32,0	33,0	33,0	28,0	35,0	36,0
usmeno priopćavanje	31,8	36,0	28,0	38,0	41,0	19,0	34,0	33,0	31,0	31,0	34,0	29,0	32,0
pisanje	26,9	30,0	23,0	18,0	27,0	36,0	21,0	31,0	24,0	24,0	30,0	29,0	32,0
neverbalna komunikacija	6,5	7,0	6,0	9,0	5,0	8,0	4,0	9,0	4,0	4,0	8,0	6,0	14,0
ostale aktivnosti	3,0	4,0	2,0		4,0	5,0	2,0	2,0	4,0	4,0			

7.1. Taktike i vještine dobrog načina komuniciranja

Nastavno na rezultate ankete, u konfliktnim situacijama, kako iznosi Leinert Novosel (2012.), potrebno je smanjiti napetost kroz empatiju, promijeniti modus reagiranja sugovornika, parafrazirati kako bi se uklonio sukob i kako bi se došlo do izjave „stalo mi je da to razjasnimo“ koristeći brojna pitanja, a pri tome je značajno biti vješt. Potrebno je sumirati ono što je zaključeno, aktivno slušati i kontrolirati emocije. Kada se želi izreći kritika potrebno ju je „upakirati“ u pohvale te trenirati takav način komuniciranja, dok ne pređe u automatizam.

Neke od taktika, navodi autorica, koje se mogu primijeniti za bolju komunikaciju:

- u komunikacijskom procesu potrebno je biti smiren i strpljiv,
- izražavanje interesa za osobu i temu o kojoj se diskutira (time se pokazuje poštovanje prema drugom ljudskom biću i stvara osjećaj njegove važnosti),
- slušanje osobe i ne suprotstavljanje dok se ne čuju argumenti sugovornika,
- podržavanje osobe u njezinom mišljenju, uz jasno izražavanje svojeg,
- izgradnja komunikacijskog odnosa prema osobi kakav bi i sama osoba uključena u proces komunikacije željela imati,
- svakoj osobi potrebno je pristupiti kao prijatelju, jer da bi komunikacijski odnos bio uspješan, sugovornik se u njemu mora dobro osjećati,

- obraćanje pažnje na neverbalnu i verbalnu komunikaciju te izbjegavanje prijetećih riječi i ljutitih izraza lica,
- prihvaćanje sugovornika, fleksibilnost i prilagodljivost su individualne snage osobe, a ne slabosti,
- izbacivanje očekivanja ili nadanja da će drugi snositi odgovornost za pozitivan odnos u dvosmjernoj komunikaciji, jer svatko snosi svoju odgovornost,
- jedino područje djelovanja osobe je ona sama i zato nije dobro trošiti unutarnje snage na kontroliranje situacije, već na kontrolu sebe i svojih emocija (kada se pojave afekti ili snažna emocionalna stanja, najbolje je dati ideju da se razgovor obavi u nekom drugom terminu),
- „čuvajte svoj obraz“ i identično dopustite drugome da učini isto.

U Tablicama 1 (str. 39) i 2 (str. 40) navedene su prepreke uspješnom komuniciranju na razini pojedinca i na razini organizacije, pa se navode vještine koje poboljšavaju komunikaciju na individualnoj razini (Tablica 46) i aktivnosti koje pridonose kvaliteti komuniciranja na organizacijskoj razini (Tablica 47).

Tablica 46. Vještine koje poboljšavaju efektivnost komunikacije na individualnoj razini

Na individualnoj razini	
vještina slušanja	Aktivno slušanje među ostalim uključuje pokazivanje interesa, suosjećanje, postavljanje pitanja, parafraziranje onoga što je govornik rekao te davanje povratne informacije.
svjesnost da riječi imaju različito značenje za različite ljude odnosno pojednostavljivanje jezika poruke	Riječi i struktura poruke moraju biti jasni i razumljivi primatelju. Npr. ne preporučuje se uporaba organizacijskog ili jezičnog žargona u komunikaciji s pojedincima koji ga ne poznaju.
poticanje dvosmjerne komunikacije odnosno korištenje povratne informacije	Dvosmjerna komunikacija omogućuje postavljanje pitanja te razjašnjavanje i provjeru je li primatelj razumio poruku koja je odaslana. Npr. nesporazume i nejasnoće koje mogu nastati u komunikaciji menadžeri mogu riješiti tako da od primatelja traže da ukratko prepričaju ono što su čuli, da im odgovore na neka pitanja ili da prate neverbalne znakove, odnosno djela koja pokazuju da je primatelj razumio dobivene informacije.
usporedno slanje poruka putem više kanala komuniciranja	Usporedno slanje poruka putem više kanala, npr. verbalno i neverbalno ili korištenjem i tradicionalnih i suvremenih elektroničkih komunikacija povećava vjerojatnost da će one biti primljene i shvaćene.
uzimanje u obzir pošiljateljeva/primateljeva gledanja na stvari	Pošiljatelji moraju pri odašiljanju poruke uzimati u obzir karakteristike primatelja (obrazovnu razinu, emocionalno stanje i slično), dok primatelji trebaju nastojati shvatiti utjecaj pošiljateljevih motiva, karakteristika i stanja na poruke koje odašilje.

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008., str. 587)

Tablica 47. Aktivnosti koje mogu poticati ili propisivati organizacije i poboljšati kvalitetu komunikacije na organizacijskoj razini

Na organizacijskoj razini	
poticanje otvorenoga komuniciranja i povjerenja pri komuniciranju	Otvorene komunikacije i dijalog potiču ljude da iskreno komuniciraju jedni s drugima, a podređene da slobodnije prenose i pozitivne i negativne informacije.
stalno praćenje zaprimanja i razumijevanja odaslanih informacija, odnosno traženje povratnih informacija tj. poticanje povratne veze	Kontrola pošiljatelja jesu li primili informaciju, razumiju li je te imaju li pitanja.
reguliranje toka, odnosno količine poslanih/primljenih informacija	Pošiljatelji trebaju paziti da primatelje ne zatrpaju informacijama. Menadžeri mogu tražiti od svojih suradnika da im prosljeđuju samo važne telefonske pozive, elektroničke poruke i posjetitelje, da umjesto njih odgovaraju na rutinske pozive i poruke te da samostalno odlučuju na koje pozive i poruke uopće nije potrebno odgovoriti. Također, poželjno je da su informacije koje se odašilju unutar organizacija pretežno vezane uz posao, dakle ključne za uspješno obavljanje posla.
razvijanje raznolikih formalnih kanala komuniciranja	Organizacije bi trebale razvijati i poticati manadžere da se koriste raznolikim vrstama formalnih kanala komuniciranja kao što su bilteni, odnosno organizacijska glasila, oglasne ploče, kutije za sugestije, istraživanja organizacijskog ponašanja itd.
poznavanje prigodnosti pojedinih kanala komuniciranja	Kako se kanali komuniciranja razlikuju, potrebno je odabrati onaj medij koji najbolje odgovara željenome učinku tj. poruci koja se želi prenijeti.

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008., str. 588)

U prikazanim tablicama, uz navedene prepreke uspješnom komuniciranju na razini pojedinca i na razini organizacije, svakako se trebaju spomenuti vještine koje poboljšavaju komunikaciju na individualnoj razini, a najprimarnija je ovladavanje umijećem slušanja. Uz sve spomenuto navodi se deset savjeta za dobro slušanje prema Stantonu (2004.).

