

STILOVI KOMUNICIRANJA

Dupelj, Roberta

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:096481>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB
s pravom javnosti

Roberta Dupelj

STILOVI KOMUNICIRANJA
(završni rad)

Zagreb, lipanj, 2017.

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB

s pravom javnosti

Preddiplomski stručni studij

Marketinga i komunikacija

Smjer manager marketinga

STILOVI KOMINICIRANJA

(završni rad)

MENTOR

dr. sc. Tanja Grmuša

STUDENT

Roberta Dupelj

Zagreb, lipanj, 2017.

Zagreb, lipanj, 2017. godine

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

STILOVI KOMUNICIRANJA

Izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Tanje Grmuša.

Izjavljujem da je završni u potpunosti napisan i uređen prema pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima VPŠZ-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojem je napisan (dr. sc. Tanja Grmuša za hrvatski i engleski jezik).

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

STILOVI KOMUNICIRANJA

(naslov rada)

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Visoke poslovne škole Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

Ime i prezime studenta:

Roberta Dupelj

OIB: 86524691680

(potpis)

Sažetak

Život bez komunikacije je danas teško zamisliti, a možemo reći da se radi i o obrnutom procesu. Sve se svodi na ispravno usmjerenu komunikaciju. Poruka koju šaljemo mora biti jasna i kratka. Nepravilna komunikacija može utjecati na stvaranje negativnog dojma, stoga treba biti jasna i kratka. Nepravilna komunikacija može utjecati na stvaranje negativnog dojma, stoga treba biti jasna i kratka. Nepravilna komunikacija može utjecati na stvaranje negativnog dojma, stoga treba biti jasna i kratka. Treba jasno reći svoje želje, biti uvijek iskreni, korektni, izravni i uz veliko poštovanje prema sugovorniku. Vještina prenošenja kvalitetnog sadržaja osnovni je preduvjet dobrog komuniciranja. Ne komunicirati nije moguće. Komunikaciju možemo podijeliti u dvije važne skupine: oblici komunikacije prema osjetilima i oblici komunikacije prema ulozi jezika. Proces komunikacije odvija se u nekoliko faza kao što su potreba za komunikacijom, enkodiranje, prijenos, prijem, dekodiranje i postavljanje cilja komunikacije. Na taj proces utječu čimbenici kao što su povratna informacija, kanal kroz koji se odvija komunikacija, tip komunikacije, jezik i razne smetnje koje se mogu pojaviti. Slušanje, postavljanje pitanja i davanje povratnih informacija samo su neke od komunikacijskih vještina koje su potrebne za dobru komunikaciju. Možemo reći da su sve to vještine koje se mogu naučiti i trenirati jer bitno utječu na cilj komunikacije. Usmena komunikacija, pismena komunikacija, konkretna ili neverbalna, te e-komunikacija osnovne su vrste komunikacije. Kod poslovne komunikacije fokus se stavlja na točan prijenos informacija, dok brzina pada u drugi plan i većim se dijelom radi o verbalnoj usmenoj komunikaciji. Bilo da se radi o privatnoj i poslovnoj komunikaciji potrebno je poštivati norme, vrijednosti i uvjerenja, drugim riječima etiku. Shodno svemu vrlo je važno definirati stil komuniciranja, kao i komunikacijski profil. Stil komuniciranja obilježava aktivno slušanje, izgled, geste, držanje tijela, blizina, pokreti, ton i ritam govora, timing, dodiri. Komunikacijske profile možemo podijeliti na promišljeni, direktni, indirektni i spontani. Postoji međusobna ovisnost između komunikacijskih profila i stilova, te znanje o različitim profilima i stilovima, te osobnostima i značajkama koje su im zajedničke, mogu nam pomoći u razvijanju vlastitih komunikacijskih vještina. Svaku komunikaciju predstavljaju ljudi, njihovo znanje i vještine, a glavna joj je vrijednost uspostavljanje ravnoteže između čovjeka kao pojedinca i svijeta oko njega.

Ključne riječi: *komunikacija, komunikacijski stilovi, komunikacijski profili, poslovna komunikacija, komunikacijske vještine*

Abstract

Today's life without communication is difficult to imagine, and we can say that it is also a reverse process. Everything is reduced to a properly targeted communication. The message we send must be clear and brief. Improper communication can affect the creation of a negative impression, so it needs to be clear, brief and accurate and tailored to every situation and to be an active listener. It should be clear to her wishes, be always honest, honest, direct and with great respect to the interlocutor. The ability to transfer quality content is a basic prerequisite of good communication. No communication is possible. Communication can be divided into two important groups: the forms of communication towards the senses and the forms of communication according to the role of language. The communication process takes place in several phases such as the need for communication, encoding. Transferring, receiving, decoding, and setting up the communication target. This process is influenced by factors such as feedback, the channel through which communication takes place, the type of communication, language, and various disruptions that may occur. Listening, asking questions, and giving feedback are just some of the communication skills that are needed for good communication. We can say that these are all the skills that can be learned and taught because they have a significant impact on the goal of communication. Oral communication, written communication, concrete or non-verbal, and e-communication are the basic types of communication. In business communications, the focus is placed on the correct transfer of information, while the speed falls in the second plan and is largely verbal oral communication. Whether it is private and business communication, it is necessary to respect norms, values and beliefs, in other words ethics. Consequently, it is very important to define the style of communication as well as the communication profile. The communication style is characterized by active listening, appearance, gesture, posture, proximity, movement, tone and rhythm of speech, timing, touch. Communication profiles can be divided into thoughtful, direct, indirect and spontaneous. There is a mutual dependency between communication profiles and styles, knowledge of different profiles and styles, and their personalities and features that they share can help us develop our own communication skills. Every communication represents people, their knowledge and skills, and the main value is to establish a balance between man as the individual and the world around him.

Keywords: *communication, communication styles, communication profiles, business communication, communication skills*

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. UVOD U KOMUNIKACIJU	3
2.1. KOMUNIKACIJA OPĆENITO	3
2.2. OBLICI KOMUNIKACIJE	5
2.2.1. OBLICI KOMUNIKACIJE PREMA OSJETILIMA	5
2.2.2. OBLICI KOMUNIKACIJE PREMA ULOZI JEZIKA	6
3. PROCES KOMUNIKACIJE	8
3.1. ELEMENTI PROCESA KOMUNIKACIJE	9
3.2. ČIMBENICI PROCESA KOMUNIKACIJE	11
3.3. SMETNJE U KOMUNIKACIJI.....	11
4. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE	12
4.1. KOMUNIKACIJA KAO KOMPETENCIJA I VJEŠTINA	12
4.2. VRSTE KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA	14
4.3. UČENJE KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA.....	16
5. POSLOVNA KOMUNIKACIJA	18
5.1. POSLOVNA ETIKA	19
5.2. PROBLEMI SUVREMENE POSLOVNE KOMUNIKACIJE	19
6. STILOVI KOMUNICIRANJA	21
6.1. TEMELJNI KOMUNIKACIJSKI STILOVI.....	21
6.2. KOMUNIKACIJSKI PROFILI	23
6.2.1. DIREKTAN – PROMIŠLJENI STIL KOMUNICIRANJA	24
6.2.2. DIREKTAN – SPONTANI STIL KOMUNICIRANJA	25
6.2.3. INDIREKTAN – PROMIŠLJENI STIL KOMUNICIRANJA	26
6.2.4. INDIREKATAN – SPONTANI STIL KOMUNICIRANJA	27
6.3. TEST KOMUNIKACIJSKOG PROFILA	28
7. ZAKLJUČAK	30

1. UVOD

Što je komunikacija, zbog čega i kako komuniciramo u radnoj okolini, neka su od pitanja kojima ćemo se baviti u ovom završnom radu. Cilj je ovog rada prikaz, kako bi s određenim profilima ljudi trebalo komunicirati. Za uspješno poslovanje nije dovoljno samo upravljati poslovima, potrebno je znati i komunicirati. Ne komunicirati nije moguće. Za svaki poslovni uspjeh zaslužna je dobra komunikacija. Iz raznih izvora danas možemo komunikaciju definirati kao način na koji objašnjavamo, uvjeravamo, prodajemo, razgovaramo, učimo, zabavljamo se, povezujemo se...

Strateška partnerstva, posao i druge društvene veze ne možemo uspostaviti, a da ne komuniciramo. Ukoliko ne planiramo dobru komunikaciju, ona može postati žrtvom okolnosti. Komunikacija je osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih, kako privatnih tako i poslovnih odnosa. Vitalan je dio poslovanja, organizacije i menadžmenta, te je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. U teoriji, a još više u praksi, poznati su mnogi stilovi upravljanja i vođenja. Ti se stilovi međusobno razlikuju po brojnim karakteristikama. Najčešće se kao temeljne sastavnice stila uzimaju osobine ljudi, njihov odnos prema drugima i odnos prema zadacima što ih treba ostvariti. U ovom završnom radu analizirat će se komunikacijski stilovi i profili, primjena i prepoznavanje istoga. Prikazat će se neke podjele stilova i profila i razlike među istima. Proučavat će se svaki stil i profil zasebno, njegove prednosti i nedostaci. Također naglasak će se staviti i na komunikaciju općenito, probleme, čimbenike i slično.