1. Biti spreman slušati. Slušanje nije pasivna vještina već podrazumijeva aktivan, uporan, dosljedan i zahtjevan rad. Spremnost podrazumijeva i mentalni stav usmjeren na održavanje pozornosti na ono što se sluša i svjesnost o tome što se čuje.
2. Biti istinski zainteresiran i to pokazati. Potrebno je voditi računa o tome da nije samo na sugovorniku da zainteresira drugu stranu za sadržaj, već je bitan i stav prema slušanju i onome tko govori.
3. Biti misaono otvoren. Ovaj „savjet“ je poziv na svjesnost o vlastitim predrasudama. Potrebno je razmisliti koje poruke osobu čine zastrašenom, uvrijeđenom ili potiču njen otpor? Što se zbiva s osobom kao slušateljem kada je ono što čuje u suprotnosti s njenim uvjerenjima, stavovima, idejama i vrijednostima? Stoga je važno ne „skakati“ prebrzo na zaključak o osobi sugovornika, njegovoj glavnoj poruci ili reakciji osobe kao slušatelja.
4. Slušajući tražiti glavnu ideju/misao. Slabi slušatelji su samo usmjereni na doslovni sadržaj. Potrebno je naučiti razlikovati činjenice i načela, ideje i primjere, dokaze i argumente. Gledati sugovorniku u oči dok se sluša.
5. Slušati kritično. Preispitivati pretpostavke i argumente koje koristi sugovornik, ali na nepristran, objektivan način.
6. Biti svjestan ometajućih okolnosti. Pozornost je selektivna i fluktuira. Ako osobu ometaju neki drugi ljudi ili događanja potrebno je poduzeti nešto kako bi to osoba otklonila. Ako je ometa odjeća, rječnik ili način prezentacije sugovornika, neka pokuša dokučiti zbog čega ju to smeta te koju poruku sugovornik tako šalje.
7. Voditi bilješke ako je nešto važno, no imati na umu da i vođenje bilježaka može biti ometajući čimbenik.
8. Pomoći sugovorniku. Ohrabriti ga neverbalno (klimanjem glave, pažljivim gledanjem), komentarima (npr. vidim, zaista i sl.), ponavljanjem zadnjih riječi ili dijelova rečenica, reflektiranjem onoga što se upravo čulo.
9. Reflektirati. Vratiti nazad sugovornikovu ideju ili emociju. To pokazuje da se doista slušalo, ali i daje mogućnost sugovorniku da provjeri je li ga se zaista čulo kako je on/ona želio.
10. Suzdržati se. To je možda najteži dio ako se želi biti dobar slušatelj, ne prekidati dok drugi govori. Čak i kad napravi pauzu, to ne znači da je sugovornik završio, pa je potrebno biti strpljiv.

Citirani savjeti za dobro slušanje mogu se nadopuniti savjetima autorice ovog rada.

- Dok sugovornik priča treba prestati paralelno pričati. Potrebno je osjetiti kada je pravo vrijeme kada se treba prestati s razgovorom, kako bi druga strana izrekla što želi i time došla do riječi.
- Opustiti sugovornika, pogotovo ako se osjeti nervoza ili stres sugovornika pod kojim se nalazi. Podržati ga pohvalnim komentarom, toplim dodirom ruke, smiješkom ili riječima podrške

(razumijem…, osjećam težinu situacije i interesira me kako se osjećate…, pričajte mi o tome…). Pomoći osobi da se osjeti prihvaćenom, ugodno i s razumijevanjem od strane slušatelja.

- Ovladati načinima pokazivanja da se sluša druga osoba. Pokazati joj to verbalnim i neverbalnim putem. To je jedna od temeljnih osnova dobrog komuniciranja, jer se lakše, otvorenije i zadovoljnije komunicira kada se zna da netko čuje.
- Pokušati ništa ne činiti, samo slušati, bez davanja savjeta i osobnih primjera. Samo slušati i to je dovoljno.
- Empatično i sa suosjećanjem se poistovjetiti s komunikacijskom porukom sugovornika. Dok druga strana priča truditi se slušati postavljajući što više pitanja, kako bi se bilo sigurno da se dobro razumije ono što se sluša. Drugoj strani je to potvrda interesa slušatelja, razumijevanja i aktivnog slušanja.
- Ako se želi pomoći sugovorniku, a pri tome se ne zna kako. Tijekom razgovora dopustiti sugovorniku da ispriča kako se osjeća, a tada se staviti u položaj njegove priče, ponoviti elemente njegove boli ili frustracije i zamoliti ga za savjet kako bi pomogao osobi koja je ispričala njegovu priču. Sugovornik tada pruža sam sebi savjet, čuje ga i izgrađuje povjerenje i sigurnost u svoje unutarnje snage i odluke. Ne oslanja se na slušatelja i njegove savjete, već upotrebljava svoje potencijale.
- Tijekom razgovora i slušanja izbjegavati zijevanje, jer time se pokazuje dosada, nezainteresiranost i kako se jedva čeka završetak razgovora.
- Izbjegavati frazu poput „Super“, „Odlično“, jer time se potvrđuje sugovorniku kako ga se ne sluša.
- Izbjegavati pretjerano klimanje glavom kako bi se dokazalo sugovorniku kako ga se sluša.
- Aktivno slušanje implicira da je zapamćeno ono o čemu je sugovornik pričao. Ako se ne zna ponoviti njegova priča ili je se ne sjeća znak je da je slušatelj bio nezainteresiran i da nije slušao.

Nastavno na to, upravljanje promjenom uključuje ljude u organizacijskom procesu promjene, izgrađuje predanost rezultatima promjene i podržava sposobnost zaposlenih da se nose s promjenom. Ti su procesi i rezultati funkcije komunikacije, ali ne kao razmjena informacija, već prije kao utjecaj za uspješno provođenje promjena i izgradnji odnosa. U skladu s time, autorica ponovno daje svoje prijedloge, koji su ujedno i znanstveni doprinos ovog rada, kojima se poboljšava komunikacija u organizacijama:

- Potrebno je pretpostaviti razlike dok se sličnosti ne dokažu. Loš izbor je misliti da su svi sudionici komunikacijskog procesa isti po osjećaju, mišljenju i namjeri.
- Nužno je preuzeti odgovornost za komunikaciju. Nikada ne treba misliti kako je posao i dužnost drugih sudjelovati u komunikacijskom procesu.
- Ocjenjivanje je potrebno izbjegavati u svim životnim okolnostima. Slušanje cijele priče, poznavanje šire slike i prihvaćanje razlika bez ocjenjivanja uvjeti su uspješne komunikacije.
- Poštivanje sebe i drugih osoba uključenih u komunikacijski proces.
- Empatično prihvaćanje osjećaja drugih. Prije slanja poruke potrebno je pogledati kut sugovornika.
- Toleriranje nejasnoća. Savladavanje i kontroliranje frustracija kada se osoba nađe u nepoznatoj ili konfuznoj situaciji.
- Svaku osobu potrebno je doživjeti sa svim njezinim vanjskim i unutarnjim elementima. Ne gledati samo površinu ili okruženje iz kojeg dolazi ili u kojem se nalazi.
- Strpljivo i dosljedno objašnjavanje sugovorniku što mu nije jasno. Ne odustati lako i na prvoj konfliktnoj nejasnoći.
- Prepoznavanje osobnih predrasuda i mijenjanje vlastite percepcije. Potrebno je naučiti prepoznati kada su osobne pretpostavke drugačije od sugovornikovih.
- Fleksibilnost. Spremnost mijenjanja navika i stavova kada se komunicira s nekim iz druge kulture.
- Naglašavanje zajedničke osnove. Traženje sličnosti i rada na njima.
- Slanje jasne poruke. Usuglašavanje verbalnih i neverbalnih znakova i poruka.
- Ovladavanje direktnim, a ne dvosmislenim porukama.

8. Zaključak

Budući da se okruženje u kojem organizacije posluju neprekidno mijenja, menadžment mora često donositi odluke kako bi se poslovanje prilagodilo tim promjenama. Brzina promjena sve je veća, kako u okruženju organizacije, tako i u samoj organizaciji. U tom kontekstu izuzetno su važne vještine komuniciranja, posebice u upravljanju promjenama kako bi se povećala kvaliteta odluka i vjerojatnost da će zaposleni, prepoznavši se kao dio rješenja, biti motiviraniji za uspješno provođenje tih promjena. Komunikacijske vještine prepoznate su kao iznimno važan alat u svakodnevnom životu, ali i u poslovnom okruženju, no do sada ne postoje dostupna istraživanja o samom utjecaju komunikacije na promjene u organizacijama.

Imajući to u vidu, glavni ciljevi ovog rada bili su utvrditi kako komunikacija u srednjim i velikim organizacijama utječe na uspješnost provođenja promjena i kako komunikacija menadžmenta sa zaposlenima utječe na motivaciju zaposlenih za provođenje promjena. Također je kao cilj postavljeno i utvrđivanje kako komunikacija menadžera sa zaposlenima utječe na provođenje restrukturiranja organizacije i otpuštanja dijela zaposlenih.

Rezultati istraživanja pokazali su kako je važno uključiti zaposlene u vrijeme donošenja odluka, kako bi se povećala kvaliteta odluke umjesto da ih se samo informira o donesenoj odluci i promjeni. Tako je zadovoljen prvi aspekt uspješnog upravljanja promjenama da se kompleksnim promjenama pristupa na temeljit način. Drugi aspekt zbog kojeg je važno uključiti na vrijeme zaposlene s različitih razina je povećanje vjerojatnosti da će se kvalitetne odluke i provesti.

Mudar menadžer zna da za kvalitetno provođenje promjena nije dovoljno u proces uključiti menadžere prve razine ispod top-menadžmenta, već je neophodno uključiti i zaposlene koji će provoditi donesene odluke, kao i zaposlene koji su najveći stručnjaci, eksperti za određeno područje odlučivanja. Na žalost, često menadžeri izbjegavaju uključivati navedene u proces razmatranja. Zaposleni i stručnjaci koji će provoditi promjene daju prizmu realnosti kao dodatni korektivni faktor sagledavanju promjena i donošenju odluka. Oni trebaju poštivati činjenicu da u dobrom upravljanju promjenama i donošenju odluka, ovlasti za donošenje odluka ima menadžer ili osoba s ovlastima.

Uključivanje zaposlenih s različitih razina povećava vjerojatnost da će se odluke uspješno provesti, upravo zato jer su zaposleni svojim doprinosom postali dio rješenja, konzultirani su pa će provođenje proći uspješnije, iako donesene odluke ne sadrže sve detalje koje su oni predlagali. Takvim načinom dio otpora na promjene je smanjen pošto su zaposleni bili uključeni u proces razmatranja i dio njihovih prijedloga je uključen u konačno rješenje. Zaposleni s manje otpora

provode rješenja u čijem su stvaranju sudjelovali. Često su nametnuta rješenja donesena bez uključivanja zaposlenih u proces pa se ista ne provode zbog pasivnog ili aktivnog otpora koji pružaju zaposleni. Jedan od najčešćih razloga otpora promjenama je strah od promjene, odnosno strah od snalaženja u novim situacijama. Uključivanjem zaposlenih u sam proces, daje se prilika da se na vrijeme educiraju, informiraju i kroz rad u grupi smanje prirodni utjecaji straha od promjena.

Kroz pružanje aktivnije uloge zaposlenih u proces odlučivanja, pruža im se prilika da kroz jasnu, dvosmjernu komunikaciju, na vrijeme daju važne informacije za donošenje odluka. Tako se ujedno i međusobno informiraju i educiraju o različitim aspektima promjena koje se sagledavaju. Takvim načinom upravljanja promjenama rješenja nisu nametnuta i prezentirana bez prilike za dvosmjernu komunikaciju, pa se javlja „terapeutski“ efekt prihvaćanja i boljeg provođenja donesenih odluka. S obzirom da su ljudski resursi prepoznati kao najvažniji „resurs“ koji organizacije imaju, važno je da su zaposleni motivirani za rad i provođenje donesenih odluka.

Organizacije provode restrukturiranje zbog promjena koje se zamjećuju u okolini i/ili zbog promjena koje se zamjećuju u organizaciji. U svakom slučaju, restrukturiranje predstavlja zdravi korak u smjeru odgovora na promjene koje se zamjećuju. U cjelini gledano, organizacija provodi restrukturiranje kako bi opstala na tržištu u kojem velik broj organizacija ne preživljava, upravo zbog toga što inertno reagiraju na promjene ili negiraju intenzitet i utjecaj koji promjene imaju na njih.

Obzirom da je riječ o nužnom koraku za drugačije poslagivanje odnosa u organizacijama, javlja se određena razina nesigurnosti ukoliko kriteriji nisu jasno definirani. Restrukturiranjem se mijenjaju odnosi, nadležnosti i ovlasti između određenih organizacijskih cjelina. Ponekad se kao dio procesa restrukturiranja smanjuje broj zaposlenih. Potrebno je jasno, nedvosmisleno i pravovremeno komuniciranje kriterija otpuštanja. Time će se smanjiti nepotrebna tenzija oko toga tko ostaje, a tko odlazi.

Zaposleni koji ostaju ne proživljavaju stres i osjećaj nesigurnosti koji se javlja kada nije jasno tko i zašto treba biti otpušten. Sigurno da zaposlenima koji će biti otpušteni nije lako, ali jasno komuniciranje kriterija barem ne produžava agoniju neznanja jesu li na popisu. Decidiranim kriterijima i pravovremeno prenesenih zaposlenicima, povećava se vjerojatnost da oni koji odlaze ne prolaze kroz dugotrajnu agoniju. Zaposleni koji ostaju razumiju svrhu restrukturiranja kao odgovora na promjene te kriterija za promjene unutar organizacijske strukture i eventualnog broja zaposlenih. Jasna i pravovremena informacija pozitivno utječe na osjećaj sigurnosti zaposlenih kroz prepoznavanje pravodobne reakcije organizacije i umanjuje bojazan za vlastito radno mjesto.

Razumljivi kriteriji i pravodobno informiranje umanjuju potencijalnu lošu atmosferu u organizaciji pod sloganom „tko je sljedeći“.

Predmetnim istraživanjem potvrdile su se postavljene hipoteze ovog istraživanja o važnosti komuniciranja i samom načinu komuniciranja općenito, a pogotovo prilikom uvođenja promjena u organizacijama.

Zaključuje se, kako je i navedeno u prvoj hipotezi, da se prilikom sagledavanja intenziteta promjena koje se događaju, rasta kompleksnosti različitih podsustava okruženja, postaje neupitno da jedna osoba ne bi smjela donositi važne odluke bez savjetovanja sa zaposlenima relevantnim za navedenu problematiku. To istodobno ne znači da se odluka o upravljanju promjenama treba donijeti konsenzusom ili glasanjem. Dapače, odgovorna osoba odluku mora donijeti samostalno, ali nakon savjetovanja sa zaposlenima. Tako se zadržava jasna nadležnost i odgovornost nadređene osobe za rješavanje problema, a s druge strane se povećava vjerojatnost donošenja kvalitetnije odluke uslijed savjetovanja s drugim zaposlenima. Za kvalitetu odluke neophodno je u proces upravljanja promjenama uključiti one zaposlene koji imaju sposobnost pogledati problem iz drugog kuta i jasno izraziti stav bez obzira na stav nadređene osobe.