Za ovaj završni rad koristit će se induktivno-deduktivna metoda istraživanja koja se koristi za istraživanje utvrđenih te otkrivanje novih spoznaja i novih zakonitosti za dokazivanje postavljenih teza, za provjeravanje hipoteza i znanstvenih istraživanja. Prikupljat će se činjenice o zadanoj temi iz različitih znanstvenih časopisa, knjiga te internetskih stranica, nakon čega slijedi objašnjenje tih činjenica. To su prve dvije faze provođenja induktivno-deduktivne metode, a završne dvije faze odnose se na zaključivanje na osnovu rezultata istraživanja. Najviše će se informacija u ovom radu pronalaziti u knjigama, znanstvenim člancima i radovima.

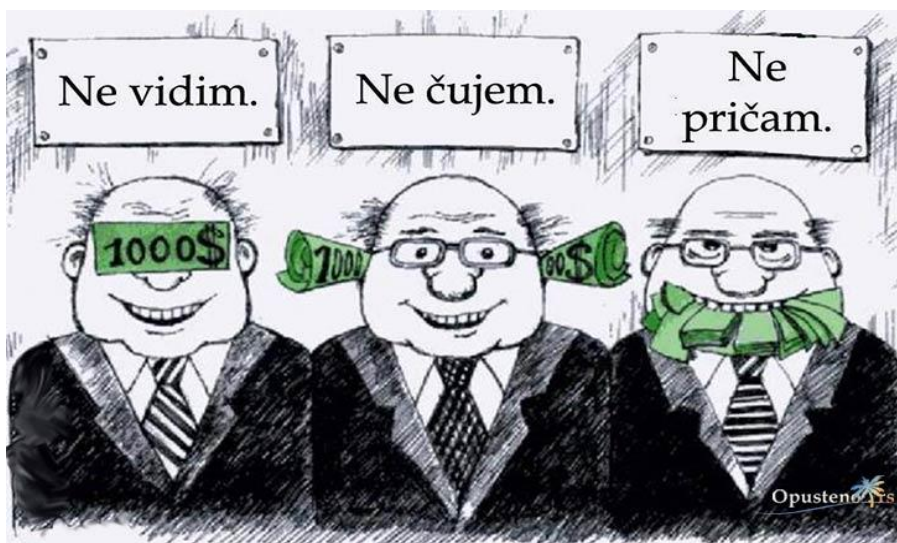
U prvom djelu ovog završnog rada definirat ćemo što je to komunikacija te koja je njezina uloga i važnost. Osim važnosti definiranja prethodno navedenog u drugom dijelu bavit ćemo se sljedećim pitanjima: Koji su čimbenici koji utječu i određuju komunikaciju? Utječe li uloga stilova na uspješnost komunikacije? Također detaljno ćemo obraditi elemente komunikacijskih stilova i njihove važnosti. Cilj nam je prikazati što je točno važno za uspješnost komunikacije i što sve zapravo sačinjava dobra komunikacija. Na kraju ćemo definirati sve komunikacijske stilove, njihove karakteristike i gdje se primjenjuju.

2. UVOD U KOMUNIKACIJU

2.1. KOMUNIKACIJA OPĆENITO

„Termin komunikacija potječe od latinskog pojma *communicatio* što znači priopćiti. Komunikacija je stoga pojam u društvenim znanostima koji općenito označava sveukupnost različitih oblika veza i dodira između pripadnika društva, a posebno prenošenje poruka s jedne osobe ili skupine na druge. Zbog toga komunikacija je društveno vrlo važna. Ona omogućuje povezano djelovanje ljudi, koje leže u osnovi svih društvenih pojava.“¹

Prema hrvatskom općem leksikonu pojam komunikacija definira se kao „Proces sporazumijevanja među ljudima, prenošenje poruka, s pomoću signala odnosno znakova, različite naravi (zvučni signali, jezični znakovi, pisana i tiskana slova i brojke, slike, značke, pokreti i dr.). prijenos značenja s pomoću prijenosa signala; proces prenošenja obavijesti od pošiljaoca k primaocu.“²



Slika 1. Komunikacija

Dostupno na URL: <http://lijepa-nasa.blogger.index.hr/post/top-tema/23646796.aspx> (Datum pristupa: 19. travnja 2017.)

¹ Dostupno na URL: <https://www.scribd.com/doc/37396960/Pojam-komunikacije>; (Datum pristupa: 6. travnja 2017.)

² *Hrvatski Opći Leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža Zagreb, 1996., str. 481.

Gospodar poslovne komunikacije je vrijeme, a poruka koju šaljemo mora biti jasna i kratka. Nepravilna komunikacija može utjecati na stvaranje negativnog dojma bilo da je riječ poslovnoj komunikaciji unutar neke poslovne jedinice ili prema krajnjem odnosno vanjskom korisniku neke poslovne informacije. Ono što bitno utječe na poslovnu komunikaciju je dobar razgovor, odnosno vještina prenošenja kvalitetnog sadržaja, a to je osnovni preduvjet dobrog poslovnog komuniciranja. Stoga je ne moguće ne komunicirati, odnosno ne pričati, ne slušati i ne vidjeti.

Poslovnu komunikaciju možemo opisati kao cjeloviti krug odnosno kao proces od 360°. U poslovnom svijetu taj cjeloviti krug čine zajednica, uprava, kolege i suradnici, vanjski suradnici i klijenti. Efikasna poslovna komunikacija se sastoji od određenih funkcija kao što su kontrola, motivacija, informacija i izražavanje emocija, te zavise jedna o drugoj.



Slika 2. *Komunikacija kao proces od 360°*

Dostupno na URL: <http://ardine-training.co.uk/wp-content/uploads/2012/07/Consultancy-360-Degree-21122048.jpg> (Datum pristupa: 19. travnja 2017.)

„Sudionici u procesu komunikacije moraju posjedovati sposobnost koreliranja poruke s profesionalnim i društvenim kontekstom. To znači da je poznavanje jezika tek jedan od elemenata procesa komunikacije. Ključan uvjet uspješne komunikacije je u prvom redu opsežno zajedničko društveno znanje sudionika (usp. Saville-Troike 1990). osnovne komponente komunikacije jesu:

- poznavanje jezika – verbalni i neverbalni elementi, jezični uzorak prikladan za određenu komunikacijsku situaciju, jezične opcije, situacijska vrijednost opcija;
- interakcijske vještine – poznavanje karakterističnih obilježja komunikacijske situacije, odabir i interpretacija oblika prikladnih za tu situaciju, organizacijska diskursa, norme interakcije i interpretacije, strategije za postizanje komunikacijskih ciljeva;
- kulturno znanje – društvena struktura, vrijednosti i stavovi, procesi enkulturacije.“³

2.2. OBLICI KOMUNIKACIJE

Komunikaciju možemo podijeliti u dvije važne skupine: oblici komunikacije prema osjetilima i oblici komunikacije prema ulozi jezika. U daljnjem ćemo tekstu obje skupine detaljnije pojasniti, pri čemu jezik možemo definirati „kao osnovno i najvažnije sredstvo ljudske komunikacije.“⁴

2.2.1. OBLICI KOMUNIKACIJE PREMA OSJETILIMA

Podjela oblika komunikacije prema osjetilima je sljedeća: slušno-govorna komunikacija, vizualna komunikacija, taktilna komunikacija, komunikacija okusom i mirisom.

„Slušno-govorna komunikacija odvija se u prvom redu kroz govor i jezik. Postoji, međutim, i nejezična manifestacija ovog tipa komunikacije: kašalj, hrkanje ili zviždanje. Ovoj grupi pripadaju i osobine glasa (npr. boja, vokalna odstupanja od jezičnog standarda i sl.) koje komuniciraju identitet govornika.“⁵

„I vizualna se komunikacija očituje u jezičnom i nejezičnom obliku. Jezični oblici vizualne komunikacije su npr. jezici gluhonijemih. Vrhunac razvoja vizualne jezične komunikacije je razvoj pisama. U ovu grupu spadaju i komunikacijski sustavi kao što su Morseova abeceda i

³ Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 14.

⁴ Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 19.