Potvrđena je i druga postavljena hipoteza kako jasna, konkretna, pravovremena i dvosmjerna komunikacija menadžmenta sa zaposlenima pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih za provođenje promjena. Kada zaposleni samo primaju „na znanje“ naredbe i informacije što trebaju učiniti, najčešća reakcija je pružanje pasivnog ili aktivnog otpora. Ukoliko se ne ostavi barem jedan mali prostor za dvosmjernu komunikaciju i spremnost nadređene osobe za korigiranje svoje odluke s obzirom na povratnu informaciju koju je dobila od podređenih, zaposleni će najvjerojatnije opstruirati provedbu odluke.

Istraživanje je jasno pokazalo, što je predstavljeno trećom hipotezom, kako osobe, kada su pravovremeno obaviještene o uvođenju promjena, u najvećem dijelu iste primjenjuju bez komentara ili eventualno davanjem konkretnih prijedloga. Također, prilikom raznih procesa restrukturiranja i otpuštanja, pravodobna uključenost i informiranost zaposlenih o mogućim opcijama i kriterijima za ostanak, prekvalifikacija ili otpuštanje smanjuju razinu stresa i nesigurnosti, jer su putovi jasni i definirani, što predstavlja određenu zonu sigurnosti u nesigurnosti nametnutoj izvana.

9. Literatura

1. Adizes, I. K. (2004.): Upravljanje promenama, Novi Sad, Adižes menadžment konsalting
2. Adizes, I.K. (2004.): Managing corporate lifecycle, Santa Barbara, The Adizes Institute Publishing
3. Adizes, I.K. (2008.): Kako upravljati u vrijeme krize, Zagreb, Asee
4. Adizes, I.K. (2008.): Idealan menadžer, Novi Sad, Asee
5. Adizes, I.K. (2008.): Težnja ka Top formi, 2. izdanje, Novi Sad, Asee
6. Ajduković, M., Hudina, B. (1996.): Značaj učinkovite komunikacije u radu pomagača, U: Pregrad, J. (ur.): Stres, trauma, oporavak, Zagreb, Društvo za psihološku pomoć
7. Aleksić, A. (2009.): Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7(2): 37-49.
8. Alfirević, N. (2000.): Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama, Ekonomski pregled, 51(11-12): 1256-1281.
9. Andersen, T. (1990.): Das Reflektierende Team, Modernes Lernene, Dortmund
10. Armstrong, M. (2001.): Kompletna menadžerska znanja, Knjiga prva, Upravljanje ljudima i sobom, Zagreb, M.E.P. Consult
11. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (ur.), (2001.): Leksikon menadžmenta, Zagreb, Masmedia
12. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008.): Suvremeni menadžment, Vještine, sustavi i izazovi, Zagreb, Školska knjiga
13. Bandura, A. (1986.): Social Boundaries of Thought and Action, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nj.
14. Barada, V., Jelavić, Ž. (2004.): Uostalom, diskiriminaciju treba dokinuti!, Centar za ženske studije, Zagreb
15. Bass, B.M. (1981.): Stogdil's Handbook of Leadership, Free Press, New York
16. Bedeković, V. (2010.): Interkulturalni aspekti menadžmenta, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
17. Borčić, N. (2009.): Kontrastivna analiza tekstne vrste politički intervju s obzirom na rodne osobitosti, neobjavljeni magistarski rad, Sveučilište u Zadru, Zadar
18. Borčić, N., Kostelac, S., Škarica, J. (2014.): Analiza značajki rodno uvjetovanog komunikacijskog stila u Poduzetničkom diskursu, UDK: 81:659.3

19. Brajša, P. (1993.): Menedžerska komunikologija, razgovor, problemi i konflikti u poduzeću, Varaždin, DRIP - Društvo za razvoj informacijske pismenosti, Biblioteka informacijsko društvo 13
20. Brawerman, H. (1983.): Rad i monopolistički kapital, Zagreb
21. Bridges, W. (2007.): Managing transitions, Second edition, London: Nicholas Brealey Publishing
22. Buble, M. (2006.): Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija
23. Buckingham, M., Coffman, C. (2004.): Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije, Zagreb, Masmedia
24. Certo, C.S., Certo S.T. (2008.): Moderni menadžment, Zagreb, Mate
25. Chapman, E., O'Neil, S.L. (2003.): Vodstvo, osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati, Zagreb, Mate
26. Chomsky, N. (2008.): Propaganda i javno mnjenje, Zagreb, Rubikon
27. Clarkson, M.B.E. (1995.): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, 20(1): 92-117.
28. Drucker, P. (2005.): Najvažnije o menadžmentu, izbor iz radova o menadžmentu Petera F. Druckera, Zagreb
29. Fox, R. (2001.): Poslovna komunikacija, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada
30. Glovacki-Bernardi, Z. (2004.): O tekstu, Zagreb, Školska knjiga
31. Glovacki-Bernardi, Z. (2008.): Kad student zatrudni, Rasprava o rodnoj perspektivi u jeziku, Alfa, Zagreb
32. Godet, M. (1987.): Scenarios and strategic management, Butterworth Scientific Ltd., London e.t.c.
33. Goel, S. (2009.): Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters, New Delhi, Global India Publications Pvt. Ltd.
34. Granić, J. (2003.): Muške i ženske varijante jezika, rad u sklopu zbornika radova „Jezik u društvenoj interakciji“, Sveučilišna knjižnica Rijeka, Rijeka
35. Hage, M. (2007.): A Stakeholders Concern: Towards an Economic Theory on Stakeholder Governance, Rotterdam, Erasmus Universität Rotterdam
36. Hellriegel, D., Slocum, W.J., Jr. (1988.): Management, 5th edition (addison-Wesley Publishing Company)
37. Holzer, H. (1973.): Kommunikationssoziologie, Rowohlt, Reinbek
38. Huy, Q.N. (2003.): Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers, Administrative Science Quarterly, Research Gate

39. Jurina, M. (1994.): Rukovođenje i organizacijsko ponašanje, Zagreb, Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske
40. Kanter, R.M. (1984.): The Change Masters, Allen&Unwin, London
41. King, R.G. (1979.): Fundamentals of human communication, New York, Macmillan Publishing Co., Inc.
42. Klarner, P., Todnem, R., Diefenbach T. (2011.): Employee emotions during organizational change - Towards a new research agenda, Scandinavian Journal of Management (2011) 27: 332-340.
43. Kotter, J.P. (2002.): The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations, Boston, Harvard Businsess School Press
44. Kotter, J.P. (2009.): Vođenje promjena, Zagreb, Lider press d.d.
45. Kraljević, R., Perkov, D. (2014.): Menadžment tržišnih komunikacija, Plejada, Libertas, Zagreb
46. Krapić, N., Pletikosić, S., Grabar, N. (2011.): Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem, Psihologijske teme, 20(2): 319-336.
47. Lakoff, R. (2004.): Language and Woman's Place, Oxford University Press., New York
48. Leinert Novosel, S. (2012.): Komunikacijski kompas, Zagreb, Plejada
49. Levi, D. (2010.): Group Dynamics for Teams, Sage Publications
50. Maslić Seršić, M.: Rezultati ankete: Hrvatske tvrtke i upravljanje promjenama, Projekt Go For Change, Filozofski fakultet, Zagreb
51. Maslow, A.H. (2004.): Psihologija menadžmenta, Novi Sad, Adizes
52. Matošina Borbaš, S., Prister Švarc, V., Kolesarić, J.: Eduka, Priručnik za mlade o nenasilju i toleranciji, SOS telefon Poziv u pomoć, Zagreb
53. Mihajlović, B. (2016.): Manipulacija, veštine uticaja, veštine pregovaranja, čitanje govora tela, Beograd, Institut za ekonomiku i finansije
54. Miloš, H. (2016.): Upravljanje promjenama i organizacijska kultura hotela Villa Argentina u Dubrovniku, Diplomski rad, Split, Ekonomski fakultet Split
55. Miljković, D., Rijavec, M. (2002.): Komuniciranje u organizaciji, Ekološki glasnik, d.o.o., Donja Lomnica
56. Miljković, D., Rijavec, M. (2007.): Organizacijska psihologija, odabrana poglavlja, Ekološki glasnik, Donja Lomnica
57. Mohammad, J., Habib, F.Q., Alias, M.A. (2011.): Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions, Asian Academy of Management Journal, 16(2): 149-165.

58. Novak, B. (2001.): Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Priručnik za krizne odnose s javnošću, Zagreb, Binoza Press
59. Novosel, P. (1991.): Komuniciranje, U: Kolesarić, V., Krizmanić, M. i Petz, B. (ur.) Uvod u psihologiju, Zagreb, Grafički zavod
60. Orbe, M.P., Brues, C.J. (2007.): Contemporary issues in interpersonal communication, New York, Oxford University Press
61. Osmanagić Bedenik, N. (2007.): Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, 2. izdanje, Zagreb, Školska knjiga
62. Perkov, D., Radenković, A.S. (2008.): Upravljanje promjenama uz održivi rast hrvatskih poduzeća Izvorni znanstveni rad objavljen u Zborniku visoke poslovne škole Libertas Zagreb, ISSN:1846 9728, 1. listopada 2008., str. 30-48.
63. Petar, S. (2004.): Osnove uspješne komunikacije, Zagreb, Euro hoper
64. Petz i sur. (1992.): Psihologijski rječnik, Zagreb, Prosvjeta
65. Podrug, N., Prester, J., Filipović, D. (2010.): Uloga menadžmenta u razvoju proaktivnosti zaposlenika velikih hrvatskih poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8(2): 7-21.
66. Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., Blume, B.D. (2009.): Individual-and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology, 94(1): 122-141.
67. Potts, R., Lamarsh, J. (2005.): Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga, Zagreb
68. Pregrad, J. (1996.): Stres, trauma, oporavak, udžbenik programa „Osnove psihosocijalne traume i oporavka“, Zagreb
69. Preradović, P. (1997.): Izabrana djela, Zagreb, Matica hrvatska
70. Pupovac, M. (1990.): Politička komunikacija, Prolegomena teoriji političke komunikacije, Zagreb, August Cesarec, str. 27-28.
71. Quible, Z.K. (2010.): Menadžment uredskog poslovanja, Zagreb, Mate
72. Robbins, S.P. (1995.): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Zagreb, Mate
73. Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009.): Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Zagreb, Mate
74. Satir, V. (1975.): Peoplemaking, Bantam Book Press
75. Sikavica, P. (1998.): Recentni trendovi u organizaciji, Slobodno poduzetništvo, br. 11-12, str. 268-279.
76. Sikavica, P. (1998.): Procesna i timska organizacija, Slobodno poduzetništvo, br. 18, str. 108-116.
77. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.): Menadžment, Zagreb, Masmedia

78. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga
79. Simpson, R.L. (1959.): Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations, Administrative Science Quarterly
80. Sladović Franz, B. (2009.): Osnove interpersonalne komunikacije za socijalne radnike, Zagreb, Biblioteka socijalnog rada
81. Stacey, D.R. (1997.): Strateški menedžment i organizacijska dinamika, Zagreb, Mate
82. Stanton, N. (2004.): Mastering Communication, New York: Palgrave Macmillan
83. Stewart, J. (2002.): Bridges Not Walls, A Book About Interpersonal communication, New York, Mc Graw Hill Huigher Education
84. Stolac, D., Ivanetić N., Pritchard B., ur. (2005.): Jezik u društvenoj interakciji, Zbornik radova sa savjetovanja održanoga 16. i 17. svibnja u Opatiji, Zagreb - Rijeka, Hrvatsko društvo za primijenjenu lingvistiku, str. 193-204.
85. Subotić, Z. (1996.): Dvostruka komunikacija i komunikacijske uloge, Stres, trauma, oporavak, udžbenik programa „Osnove psihosocijalne traume i oporavka“, urednik Jasenka Pregrad, Zagreb, Društvo za psihološku pomoć
86. Sučević, D. (2010.): Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak (s primjerima iz prakse), Zagreb, Lider press
87. Škiljan, D. (1980.): Pogled u lingvistiku, Školska knjiga, Zagreb, str. 12
88. Thompson, A.A., Strickland III, A.J., Gamble, J.E. (2008.): Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću, Zagreb, Mate
89. Tripković, I. (2007.): Poslovna kriza i krizni menadžment, Magistarski rad, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
90. Vučur, G. (2014.): Restrukturiranje mikro i malih poduzeća u uvjetima krize, Economics & Economy, Vol. 1, No. 2, str. 177-192.
91. Vuletić, B. (2006.): Govorna stilistika, FF press, Zagreb
92. Watzlawick i sur. (1967.): Menschliche Kommunikation, Hans Huber, Bern
93. Weihrich, H., Koontz, H. (1994.): Menedžment, Zagreb, Mate
94. Wheatley, M., Frieze, D. (2011.): Leadership in the Age of Complexity: „From Hero to Host“, First published in Resurgence Magazine
95. Zarevski, P., Marušić, A., Vranić, A. (2002.): Proaktivnost i lokus kontrole u menadžera, Društvena istraživanja, 11(4-5): 659-680.
96. Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M. (2012.): Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu, Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet

Internetski izvori

1. Ayers, K. E., Cahill, F., Hardie, E. (2011.): Building a Team of Proactive People, Intégro Leadership Institute, http://www.grebu.net/pdf/building-a-team-of-proactive.html (19.6.2016., 21,30)
2. Čulo, K. (2011.): Poslovno komuniciranje u menadžmentu, GFOS, http://documents.tips/documents/verbalna-i-neverbalna-10.html (20.6.2016., 21,15)
3. Pološki, N.: Ženski stil vođenja - empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima, http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=39834, 2003., str. 40-44. (20.7.2016., 19,50)
4. Prosci Inc. (2016.): Best Practices in Change Management, http://empower.prosci.com/2016-best-practices-change-management-executive-summary?utm_campaign=2016%20Research%20Report&utm_medium=CTA&utm_source=Prosci%20Website (16.3.2016., 18,40)

Prilozi

Prilog 1. Anketni upitnik

Ciljana populacija: Zaposleni u poduzećima i ustanovama s 10 i više zaposlenih.

Poštovani,
Cilj ovog istraživanja je prikupiti podatke vezane uz srednja i velika poduzeća za potrebe doktorata na Doktorskoj školi društveno-humanističkih znanosti, Komunikologija.
Anketa je znanstveno-istraživačkog karaktera, a anketiranje je anonimno i podaci će se koristiti isključivo za statističku obradu.

Eliminacijska pitanja:

E 1. Kakav je Vaš trenutni radni status? (izaberite samo jedan odgovor)

1. Zaposlen/a
2. Nezaposlen/a

E 2. Koliko je ljudi zaposleno u poduzeću / ustanovi u kojoj Vi radite? (izaberite samo jedan odgovor)

1. 1 – 9
2. 10 – 50
3. 51 – 250
4. 251 i više

E 3. Koji je trenutno Vaš položaj na poslu?