⁵ Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 20.

semafor. Tipični nejezični oblici vizualne komunikacije su izraz lica (npr. smješkanje/mrštenje) i geste (npr. slijeganje ramenima).“⁶

„Dodir, čije su osnovne funkcije nelingvističke, predstavlja vrlo pouzdan znak prirode društvenih odnosa među ljudima. Jezična uloga dodira ograničena je na komunikaciju gluhih i slijepih, te tajne jezike. Zajednička oznaka za vizualnu i taktilnu komunikaciju je neverbalna komunikacija, popularno nazvana govor tijela.“⁷

„Okus i miris imaju u ljudskoj komunikaciji, za razliku od životinjske, sporednu ulogu. Ipak, oni utječu na percepciju vanjskog svijeta. Okusi i mirisi (uz zvuk i svjetlo) predstavljaju tipične distraktore komunikacije.“⁸

2.2.2. OBLICI KOMUNIKACIJE PREMA ULOZI JEZIKA

Komunikacije prema ulozi jezika dijelimo u dvije skupine, a to su verbalna i neverbalna komunikacija. Ovdje su vrlo bitni i vokalni i nevokalni elementi. Kod verbalne komunikacije u vokalne elemente svrstavamo govoreni jezik, dok u nevokalne elemente svrstavamo pisani jezik, jezik gluhoonijemih, zviždanje/bubnjanje i Morseove znakove. Neverbalna komunikacija ima paralingvistička i prozodijska obilježja i smijeh koji su dio vokalnih elementa, te šutnja, neverbalna, vizualna komunikacija, udaljenost i dodirivanje, pogled, slike i crteže kao dio nevokalnih elemenata.⁹

„Opisi verbalnih kodova obično se svode na pisani i govoreni jezik, no to nisu jedini oblici verbalne komunikacije. Komunikacijski sustavi mogu se zasnivati na zviždanju ili bubnjanju, postoje i specijalizirani kodovi koji se razmjenjuju elektronskim i telegrafskim putem. Verbalni kod najčešće se prenosi usmenim, pisanim i znakovnim kanalom. Relativna važnost svakog kanala ovisi o njegovoj funkcionalnoj distribuciji u određenoj govornoj zajednici. Uvjet sudjelovanja u komunikaciji gluhoonijemih je sposobnost interpretacije jezika u znakovnom

⁶ Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 20.

⁷ Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 20.

⁸ Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 20-21.

⁹ Usp. Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 21.

kanalu, dok je usmeni kanal nevažan. U zajednicama, koje imaju tradiciju usmene komunikacije, pisanje može biti sasvim nevažno. U postmodernim društvima velik se dio informacije razmjenjuje u pisanom obliku, pa je uvjet ravnopravnog sudjelovanja u procesu komunikacije visoka razina pismenosti.“¹⁰

„Neverbalna komunikacija u velikoj mjeri otkriva osjećaje i misli govornika. Ton glasa, izraz lica, geste, dodiri, držanje tijela govore o prirodi odnosa među sudionicima u procesu komunikacije. Ukoliko između verbalnih i neverbalnih elemenata poruke postoji nesklad, pažljiv promatrač će ga otkriti. Iz prirode neverbalne komunikacije proizlazi njezina dvosmislenost, što je čini čestim uzrokom nesporazuma. Neverbalna komunikacija moćan je znak solidarnosti grupe (Cohen et al 1992:285-286). Pogled klimanje glavom, gesta, osmijeh, sve su to elementi uspostavljanja i/ili potvrđivanja posebnih veza između dvije ili više osoba, ali i čimbenik obeshrabrivanja nečlanova grupe u pokušaju komunikacije.“¹¹

¹⁰ Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 22.

¹¹ Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 22.

3. PROCES KOMUNIKACIJE

„Proces komunikacije odvija se u nekoliko faza:

- potreba za komunikacijom (ideje, osjećaji) – postavljanje cilja komunikacije;
- prebacivanje misli u oblik prikladan za prijenos poruke – enkodiranje;
- odašiljanje poruke (govorene, pisane, slikovne, govore tijela, tona glasa, uporabe prostora i vremena) – prijenos;
- primanje poruke – prijem;
- pretvaranje poruke u ideje i osjećaje primatelja – dekodiranje;
- potreba za odgovorom na primljenu poruku (ideje, osjećaji) – postavljanje cilja komunikacije.“¹²

„Uvijek postoje prepreke koje direktno i/ili indirektno utječu na ovaj proces što se, u konačnici, rezultira nesporazumima i utječe na uspješnost naše komunikacije. Neke od prepreka su: riječ koje koristimo (sadržaj), stil komuniciranja (oni koji govore brzo ili sporo), naše trenutno raspoloženje (psihičko stanje osobe), vanjske smetnje (npr. buka u kafiću) i u kakvim smo odnosima sa osobom sa kojom komuniciramo. U komunikaciji su uvijek prisutne dvije poruke: Ona koju smo poslali i ona koju je druga osoba primila.“¹³

„Kako možemo smanjiti nesporazume?

- Da biramo riječi.
- Da samo kratki, jasni, koncizni.
- Da smo USREDOTOČENI na sugovornika.
- Da PITAMO ako nam nešto nije jasno.
- Da uvažavamo tuđe stilove komuniciranja.

Pritom moramo imati na umu da formula uspješne komunikacije glasi:

1. Izreci stav,
2. Navedi argumente,

¹² Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 25.

¹³ Dostupno na URL: <https://ivanmioc.wordpress.com/2011/06/13/4-komunikacijska-stila-otkrijte-kojemu-vi-pripadate/> (Datum pristupa: 5. lipnja 2017.)

3. Primjere u korist tvrdnje,
4. Izvuci zaključak,
5. Pozovi na djelovanje.¹⁴

U komunikaciji je nepoželjno biti nejasan i jednostavan, jer nedostatak nejasnoće dovodi do problema u komunikaciji s drugima. Ukoliko se koristimo nelogičnostima dolazi do opravdanja i skretanja s teme. Ograđivanje, šutnja i nezadovoljstvo dovode do toga da osoba izgleda zbrkano i da dvostrano tumači temu o kojoj se raspravlja. Također, potrebno je izbjegavati korištenje fraza, prigovaranja, manipulaciju, biti lukav, pun zamki i smicalica, okolišanje, ogovaranje te podcjenjivanje i omalovažavanje sugovornika. S druge strane treba biti jasan, kratak i precizan. Prilagoditi se svakoj nastaloj situaciji i biti aktivan slušač. Koristiti slobodu mišljenja uz korištenje „ja“ poruke i jezik odgovornosti. Treba jasno reći svoje želje, biti uvijek iskreni, korektni, izravni i pokazati veliko poštovanje prema sugovorniku.

3.1. ELEMENTI PROCESA KOMUNIKACIJE

„U poslovnoj komunikaciji pošiljatelj poruke (izvor komunikacije) je radna organizacija (npr. tvornica, banka, bolnica...). No, svaki se čin poslovne komunikacije može svesti na pojedince, jer se preko njih artikuliraju stavovi, potrebe i htijenja organizacije. Pošiljatelj poruke nastoji biti uvjerljiv, i to kroz vjerodostojnosti i atraktivnost. U očima primatelja, pošiljatelj poruke bit će vjerodostojan ako očituje stručno znanje i pobuđuje povjerenje, tj. ako posjeduje ekspertnu i referentnu moć.“¹⁵

„Primatelj poruke implicitno je prisutan u činu komunikacije od samog početka procesa enkodiranja poruke. Pošiljatelj, naime formulira poruku u skladu sa svojom percepcijom primateljevih potreba i očekivanja. Primatelj, pak, kroz pružanje povratne informacije, bitno utječe na oblik i sadržaj poruke. Upravo zbog utjecaja povratne komunikacije (primatelj izrazom lica potvrđuje razumijevanje/nerazumijevanje poruke i slaganje/neslaganje sa

¹⁴ Dostupno na URL: <https://ivanmioc.wordpress.com/2011/06/13/4-komunikacijska-stila-otkrijte-kojemu-vi-pripadate/> (Datum pristupa: 5. lipnja 2017.)

¹⁵ Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 26.

sadržajem poruke),odaslana poruka najčešće nije identična komunikacijskoj namjeri pošiljatelja poruke.“¹⁶

„Uobičajeni mediji poslovne komunikacije su neposredan razgovor, telefonski razgovor, dopisi, fotografije, nacrti, kompjutorski ispisi i grafikoni. Odabir medija ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, primatelju (blizini/udaljenosti između pošiljatelja i primatelja), raspoloživom vremenu i osobnom stilu komunikacije. Svaki medij posjeduje određeni informacijski naboj, definiran kao „potencijalni informacijski kapacitet“ podatka (Daft & Lengel 1984-196).“¹⁷

„Čimbenici informacijskog naboja su:

- povratna informacija (od trenutne do vrlo spore)
- kanal (od vizualno-slušnog do ograničenog vizualnog)
- tip komunikacije (od osobne do neosobne)
- jezik (lingvistički sustav, jezik tijela, brojke).

Model može bitnosti, koji se primjenjuje u odabiru medija komunikacije, ukazuje na postojanje triju zona komunikacije:

- zone učinkovitosti komunikacije (sklad između složenosti situacije i odabira medija);
- zone viška informacija (medij daje više informacija nego što je to potrebno);
- zona manjka informacija (medij ne daje dovoljno informacija).“¹⁸

„Poznato je, primjerice, da menadžerski vrh provodi više vremena u neposrednom razgovor nego niže organizacijske razine.“¹⁹

¹⁶ Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 27.