1. viši menadžment, viši rukovoditelj, direktor (bilo u vlastitom ili tuđem poduzeću, javnom ili privatnom sektoru)
2. srednji menadžment (bilo u vlastitom ili tuđem poduzeću, javnom ili privatnom sektoru)
3. stručni radnik (poslovi za koje se u pravilu traži viša i visoka stručna sprema)
4. službenica/k (poslovi za koje se u pravilu traži SSS)
5. kvalificirani radnici, uključujući i bolničke sestre
6. nekvalificirani i niskokvalificirani radnici

1. Zbog čega najčešće dolazi do poteškoća u komuniciranju? *(zaokružite 1 odgovor)*
   1.1. nezainteresiranost u slušanju
   1.2. nepotpune i površne informacije
   1.3. prikrivanje istine
   1.4. nedavanje povratne informacije o razumijevanju primljene poruke
   1.5. predrasude prema davatelju/primatelju informacija

2. Koji je najznačajniji faktor koji stvara „šum“ u komunikacijskom kanalu? *(zaokružite 1 odgovor)*
   2.1. tihi, nerazgovijetan, nerazumljiv govor
   2.2. brzi, nejasan govor
   2.3. preopširan govor, gubitak dijelova poruke
   2.4. dvosmislen govor
   2.5. bučan, glasan govor

3. Koliko je važno interno (prema unutra) komuniciranje u organizaciji? *(zaokružite odgovor - broj 1 predstavlja najmanje, a broj 5 najviše)*

   1 2 3 4 5

4. Koji aspekt komuniciranja najviše utječe na jasno prenošenje poruke od strane menadžmenta? *(zaokružite 2 odgovora)*
   4.1. usmeno priopćavanje
   4.2. jasnoća govora
   4.3. aktivno slušanje
   4.4. pisanje
   4.5. osobni stil menadžera (razina entuzijazma, razina energije)
   4.6. neverbalna komunikacija
   4.7. ostale aktivnosti

5. Koji su najčešći problemi koji se javljaju prilikom komuniciranja od strane rukovoditelja (komuniciranje „prema dolje“)? *(zaokružite 2 odgovora)*
   5.1. ne komunicira se na vrijeme
   5.2. ne komuniciraju se ključne, važne informacije
   5.3. ne komunicira se uopće

5.4. nedaju se jasne, precizne i konkretne informacije već općenite

5.5. nedaje se povratna informacija

5.6. nedaje se prostor za dijalog i razmjenu mišljenja

5.7. držanje primatelja informacije inferiornim

6. Koji su najčešći problemi koji se javljaju prilikom komuniciranja prema rukovodećem kadru (komuniciranje „prema gore“)? *(zaokružite 2 odgovora)*

6.1. nedaje se povratna informacija općenito

6.2. nedaje se povratna informacija zbog bojazni ili straha o posljedicama davanja iste

6.3. nedaje se povratna informacija zbog autokratskog stava rukovoditelja

6.4. nedaje se povratna informacija kada nije jasno što, do kada i kako treba napraviti

6.5. nedaje se jasna povratna informacija kada osoba (ni)je u mogućnosti obaviti preuzetu obvezu

6.6. nedaju se na vrijeme povratne informacije o potencijalnim problemima (sve dok nije prekasno)

6.7. zataškavanje problema radi nevoljkosti izvršavanja zadatka

7. Odredite koliko Vam je važno da ste uključeni u proces komuniciranja prilikom donošenja odluka o promjenama u Vašem području s različitim razinama u organizaciji? *(zaokružite odgovor - broj 1 predstavlja najmanje, a broj 5 najviše)*

1 2 3 4 5

8. Odredite koliko Vam je važno da ste <u>pravovremeno</u> uključeni *(prije donošenja konačne odluke)* u proces komuniciranja prilikom poslovnog odlučivanja u Vašem području? *(zaokružite odgovor – broj 1 predstavlja najmanje, a broj 5 najviše)*

1 2 3 4 5

9. Odredite koliko Vam je važno da ste uključeni u proces komuniciranja prilikom strateškog planiranja? *(zaokružite odgovor – broj 1 predstavlja najmanje, a broj 5 najviše)*

1 2 3 4 5

10. Odredite koliko Vam je važno da ste uključeni u proces komuniciranja prilikom uvođenja promjena? *(zaokružite odgovor – broj 1 predstavlja najmanje, a broj 5 najviše)*

1 2 3 4 5

11. Odredite koliko Vam je važno da imate dvosmjernu komunikaciju prilikom razgovora o svojem učinku (kvartalnog, polugodišnjeg i godišnjeg razgovora) s menadžmentom? *(zaokružite odgovor – broj 1 predstavlja najmanje, a broj 5 najviše)*

1 2 3 4 5

12. Odredite koliko Vam je važno da imate ažurnu povratnu informaciju o načinu kako radite? *(zaokružite odgovor – broj 1 predstavlja najmanje, a broj 5 najviše)*

1 2 3 4 5

13. Kako reagirate kada se uvode promjene u čije definiranje niste uopće bili uključeni? *(zaokružite max 2 odgovora)*
    13.1. prihvaćam promjene i provodim ih bez komentara
    13.2. prihvaćam promjene, ali i dajem konstruktivne prijedloge
    13.3. prihvaćam promjene, ali ne radim aktivno na njihovom provođenju
    13.4. osjećam otpor, ali ga ne pokazujem javno (pasivan otpor)
    13.5. osjećam otpor, ali ga pokazujem samo u kuloarima
    13.6. otvoreno izražavam otpor (aktivan otpor)
    13.7. indiferentan sam

14. Kako reagirate kada se uvode promjene kada ste samo naknadno informirani o njima? *(zaokružite 2 odgovora)*
    14.1. prihvaćam promjene i provodim ih bez komentara
    14.2. prihvaćam promjene, ali i dajem konstruktivne prijedloge
    14.3. prihvaćam promjene, ali ne radim aktivno na njihovom provođenju
    14.4. osjećam otpor, ali ga ne pokazujem javno (pasivan otpor)
    14.5. osjećam otpor, ali ga pokazujem samo u kuloarima
    14.6. otvoreno izražavam otpor (aktivan otpor)
    14.7. indiferentan sam

15. Kako reagirate kada se uvode promjene o kojima ste pravovremeno informirani? *(zaokružite 2 odgovora)*
    15.1. prihvaćam promjene i provodim ih bez komentara
    15.2. prihvaćam promjene, ali i dajem konstruktivne prijedloge

15.3. prihvaćam promjene, ali ne radim aktivno na njihovom provođenju
15.4. osjećam otpor, ali ga ne pokazujem javno (pasivan otpor)
15.5. osjećam otpor, ali ga pokazujem samo u kuloarima
15.6. otvoreno izražavam otpor (aktivan otpor)
15.7. indiferentan sam

16. Koji je najčešći uzrok otporu promjenama? *(zaokružite 1 odgovor)*
    16.1. nametnuta rješenja
    16.2. strah od toga kako ću se snaći u novonastaloj situaciji
    16.3. stav da je promjena profesionalno loša odluka
    16.4. strah od promjena općenito ili nesklonost promjenama
    16.5. osjećaj zapostavljenosti

17. Koliko bi Vam značilo prethodno komuniciranje o svrsi i posljedicama predstojećih promjena? *(zaokružite odgovor - broj 1 predstavlja najmanje, a broj 5 najviše)*

1 2 3 4 5

18. Prilikom izvanrednih situacija (restrukturiranja, otkazi) na moj osjećaj sigurnosti najviše bi utjecalo? *(zaokružite 2 odgovora)*
    18.1. da saznam na vrijeme početak provođenja procesa i kriterije restrukturiranja
    18.2. da se prema meni odnose ljudski, a ne kao prema nekoj „kućici“
    18.3. da imam vremena i prostora sustavno prenijeti zaduženja, a preuzeti nova u slučaju restrukturiranja
    18.4. prilika da o izvanrednoj situaciji otvoreno razgovaram s menadžmentom i kolegama
    18.5. podrška administracije i nadležnih službi prigodom provođenja procesa prilikom izvanrednih situacija
    18.6. da su mi jasno iskomunicirani kriteriji zašto netko ostaje, a drugi dobiva otkaz
    18.7. ništa od navedenih informacija mi ne znači

19. Koliko bi Vam značilo da prilikom promjena imate mogućnost razgovora sa stručnom osobom (psihološke struke) o nošenju sa stresom kod restrukturiranja? *(zaokružite odgovor - broj 1 predstavlja najmanje, a broj 5 najviše)*

1 2 3 4 5

20. Koliko bi Vam značilo da prilikom otpuštanja zaposlenih imate mogućnost razgovora sa stručnom osobom (psihološke struke) o nošenju sa stresom kod otkaza u organizaciji? *(zaokružite odgovor - broj 1 predstavlja najmanje, a broj 5 najviše)*

1 2 3 4 5

21. Kako se osjećate nakon nejasno provedenog procesa restrukturiranja i otkaza u organizaciji kada Vi niste taj koji je dobio otkaz? *(zaokružite 1 odgovor)*
    - 21.1. nakon provedenog procesa postoji bojazan za moje radno mjesto
    - 21.2. sretan sam da je sve prošlo, ali se bojim tko je sljedeći
    - 21.3. osjećam se mirno
    - 21.4. osjećam fizički i dalje posljedice stresa
    - 21.5. radim i dalje, ali poučen iskustvom, potajno tražim posao u novoj tvrtki

22. Smatrate li da ozračje nesigurnosti za radno mjesto i zastrašivanje otkazom bez jasnog kriterija pospješuje poslovnu učinkovitost? *(zaokružite odgovor)*

DA NE

23. Kolika je Vaša poslovna učinkovitost u radu u ozračju nesigurnosti poticane od strane menadžmenta pod motom „Svi ste vi zamjenjivi“ („Znate koliko ih samo čeka na Vaše radno mjesto“)? *(zaokružite odgovor - broj 1 predstavlja najmanje, a broj 5 najviše)*

1 2 3 4 5

24. Koliko rad u ozračju očekivanja otkaza („hoću li biti na „listi“) nekog od zaposlenih utječe na osjećaj nesigurnosti i stresa? *(zaokružite odgovor - broj 1 predstavlja najmanje, a broj 5 najviše)*

1 2 3 4 5

25. Najčešći problemi do kojih dolazi u odnosu između odjela ili sektora su? *(zaokružite 2 odgovora)*
    - 25.1. svaki odjel ili sektor se ponaša kao isključiva, zasebna cjelina kojoj je važno da se ispune samo njezini ciljevi
    - 25.2. nepostojanje usuglašenosti ciljeva
    - 25.3. predrasude da su financije krute, pravnici preopširni, prodaja slatkorječiva, proizvodnja…

25.4. kronološka neusklađenost prilikom poduzimanja određenih aktivnosti

25.5. nedovoljna komunikacija među odjelima

25.6. nepotrebno trošenje resursa zbog neusklađenosti i međusobne neinformiranosti između odjela

25.7. favoriziranje i stavljanje u superioran položaj određenih odjela

26. Prijedlozi za poboljšanje komuniciranja? *(zaokružite 1 odgovor po području)*

26.1. Na osobnom planu na relaciji ja - kolega

26.1.1. prepoznavanje i uvažavanje jasnih, osobnih komunikacijskih značajki kolega

26.1.2. davanje jasne povratne informacije o izvedivosti preuzetih obveza

26.1.3. koristiti kanale komuniciranja (usmeno, pismeno, društvena mreža i sl.) adekvatne za prijenos poruke

26.2. Na osobnom planu na relaciji ja - nadređeni

26.2.1. prepoznavanje i uvažavanje jasnih, osobnih komunikacijskih značajki kolega

26.2.2. davanje jasne povratne informacije o izvedivosti preuzetih obveza

26.2.3. predlaganje rješenja

26.2.4. preuzimanje odgovornosti

26.3. Na osobnom planu na relaciji ja - podređeni

26.3.1. prepoznavanje i uvažavanje jasnih, osobnih komunikacijskih značajki kolega

26.3.2. davanje jasne povratne informacije o očekivanom načinu rada, ponašanja, pohvale i kritike

26.3.3. davanje jasnih uputa

26.3.4. uključivanje u određene dijelove procesa poslovnog odlučivanja

26.4. Na organizacijskom planu odjel - odjel, sektor - sektor

26.4.1. prepoznavanje važnih faktora, karakteristika i predrasuda o različitim odjelima i sektorima

26.4.2. prepoznavanje zajedničke misije

26.4.3. prepoznavanje i usuglašavanje redoslijeda aktivnosti

27. Molim Vas, navedite Vaše prijedloge u svrhu boljeg komuniciranje unutar organizacije!

Sociodemografski podaci

D 1. Spol sudionika?

1. muški
2. ženski

D 2. Koliko imate godina? _____

D 3. Koju ste školu završili?

1. osnovna škola (svih 8 razreda)
2. srednja stručna sprema
3. gimnazija
4. viša škola, prvi stupanj fakulteta, prvostupnik
5. fakultet, akademija, visoka škola, magistar struke, magistar znanosti i doktor znanosti

D 4. Jeste li zaposleni na?

1. neodređeno radno vrijeme
2. određeno radno vrijeme

D 5. Za koliko zaposlenih ste odgovorni?

1. samo za sebe
2. od 1 do 5
3. od 6 do 10
4. od 11 i više

D 6. Izaberite odgovor koji najviše odgovara Vašim ukupnim osobnim mjesečnim prihodima?

1. do 2.000 kuna
2. od 2.001 do 4.000 kuna
3. od 4.001 do 6.000 kuna
4. od 6.001 do 8.000 kuna
5. od 8.001 do 10.000 kuna
6. od 10.001 do 12.000 kuna
7. od 12.001 do 15.000 kuna
8. više od 15.000 kuna

D 7. Na kojem ste trenutno položaju?

1. nadređenom položaju
2. podređenom položaju

Hvala na povjerenju, uloženom vremenu i iskrenosti!

Prilog 2. Popis tablica

Tablica 1. Prepreke na razini pojedinca i na razini organizacije 39
Tablica 2. Prepreke na razini pojedinca 40
Tablica 3. Prepreke na razini organizacije 41
Tablica 4. Prividne i stvarne promjene organizacije 54
Tablica 5. Vanjske i unutarnje promjene i njihove razlike 55
Tablica 6. Što se događa u vanjskim i unutarnjim promjenama poduzeća 56
Tablica 7. Nepotpuna i potpuna komunikacija 76
Tablica 8. Temeljni elementi interpersonalne komunikacije po Laswell-u 76
Tablica 9. Spol sudionika 118
Tablica 10. Broj zaposlenih u anketiranoj organizaciji, poduzeću ili ustanovi 118
Tablica 11. Pozicija zaposlenja 119
Tablica 12. Broj zaposlenih za koje je sudionik odgovoran 119
Tablica 13. Vrsta radnog odnosa 120
Tablica 14. Položaj sudionika na poslu 120
Tablica 15. Stupanj obrazovanja sudionika 120
Tablica 16. Ukupni osobni mjesečni prihodi 121
Tablica 17. Važnost internog (prema unutra) komuniciranja u organizaciji 123
Tablica 18. Najčešći problemi komuniciranja od strane rukovoditelja 124
Tablica 19. Važnost uključenosti u proces komuniciranja prilikom donošenja odluka o promjenama s različitim razinama hijerarhije 125
Tablica 20. Važnost pravovremene uključenosti (prije donošenja konačne odluke) u proces komuniciranja prilikom poslovnog odlučivanja u području djelovanja sudionika 125
Tablica 21. Važnosti uključenosti u proces komuniciranja prilikom strateškog planiranja.. 126
Tablica 22. Važnost uključenosti u proces komuniciranja prilikom uvođenja promjena 126
Tablica 23. Reakcije sudionika na uvođenje promjena u čije definiranje nisu uopće bili uključeni 127
Tablica 24. Reakcije sudionika na uvođenje promjena kada su samo naknadno informirani o njima 127
Tablica 25. Reakcije sudionika na uvođenje promjena o kojima su pravovremeno informirani 128
Tablica 26. Najčešći problemi sudionika prilikom komuniciranja prema rukovodećem kadru 131