¹⁷ Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 27.

¹⁸ Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 28.

¹⁹ Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 29.

3.2. ČIMBENICI PROCESA KOMUNIKACIJE

„Čimbenici procesa komunikacije su tema komunikacije, stavovi i osjećaji prema temi, stavovi i osjećaji prema sugovorniku, te stavovi i osjećaji prema sebi samome. Proces komunikacije tako je složen, ističu Cohen et al (1992: 279), da je pravo čudo kako se ljudi uopće razumiju. Stavovi i osjećaji sugovornika dodatno kompliciraju složenu komunikacijsku situaciju. Stav prema sebi i drugima neizbježno utječe na formulaciju i prijem poruke. Procesu komunikacije između osobe A i osobe B, sve što izgovori osoba A modificira se uslijed samopredodžbe osobe B. Samopredodžba osobe B, pak ovisi o tomu kako ona interpretira samopredodžbu osobe A. Svaki, i najjednostavniji, proces komunikacije predstavlja stoga mogući povod nesporazumu.“²⁰

3.3. SMETNJE U KOMUNIKACIJI

Neke od smetnja u komunikaciji su interferencija, prekid komunikacije, nesporazum u komunikaciji, jezik, neverbalni elementi komunikacije, nesklad elemenata poruke i relativna važnost predmeta komunikacije.

„Brojne su prepreke koje utječu na uspješnu komunikaciju, a prema osnovnoj podjeli dijele se na vanjske i unutarnje. Komunikacija je proces prijenosa informacija i poruka, a ukoliko ima smetnji i prepreka, poruka neće biti uspješno prenesena i može izgubiti svoju svrhu. Stoga je vrlo važno da uklonimo sve prepreke i osiguramo nesmetano kolanje informacija. Kako bi bili sigurni da je poruka uspješno prenesena može nam pomoći povratna poruka ili „feedback“. Komunikacijski proces nije gotov dok nismo dobili povratnu poruku iz koje vidimo da je primatelj primio poruku i shvatio njezinu bit. Povratna poruka ne mora uvijek biti pozitivna, ona može biti i negativna što je dokaz da je došlo do prepreka u komuniciranju i da se one moraju ukloniti.“²¹

²⁰ Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 33-34.

²¹ Dostupno na URL: <https://www.scribd.com/doc/114890879/Prepreke-u-komunikaciji> (Datum pristupa: 6. travnja 2017.)

4. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

4.1. KOMUNIKACIJA KAO KOMPETENCIJA I VJEŠTINA

“Kriteriji za procjenu komunikacijske kompetentnosti (Spitzberg, 2003)

- Dijaloški kriterij (ovaj kriterij procjene kompetentnosti evaluira koliko je komunikacija kao socijalna razmjena recipročna i etična; dijalog kao metoda suradne, koordinirane i uzajamne komunikacije najbolje reflektira tu etičnost).
- Jasnoća komunikacije (najčešće intuitivni, laički kriterij procjenjivanja komunikacijske kompetentnosti, povezane s doživljajem da jezik koji se koristi u komunikaciji dobro odražava i opisuje zbilju na koju se odnosi).
- Razumijevanje (to je mentalna kategorija, odnosi se na tendenciju i spremnost na razumijevanje poruke i njeno značenje bez obzira na način koji je poruka formulirana i upućena od strane druge osobe).
- Djelotvornost (ovaj se kriterij odnosi na postizanje usmjerenosti ka cilju tijekom komunikacije; što je osoba kompetentnija, treba uložiti manje napora kako bi postigla cilj).
- Zadovoljstvo (kada se očekivani dobitci ostvare kroz interakciju, javljaju se pozitivne emocije i zadovoljstvo sobom i interakcijom).
- Uspješnost (ovaj kriterij na neki način supsumira sve prethodne te se odnosi na stupanj do kojeg su pretpostavljeni ciljevi i ostvareni u interakciji).
- Prikladnost (stupanj do kojeg ponašanje zadovoljava kako formalno zadane standarde tako i standarde usklađenosti i prikladnosti za određeni kontekst).²²

Komunikacijske vještine su „proces tijekom kojeg osoba primjenjuje skupinu cilju usmjerenih, međusobno povezanih i situacijski prikladnih socijalnih ponašanja koja su naučena i pod njenom kontrolom.“²³ Sukladno tome možemo definirati šest ključnih elemenata socijalnih vještina:

²² Žižak, Antonija; Vizek Vidović, Vlasta; Ajduković, Marina: *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Zagreb, siječanj 2012., str. 81.

²³ Žižak, Antonija; Vizek Vidović, Vlasta; Ajduković, Marina: *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Zagreb, siječanj 2012., str. 83.

- „Proces. Iako je ponašanje najizraženija dimenzija, vještinu formiranja i druga obilježja. Vještina je proces integriranja različitih kognitivnih, afektivnih, motivacijskih, perceptivnih i bihevioralnih mehanizama, pri čemu je ponašanje najuočljivija izvanjska manifestacija vještine.
- Usmjerenost ka cilju. To su ponašanja izabrana od strane osobe s ciljem ostvarenja nekog cilja. Ona su stoga namjerna i svrhovita.
- Međusobno povezana ponašanja. Dijelovi ponašanja su međusobno povezani, vremenski i smisleno usklađeni te primijenjeni. Specifične vještine definiraju se uz pomoć ili kao serija ponašanja (koraka). Vještina je razvijena kad su dijelovi ponašanja potpuno integrirani i organizirani u jedinstvenu cjelinu.
- Situacijska prikladnost. Vještina predstavlja specifičan način korištenja ponašanja i drugih potencijala u skladu sa zahtjevima sredine/okruženja zajednički grade dobro funkcionirajući sustav.
- Učenje. Radi se o ponašanjima koja se mogu naučiti. Iako su predispozicije za učenje određenih vještina značajne, vježbanje i podrška tijekom vježbanja imaju ključnu ulogu u razvoju vještina.
- Kognitivna kontrola. Ponašanje se smatra „uvježbanim“ ne samo ako se primjeni na pravi način nego i u pravom trenutku, odnosno prikladnoj situaciji. U tom smislu kada i gdje je jednako važno kao i kako. To nadalje znači da „socijalno vješto“ ponašanje zahtijeva kontrolu cijelog procesa integriranja ponašanja s drugim obilježjima osobe, socijalnim interakcijama, odnosima i drugim ljudima u danoj situaciji te obilježjima okruženja.“²⁴

„Prema Greenu (2003), razvijenost komunikacijskih vještina procjenjuje se prema dva ključna indikatora, ponašajnom i kognitivnom, te nizu drugim, manje značajnih indikatora. Ponašajni indikatori razvijenosti vještine uključuju:

- Brzinu. Vješti su brži u izvođenju aktivnosti od manje vještih; to je dimenzija koja se najlakše uočava.
- Točnost. S razvojem vještine raste točnost u izvršenju zadatka, to jest, smanjuje se broj grešaka.

²⁴ Žižak, Antonija; Vizek Vidović, Vlasta; Ajduković, Marina: *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Zagreb, siječanj 2012., str. 84.

- Fleksibilnost. S razvojem vještine raste fleksibilnost kao spremnost i sposobnost da se ponašanje prilagodi situaciji. To je središnja dimenzija kontrole komunikacijskog procesa.
- Izvedba više zadataka istovremeno. Sposobnost da se istovremeno radi na dva i više zadataka također je rezultat uvježbanosti i redukcije osjećaja i učinaka međusobnog interferiranja zadataka.

Kognitivni indikatori razvijenosti vještine uključuju:

- Mentalni napor. Tijekom uvježbavanja ponašajne strane vještina dolazi i do promjena u kognitivnim obilježjima pojedinca. Radi se o usklađivanju mentalnih kapaciteta s drugim kapacitetima i sposobnostima osobe. Uz slabo uvježbanu vještinu, ulaganje velikog mentalnog napora nije garancija dobre izvedbe zadataka koji počivaju na primjeni te vještine. To se u svakodnevnom jeziku obično kaže da za dobre rezultate „dobra volja nije dovoljna“, potreban je „minuli rad“.
- Fenomenološko iskustvo ponašanja. Ovaj indikator razvijenosti vještine povezan je s mentalnim potencijalima osobe da prati, prepoznaje, razumije i naknadno opiše što je radila i zašto se baš tako ponašala. Moglo bi se reći da je to onaj dio vještine koji se odnosi na „svjesnost i namjernost“ ponašanja.“²⁵

4.2. VRSTE KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA

Kada se govori o vrstama komunikacijskih vještina može se reći da se gotovo u svima pojavljuje slušanje, postavljanje pitanja i davanje povratnih informacija. „Vještine postavljanja pitanja i slušanja prepoznate su kao temeljne ili ključne vještine, dok je vještina davanja povratne informacije, ovisno o autoru, dobivala status temeljne ili složene vještine.“²⁶

²⁵ Žižak, Antonija; Vizek Vidović, Vlasta; Ajduković, Marina: *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Zagreb, siječanj 2012., str. 84-85.

²⁶ Žižak, Antonija; Vizek Vidović, Vlasta; Ajduković, Marina: *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Zagreb, siječanj 2012., str. 86.

„Usporedni prikaz klasifikacija komunikacijskih vještina:

- Intelektualne: selekcioniranje, uspoređivanje, stvaranje prioriteta, kategoriziranje, analiziranje, sažimanje, rješavanje problema, donošenje odluka
- Socijalne: interpersonalno opažanje i evaluacija, slušanje, davanje povratne informacije, postavljanje pitanja, prezentacijske vještine
- Funkcionalne: opće (pisanje pisama, seminara i sl.) i specifične (korištenje komunikacijske tehnologije)
- Temeljne: slušanje, započinjanje – završavanje razgovora, postavljanje pitanja, zahvaljivanje, samopredstavljanje, predstavljanje drugih
- Složene: iskazivanje emocija, davanje povratne informacije, suradnja, empatiziranje, pregovaranje, reflektiranje, konfrontiranje, rješavanje problema, rješavanje sukoba, uvjeravanje
- Ključne: postavljanje pitanja, slušanje, davanje povratne informacije, reflektiranje, otvaranje, objašnjavanje, stil neverbalnog ponašanja, humor i smijeh
- Kontekstualne: asertivnost, konfrontiranje, pregovaranje, vještine izgradnje i održavanje odnosa
- Kognitivne: empatiziranje, zauzimanje društvenih perspektiva, kognitivna kompleksnost, osjetljivost na standardne odnose, poznavanje situacije, samopraćenje
- Bihevioralne: uključenost u interakciju, upravljanje interakcijom, fleksibilnost ponašanja, slušanje, društveni stil
- Temeljne interpersonalne: primanje i slanje poruka, neverbalno ponašanje, ostavljanje utiska
- Funkcionalne: informiranje, objašnjavanje, argumentiranje, uvjeravanje, rješavanje sukoba, pružanje emocionalne podrške
- Odnosne: prijateljstvo, partnerstvo, roditeljstvo
- Profesionalne: pregovaranje, donošenje odluka u grupi, intelektualne vještine²⁷

²⁷ Žižak, Antonija; Vizek Vidović, Vlasta; Ajduković, Marina: *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Zagreb, siječanj 2012., str. 87.

4.3. UČENJE KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA

„Lieberman, DeRisi i Mueser (1989, prema Segrin i Givertz, 2003) identificirali su četiri čimbenika odgovorna za nedostatke i poteškoće u području socijalnih vještina. Čimbenike su opisali na sljedeći način:

- Vještine nisu naučene (najčešće zato što osoba nije imala uvjete i priliku da ih nauči u svojem prirodnom okruženju).
- Određeni psihosocijalni problemi (psihičke bolesti, socijalna izolacija i sl.) doveli su do gašenja ili nazadovanja u području vještina.
- Traumatski i/ili stresni događaji (primjerice, teška prometna nesreća, gubitak važne osobe, razvod braka, razvod roditelja i sl.) doveli su do zastoja u području vještina.
- Socijalno okruženje se promijenilo tako da je nestala ranije postojeća socijalna podrška pojedincu (gubitak posla, smještaj u dom – djeteta ili starije osobe, preseljenje i sl.).“²⁸

„Prema Argyle i Henderson (1985, str. 298), „trening socijalnih vještina je metoda učenja interpersonalnih vještina kroz proces strukturiranog učenja“. Njegov cilj je promjena onih ponašanja koja značajno utječu na interakcije i odnose s drugim ljudima. Dominantne tehnike na kojima se trening socijalnih vještina temelji od početaka svog razvoja su tehnike igranja uloga i davanja povratne informacije.

Učenje nove vještine odvija se kroz četiri faze:

- Poučavanje o specifičnim aspektima vještine i demonstracija novog ponašanja.
- Igranje uloga u zadanoj situaciji, i kroz zadane uloge.
- Povratna informacija – konstruktivne poruke voditelja treninga o tome što u izvedbi vještine može biti bolje, drugačije.
- Ponovno igranje uloga – uvježbavanje vještine.

S vremenom se ova metoda razvijala i nadograđivala u raznim smjerovima, tako da se danas temeljem primjene većeg broja tehnika govori o treningu utemeljenom pretežno na bihevioralnim tehnikama učenja (cilj je učenje vještina, odnosno novih ponašanja), na

²⁸ Žižak, Antonija; Vizek Vidović, Vlasta; Ajduković, Marina: *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Zagreb, siječanj 2012., str. 89.

sistemske i kognitivne tehnike učenja (cilj je učenje vještina, promjena stavova i percepcija) te na iskustvenom učenju (cilj je razumjeti motivaciju za ponašanje i osobno iskustvo kao preduvjet za učenje vještine).“²⁹

²⁹ Žižak, Antonija; Vizek Vidović, Vlasta; Ajduković, Marina: *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Zagreb, siječanj 2012., str. 90.

5. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

„Četiri su osnovne vrste komunikacije: usmena komunikacija, pismena komunikacija, konkretna ili neverbalna, te e-komunikacija. Najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije jest usmeni. U poslovnom okruženju sve informacije i poruke među sudionicima najčešće se razmjenjuju razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja.“³⁰

Komunikacija unutar organizacijske jedinice sa pojedinim članovima te jedinice može biti „manje efikasna od komuniciranja s podređenim kao s homogenom skupinom. Za razliku od toga učinkovitost podrazumijeva točan prijenos informacija koji je pak mnogo važniji od brzine samog prijenosa.“ Ukoliko se radi o individualnim problemima pojedinca organizacijske jedinice „tada je individualna poduka mnogo učinkovitija od grupne.“³¹

Možemo reći da je u poslovnom svijetu fokus na verbalnoj usmenoj komunikaciji. Možemo je podijeliti u četiri kategorije, odnosno može biti planirana, neplanirana, formalna i neformalna. Planiranu komunikaciju možemo objasniti kao organiziranje komunikacije prema unaprijed razrađenom planu, dok neplanirana nudi faktor iznenađenja. Formalna komunikacija iziskuje formalnost odnosno nešto uobičajeno, komuniciranje prema pravilima koje mogu odrediti i kulturne norme. Neformalna komunikacija obično uključuje informacije koje nisu od velike važnosti, više ležerniji način komuniciranja.

³⁰ Jurković, Zvonimir: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXV No. 2, prosinac 2012. str. 387-399, Dostupno na URL: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713 (Datum pristupa: 6. travnja 2017.)

³¹ Jurković, Zvonimir: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXV No. 2, prosinac 2012., str. 387-399, Dostupno na URL: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713 (Datum pristupa: 6. travnja 2017.)

5.1. POSLOVNA ETIKA

„Poslovna je etika izučavanje poslovnih situacija, djelovanja i odluka koje se bavi pitanjima ispravnog i pogrešnog. Etika kao da počinje ondje gdje zakon nema točnog odgovora, u jednoj sivoj zoni.

Moralnost su norme, vrijednosti i uvjerenja utkani u društvene procese koji definiraju ispravno i neispravno za pojedinca ili zajednicu. S druge strane, etika upravo proizlazi iz moralnosti izučavajući je, primjenjujući te je pokušavajući racionalizirati u skup pravila koja bi pomogla u nekoj moralnoj nesigurnosti. Rezultat mogu biti etičke teorije koje onda mogu biti primijenjene u svakoj situaciji i iznjedriti adekvatno rješenje za etičke probleme.

U globalizacijskom kontekstu razlikuju se američki i europski pristup. U pogledu pitanja tko je u poslovanju odgovoran za etično ponašanje američki se pristup zalaže za individualnu odgovornost dok je po europskom pristupu odgovoran neki nadposlovni kolektivitet.

Smjernice za etičko poslovanje u Europi pokazuje tendenciju kodificiranja unutar dogovorenog legalnog zakonskog okvira, a u SAD-u je trend da su smjernice potekle od samih poslovnih subjekata kao poslovni kodeksi i interni programi, ali često i kao mjera „samoregulacije“.³²

5.2. PROBLEMI SUVREMENE POSLOVNE KOMUNIKACIJE

Problemi se ne odnose samo na organizacijsku jedinicu, već i na same pojedince. Temeljem toga prepreke možemo podijeliti u dvije skupine, odnosno mikroprepreke s naglaskom na pojedinca i makroprepreke s naglaskom na organizacijsku jedinicu. Problemi koji se javljaju kod mikro prepreka su loša strukturiranost poruke, nekonzistentnost odaslane poruke,

³² Tafra-Vlahović, Majda: *Održivo poslovanje*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić, 2011., str. 91-92.

nedostatak vjerodostojnosti, filtriranje informacija, loše vještine slušanja, semantički problemi, emocije, predrasude i različite percepcije.³³

Makroprepreke na razini organizacijske jedinice čini efektivnost komunikacijskih kanala, preopterećenost informacijama, razlike u statusu i moći pojedinaca koji komuniciraju, stalna potreba za novim kompleksnijim znanjima i informacijama, buka pri komuniciranju, te jezične i kulturne razlike.³⁴

„Ukoliko se na vrijeme prepreke ne spoznaju, loša komunikacija može dovesti do trajno narušenih odnosa u organizaciji. Neke od prepreka u komunikaciji nastaju pretežno, ili isključivo na razini pojedinaca, a do nekih uglavnom dolazi zbog organizacijske strukture.“³⁵

Temeljem svega navedenog možemo zaključiti kako je važno raspoznati stil komuniciranja svakog pojedinca unutar organizacijske jedinice, a sve u svrhu lakše i jednostavnije komunikacije.

³³ Usp. Jurković, Zvonimir: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXV No. 2, prosinac 2012., str. 387-399, Dostupno na URL: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713 (Datum pristupa: 6. travnja 2017.)

³⁴ Usp. Jurković, Zvonimir: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXV No. 2, prosinac 2012., str. 387-399, Dostupno na URL: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713 (Datum pristupa 6. travnja 2017.)

³⁵ Jurković, Zvonimir: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXV No. 2, prosinac 2012., str. 387-399, Dostupno na URL: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713 (Datum pristupa: 6. travnja 2017.)

6. STILOVI KOMUNICIRANJA

6.1. TEMELJNI KOMUNIKACIJSKI STILOVI

„Stil komuniciranja obilježava cjelokupno ponašanje jedne osobe. Kada se govori o stilu komuniciranja, u stvari se govori o neverbalnoj komunikaciji čiji su bitni elementi: aktivno slušanje, izgled, geste, držanje tijela, blizina, pokreti, ton i ritam govora, timing, dodiri. Do blokada u komunikaciji najčešće dolazi zbog nekompatibilnih, neusklađenih stilova sugovornika te je za uspješnu komunikaciju potrebno identificirati osobne i tuđe stilove.“³⁶

KOMUNIKACIJSKI PROCES:



Slika 3. *Komunikacijski proces*

Dostupno na URL: <https://ivanmioc.files.wordpress.com/2011/06/dddd.jpg> (Datum pristupa: 5. lipnja 2017.)

³⁶ Dostupno na URL: <http://www.mojrazvoj.com/o-edukacijama/pojedinacne-edukacije/umijece-komuniciranja/stilovi-komuniciranja> (Datum pristupa: 6. travnja 2017.)

„Stoga je bitno znati:

- Koji stil mi koristimo kao dominantan;
- Koji stil koristi osoba s kojom razgovaramo;
- Kako se prilagoditi;
- Koji stil je koristan u kojoj situaciji.

U svakom slučaju, želimo li uspješno komunicirati moramo se truditi biti asertivni - iznositi vlastito mišljenje na način da ne napadamo druge, odlučno izražavati svoje mišljenje i osjećaje, a da pritom ne ugrožavamo prava sugovornika, njegovo mišljenje i osjećaje. Za takvo što potrebna je suradnja, fleksibilnost, samokontrola i poštivanje sugovornika.³⁷

„Postoji nekoliko podjela stilova komuniciranja, a četiri temeljna komunikacijska stila su:

- EMOTIVNI (šarmer) – otvoren i izravan
- DIREKTORSKI (kontrolirajući) – zatvoren i izravan
- ANALITIČKI (analitičar) – zatvoren i neizravan
- PODRŽAVAJUĆI (graditelj) – neizravan i otvoren

Kada znate kojem komunikacijskom stilu neka osoba pripada bit će vam se lakše komunicirati sa dotičnom osobom, a i znat ćemo što možemo ili ne možemo očekivati od nje ili njega.³⁸

³⁷ Dostupno na URL:

http://www.mojrazvoj.com/index.php?page=shop.product_details&flypage=flypage.tpl&product_id=6&category_id=1&vmcchk=1&option=com_virtuemart&Itemid=49 (Datum pristupa: 5. lipnja 2017.)

³⁸ Dostupno na URL: <https://ivanmioc.wordpress.com/2011/06/13/4-komunikacijska-stila-otkrijte-kojemu-vi-pripadate/> (Datum pristupa: 5. lipnja 2017.)

STILOVI ČINITELJI (FAKTORI)	EMOTIVNI/ŠARMER	KONTROLIRAJUĆI/DIREKTOR	PODRŽAVAJUĆI/GRADITELJ	ANALITIČKI/ANALITIČAR
Kako ih prepoznati:	uzbudeni, nemirni, dramtiziraju, emotivni	tvrdoglavi, kruta stajališta, nestrpljivi, usredotočeni na cilj	žele pozitivnu pažnju, pohvalu, žele pomoći - empatični	traže podatke, postavljaju pitanja, sistematični i spori
Skloni su postavljati pitanja:	TKO (osobna pitanja)	ŠTO (rezultati)	ZAŠTO (osobna pitanja)	KAKO (tehnička i analitička)
Što ne vole:	dosadna objašnjenja, suviše detalja i činjenica	gubljenje vremena, odlaganje, da netko odlučuje umjesto njih	odbacivanje, hladne odnose, sukobe	pogreške, nepripremljenost, improvizacija i površnost
Kako reagiraju na prisilu:	dramtiziraju, svađaju se	preuzimaju kontrolu, postaju agresivni i neugodni	zašute, povlače se	postaju tvrdoglavo sitničavi
Kako najbolje s njima:	podijeliti s njima uzbuđenje, pokazati emocije, pohvaliti	pustiti da budu glavni	podržati ih, pokazati da vam je stalo	dobro se pripremiti
Dopustite im:	da se kreću "brzo", vole izazove	da se natječu, vole pobjedu	opuštenost, da se ne brinu oko vas	da odlučuju svojim tempom, bez prisile
Kako dobiti najbolje od njih:	potaknite ih na inovacije, velika postignuća, odredite rokove	dajte im slobodu da ostvare zadane ciljeve	podržavajte ih, dajte im konkretan plan aktivnosti	napravite im strukturirani okvir i procedure (korak po korak)

Slika 4. *Komunikacijski stilovi – pregled obilježja*

Dostupno na URL: <https://ivanmioc.files.wordpress.com/2011/06/dddd.jpg> (Datum pristupa: 5. lipnja 2017.)

6.2. KOMUNIKACIJSKI PROFILI

Stilove komuniciranja možemo podijeliti na promišljeno, direktno, indirektno i spontano. Prema stilovima komuniciranja komunikaciju ljudi možemo podijeliti u četiri tipa komunikacijskog profila. Važno je odrediti naš komunikacijski stil i komunikacijski stil osobe s kojom komuniciramo. Svaka osoba može komunicirati kroz dva stila komuniciranja, pritom je jedan uvijek dominantan. Shodno tome svaki stil komuniciranja bitno je prilagoditi sugovorniku i situaciji, kako bi se olakšala sama komunikacija.

Stilovima komuniciranja zbog lakšeg tumačenja istoga je pridodana životinja koja ga poblje opisuje. Radi se o četiri životinje: panteri, paunu, sovi i delfinu. Niti za jednu od

navedenih životinja ne možemo reći da je bolja od druge. Svaka od životinja ili profil potreban je kako bi komunikacija tekla nesmetano i kako bi rad u timovima bio dinamičniji i bolji. Također kada govorimo o timovima, isto tako nije dobro da se nađu četiri ista profila. Primjerice četiri pantere u timu bi gurale svoje osobne ciljeve i planove u prvi plan iako su poznate kao pokretači. Kod četiri pauna došla bi do izražaja ležernost i oni bi svoje ciljeve, želje i planove odradili „u hodu“ smatrajući da su sastanci nepotrebni. Četiri sove u timu fokusirale bi se na što više traženja informacija i podataka, zbog samog straha od rizika, pa bi njihovi ciljevi i planovi ponekad bili pod pritiskom samog vremena. Zbog prevelike empatije prema sudionicima tim od četiri delfina, svoje planove i ciljeve odradio bi s velikim zakašnjenjem.

Možemo vidjeti kako postoji međusobna ovisnost profila i u nedostatku samo jednog pojavljuju se problemi. Ukoliko nedostaje pantera možemo reći da nam ne dostaje usmjerenje prema cilju u zadanom roku. Nedostatak pauna ravno je nedostatku kreativnosti i spontanosti, dok nedostatak sove znači manja informacija i podataka, te istraživanja. I na kraju, nedostatak delfina znači manjak suosjećanja i brige za slabije članove tima.

Moramo imati sve četiri vrste profila u našem timu, što nužno ne znači da će se oni uvijek slagati, ali moramo prvo razumjeti jedni druge, upoznati snage, vještine, talente, ali i slabosti, jer ćemo tek tada moći raditi kao tim. Na radnom je mjestu bitno da radnici razumiju različite osobnosti kako bi se što bolje međusobno slagali, no isto tako to možemo primijeniti i u privatnom životu. Znanje o različitim profilima osobnosti i značajkama koje su im zajedničke, mogu nam pomoći u razvijanju vlastitih komunikacijskih vještina.

6.2.1. DIREKTAN – PROMIŠLJENI STIL KOMUNICIRANJA

Direktan promišljeni stil komuniciranja povezuje se s panterom iz razloga je kontroliran, suzdržan, oprezan i ne uključuje emocije. Kod ovog stila je karakteristično da se ograničava kontakt s očima i pokret rukama, te do izražaja ne dolaze grimase. Pantera direktno komunicira, postavlja tvrdnje, ima živahan glas, brzo govori i često je glasna. Komunikacijski tip koji brzo razmišlja, natjecateljski je nastrojen, uzrokuje napetosti kod drugih i želi premoć. Kod ovog stila važno je ne pokazati slabost, već se izražavati jasno i kratko direktno odgovarati na pitanja,

usredotočiti se na rješenje, a ne problem. Za njih je karakteristična izreka “posao je posao, birtija je birtija“. Veliki fokus stavljaju na zadane ciljeve i rezultate. Zbog želje za moći, često su vođe u timovima jer žele držati sve pod kontrolom. Vršu pritisak na članove timova u svrhu realizacije zadanog cilja.³⁹



Slika 5. *Pantera*

Dostupno na URL: http://www.comicbookreligion.com/?c=32017&black_panthers

(Datum pristupa: 19. travnja 2017.)

6.2.2. DIREKTAN – SPONTANI STIL KOMUNICIRANJA

Ovaj stil odjekuje oduševljenjem, radošću i teatralnošću. Karakterizira ga puno pokreta rukama, živahan izraz lica, kontakt očima i otvoreno pokazivanje emocija, te ga se zbog toga uspoređuje sa paunom. Bit ovog stila je biti u središtu pažnje. Komunikacijski tip koji komunicira živopisno i dramatično. Društven je, pun ideja i euforičan, stoga zahtjeva da ga se pažljivo sluša, pridodaje puno pažnje i hvale. Kod njega je bitno naglasiti novitete i mišljenja, biti otvoren, te imati prijateljski i srdačan pristup. S obzirom na veliku koncentraciju

³⁹ Usp. Dostupno na URL: <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/dpe-live-ljiljana-buhac-dobrim-komunikacijskim-stilom-do-uspjeha> (Datum pristupa: 19. travnja 2017.)

energičnosti, želje za pažnjom, živahnošću ovaj tip lako može biti vođa, ali uz dozu opreza jer se vrlo lako da razdražiti i isfrustrirati. Glavni problem leži u tome da im brzo dosade dnevne rutine, pa stalno potražuju novu zabavu i od tuda dolazi do izražaja dramatičnost kao i teatralnost.⁴⁰



Slika 6. *Paun*

Dostupno na URL: <http://depositphotos.com/12430212/stock-illustration-peacock-cartoon.html> (Datum pristupa: 19. travnja 2017.)

6.2.3. INDIREKTAN – PROMIŠLJENI STIL KOMUNICIRANJA

Odraž ovog stila jest mudrost i stručnost. Poistovjećuje se sa sovom jer je vrlo zatvoren što se emocija tiče, također i miran stil komuniciranja. Kreativni su i imaju smisla za detalje. Sova komunicira promišljeno, s malo izraza, suzdržano i skriva emocije. Komunikacijski tip koji zahtjeva da se jasno izražavate, budete konkretni, precizni i točni. Ujedno vole konkretne činjenice i usporedbe. S obzirom na to da su miroljubive prirode ne vole prijatnje, a obzirom i na zatvorenost ne pokazivanju emocije, te ne vole osobne razgovore i laskanje. Sova je tip po

⁴⁰ Usp. Dostupno na URL: <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/dpe-live-ljiljana-buhac-dobrim-komunikacijskim-stilom-do-uspjeha> (Datum pristupa: 19. travnja 2017.)

kojem mjestu osjećajima na poslu nema. Zbog izuzetne aktivnosti fokusirana je samo na posao i isti odrađuje temeljito, odgovorno i pedantno. Katkad se čini vrlo hladnim tipom jer glavni fokus pridodaje brojkama, činjenicama i statistikama.⁴¹



Slika 7. Sova

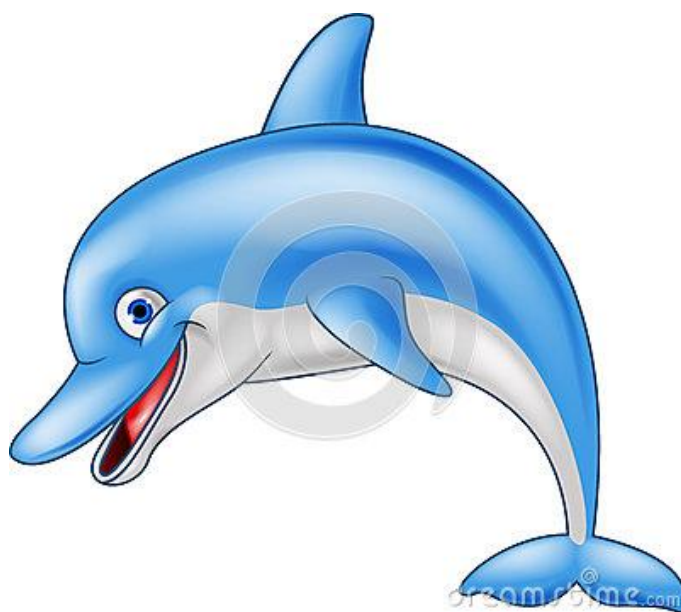
Dostupno na URL: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sova.svg> (Datum pristupa: 19. travnja 2017.)

6.2.4. INDIREKATAN – SPONTANI STIL KOMUNICIRANJA

Glavna karakteristika ovog stila jest da je neizostavni dio svakog tima. Komunikacijski tip koji se poistovjećuje s delfinom iz razloga jer se radi o izuzetno prijateljski nastrojenim osobama. Delfin je indirektan. Postavlja pitanja i nije tip koji zapovijeda, već predlaže. U komunikaciji vole da ih se cijeni, ali i ne da ih se eksponira osobno, čime daju do znanja da ne vole dominantno ponašanje. Zahtijevaju strpljivost, očekuju puno otvorenih pitanja i da budete otvoreni i iskreni. Delfini pričaju o osjećajima i iskustvima. Veliki su sanjari i vole biti okruženi

⁴¹ Usp. Dostupno na URL: <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/dpe-live-ljiljana-buhac-dobrim-komunikacijskim-stilom-do-uspjeha> (Datum pristupa: 19. travnja 2017.)

uspomena i suvenirima. Od velike su im važnosti međuljudski odnosi, ali glavni im je cilj zajedništvo u kojem su mirni i skladni odnosi. Zbog toga jer se često ne znaju jasno izraziti ili ne žele iskazati svoje mišljenje, vizije i slično, najčešće im odgovara sugovornik koji će voditi komunikaciju uz puno pitanja. S obzirom na to da se radi o vrlo osjećajnom i prijateljskom tipu, ovaj stil ne spada u domenu vođe.⁴²



Slika 8. *Delfin*

Dostupno na URL: <http://graphicriver.net/item/dolphins-cartoon/5954282> (Datum pristupa: 19. travnja 2017.)

6.3. TEST KOMUNIKACIJSKOG PROFILA

Test se provodi na sljedeći način:

Nakon što se pročita element u prvom stupcu, izabire se koja od četiri mogućnosti najbolje opisuje taj element, te se dodijele bodovi 3, 2, 1, i 0 po pojedinim stupcima. Profil ovisi o broju bodova u svakom od stupaca, a dva s najvećim brojem bodova određuju dominantne profile. Stupac broj jedan je pantera, broj dva paun, broj tri sova i broj četiri delfin.

⁴² Usp. Dostupno na URL: <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/dpe-live-ljiljana-buhac-dobrim-komunikacijskim-stilom-do-uspjeha> (Datum pristupa: 19. travnja 2017.)

Stvari o kojima govoriš	zadaci, rezultati koje treba postići	snovi, želje, aspiracije	činjenice, podaci, brojevi	osjećaji, doživljaji
Tempo govora	vrlo brz govor	brz govor	umjereno brz govor	sporiji govor
Odjeća/Izgled	modne marke, viši razred / formalan izgled	jake boje, u skladu s modom / neformalan izgled	konzervativna, klasična odjeća / izgled poslovnog čovjeka	nježne, neizrazite boje / ležeran izgled
Stil komuniciranja	direktan, pravo k stvari	živahan, uzbuđljiv	specifičan, kratak, jezgrovit	ležeran, sanjiv
Motiviraju te...	rezultati	aplauz	aktivnost	odobranje
Izazov za tebe je...	pritisak, promjene	poticaji, zabava	točnost, informacije	grupni duh, potpora
Kad si ljut, ti si...	nestrpljiv, agresivan, napadački	lako se frustriraš, ponekad i eksplozivan	teško se naljutiš, razumski pristup	obziran, ponekad i uznemiren
Stil rada	vatren, energičan, radi više stvari istodobno	voli slobodu, puno dodira s ljudima	temeljit, pazi na detalje, jednu stvar odjednom	bit će već nekako...spreman surađivati, spreman pomagati
Na radnom mjestu...	posao razvrstan po prioritetima, sve je na svom mjestu	zanimljivosti, sitnice	priručnici na dohvat ruke, papiri na hrapama	sentimentalne uspomene, suveniri
Brzina rada	radi brzo i burno, voli promjene	radi što brže, iako mu postane dosadno, skače s jedne na drugu stvar	metodičan, sistematičan, jednakomjeran tijekom rada	rijetko brza, ne mari za pritisak
Stvari koje ne voliš	gubljenje vremena	otkrivanje tople vode	uznemiravati se	konfrontacija, suočavanje
Uloga u skupini	voda, mora imati glavnu riječ	ostvaruje suzvučje (dobar odnos), želi biti u središtu pažnje	izvor informacija	miritelj, želi biti dio skupine
Želiš da te cijene zbog...	produktivnost, rezultati	doprinos, trud	kvaliteta obavljenog posla	uključenost, suradnja
Želiš nagradu u obliku...	moć	priznanje	odgovornost	odobranje, slaganje

Slika 9. Test komunikacijskog profila

Dostupno na URL: <http://www.educentar.net/Vijest/11823/Komunikacijski-profil-Jesteli-pantera-paun-delfin-ili-sova/> (Datum pristupa: 9. lipnja 2017.)

7. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme komunikacija kao općeniti pojam je neizostavan dio svakodnevnog života. Kroz komunikacijske stilove možemo olakšati bilo poslovnu ili privatnu komunikaciju. Najvažnije od svega jest poći od samoga sebe, definirati koji stil komunikacije koristimo, odnosno kojem tipu profila unutar komunikacijskih stilova pripadamo, kako bismo iskoristili prednosti, a poboljšali nedostatke. Tek kada se mi prepoznamo u nekom od stilova komunikacija moći ćemo prepoznati i sugovornikov stil komuniciranja.

Ovo područje komunikacije nadasve iziskuje dosta edukacija među zaposlenicima unutar bilo koje organizacijske jedinice, ali nije cilj znati komunicirati samo unutar svoje jedinice, već znati komunicirati na razini cijele kompanije, a i znati komunicirati s vanjskim sugovornicima. Osim same edukacije komunikacijske stilove možemo prepoznati i naučiti ukoliko pažljivo slušamo i gledamo svog sugovornika.

Za poslovni i privatni uspjeh važna je dobra komunikacija. Prijenos informacije ključan je dio komunikacije i ukoliko bi se svi pridržavali načela da svatko želi da se s njime komunicira na način kako i sama ta osoba komunicira, mislim da bi svima bio zagarantiran uspjeh i u poslovnom i u privatnom životu.

Komunikacijski stilovi dio su znanosti, jer ljudi se mijenjaju i potrebno je stalno istraživati potrebe samog čovjeka na području komunikacije. Zbog toga ova tema ima daljnjih temelja za nadogradnju svakog stila komuniciranja, a s obzirom na brzinu kojom se samo čovječanstvo razvija vjerujemo da će se pojaviti još nekoliko primjera stilova komuniciranja. Na nama je da ih istražimo, prilagodimo se istima i u konačnici olakšamo sebi i drugima komunikaciju bez koje ne možemo.

Rezimirajući sve navedene definicije i čimbenike, mogu se prepoznati neke ključne odrednice koje definiraju svaku komunikaciju, na bilo kojem području rada i života. Tako je svaka komunikacija proces ili rezultat procesa komuniciranja, sredstvo za postizanje ciljeva, sustav međusobno povezanih pojedinaca, dvoje ili više ljudi, određeni društveni entitet, sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ljudi, otvoreni sustav u interakciji s okolinom, skup različitih

uloga, zajednica s relativno identificirajućim granicama, svjesna čovjekova djelatnost i svjesno udruživanje ljudi radi postizanja zajedničkih ciljeva.

Kroz ovaj završni rad, osim što smo predstavili sam pojam komunikacijski stilovi, pokušali smo dati detaljan prikaz analize stilova i što ih određuje i koju ulogu imaju u komuniciranju, odnosno komunikaciji općenito.

Cilj je svake komunikacije u današnje vrijeme ostvariti kvalitetnu komunikaciju i pritom zadovoljiti sve sudionike. Pri tome potrebno je staviti naglasak prema načelima održivog razvoja, brige o zaposlenicima, zajednici i društvu uz ostvarivanje gospodarskog rasta i profita. Temeljna vrijednost svake komunikacije jesu ljudi, njihovo znanje i vještine, te je u njih potrebno kontinuirano ulagati, jer se iz njih crpi inspiracija i inovacija za ostvarenje svih načina komuniciranja. Također, možemo reći da svaka komunikacija nastoji uspostaviti ravnotežu između čovjeka kao pojedinca i svijeta oko njega.

POPIS LITERATURE I DRUGIH IZVORA KOJI SU KORIŠTENI U RADU

POPIS KNJIGA

- Fox, Renata: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001.
- *Hrvatski Opći Leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža Zagreb, 1996.,
- Tafra-Vlahović, Majda: *Održivo poslovanje*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011.
- Žižak, Antonija; Vizek Vidović, Vlasta; Ajduković, Marina: *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Zagreb, siječanj 2012.

POPIS INTERNETSKIH STRANICA

- http://www.mojrazvoj.com/index.php?page=shop.product_details&flypage=flypage.tpl&product_id=6&category_id=1&vmcchk=1&option=com_virtuemart&Itemid=49 (Datum pristupa 5.lipnja 2017.)
- <http://www.mojrazvoj.com/o-edukacijama/pojedinacne-edukacije/umijece-komuniciranja/stilovi-komuniciranja> (Datum pristupa: 6. travnja 2017.)
- <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/dpe-live-ljiljana-buhac-dobrim-komunikacijskim-stilom-do-uspjeha> (Datum pristupa: 19. travnja 2017.)
- <https://ivanmioc.wordpress.com/2011/06/13/4-komunikacijska-stila-otkrijte-kojemu-vi-pripadate/> (Datum pristupa 5.lipnja 2017.)
- <https://www.scribd.com/doc/114890879/Prepreke-u-komunikaciji> (Datum pristupa: 6. travnja 2017.)
- <https://www.scribd.com/doc/37396960/Pojam-komunikacije> (Datum pristupa: 6. travnja 2017.)

- Jurković, Zvonimir: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXV No.2, prosinac 2012., str. 387-399, http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713 (Datum pristupa: 6. travnja 2017.)

POPIS SLIKA

- **Slika 1.** *Komunikacija*, Dostupno na URL: <http://lijepa-nasa.blogger.index.hr/post/top-tema/23646796.aspx> (Datum pristupa: 19. travnja 2017.), str. 1.
- **Slika 2.** *Komunikacija kao proces od 360°*, Dostupno na URL: <http://ardine-training.co.uk/wp-content/uploads/2012/07/Consultancy-360-Degree-21122048.jpg> (Datum pristupa: 19. travnja 2017.), str. 3.
- **Slika 3.** *Komunikacijski proces*, Dostupno na URL: <https://ivanmioc.files.wordpress.com/2011/06/dddd.jpg> (Datum pristupa: 5. lipnja 2017.), str. 21.
- **Slika 4.** *Komunikacijski stilovi – pregled obilježja*, Dostupno na URL: <https://ivanmioc.files.wordpress.com/2011/06/dddd.jpg> (Datum pristupa: 5. lipnja 2017.), str. 22.
- **Slika 5.** *Pantera*, Dostupno na URL: http://www.comicbookreligion.com/?c=32017&black_panthers (Datum pristupa: 19. travnja 2017.), str. 23.
- **Slika 6.** *Paun*, Dostupno na URL: <http://depositphotos.com/12430212/stock-illustration-peacock-cartoon.html> (Datum pristupa: 19. travnja 2017.), str. 24.
- **Slika 7.** *Sova*, Dostupno na URL: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sova.svg> (Datum pristupa: 19. travnja 2017.), str. 25.
- **Slika 8.** *Delfin*, Dostupno na URL: <http://graphicriver.net/item/dolphins-cartoon/5954282> (Datum pristupa: 19. travnja 2017.), str. 26.
- **Slika 9.** *Test komunikacijskog profila*, Dostupno a URL: <http://www.educentar.net/Vijest/11823/Komunikacijski-profil-Jeste-li-pantera-paun-delfin-ili-sova/> (Datum pristupa: 9. lipnja 2017.), str. 28.