Tablica 27. Važnost dvosmjerne komunikacije prilikom razgovora o učinku (kvartalni, polugodišnji ili godišnji razgovori) s menadžmentom 132
Tablica 28. Važnost ažurnog povratnog informiranja o načinu rada sudionika..... 132
Tablica 29. Najčešći uzrok otporu promjenama..... 134
Tablica 30. Važnost prethodnog komuniciranja o svrsi i posljedicama predstojećih promjena 134
Tablica 31. Najznačajniji utjecaj na osjećaj sigurnosti sudionika prilikom izvanrednih situacija (restrukturiranja, otkazi)..... 136
Tablica 32. Važnost imanja mogućnosti razgovora sa stručnom osobom (psihološke struke) o nošenju sa stresom kod restrukturiranja 137
Tablica 33. Važnost imanja mogućnosti razgovora sa stručnom osobom (psihološke struke) o nošenju sa stresom kod otkaza u organizaciji 138
Tablica 34. Osjećaj sudionika nakon nejasno provedenog procesa restrukturiranja i otkaza u organizaciji kada sudionik nije taj koji je dobio otkaz..... 138
Tablica 35. Pospješuje li ozračje nesigurnosti za radno mjesto i zastrašivanje otkazom bez jasnog kriterija poslovnu učinkovitost 139
Tablica 36. Poslovna učinkovitost sudionika u radu u ozračju nesigurnosti poticane od strane menadžmenta pod motom „Svi ste vi zamjenjivi“ 139
Tablica 37. Osjećaj nesigurnosti i stresa u ozračju očekivanja otkaza na poslovnu učinkovitost sudionika 140
Tablica 38. Razlozi poteškoća u komuniciranju 142
Tablica 39. Najznačajniji faktor koji stvara „šum“ u komunikacijskom kanalu..... 143
Tablica 40. Najčešći problemi do kojih dolazi u odnosu između odjela ili sektora 144
Tablica 41. Prijedlozi za poboljšanje komuniciranja na osobnom planu na relaciji ja-kolega 145
Tablica 42. Prijedlozi za poboljšanje komuniciranja na osobnom planu na relaciji ja-nadređeni 145
Tablica 43. Prijedlozi za poboljšanje komuniciranja na osobnom planu na relaciji ja-podređeni 146
Tablica 44. Prijedlozi za poboljšanje komuniciranja na planu odjel - odjel, sektor - sektor 146
Tablica 45. Važnost aspekta komuniciranja na jasno prenošenje poruke od strane menadžmenta 147
Tablica 46. Vještine koje poboljšavaju efektivnost komunikacije na individualnoj razini .. 149
Tablica 47. Aktivnosti koje mogu poticati ili propisivati organizacije i poboljšati kvalitetu komunikacije na organizacijskoj razini..... 150

Prilog 3. Popis slika

Slika 1. Shema programa organizacijske transformacije prema Adizesu 31
Slika 2. Temeljni motivacijski procesi 42
Slika 3. Lanac „Potrebe-želje-satisfakcije“ 43
Slika 4. Interakcija između motivacijskih faktora.....44
Slika 5. Hijerarhija potreba prema Maslowu 45
Slika 6. Četiri funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje.....61
Slika 7. Odlučivanje i menadžerske funkcije 62
Slika 8. Autokratski stil vođenja 63
Slika 9. Demokratski stil vođenja 64
Slika 10. Komunikacijski proces.....66
Slika 11. Komunikacijski lanac.....72
Slika 12. Crtež Edgara Rubina iz 1915. godine i primjer perceptivne varke ili reverzibilne slike u kojoj se lako izmjenjuju lik i pozadina.....83
Slika 13. Muški stil vođenja.....86
Slika 14. Ženski stil vođenja 87
Slika 15. Pomirivač 96
Slika 16. Optuživač 97
Slika 17. Pametnjaković..... 98
Slika 18. Ometalo..... 99
Slika 19. Grafički prikaz sudionika..... 118
Slika 20. Grafički prikaz udjela sudionika prema spolu i godinama starosti 119

Prilog 4. Tablice sa svim rubrikama istraživanja

Životopis autora

Jadranka Škarica (rođena Ivezić) rođena je u Slavonskom Brodu, 15. travnja 1958. godine. Srednju školu završila je u Zagrebu. Upisala je Pedagošku akademiju u Zagrebu, smjer predškolski odgoj te je po završetku upisala i završila Fakultet za defektologiju, Sveučilišta u Zagrebu 1987. godine. Po završetku Fakulteta za defektologiju upisuje Postdiplomski studij u području Dječje i adolescentne psihijatrije, na Medicinskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, koji završava obranom magistarskog rada 1990. godine. Tema spomenutog rada je bila „Pojava nametljivog ponašanja učenika u osnovnoj školi".

Po formalnom završetku studija nastavlja s daljnjom edukacijom, odnosno produbljivanjem znanja vezanih uz razumijevanje i pomoć djeci i odraslima koji su skloni nametljivom ponašanju. Završetkom magistarskog studija pohađa obuku za voditelje Autogenog treninga koju je u Austriji vodio sveučilišni profesor dr. Heinrich Wallnöfer. Od 1993. godine samostalno provodi Autogeni trening i edukacije iz tog područja, odraslima i djeci. Godine 2010. osniva Hrvatsko društvo za autogeni trening, hipnozu i terapiju, pod pokroviteljstvom profesora dr. Wallnöfera. U okviru toga pokreće Akademiju Autogenog treninga (2012. godine) uz podršku dr. Wallnöfera i dr. Krausea te osmišljava program (zaštićeno autorsko djelo pri Državnom zavodu za intelektualno vlasništvo) i provodi dvogodišnje edukacije za voditelje Autogenog treninga. Godine 2014. napisala je program i provela dvogodišnju edukaciju za Fenomen terapeute, tehniku samopomoći i pomoći drugima na fizičkom tijelu (zaštićeno autorsko djelo pri Državnom zavodu za intelektualno vlasništvo).

Godine 2000. osniva i pokreće Udrugu PET PLUS, čiji je začetnik i tvorac imena te idejni pokretač i provoditelj mnogobrojnih projekata, od samih početaka do današnjih dana. U svom radu angažirana je na raznim programima u okviru iste, a primarno se bavi programima vezanim uz poremećaje prehrane i rehabilitaciju ovisnika.

Prevela je i izdala knjigu dr. Wallnöfera: „Autogenim treningom i autogenom psihoterapijom do zdravlja" (2006.). Od prethodno spomenutog autora dobila je pravo prevođenja i izdavanja knjiga: „U potrazi za JA" („Auf der Suche nach dem Ich") i „Duša bez straha" („Seele ohne Angst"), što je u procesu realizacije.

Napisala je i izdala dvije knjige: „Kreativna sreća" (2008.) i „Sveto trojstvo ili Priča o leptirima i anđelima u svima nama" (2011.).

Doktorandica je Komunikologije na Doktorskom studiju pri Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku.