

# Analiza karakteristika rodno uvjetovanog komunikacijskog stila u poslovnom diskursu

---

Rukavina, Luciana

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:984649>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-23**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**LUCIANA RUKAVINA**

**ANALIZA KARAKTERISTIKA RODNO UVJETOVANOG**  
**KOMUNIKACIJSKOG STILA U POSLOVNOM DISKURSU**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

Zaprešić, 2021.

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA KARAKTERISTIKA RODNO UVJETOVANOG KOMUNIKACIJSKOG  
STILA U POSLOVNOM DISKURSU**

Mentorica:  
dr.sc. Ana Skledar Ćorluka

Naziv kolegija:  
POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Studentica:  
Luciana Rukavina

JMBAG studentice:  
1219005902

## **SADRŽAJ**

<b>SAŽETAK</b> .....	
<b>ABSTRACT</b> .....	
<b>1. UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>2. UVOD U KOMUNIKACIJU</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1. KOMUNIKACIJSKI PROCES</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2. OBLICI KOMUNIKACIJE</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3. KOMUNIKACIJA PISANIH MEDIJA</b> .....	<b>12</b>
<b>3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1. PROCES POSLOVNE KOMUNIKACIJE</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2. VAŽNOST I OBLICI POSLOVNE KOMUNIKACIJE</b> .....	<b>14</b>
<b>3.3. MEĐUODNOS LIDERSKOG I KOMUNIKACIJSKOG STILA</b> .....	<b>15</b>
<b>3.4. KARAKTERISTIKE POSLOVNOG INTERVJUA U MEDIJIMA</b> .....	<b>16</b>
<b>4. POSLOVNI KOMUNIKACIJSKI STIL U ODNOSU NA RODNE KARAKTERISTIKE</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1. RODNA PERSPEKTIVA U JEZIKU I KOMUNIKACIJI</b> .....	<b>17</b>
<b>4.2. NAČIN POSLOVANJA I VOĐENJA U ODNOSU NA SPOL OSOBE</b> .....	<b>18</b>
<b>4.3. KOMUNIKACIJSKE OSOBITOSTI MUŠKARACA I ŽENA U POSLOVNOM SVIJETU</b> .....	<b>20</b>
<b>5. ISTRAŽIVANJE</b> .....	<b>22</b>
<b>5.1. KORPUS ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>22</b>
<b>5.2. METODOLOGIJA</b> .....	<b>22</b>
<b>5.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA REZULTATA</b> .....	<b>23</b>
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>36</b>
<b>7. LITERATURA</b> .....	<b>37</b>
<b>POPIS TABLICA I SLIKA</b> .....	<b>40</b>
<b>PRILOG</b> .....	<b>41</b>
<b>ŽIVOTOPIS DIPLOMANTA</b> .....	<b>43</b>
<b>IZJAVA O AUTORSTVU</b> .....	<b>45</b>

## SAŽETAK

Tema završnog rada je analiza karakteristika komunikacijskog stila u odnosu na spol osobe, pri čemu je naglasak na analizi poslovnog diskursa. U okviru poslovnog diskursa dugi je niz godina poznata tema staklenog stropa, a tom se temom ukazuje na nejednake mogućnosti muškaraca i žena. No, tema rodne neravnopravnosti te razlika u pristupu poslu između muškaraca i žena je višeslojna, na što ukazuje značajan stručni i znanstveni interes za bavljenje tom temom, pri čemu je nužno bavljenje temom iz raznih perspektiva. U ovom se radu nadalje prikazuje međuodnos komunikacijskog stila, stila vođenja te spola osobe. Sukladno tome, u središtu se završnog stručnog rada nalazi usporedna analiza poslovnih intervjua s muškarcima i ženama na vodećim pozicijama, a koji su objavljeni na internetskoj ekstenziji poslovnog tjednika Lider. Iako su rezultati istraživanja simptomatičan i vrijede samo za analizirani uzorak poslovnih intervjua, istraživanje je ukazalo na poveznicu između stila vođenja i komuniciranja, sukladno spolu osobe. Muškarcima su tako skloniji komunicirati autoritet, nametati stav, manje iznositi zajedničko timsko mišljenje, dok su žene u analiziranim izjavama ukazale na participativan i suradnički komunikacijski stil.

**Ključne riječi:** poslovni diskurs, ženski i muški komunikacijski stil, stil vođenja, poslovni intervju

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF CHARACTERISTICS OF GENDER-CONDITIONED COMMUNICATION STYLE IN BUSINESS DISCOURSE**

The paper's topic is the analysis of the characteristics of the communication style concerning the gender of the person, with an emphasis on the analysis of business discourse. Within the business discourse, the glass ceiling topic has been known for many years, and this topic points to the unequal opportunities for men and women. However, gender inequality and the difference in approach to work between men and women are multi-layered, as indicated by the significant professional and scientific interest in dealing with this topic, where it is necessary to deal with the topic from various perspectives. This paper further presents the interrelationship of communication style, leadership style and gender of a person. Accordingly, the final professional paper's focus is a comparative analysis of business interviews with men and women in leading positions, which were published on the online extension of the business weekly Lider. Although the survey results are symptomatic and apply only to the analyzed sample of business interviews, the survey indicated a link between leadership style and communication, according to the person's gender. Men are thus more inclined to communicate authority, impose an attitude, and express less common team opinion, while women in the analyzed statements pointed to a participatory and collaborative communication style.

**Keywords:** business discourse, female and male communication style, leadership style, business interview

## 1. UVOD

Tema ovog rada je analiza karakteristika komunikacijskog stila u odnosu na spol osobe. Ta je tema odabrana zbog aktualnosti teme, pri čemu je naglasak na komunikaciji kao jedinim od temeljnih oruđa u ostvarivanju uspješnih poslovnih odnosa, te oruđa u svrhu upravljanja imidžem i reputacijom. Iako se o staklenom stropu u poslovnom svijetu govori već dugi niz godina te jedanako tako dugo vremena postoji svijest o (ne)jednakim mogućnostima žena u poslovnom svijetu, posebice u odnosu na napredovanje na najviše poslovne pozicije, ta je tema i dalje česta u okviru stručnog i znanstvenog proučavanja poslovnih konteksta. Razvidno je da tijekom godina dolazi do određenog pomaka u percepciji leaderskog potencijala neovisno o spolu osobe, no jednako tako je još niz prepreka do trenutka kad će žene i muškarci imati jednake poslovne prilike te jednaku percepciju imidža i poslovnih vještina u očima raznih dionika i javnosti. Nastavno na navedeno, tema ovog završnog rada je interdisciplinarna jer povezuje leaderski stil upravljanja te komunikacijski stil u odnosu na spol osobe. Ovdje je također važno naglasti kako su u Hrvatskoj, kao uostalom i u drugim državama rodno osjetljive teme izrazito aktualne, posebice u okviru raznih feminističkih okvira, sukladno jednim od tumačenja pojma "feministica". "Feministkinje su pojedinci koje se na različite načine bave problemima diskriminacije žena u društvu, od upozoravanja na probleme nejednakosti po spolu/rodu, teorijskog artikuliranja ženske tematike do izravnog angažmana u feminističkim inicijativama i pokretima" (Borić, 2007:26).

Prema Glovacki-Bernardi (2008: 9) "jezik je nezaobilazan u najjednostavnijim odnosima svakodnevnog života, prati osnovne oblike znanja i djelovanja u običajima i naslijeđu, mudrosti i vjerovanjima. Jezik je također nužan preduvjet materijalne kulture, tehnike i gospodarstva". Sukladno navedenom, analiza komunikacije, što uključuje kako jezični registar tako i umješno korištenje tog registra u svakodnevnim te poslovnim odnosima. Pritom je važno naglasti da je u radu naglasak na analizi komunikacije u odnosu na rodne osobitosti, što nije automatski istoznačno spolu osobe, već analiza uključuje prisutnost ili odsutnost određenih komunikacijskih karakteristika koje se sukladno recentnoj literaturi povezuju s određenim leaderskim / komunikacijskim stilom u odnosu na spol osobe, odnosno na dominantnost te karakteristike u muškaraca i/ili žena. Rod je naime društveno konstruiran pojam, a spol biološka karakteristika. U samom se radu polazi od pretpostavke da će karakteristike načina komuniciranja žena kako ih opisuje recentna literatura ujedno biti razvidne i u izjavama poslovnih žena u analiziranim intervjuima, no jednako tako je moguće da te karakteristike budu prepoznate i u izjavama poslovnih muškaraca u analiziranim

intervjuima. Razlog tome može biti željeni (konstruirani) imidž u određenoj poslovnoj situaciji, kao što je imidž emotivne osobe, a ne dominantno racionalne i dr.

Teorijski dio završnog rada uključuje prikaz temeljnih smjernica vezanih uz komunikaciju općenito, potom poslovnu komunikaciju i komunikaciju te način vođenja u odnosu na spol/rod osobe. U središtu završnog stručnog rada nalazi se kontrastivna analiza sadržaja intervjua s muškarcima i ženama na vodećim poslovnim pozicijama, objavljenim na internetskoj ekstenziji poslovnog tjednika *Lider*. Predstavnice feminističke lingvistike postavile su okvire jezično-komunikacijskih razlika ovisno na spol/rod osoba, a ti se okviri koriste kao temelj za analizu u radu (Kašić i Šinko, 2004, Klann-Delius, 2005, Samel, 2000, Borčić, 2009; 2012). Istraživanje u završnom radu temelji se na uzorku od 20 poslovnih intervjua sa ženama i muškarcima na visokim pozicijama. Cilj istraživanja je analizom utvrditi postoje li razlike u načinu komunikacije u odnosu na spol osobe, stoga su u poglavlju koje obuhvaća empirijsko istraživanje, prikazuju i raspravljaju rezultati dobiveni analizom izjava u intervjuima. Zadnji, završni dio rada donosi zaključak temeljem teorijskih okvira i rezultata istraživanja.

## **2. UVOD U KOMUNIKACIJU**

### **2.1. Komunikacijski proces**

Poznato je kako je komunikacija aktivnost urođena svim ljudima, ljudi komuniciraju verbalno i neverbalno, kako govorom, tako i aktivnostima te svojim djelima i aktivnostima. Dubravko Škiljan (1980: 217) definira "komunikaciju i komunikacijski proces kao proces unutar kojeg je naglasak na prenošenju poruke od pošiljatelja do primatelja koristeći pritom dogovoren i razumljiv sustav sporazumijevanja, odnosno jezik prema kontekstu komunikacije" (tko su govornici, gdje se nalaze, koja je tema i dr.). Komunikacija i komunikacijski proces se temelje na jeziku i govoru. Jezik se pritom smatra sustavom simbola koji je u direktnom te nerazdvojivom odnosu s društvom i pojedincem. Jezik je stoga pripadnicima nekog društva sredstvo izričaja te oruđe gradnje odnosa sa sobom i društvom. Ferdinand de Saussure (2000: 53-57) smatra da je jezik oruđe društva koje osoba pasivno preuzima te dalje koristi, dok je govor, nasuprot jeziku, više individualnija ljudska vještina uporabe jezika. U ovom radu se pojmom komunikacija obuhvaća i jezik i govor, sukladno navedenim karakteristikama. Za rad je također važno objašnjenje Michaela J. Rouse i Sandre Rouse (2005:40) koji naglašavaju kako je u "komunikacijskom procesu ključno razumijevanje poruke", čime se upućuje na važnost razumijevanja sadržaja, odnosno riječi i sintakse na



jedan način, neovosno o tome promatramo li komunikaciju iz perspektive primatelja ili pošiljatelja sadržaja.

Zrinjka Glovacki Bernardi (2008) nadalje navodi kako je nemoguće funkcioniranje društva i svijeta bez komunikacije, odnosno kontinuirane razmjene na razini jezika i govora. Urječavanje svijeta koji nas okružuje je ujedno jedna od temeljnih vještina življenja u nekom društvu. Ukoliko neka stvar, pojava, aktivnost ili ino nema svoju denotaciju, a potom i konotaciju, ono ne može biti dio komunikacijskog procesa. Naime, ako nešto nije moguće označiti, bilo uporabom verbalnog ili neverbalnog sustava znakova jezika, onda to i ne postoji u komunikacijskom procesu. Stoga je jezik/govor temeljno i primarno oruđe u realizaciji svih funkcija ljudskog društva. Glovacki Bernardi (2004: 11) također navodi kako su "temeljni dijelovi komunikacijskog procesa pošiljatelj, primatelj i sadržaj komunikacije." Ako se radi o kontaktnom usmenom komunikacijskom procesu, važan utjecaj na proces komunikacije imaju način uporabe jezika/govor te interakcija. U slučaju medijski posredovane komunikacije, ne postoji direktni fizički kontakt između pošiljatelja i primatelja poruke, stoga se i recepcija i percepcija sadržaja događa u trenutku, sukladno primatelju i pošiljatelju.

Nastavno na temu rada, važno je sažeto objasniti korake u konkretnom komunikacijskom procesu. Iz perspektive pošiljatelja, prvi korak je kodiranje misaonog sadržaja u jezični/govorni sadržaj. Kodiranje se odvija na verbalnoj i na neverbalnoj razini. Ključan dio komunikacijskog procesa je prenošenje poruke, odnosno kanal kojim se poruka prenosi. U ovom radu su to pisani intervjui objavljeni u časopisu te na portalu kao ekstenziji časopisa. Kanal nadalje predstavlja platformu, tehnologiju te okvir, odnosno način prijenosa poruke. Kanal tako može biti e-mail, telefon, film, razgovor licem u lice i dr. Dekodiranje označava korak u komunikaciji kad se poruka dekodira, odnosno interpretira te razumije. Rouse i Rouse (2005) smatraju da je za komunikacijsku interakciju ključan trenutak recepcije i percepcije te kognitivnog razumijevanja sadržaja poruke, kako na verbalnoj tako i na neverbalnoj razini (2005: 43-44). Radovinović (2003: 102) nadalje navodi tri razine kognitivne uporabe jezika u društvu, a to su "jezik kao sposobnost, jezik kao znanje te jezična uporaba". Prema Radovinoviću (2003: 102) jezična se sposobnost stvara i nadograđuje učenjem i to primarno u djetinjstvu (modelom uzora okolinom) te učenjem kroz obrazovanje u školi i kolektivu, no također i medijskim transferom sadržaja i uobličavanjem sadržaja.

## 2.2. Oblici komunikacije

Michael J. Rouse i Sandra Rouse (2005:39) naglašavaju razne modele komunikacije, od kontaktnog razgovora, tekstnih poruka do načina odijevanja i gestikulacije. "Koncept uspješne komunikacije naglasak stavlja na razliku između podatka i informacije. Podaci su "sirove" činjenice i brojke u uskom kontekstu. (...)Informacija je, stoga, podatak u smislenom obliku." (Rouse i Rouse, 2005: 40). Informacija pritom treba biti "točna, pravodobna, potpuna i važna" (Rouse i Rouse, 2005: 41), a informacija se nadalje prenosi u komunikacijskom procesu i to kako usmenom, tako i pisemenom, vizualnom i/ili tekstnom te verbalnom, odnosno neverbalnom.

Nastavno na uobličavanje misaonog i jezičnog sadržaja (komunikacijskog sadržaja), u ovom je potpoglavlju naglasak na objašnjenju pojedinih oblika komunikacije, odnosno međusobne interakcije jezika i govora. Usmena komunikacija odnosi se na komunikacijom govorom, odnosno izgovorenim riječju. Prema Rouse i Rouse (2005) prednosti usmene komunikacije su što sudionici uključeni u interakciju mogu upravljati komunikacijom nadopunom sadržajne razine, na način da sukladno reakciji sugovornika nadopunjuju svoj sadržaj, a jednako tako je odmah razvidan feedback na verbalnoj ili neverbalnoj razini. No, ukoliko se navedeno negativno realizira, postaje nedostatkom komunikacije. Slijedom toga, nedostatak usmene komunikacije je nedostatak vremena za sustavno i promišljeno bavljenje kreiranjem poruke te različite reakcije na poruku, odnosno na tijek komunikacije.

Nasuprot usmene komunikacije je pisana komunikacija, neovisno o kanalu posredovanja. Poslovna komunikacija je uglavnom planirana i sustavno osmišljena, stoga je uglavnom sporija od usmene komunikacije (usp. Rouse i Rouse, 2005). Takvo prenesene poruke mogu se temeljitije proučiti, također ostaju kao pismeni zapis ako se radi o nekoj složenoj temi primjerice, mogu se provjeriti. Nedostatak je moguća nesustavnost oko arhiviranja poruka, pa time upravljanje njima može biti veći konzument vremena. Također, uslijed nedostatka neverbalne komunikacije ali i različitih okvira komunikacije u kojima se nalaze pošiljatelj i primatelj, može doći do krivog tumačenja poruke.

Tekstna komunikacija se odnosi na tekstni prijenos kognitivnog sadržaja, neovisno o tome radi li se o usmenoj ili pismenoj komunikaciji. Prema Glovacki-Bernardi (2004: 26-47) , tekst predstavlja "zbroj komunikativnih signala unutar komunikacije". Tekstna komunikacija uključuje tako semantičko i sintaktičko urječavanje kognitivnog sadržaja, a ovisno o načinu

prijenosa (pisani ili usmeni put) preuzima određene komunikacijske karakteristike. Vizualna komunikacija, u odnosu na tekstnu, uključuje simboličku razinu vizuala koji se neposredno ili posredno tumače te utječu na recepciju i percepciju poruke. Oba načina komunikacije obhvataju primjenu gramatičkih i pragmatičkih pravila verbalnog i/ili neverbalnog jezičnog sustava u svrhu postizanja komunikacijskog učinaka.

Nadalje, komunikaciju razlikujemo u odnosu na neverbalnu i verbalnu razinu uporabe. Neverbalna komunikacija pritom "obuhvaća sve načine svjesne i nesvjesne komunikacije vizualima i tijelom" (Hamilton, Parker i Smith, 1982, prema Rouse i Rouse, 2005: 47). Prema takozvanom „Mehrabianovom komunikacijskom pravilu“ (Mehrabian i Wiener, 1967; Mehrabian i Ferris, 1967) sljedeći je omjer utjecaja: "sedam posto se odnosi na sadržaj poruke, 38% utjecaja imaju ton i način govora, dok čak 55% utjecaja ima neverbalna komunikacija. Ivo Škarić (2000) u knjizi Temelji suvremenog govorništva dijeli neverbalnu komunikaciju na pokrete i položaj tijela, potom mimičke kretnje, nadalje zvukove, dodire, onda neverbalne znakove koji se odnose na udaljenost i raspored u prostoru, potom oblik prostora i dekoraciju, onda neverbalnu komunikaciju nakitom, odjećom, kosom, komunikaciju pomoćnim medijima. Iz navedenog proizlazi da je neverbalnom komunikacijom moguće primjerice poslati sljedeće okvire poruke (Fox, 2011):

- a. sličan položaj tijela ukazuje na moguće slaganje u komunikaciji;
- b. saginjanje u smjeru sugovornika ili odmicanje ukazuju na zainteresiranost i/ili distancijiranje;
- c. položaj sugovornika ima utjecaj na percepciju povjerenja - okrenutost prema sugovorniku ili od sugovornika dovodi se u korelaciju s (ne)povjerenjem;
- d. držanje tijela se povezuje s razinom samopouzdanja - pogrbljenost ukazuje na nižu razinu samopouzdanja, dok uspravno držanje sugerira suprotno od toga;
- e. vizuali u komunikaciji uključuju obuću, odjeću, frizuru i dr. te služe kao pojačivači ili neutralizatori određenog dojma poruke;

Nastavno na navedeno, u komunikacijskom procesu se poruka kodira i dekodira uz dodatne segmente neverbalne komunikacije, a to su položaj tijela i ruku, pokreti glave i gestikuliranje. Neverbalna razina nadalje uključuje promatranje mimike, kao što mogu biti treptanje, podizanje obrva, ozbiljnosti lica i/ili osmijeh. A sama poruka je također uokvirena u odnosu na izgled / fotografiju, odnosno na odjeću, frizuru, šminku i nakit te druge vanjske podupirače segmenta poruke.

### **2.3. Komunikacija pisanih medija**

U ovom je završnom radu naglasak na analizi pisanih intervjua koji se prenose u tiskanom izdanju odabranog časopisa te njegovoj internetskoj ekstenziji. Odabrani časopis / portal je dio poslovnog diskursa, stoga se u radu polazi od pretpostavke da takav diskurs ujedno zrcali poslovnu kulturu i društvo. Takav medij ima za svrhu prenijeti karakteristike poslovne zajednice, pri čemu je liderstvo i komunikacija ključan okvir za razumijevanja odnosa unutar neke poslovne zajednice.

Pisani medij ovdje označava uopćeno komunikaciju u tiskovinama, na internetskim ekstenzijama tiskovina (portala), web stranicama, potom komunikaciju na društvenim mrežama i medijima. Karakteristika komunikacije putem pisanih medija jest to da se komunikacija ne odvija na istom mjestu te u isto vrijeme, tekst je dostupan dulje vremena, a time se i produljuje vremenski okvir kada je moguće konzumirati pojedinu poruku. Od ključne su važnosti način i kvaliteta razumijevanja i percepcije poruke.

Jedna od najvažnijih karakteristika jezika pisanih medija, i to neovisno o vrsti medija, jest razumljivost informacija. Publika odabire tematski organizirana područja prema svojim interesima te zanimanjima. Ovdje je nadalje važno uzeti u obzir kako upravo novinar/novinarka koji prenose segment poslovne situacije javnosti ujedno odlučuju iz koje će perspektive biti prezentirana pojedina tema. Stoga je njihov glavni zadatak odabir koji će aspekti poslovne ili ine realnosti ući u medije, pa tako i biti predstavljen pojedinim javnostima (Kunczik, M., Zipfel, A., 2006: 5). Taj se odabir događa ovisno o namjeri pojedinog teksta / intervjua, ali i u svrhu privlačenja pažnje te ostvarivanja određenih ekonomskih doprinosa (vidljivost teksta, dostupnost, čitanost, prodaja časopisa i dr.). Upravo je tu važno osvijestiti kako je jedan od primarnih ciljeva medija (neovisno o kojoj se vrsti radi), dobra naklada/vidljivost, a to je direktno ovisno o javnostima, odabiru teme i odabiru načina komunikacije. U danom značajan utjecaj ima jezik u tekstu, a prema Glovacki-Bernardi (2006: 236-239) je tome tako jer je "jezik otvoren, dinamičan sustav koji odražava socijalne odnose jezičnog, tj. kulturnog prostora". Navedeno znači da društvena hijerarhija utječe na uporabu jezika, a sami uporabni komunikacijski obrasci direktno ovise o društvenim atributima, kao što su moćan/nemoćan, uspješan/neuspješan, što nadalje u percepciji pojedinih javnosti i ciljanih skupina publika ima poveznicu sa spolom osobe te rodom.

Svaki segment društva, svaka grupa je direktno odgovorna za svoju komunikaciju, što znači da navike i konteksti utječu na komunikaciju u pojedinim društvenim, ali i poslovnim kontekstima. Utjecaj medija je ovdje također snažan, primarno zbog globalizacije, kreiranja informacija, ali i različitih interpretacija društvenih uloga i konteksta.

### **3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA**

#### **3.1. Proces poslovne komunikacije**

Poslovnu je komunikaciju (Rouse i Rouse, 2005) moguće definirati kao "komunikaciju koja je usmjerena na proučavanje i korištenje komunikacijskih strategija kojima se utječe na kreiranje i tijek poslovnih procesa". Cilj učinkovite i kvalitetne komunikacije u poslovnom diskursu je upravljanje poslovnim procesima, osiguravanje kvalitete tih procesa te jednako tako unaprjeđenje poslovnih procesa. Takvo okruženje je posljedično zaslužno za razvoj kvalitetnih međuljudskih odnosa.

Prema navedenim autorima ključni pojmovi u poslovnoj komunikaciji su kultura i strategija. Iz toga proizlazi da se iz izjava dionika u poslovnom procesu može iščitati kakva je poslovna organizacijska kultura u nekoj sredini te postoji li jasno strateško opredjeljenje, odnosno jesu li primjerice razvidni poslovni ciljevi i drugo. Organizacijska kultura se u tom smislu tumači kao okvir komunikacije i okvir za interpretaciju komunikacije. Rouse i Rouse (2005: 15-16) navode kako se "o komunikacijskoj strategiji razmišlja kroz ciljeve, analize, sinteze te provedbu aktivnosti". Analiza poslovnih intervjua pokazat će jesu li u izjavama muškaraca i žena na visokim poslovnim pozicijama ključne teme vezane uz poslovno okruženje. Poslovna komunikacija naime prema Filipoviću (2018) obuhvaća aktivnosti kontroliranja produkcije poslovnog sadržaja, poticanja i uvjeravanja komunikacijom, potom emotivnom argumentacijom vezanom uz pojedine teme ili pojedine stavove te uz daljnje širenje i transfer poslovnih informacija.

Sukladno teorijskim postavkama, proces poslovne komunikacije koji je usmjeren na strateško odlučivanje uključuje:

- a. analizu informacija u određenom poslovnom procesu;
- b. postavljanje ciljeva u tom procesu;
- c. analizu tržišta i određenog segmenta publike;
- d. kreiranje sadržaja komunikacije;
- e. odabir načina prijenosa sadržaja;

- f. odabir platforme/kanala komunikacije;
- g. razvijanje komunikacijskog plana u smislu daljnjeg razvoja poslovnih planova;
- h. opis i pokretanje pojedinih komunikacijskih aktivnosti;
- i. vrednovanje i mjerenje učinaka komunikacije;
- i. upravljanje rezultatima i daljnje planiranje.

Nastavno na navedeno, očekuje se da su dijelovi poslovno komunikacijskog okvira, koji su navedeni u ovom potpoglavlju (a. - i.) tematski budu dijelovi izjava u pisanim intervjuima s osobama na visokim liderskim pozicijama. Jednako tako je moguće da se o tim tematskim cjelinama govori sukladno značajkama komunikacijskog stila u odnosu na rodne osobitosti.

### **3.2. Važnost i oblici poslovne komunikacije**

Poslovna komunikacija ima snažan utjecaj na život neke osobe, posebice ako se uzme u obzir da veliki dio radnog/vijeka provedemo unutar raznih organizacija. Učinkovita i uspješna komunikacija pridonosi kvalitetnom sukreiranju raznih poslovnih situacija. Prema Jurkoviću (2012: 392) poslovna komunikacija ima za svrhu "motivirati sudionike u komunikacijskom procesu, informirati ih o trenutnim ili novim aktivnostima, rezultatima provedenih aktivnosti, a i omogućiti racionalno i emocionalno izražavanja poslovnih stavova ili stavova vezanih uz pojedine aktivnosti".

Iako je u radu naglasak na načinu komunikacije poslovnih ljudi na najvišim pozicijama, pritom u obliku intervjua, a publika je vanjska javnost, ovdje će se ukratko dati prikaz formalne i neformalne poslovne komunikacije u organizaciji (usp. Rouse i Rouse, 2005). Naime, komuniciranje kroz intervju u medijima može biti jedan od alata kojom osobe na vodećim pozicijama sukreiraju imidž i reputaciju tvrtke. Ujedno se pretpostavlja da je takav imidž i reputacija u direktnom međuodnosu s formalnim i neformalnim komunikacijskim mrežama u organizaciji.

Rouse i Rouse (2005) objašnjavaju kako formalna komunikacija opisuje službeni, formalni prijenos sadržaja u nekim formalnim kontekstima organizacije. Osobine takve komunikacije su ujednačenost i standardiziranost, sukladno formalnoj organizacijskoj kulturi te strategiji razvoja. Formalna organizacija dakle može biti informiranje o ciljevima organizacije za nadolazeće doba, povratna informacija o provedenim aktivnostima, norme i standardi poduzeća, hodogrami poslovnih procesa i dr.

Za razliku od formalne komunikacije, neformalna komunikacija je u svakoj organizaciji prisutna na svim razinama. Neformalna komunikacija pritom uključuje kako poslovne, tako i osobne teme, što znači da se radi o dinamičnom interakcijskom procesu (fox, 2011). Izjave vodećih osoba u organizaciji za poslovne intervjuje na implicitan i/ili eksplicitan način zrcale nijanse neformalne organizacijske komunikacije. Naime, organizacija u kojoj je razvidno nezadovoljstvo poslovnim procesima, ujedno je i organizaciji u kojoj su zaposlenici često sudionici neučinkovite komunikacije. Pretpostavka u ovom radu je da upravo osobe koje u svojoj organizaciji imaju takvu komunikaciju, u medijskim intervjuima pokušavaju prenijeti idealiziranu sliku organizacije i međuodnosa u istoj.

### **3.3. Međuodnos liderskog i komunikacijskog stila**

U današnje se vrijeme puno vremena posvećuje međuodnosu komunikacije i vođenja poslovanja, kako u stručnom, tako i u znanstvenom smislu. Liderski i komunikacijski stil odražavaju se u vještinama kreiranja poruka, prijenosa istih, pri čemu je naglasak na upravljanju poslovnim i organizacijskim procesima.

Nastavno na navedeno, korisno je u tom međuodnosu obratiti pažnju na ključna načela komunikacije, koja su prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008: 21) "načelo jasnoće, načelo jezgrovitosti, načelo omeđenosti sadržaja, načelo točnosti i načelo oblikovanja". Navedeni autori na sljedeći način objašnjavaju pojedina načela, a iste je nužno objasniti i u odnosu na liderski stil dionika u poslovnom procesu:

- a) Načelo jasnoće uključuje vještinu razumljivog sadržaja poruke. Ako se navedeno načelo prenese na liderski stil, to znači da dionici u poslovnom procesu jasno znaju što se od njih očekuje u pojedinom poslovnom procesu;
- b) Načelo jezgrovitosti - u poslovnoj je komunikaciji važno upravljati svrsishodno sa količinom različitih poruka te općenito informacija prema publici. Poruke koje su sadržajno usmjerene na biti procesa su ujedno i učinkovitije, što se ujedno automatski zrcali u liderskim vještinama;
- c) Načelo omeđenosti sadržaja - očekivanje pridržavanja tematskog okvira određenog poslovnog procesa o kojem se komunicira. Navedeno ukazuje i na lidersku usredotočenost;
- d) Načelo točnosti - važno je da su informacije koje se dijele u komunikaciji točne, time lider ukazuje na svijest o važnosti povjerenja u sadržaj koji komunicira, također je na taj način razvidna vjerodostojnost temeljem dosljedog zastupanja pojedinih stavova;

e) Načelo oblikovanja - u oblikovanju sadržaja poruka je ključna povezanost između forme komunikacije i namjere, a sve u svrhu ostvarivanja pojedinih poslovnih ciljeva.

Svršishodno i učinkovito komuniciranje na taj način ukazuje na način vođenja organizacije, svijest o tematskoj važnosti te usredotočenost na ostvarivanje pojedinih ciljeva (Rouse i Rouse, 2005). Istraživanja (Rouse i Rouse, 2005) ukazuju na povezanost između liderskih i komunikacijskih vještina, jer je učinkovitost direktno povezana s uspješnom provedbom ciljeva i osiguravanjem kvalitetnog upravljanja dionicima u procesu. Iz navedenog je razloga razina vještina komunikacijskih vještina u direktnom odnosu s liderskim potencijalom pojedinih osoba na visokim upravljačkim pozicijama. Učinkovito komuniciranje je potentno oruđe u upravljanju motivacijom, poticanjem na provođenje poslovnih zadataka te uspostavljanjem organizacijske kulture.

### **3.4. Karakteristike poslovnog intervjua u medijima**

U ovom se radu poslovna komunikacija opisuje i propituje temeljem analize poslovnih intervjua na portalu, odnosno internetskoj ekstenziji određenog časopisa. Josip Silić (2006) opisuje intervju kao "razgovor s osobom o temama koje treba dodatno pojasniti ili o kojima je potrebno informirati primatelje informacije, odnosno slušatelje ili gledatelje". Ključne osobine koje intervju ima su aktualnost i jezična aktualnost. Ukoliko to prenesemo na poslovni diskurs, to onda znači da su teme u intervjuu sukladno poslovnim trendovima, a to su uz naglašavanje pojedinih strateških i poslovnih uspjeha i usmjerenja te prezentiranje optimiziranog imidža pojedinog dijela poslovnog procesa, ali i intervjuirane osobe kroz međuodnos poslovnog i privatnog okvira.

Uloga intervjua je nadalje da osoba koja je intervjuirana prenese informacije o nečemu novom, ali onako kako ona/on to razumije, tako prenosi svoje misli. Prednost poslovnog intervjua u medijima je da osoba neposredno prenosi informacije, a publika ima dojam bliskosti i povezanosti s osobom čije stavove intervju prenosi. Primarno zbog direktnog govora. Nadalje, intervjui u pisanom obliku uglavnom sadrže naslov, kratak uvod i tekst intervjua. Naslovi su uglavnom kratki te sadržajno snažni kako bi privukli pažnju čitatelja. Također, naslovom je moguće upravljati dojomom o intervjuiranoj osobi. Uloga poslovnog intervjua jest priopćavanje nečega novoga, potvrđivanje poznate informacije, usmjeravanje dojma u svrhu izgradnje imidža, prezentiranje neke poslovne opcije i dr.



Poslovni intervju u medijima bi sukladno navedenom trebao ostvariti sljedeće komunikacijske učinke:

1. privući pozornost na pojedine informacije, stavove ili teme;
2. izgraditi i učvrstiti imidž osobe ili organizacije;
3. sadržajno biti razumljiv dionicima poslovnog procesa, ali jednako tako i široj javnosti.

## **4. POSLOVNI KOMUNIKACIJSKI STIL U ODNOSU NA RODNE KARAKTERISTIKE**

### **4.1. Rodna perspektiva u jeziku i komunikaciji**

U poslovnoj komunikaciji, a time i u jeziku te govoru zrcali se vrijednosni sustav organizacije te ključni stavovi. Glovacki-Bernardi (2008:103) navodi kako je rodni identitet komunikatora u direktnoj ovisnosti s ostalim varijablama kao što su obrazovanje, položaj i status u organizaciji, ali i ine varijable vezane uz sociokulturne čimbenike komunikacije. Rodni identiteti u komunikaciji nastaju na razini rječnika koji osoba koristi te na razini poslovne razgovorno-komunikacijske prakse. U određenim poslovnim komunikacijama osoba se tako pozicionira u skladu s kulturnim modelima muškog i ženskog jezičnog ponašanja.

Istraživanja u okviru feminističke lingvistike (Borić, 2004) ukazuju na to da su majke (žene) posrednice jezika, no muškarci/očevi imaju moć imenovanja, na način da generički maskulinum dominira u jeziku. Borić (1999: 50-51) smatra kako je upravo uslijed dominantne uporabe imenica u muškom rodu, neovisno o tome označavaju li te imenice osobe ženskog spola dokaz da se jezična uporaba ravna prema patrijahalnim obrascima. Nije rijetkost da se žene na vodećim poslovnim pozicijama predstavljaju kao menadžeri, direktori, poslovođe i dr., što ukazuje i na nedostatak svijesti vezano uz jezičnu uporabu. Stoga je razvidno kako određena razina diskriminacije po spolu, a vezano uz hijerarhijsku poziciju zrcali predrasude o ženama, naime, žena će uvijek za sebe reći da je primjerice učiteljica, dok će nerijetko visoku poslovnu poziciju imenovati imenicom muškog roda, kao što je već navedeno (Borić, 2007: 20; usp. Borić, 2004). Ovdje je također važno spomenuti kako navedena praksa u imenovanju vremenom ipak postaje sve češća tema stručnih i znanstvenih rasprava, što je ujedno i razlog zašto s vremenom sve više žena na poslovnim pozicijama prihvaća ispravno imenovanje

svojih pozicija imenicom ženskog roda, u skladu sa svojim spolom. Prema Glovacki-Bernardi (2008: 87) "gramatički je rod uvjetovan načelom uopćavanja". Shodno tome se može zaključiti da se muški oblici ne odnose izravno i isključivo na muškarce. Uporaba muškog roda prema načelu neutralnog označavanja posebno je česta u pravnom diskursu, primarno zato jer se hrvatsko pravo temelji na načelima rimskog prava (Glovacki-Bernardi, 2008: 87).

Rodna obilježnost jezičnog registra jedno je od oruđa kojim govornik / govornica u poslovnoj komunikaciji gradi svoj komunikacijski stil. Etimološka riječ *stil* izvedenica je od latinske riječi *stilus*. Stilus označava štapić ili šiljak kojim su se znakovi i slova utiskivali u navoštene tablice. Stil se tada povezivao s načinom pisanja. S vremenom se stil veže uz način izražavanja određene društvene grupe te pojedinaca unutar grupe (Vuletić, 2005:13). U ovom se radu promatra realizacija poslovnog komunikacijskog stila koji se povezuje s načinom poslovanja i vođenja u organizaciji, odnosno liderskim potencijalnom pojedine osobe.

#### **4.2. Način poslovanja i vođenja u odnosu na spol osobe**

Feminističke znanstvenice i istraživanja koja se bave ulogom žena u poslovnom svijetu ukazuju da su žene u nepovoljnijem položaju od muškaraca zbog pretežitog utjecaja patrijarhata koji i dalje postoji. To se primjerice odnosi na položaj žena u poslovnom svijetu, jer je razlika između spolova često vidljiva u razlici zarade na jednakim pozicijama, potom nije rijetko da žene imaju nepovoljnije uvjete poslovanja, odnosno na njih se drugačije gleda nego na muškarce, stakleni strop kao prepreka u napredovanju je češća kod žena, no ono što je izuzetno zahtjevno jest potreba ili očekivanje ispunjavanja uloga koje se od žene očekuju. Stoga je upravo to poimanje očekivanja od žena i muškaraca nužno na početku kratko povezati s mogućim uzrocima u načinu odgajanja djece (Tench et al, 2017; Labelle et al, 2015).

Prema Topić (2009: 49) "način odgoja žena i muškaraca ima utjecaj na kasniji odabir profesije i mogućnosti realizacije na pojedinim pozicijama". Topić (2009) tako opisuje jedan od načina odgoja, prema kojem su žene odgajane da budu ovisne o autoritetu te da tako budu podređene muškarcima. "Muškarac se odgaja da bude jak, snažan, da ne pokazuje preotvoreno osjećaje, dok se djevojčica odgaja da bude suosjećajna prema drugima i da bude nježna i lijepa." (Topić, 2009: 49).

U istraživanju o statusu žena u hrvatskom društvu, a koje je 2004. godine provedeno na uzorku od 1202 ispitanika, pokazano je da "49,7% ispitanika smatra kako je najprirodnije

stanje žena briga o djeci, suprugu i domu". Isto istraživanje je pokazalo kako "33,5% ispitanika smatra da muškarca karakterizira prirodan talent bržeg i lakšeg donošenja odluka" nego što je to slučaj kod žena, te da se muškarci nisu u stanju na jednako dobar način brinuti o djeci kao žene (Topić, 2009: 51, prema Galić, 2006:151). Iako je ovo istraživanje provedeno prije 16 godina, autorica rada smatra kako bi, da se istraživanje provodi danas, rezultati bili gotovo identični. Takvi rezultati mogu imati utjecaj na formiranje karakteristika ženskog i muškog oblika vođenja.

U ovom se poglavlju koriste pojmovi muški i ženski način vođenja i/ili komuniciranja jer su prema autorima (usp. Pološki, 2003) upravo osobe muškog spola nositelji ključnih karakteristika muškog načina komuniciranja, a jednako tako i liderskog stila. U poslovnom se svijetu pojam vodstva percipira kao vještina vođenja koje uključuje motivaciju i usmjeravanje prema željenim ciljevima. Pritom postoje razlike u odnosu na način vodstva, kao i što postoje razlike u odnosu na način komunikacije. To, naravno, ne znači da je "muški stil" vođenja svojstven samo muškarcima, ili da su neke karakteristike "ženskog stila" vidljive samo kod žena na najvišim pozicijama.

U radu se prenose karakteristike muškog i ženskog načina vođenja, kako ih definira Nina Pološki. Prema Pološki (2003), žene su primarne nositeljice ženskog stila vođenja i ako organizacije u svrhu provedbe strategije smatra primjerenijim karakteristike ženskog stila vođenja, onda je nužno na primjerice provedbene pozicije zaposliti što više žena, jer je njima ženski stil vođenja bliži. Navedena autorica (Pološki, 2003) kao neke od karakteristika ženskog stila vođenja navodi:

- žene na liderskim pozicijama su sklonije suradničkom tipu vođenja, što znači da veliku važnost pridaju timskom razmišljanju;
- žene na liderskim pozicijama bolje su upoznate s okolnostima djeltanika organizacije u odnosu na muške kolege na jednako visokim pozicijama;
- ženama na visokim pozicijama važnije su razvijene interpersonalne vještine, kao što je međusobno suradničko uvažavanje, nužnost ulaganja u međuljudske odnose i dr.
- liderice su usmjerenije na ostvarivanje rezultata, a ne i na međusobno natjecaje u smislu tko će prvi ili tko će uspješnije ostvariti pojedini rezultat;
- u organizacijskim okolnostima je razvidno kako rukovoditeljice više potiču sudjelovanje zaposlenih u pojedinim poslovnim procesima, kao što je postavljanje ciljeva, izrada strategija, određivanje pojedinih taktika i ključnih pokazatelja uspjeha te vrednovanja uspješnosti provedbe;

- žene na liderskim pozicijama dijele informacije i donošenje odluka, daju pozitivan feedback, što pomaže zaposlenima da se razvijaju;
- žene na liderskim pozicijama učinkovitije su u poticanju entuzijazma i zadovoljstva poslom kod zaposlenih.

Nastavno na karakteristike ženskog stila vođenja, kao tipično "muško" vođenje opisuje se u istom radu (Pološki, 2003.) na sljedeći način:

- muškarci na visokim pozicijama su više usmjereni na iskazivanje moći;
- poslovno realiziranje moći uključuje legitimnu moć, moć nagrađivanja i moć kažnjavanja, a navedeno je oruđe u poslovnom upravljanju muškaraca češće nego u upravljanju liderica;
- muškarci na visokim pozicijama u svima vide konkurente u borbi za položaj i prevlast, stoga i suradnike promatraju kao potencijalne konkurente;
- muškarci na visokim pozicijama skloniji su poistovjećivanju moći s formalnim položajem u organizaciji te svojim statusom u hijerarhiji, što ujedno ukazuje da su skloni koristiti moć prisile, moć nagrade te informacijsku moć;
- u davanju povratnih informacija vezano uz određene poslovne zadatke, muškarci na visokim pozicijama su skloniji kritici nego pohvali.

Važno je naglasiti kako ovdje nisu navedena sva obilježja pojedinog stila vođenja, već samo ona za koje autorica rada pretpostavlja da ih se može povezati s karakteristikama komunikacije.

### **4.3. Komunikacijske osobitosti muškaraca i žena u poslovnom svijetu**

Kad je riječ o komunikaciji, Tench i suradnici (2017: 233) navode kako postoje "razlike između načina komunikacije između žena i muškaraca", jednako kao što postoji razlika između muškog i ženskog stila vođenja (usp. Tannen 1990; Borčić 2009; 2012). Drugim riječima, istraživanja pokazuju da muškarci komuniciraju tako da koriste priliku potvrđivati neovisnost, konkurentnost, moć te potvrđivanje važnosti i statusa, dok su žene spremnije na podržavajući komunikacijski stil, u smislu da više potiču timski duh, razumijevanje, koriste više osjećaja u komunikaciji. Sukladno tome, moguće je pretpostaviti da upravo žene kao vođe imaju više sklonosti na razumijevanje i podršku prema svojim zaposlenicima, dok je kod muškaraca snažnija potreba za potvrdom svog statusa. Nastavno na rad lingvistica Ingrid

Samel i Gisele Klann Delius (prema Borčić i sur., 2014: 10) sljedeće komunikacijske karakteristike smatraju se karakteristične za muški i/ili ženski komunikacijski stil, i to kako slijedi nastavno u tekstu. Ženski komunikacijski stil stoga opisuju sljedeće karakteristike:

- usmjerenost na poticanje podrške;
- češća uporaba osobne zamjenicu mi;
- češća uporaba pretpostavki i objašnjenja kojima nadopunjuju svoju izjavu;
- češća uporaba emocionalnih argumenata;;
- sklonost govora o privatnim temama, kao što je obiteljski ili privatni život ili neki emotivni trenutak iz njihova privatnog života.

Što se tiče komunikacijskog stila muškaraca, navedene autorice (Borčić i sur., 2014: 10) ističu sljedeće karakteristike:

- objektivnost i izravnost;
- češća uporaba osobne zamjenicu ja kojom se ukazuje na osobnu individualnu važnost u poslovnom procesu;
- češće prekidanje sugovornika te sklonost izražavanju direktnih stavova, čime potiču međusobno natjecanje i dokazivanje nadmoći;
- usmjerenost na poslovne teme, što ujedno ukazuje na izbjegavanje govora o privatnim temama i emocijama.

## **5. ISTRAŽIVANJE**

### **5.1. Korpus istraživanja**

Istraživanje se temelji na intervjuima s muškarcima i ženama na vodećim pozicijama, poduzetnicama/ima. Korpus je sakupljen pretraživanjem internetskih i poduzetničkih portala časopisa, pri čemu je fokus na portalu Lider. Odabran je taj portal jer objavljuje aktualne tekstove vezane uz poslovni svijet, kako javni, tako i privatni. Također, odabir jednog portala (medija) na kojem su intervjui objavljeni omogućava objektivnost u smislu utjecaja medija objave na sadržaj intervjua. Pretpostavka je da je jednak utjecaj na način oblikovanja i prenošenja sadržaja.

U istraživanju se radi o namjerno odabranom korpusu intervjua, pri čemu je kriterij odbira bio najviša pozicija u kontekstu organizacije (tvrtka, organizacija, inicijativa i dr.). Odabrano je po deset intervjua s muškarcima i deset sa ženama kako bi se mogli donijeti usporedni zaključci. Važno je ovdje napomenuti kako se zaključci iz istraživanja odnose na odabrane intervjue te se ne mogu smatrati opće važećim, ali mogu ukazivati na trendove.

### **5.2. Metodologija**

U radu se koristi kvantitativna i kvalitativna metoda analize sadržaja. Kvalitativna analiza sadržaja se uglavnom koristi kako bi se razumjele društvene pojave te kako bi se potaknulo na daljnja istraživanja iz odabranog područja. U ovom je istraživanju kvantitativna metoda samo pomoć kvalitetnu u svrhu omogućavanja izražavanja brojčanih odnosa te mogućnosti interpretacije uz analizu.

Ovo istraživanje se fokusira na dijelove komunikacijskih stilova. Kako se liderstvo primarno odnosi na komunikacijsku sposobnost motiviranja drugih ljudi u okruženju, analiza se primarno odnosi na načine argumentiranja. U tu je svrhu izrađen upitnik prema kojem se provodi analiza sadržaja intervjua. Upitnik je priložen u radu kao pravitku, a ovdje će se navesti koje informacije o načinu komunikacije te intervjuima su dobivene analizom sadržaja prema navedenom upitniku.

Varijable 1 - 4 odnose se na opće informacije o intervjuu, konkretno na izvor objave, ime i prezime intervjuirane osobe te naslov intervjua. Iz naslova proizlazi jedna od tema u intervjuu, a teme su navedene kroz prikaz sadržaja u tablicama 1. i 2.

Varijable 5 - 28 odnose se na moguće karakteristike ženskog i/ili muškog komunikacijskog stila, pri čemu se uz svaku karakteristiku uz prisutnost navodi i detaljniji podatak vezano za tu karakteristiku. Analiza je provedena za svaki intervju posebno, i to odvojeno za svaku pojedinu temu u intervjuu, a koja je navedena u tablicama 1. i 2.

Varijable u upitniku za analizu sadržaja intervjua ispituju poziva li se osoba na svoje mišljenje, na mišljenje nekog autoriteta, na mišljenje grupe ljudi. Na taj se način ispituje je li u komunikaciji vidljiv stil podržavanja drugih ili nametanje svog stava.

Ciljevi istraživanja su:

1. Utvrditi način uporabe imenovanja poslovnih osoba u intervjuima kako bi se uvidjela razina osviještenosti rodno ravnopravnog imenovanja osoba u poslovom diskursu.
2. Analizirati karakteristike komunikacijskog stila intervjuiranih osoba.
3. Analizirati povezanost karakteristika komunikacijskog stila i sadržajne usmjerenosti u intervjuima.

Iz navedenih ciljeva, proizlaze sljedeća istraživačka pitanja:

IP1: Jesu li osobe u poslovnim procesima imenovane ravnopravno imenicama muškog i ženskog roda?

IP2: Koje su ključne komunikacijske karakteristike u intervjuima s poslovnim ženama i muškarcima?

IP3: Mogu li se komunikacijske karakteristike povezati s liderskim karakteristikama u odnosu na spol osobe, a koje su navedene u literaturi?

### **5.3. Rezultati istraživanja i rasprava rezultata**

Interpretacija rezultata i zaključci se odnose samo na analizirane intervjue te su tako simptomatični i ne mogu se automatski smatrati općevažećim istinama. No i kao takvi ukazuju na simptomatičnost u komunikaciji u poslovnoj praksi.

U prvom dijelu interpretacije rezultata ispituje se poslovno imenovanje osoba u odnosu na rodnu raznovrnost. Pritom je naglasak na analizi imenovanja u naslovima intervjua jer su upravo naslovi ono što čitatelji / javnost prva informacija o intervjuiranoj osobi. Iz tog je razloga ta informacija ključna u upravljanju imidžem osobe, a ujedno zrcali na trend imenovanja u poslovnom diskursu.

Daljni se rezultati interpretiraju pojedinačno za pojedine dijelove upitnika za analizu sadržaja. Pritom se u interpretaciji komentira ukupan broj identificiranih izjava sa sadržajem koji se ispituje, primjerice ukupan broj izjava u kojima osoba koristi osobno mišljenje, grupno mišljenje ili autoritet kao način iskazivanja stava. Pri tom se broj izjava u kojima primjerice koristi osobno mišljenje uspoređuje s tim ukupnim brojem takvih izjava te se taj međuodnos navodi i u postotku, kako bi se rezultati u konačnici mogu usporediti, ovisno o spolu osobe. Naime, nije jednak broj izjava s određenim sadržajem identificiran u intervjuima s muškarcima te u intervjuima sa ženama.

### 5.3.1. Komunikacijske karakteristike u odnosu na naslov i teme intervjua

U tablici broj 1 navedene su web adrese analiziranih intervjua s poslovnim muškarcima, uz podatke o osobi, analiziranom muškarcu. Jednako tako su navedene teme o kojima je riječ.

Tablica broj 1: Intervjui s muškarcima na vodećim mjestima

web adresa	osoba, naziv intervjua	datum objave	funkcija osobe i radno mjesto	teme o kojima govore
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Mate Botica; Naša je zadaća biti lider u primjeni dugoročnih visokotehnoških strategija	21. lipanj 2020.	član Uprave i direktor državne tvrtke Odašiljači i veze	Utjecaj pandemije na tvrtku i daljnji razvojni planovi
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Hrvoje Bujas; Stvorila se zajednička fronta cijelog privatnog sektora, ispada da je cijeli teret krize prebačen isključivo na nas	1. travanj 2020.	Čelnik Inicijative Glas poduzetnika	Praćenje provedba paketa mjera za pomoć gospodarstvu i prihvaćanje njihovih novih prijedloga
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Matej Sakoman; Poduzetnicima je ekonomsko preživljavanje možda i važnije od zdravlja	26. ožujak 2020.	HR konzultant i organizacijski psiholog, voditelj tvrtke Resisto	Očuvanje mentalnog zdravlja i zdrava angažiranost u vrijeme pandemije



<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Ivan Bartulović; Reorganizacija poslovanja HT-a je zahtjevan pothvat kojeg smo uspješno napravili u 10 dana	14. srpanj 2020.	Član Uprave i glavni direktor za HR u HT-u	Organizacija SmartWork modela rada HT-a (kombinacija kućnog i uredskog rada)
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Igor Škrgatić; Pozicija malih i srednjih poduzetnika u gospodarstvu vječna je i neiscrpna borba	9. srpanj 2020.	Predsjednik Udruge malih i srednjih poduzetnika u Hrvatskoj udruzi poslodavaca; upravlja tvrtkom BeOn Savjetovanja	Pokretanje promjena unutar Udruge i zalaganje za ukidanje predsjedničke funkcije u HUP-u
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Goran Car; Zaposlenici žele veću mobilnost, fleksibilnost i mogućnost da rade s bilo koje lokacije u bilo koje vrijeme	16. srpanj 2020.	Glavni direktor Combis-a	Transformacija i organizacija modela rada od kuće koje je tvrtka Combis pretvorila u trajno kompanijsko rješenje
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Mislav Vučić; Pokrećemo investiciju od 300 milijuna kuna, najveću u povijesti JGL-a	23. srpanj 2020.	Izvršni direktor JGL-a i član Upravnog odbora	Ojačavanje operativnog poslovanja i povećavanje profitabilnosti JGL-a monističkim modelom upravljanja
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Nikola Škorić; U Hrvatskoj postoji veliki potencijal za plaćanje kriptovalutama	31. kolovoz 2020.	osnivač i direktor Electrocoina	Uvođenje i pojednostavnjivanje plaćanja kriptovalutama
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Ivan Mrvoš; Želim pobjeći od pametnih klupa i prijeći na novu paletu opreme za	19. veljača 2020.	Izumitelj pametne klupe; osnivač Includea	Proizvodnja nove palete opreme za pametne gradove

	pametne gradove			
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Nedeljko Štefanić; Ako se može urediti funkcioniranje tvornice, može se urediti i gospodarstvo	9. veljača 2020.	Profesor u trajnom zvanju na Fakultetu strojarstva i brodogradnje u Zagrebu i vlasnik tvrtke Culmena	Kroz strategiju „Improve Croatia“ provođenje digitalizacije poslovnih procesa industrije Hrvatske

Izvor: vlastiti rad autorice

Uloga poslovnih intervjua jest prenošenje informacije o određenim poslovnim izazovima, koji su dominantni u analiziranom periodu. Prednost intervjua je da osoba neposredno prenosi informacije, što direktno utječe na izgradnju imidža intervjuirane osobe u očima publike. Naslovi analiziranih intervjua, što je vidljivo iz prve tablice su sadržajno snažni u smislu da na kratak i jasan način odražavaju temeljni poslovni cilj ili postignuće intervjuiranih osoba. U primjerima (1) i (2) vidljivo je uporaba muškog roda kao spolno-neutralnog u označavanju zanimanja, čime se potvrđuje teza iz teorije.

(1) Pozicija malih i srednjih poduzetnika u gospodarstvu vječna je i neiscrpna borba (Lider, 09.07.2020).

(2) Zaposlenici žele veću mobilnost, fleksibilnost i mogućnost da rade s bilo koje lokacije u bilo koje vrijeme (Lider, 16.07.2020.)

Tematski pregled iz analiziranih intervjua koji je prikazan u tablici broj jedan ukazuje na dominaciju sljedećih tema: utjecaj pandemije na poslovanje te daljnji planovi, praćenje provedba paketa mjera za pomoć gospodarstvu i prihvaćanje njihovih novih prijedloga, očuvanje mentalnog zdravlja i zdrava angažiranost u vrijeme pandemije, organizacija SmartWork modela rada HT-a (kombinacija kućnog i uredskog rada), pokretanje promjena unutar Udruge i zalaganje za ukidanje predsjedničke funkcije u HUP-u, transformacija i organizacija modela rada od kuće koje je tvrtka Combis pretvorila u trajno kompanijsko rješenje, ojačavanje operativnog poslovanja i povećavanje profitabilnosti JGL-a monističkim modelom upravljanja, uvođenje i pojednostavnjivanje plaćanja kriptovalutama, proizvodnja nove palete opreme za pametne gradove, kroz strategiju „Improve Croatia“ provođenje digitalizacije poslovnih procesa industrije Hrvatske.

Naslovi ujedno imaju i funkciju pozicioniranja stava govornika, u ovom slučaju muškarca na visokoj poslovnoj poziciji. Primjeri (3) i (4) ukazuju na isticanje snage i odvažnosti kao karakteristike liderskog stila, koji se prema literaturi češće pripisuje muškarcima:

(3) Pokrećemo investiciju od 300 milijuna kuna, najveću u povijesti JGL-a (Lider, 23.07.2020.)

(4) Reorganizacija poslovanja HT-a je zahtjevan pothvat kojeg smo uspješno napravili u 10 dana (Lider, 14.07.2020.).

Informacije vezane uz analizirane intervjue sa ženama na vodećim pozicijama navedene su u tablici broj dva. U toj su tablici navedni izvor, osoba i naziv intervjua, datum objave, pozicija u organizaciji te teme o kojima je riječ u intervjuu.

Tablica broj 2: Intervjui s ženama na vodećim mjestima

web adresa	osoba, naziv intervjua	datum objave	funkcija osobe i radno mjesto	teme o kojima govore
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Ana Hanžeković; Kako je Hanza Media izašla iz predstečaja pet godina prije roka	2. srpanj 2020.	Članica Uprave izdavačke kuće Hanza Media d.o.o.	Uspješno okončanje predstečajne nagodbe, redizajniranje portala i uvođenje digitalnih magazina
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Vesna Ramljak; Odvažnost i hrabrost u početku, a kasnije iskustvo i oprez	6. srpanj 2020.	Vlasnica i direktorica Sancta Domenice iz Svete Nedelje	Plasiranje proizvoda kroz web shop kao ovlaštenu uvoznika Panasonic, Sonyja ...
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Slavica Singer; Žene su u biznisu samokritičnije i opreznije, muškarci su umreženiji	7. srpanj 2020.	Profesor u trajnom zvanju na Ekonomskom fakultetu u Osijeku	Proučavanje problematike ženskog poduzetništva u recesiji

<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Nataša Rapaić; Korisničko iskustvo područje je na kojem se dobiva ili gubi tržišna utakmica	15. kolovoz 2020.	Članica uprave i glavna operativna direktorica za privatne korisnike HT-a	Uvođenje mreže pete generacije i digitalizacija u HT-u
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Kristina Ercegović; Kako prodati tvrtku	8. rujan 2020.	Serijska poduzetnica i spisateljica	Priprema tvrtke za prodaju – ekonomski, porezni i pravni aspekt
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Dubravka Štefanac Vinovrški; A1-Rad od kuće i virtualni sastanci smanjuju upotrebu automobila pa time i kompanijski CO2 otisak	15. srpanj 2020.	direktorica Korporativnih komunikacija A1 Hrvatska i članica Kriznog tima za potrebe organizacije rada tijekom pandemije COVID-19	Transformacija i reorganizacija poslovanja u A1 tijekom pandemije
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Liana Keserić; Prva žena kojoj je povjereno upravljanje velikom bankom	2. veljača 2020.	Vršiteljica dužnosti predsjednika Uprave RBA-a	Koordinacija i poboljšanje reputacije banke nakon afere i neopozive ostavke dotadašnjeg predsjednika Uprave
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Lada Tedeschi Fiorio; Previše vremena provodimo radeći da se na poslu ne bismo osjećali dobro	14. prosinac 2019.	Članica Uprave i potpredsjednica Atlantic Grupe za strategiju, poslovni razvoj i rast	Razvoj Atlantic Grupe kao poslovno učinkovite kompanije koja na osobit način vodi računa o ljudima
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Anita Letica; Trenutno	9. prosinac	Predsjednica Uprave tvrtke	Promjena načina

	najmoćnija predsjednica Uprave u Hrvatskoj	2019.	Philip Morris Zagreb	poslovanja kompanije nastavno na transformaciju industrije
<a href="https://lider.media/">https://lider.media/</a>	Ivana Bratanić; Žena koja je osiguravateljski biznis prevela preko granice	10. prosinac 2020.	Predsjednica Uprave Euroherc osiguranja	Strateški iskorak Euroherca na austrijsko tržište

Izvor: vlastiti rad autorice

Iz naslova je razvidno kako su intervjui sa ženama na visokim pozicijama primarno fokusirani na provedbu poslovnih zadataka, kao što je to vidljivo iz primjera (5) i (6), pri čemu je istaknut i rezultat ostvarivanja cilja, jednako kao i snaga i odvažnost protagonistice intervjua:

(5) Žena koja je osiguravateljski biznis prevela preko granice (Lider, 10.12.2020.)

(6) Korisničko iskustvo područje je na kojem se dobiva ili gubi tržišna utakmica (15.08.2020.)

Analiza sadržaja naslova ukazuje na usredotočenost na proces, iskustvo, način ostvarivanja poslovnih aktivnosti, no jednako tako i primjerice na brigu oko zaposlenika, što je prema recentnim istraživanjima karakteristično za ženski liderski stil. Usredotočenost na brigu oko zaposlenika vidljiva je primjerice iz naslova u primjeru (8):

(8) Previše vremena provodimo radeći da se na poslu ne bismo osjećali dobro (14.12.2019)

Tablica pokazuje sljedeće teme kao ključne teme u intervjuiima, a to su su: uspješno okončanje predstečajne nagodbe, redizajniranje portala i uvođenje digitalnih magazina, plasiranje proizvoda kroz web shop kao ovlaštenu uvoznika Panasonic, Sonya, proučavanje problematike ženskog poduzetništva u recesiji, uvođenje mreže pete generacije i digitalizacija u HT-u, priprema tvrtke za prodaju – ekonomski, porezni i pravni aspekt, transformacija i reorganizacija poslovanja u AI tijekom pandemije, koordinacija i poboljšanje reputacije banke nakon afere i neopozive ostavke dotadašnjeg predsjednika Uprave, razvoj Atlantic Grupe kao poslovno učinkovite kompanije koja na osobit način vodi računa o ljudima, promjena načina poslovanja kompanije nastavno na transformaciju industrije, strateški iskorak Euroherca na austrijsko tržište. Analiza leksika u intervjuiima ukazuje na rodnu osviještenost u imenovanju osoba na pozicijama kao što je vidljivo iz sljedećeg primjera:

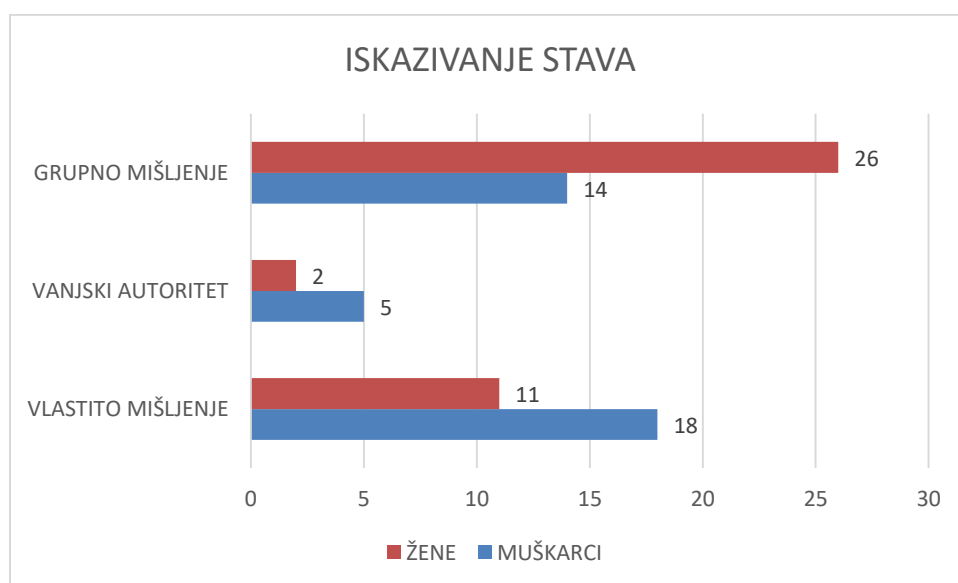
(9) Trenutno najmoćnija predsjednica Uprave u Hrvatskoj (09.12.2019.)

### 5.3.2. Sadržajna analiza intervjua

Sukladno teorijskim osnovama o rodnim karakteristikama muškog i ženskog komunikacijskog stila, ali i liderskim karakteristikama u odnosu na spol osobe, navedeno je kako su muškarci skloniji isticati svoju važnost u provođenju poslovnih odluka. Stoga je prva tema koju je nužno interpretirati jest način iskazivanja stava, odnosno način kako osoba iznosi stav i/ili potporu stavu. Varijable u upitniku za analizu sadržaja intervjua ispituju poziva li se osoba na svoje mišljenje, na mišljenje nekog autoriteta, na mišljenje grupe ljudi. Na taj se način ispituje je li u komunikaciji vidljiv stil podržavanja drugih ili nametanje svog stava.

Analizom su obuhvaćeni svi intervjui, a u svakom je intervjuu uz pojedinačnu temu navedeno u postupku analize označeno uz koju temu pojedina osoba koristi argument u obliku vlastitog stava, koristi li vanjski autoritet kao potporu stava ili iskazuje grupno mišljenje kao stav koji zastupa. Ukupno je identificirano 49 puta kada osoba ženskog spola iskazuje u jednom od navedenih oblika stav, te 37 puta u intervjuiima s muškarcima, a omjer rezultata je prikazan u grafu 1.

Graf 1: Način iskazivanja stava



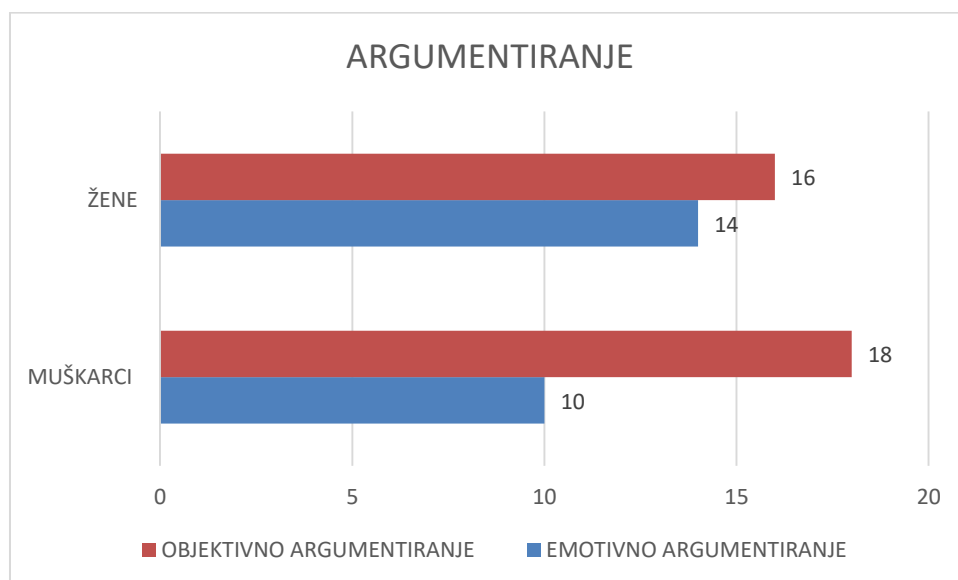
Izvor: vlastiti rad autorice

Rezultati koji su prikazani u grafu 1. pokazuje da su intervjuirane žene sklonije u razgovoru o poslu koristiti grupno ili timskom mišljenje, u 26 od 49 (53%) izjava identificiranih u intervjuiima sa ženama. U 14 izjava od 37 (38%) identificiran je naveden način komunikacije

u intervjuima s muškarcima. Muškarci su skloniji naglašavanju vlastitog mišljenja, što je identificirano u 18 od 37 izjava (49%), dok je kod žena ta vrsta komuniciranja identificirana u 11 od 49% izjava, odnosno 22%. Što se tiče navođenja autoriteta kao potpore stavu, tome su skloniji muškarci u analiziranom uzorku izjava, u 5 od 37 izjava (14%) je korišten vanjski autoritet, a u intervjuima sa ženama u dvije izjave od 49, dakle 0,04% izjava u kojima navodi svoj stav.

Nadalje, istraživanje obuhvaća analizu kojom se ispituje je li osoba sklona emotivnom ili objektivnom komuniciranju. Ta karakteristika komunikacije ispituje se varijablama - osoba izražava emocije i osoba objektivno argumentira. Rezultati su prikazani u grafu broj 2.

Graf 2: Način argumentiranja



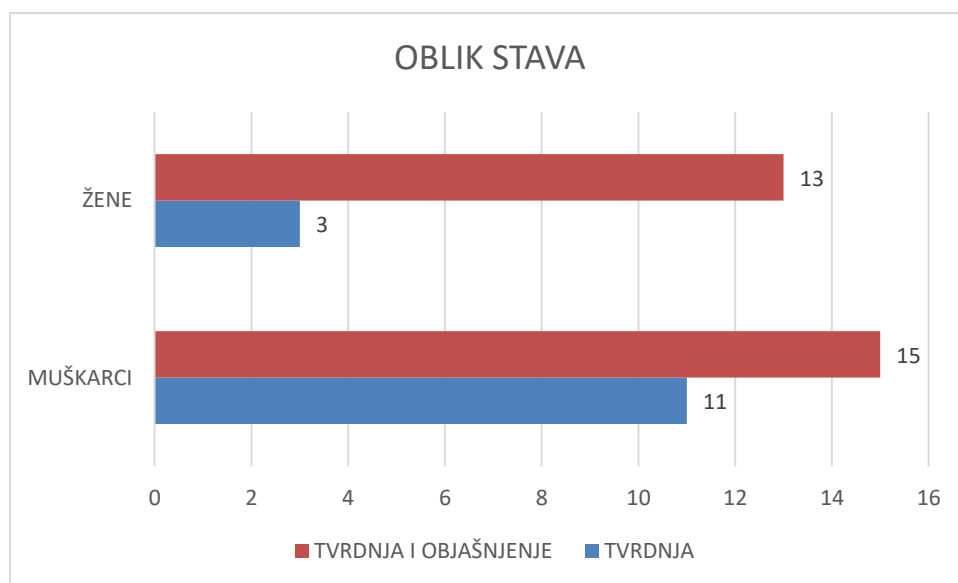
Izvor: vlastiti rad autorice

Iz grafa 2., odnosno načina argumentacije, proizlazi kako su izjave koje ukazuju na emotivno argumentiranje većem broj identificirane kod muškaraca, točnije takvih je izjava u intervjuima s muškarcima 18, u odnosu na 16 izjava kod žena. S druge strane, objektivno argumentiranje je prema analizi češće kod žena, odnosno ono je identificirano u svim intervjuima 14 puta, dok je kod muškaraca identificirano deset puta. Pritom je ovdje važno naglasiti da su rezultatima obuhvaćene samo izjave kod koje je objektivno ili subjektivno argumentiranje bilo eksplicitno vidljivo. Iz tog je razloga manji broj izjava, obzirom da se radi o ukupno 20 intervjua. Također, takav zbroj ne čudi jer su pitanja u intervjuu primarno postavljena na način da osoba informira o stavu, a rjeđe da svoj stav treba i argumentirati.

Navedeni rezultati ne potvrđuju teorijske postavke prema kojih je izričaj muškaraca objektivniji, a izričaj žena emotivniji, što se tiče argumentacije.

U teorijskom je dijelu navedeno kako je u ženskom načinu vođenja i komuniciranja češća uporaba mi-komunikacijskog stila, u smislu da se ističe grupa i zajedništvo, dok je u muškom komunikacijskom i liderskom stilu dominantnija potreba za iskazivanjem nadmoći. Nadmoć se pritom može prikazati uporabom ja-oblika glagola, jer takva formulacija ukazuje da je osoba spremna preuzeti odgovornost, da nameće svoje mišljenje i dr. Također, ako netko koristi samo tvrdnju, jasno je da osoba tako želi naglasiti svoju moć. No, ako koristi tvrdnju i objašnjenje, može se pretpostaviti da osoba ima uvažavanje prema grupi te da stoga ne izgovara samo svoj stav. već nudi i objašnjenje. Rezultati analize sadržaja u odnosu na navedeno prikazani su u grafovima 3. i 4.

Graf 3. Način uobličavanja stava

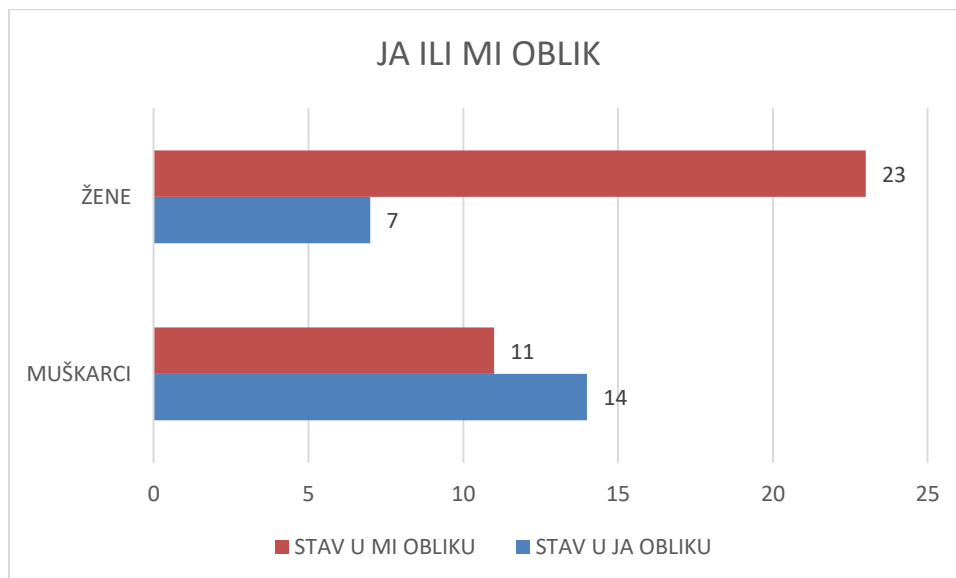


Izvor: vlastiti rad autorice

Graf 3. pokazuje kako su tvrdnje uz objašnjenja dominantnije u analiziranim intervjuima, nego slučajevi kad intervjuirana osoba navodi samo tvrdnje. U intervjuima je razvidno da je uporaba tvrdnji uz objašnjenje češća u razgovorima s muškarcima, no jednako tako intervjuirani muškarci češće koriste samo tvrdnje kao oblik iskazivanja svog stava. Iz toga proizlazi kako su muškarci na poslovnim pozicijama na kojima imaju utjecaj na poslovni proces skloni iskazivati stavove u obliku tvrdnja, čime ujedno potvrđuju svoju (poslovnu) snagu i odvažnost.



Graf 4. JA ili MI način izražavanja stava

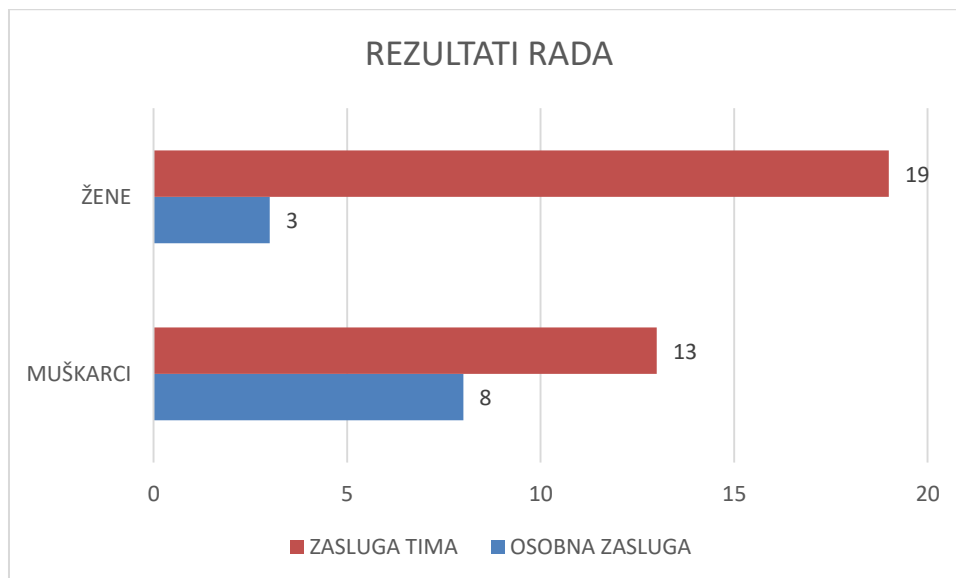


Izvor: vlastiti rad autorice

Graf 4 pokazuje koliko puta intervjuirana osoba koristi ja ili mi oblik izražavanja. Rezultati pokazuju da je mi oblik izražavanja češći u intervjuima sa ženama, 23 izjave u odnosu na 11 izjava, dakle, žene koriste za 50% više mi način izražavanja. U jednakom je omjeru analiza pokazala tko koristi više ja-način izražavanja. Brojke pokazuju jedan omjer, dakle muškarci u 50% slučajeva koriste češće ja oblik, nego žene. Ti rezultati su u skladu s teorijskim polazištima, prema kojima žene češće koriste mi-oblik kako bi naglasile zajedništvo u ostvarivanju rezultata, dok su muškarci skloniji isticanju sebe kao ključnog dionika u poslovnom procesu.

Ta se liderska karakteristika (zajedništvo versus isticanje vlastite snage) povezuje s komunikacijskom karakteristikom navođena poslovnih rezultata kao svojih, odnosno kao direktnu posljedicu svog truda i zalaganja, dok su osobe koje su sklon podržavajuće liderskom stilu, češće rezultate rade navode kao zajedničke, odnosno rezultate tima. U skladu s navedenim, u istraživanju je postavljeno pitanje komunicira li intervjuirana osoba u razgovoru s novinarom/kom o rezultatima kao svojom zaslugom ili rezultate navodi kao zaslugu tima. Rezultati su prikazani u grafu broj 5.

Graf 5. Način komuniciranja o rezultatima rada

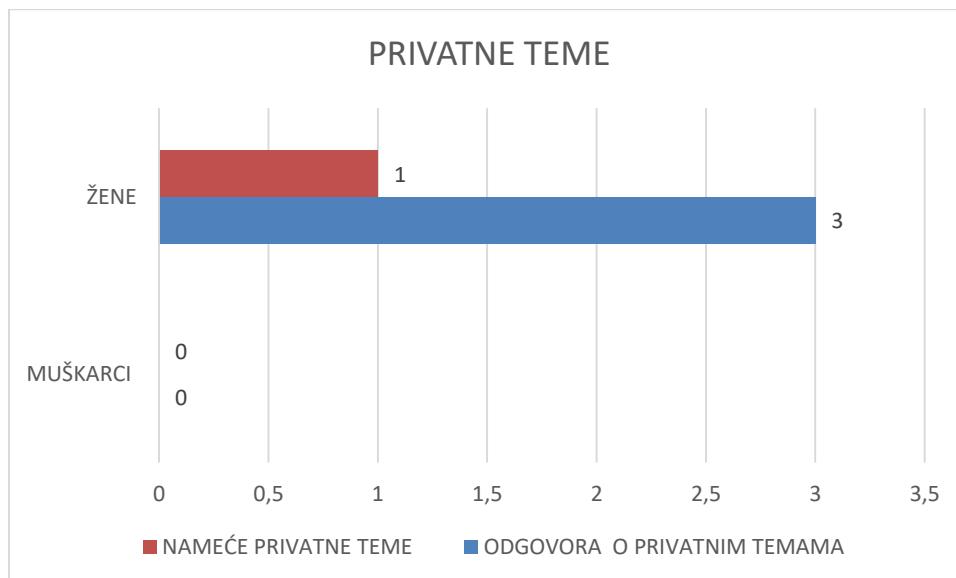


Izvor: vlastiti rad autorice

Brojke koje se navode u grafu 5. pokazuju da su žene sklonije češće ukazivati na zasluge tima (u 19 izjava od ukupno 22), a rjeđe na svoje osobne zasluge (tri izjave od 22). Kod muškaraca rezultati pokazuju na jednak trend, češće ukazuju na zasluge tima (u 13 izjava od ukupno 21), a rjeđe na svoje osobne zasluge (osam izjava od 21). Iz toga proizlazi da je komunikacijski stil povezan s liderskim stilom, te da u komunikaciji i poslovnom pristupu analiziranih intervjua sa ženama i s muškarcima dominira sklonost zajedništvu, pri čemu je to izraženije u intervjuiima s muškarcima. Sklonost isticanju osobnih zasluga za poslovne uspjehe je prema dobivenim rezultatima češća u komunikaciji muškaraca.

Nadalje, u teorijskom dijelu ovog rada je navedeno kako su prema dosadašnjim istraživanjima žene sklonije govoriti o privatnim temama te o emotivnim temama iz privatnog života. Stoga je upitnikom za analizu sadržaja ta tema obuhvaćena varijablama koje se odnose na to je li osobi postavljeno pitanje iz njezina privatna života te druga varijabla, koja se odnosi na pitanje koristi li intervjuirana osoba neku privatnu temu kao odgovor na pitanje, a da ju ili ga novinar/ka ne pita ništa o toj privatnoj temi.

Graf 6. Uporaba privatnih tema u razgovoru



Izvor: vlastiti rad autorice

Iz grafa 6. je vidljivo da su privatne teme bile zastupljene samo u intervjuima sa ženama. Pritom je riječ o usklađivanju obiteljskog i profesionalnog života te o obavezama koje žena kao majka mora obaviti. U intervjuima s muškarcima nije identificirana niti jedna privatna tema. Pretpostavka je da je takav omjer tema direktna posljedica društvenih očekivanja od muškaraca i žena. Naime, od žene se uz poslovnu izvrsnost na visokoj poziciji očekuje i predanost u obiteljskim temama, dok se od muškaraca očekuje prije svega uspješnost u poslovnim procesima.

Sadržajna analiza intervjuja ukazuje na povezanost između načina komunikacije i leaderskog stila prema teorijskim polazištima, no ono nije jasno podijeljeno u odnosu na spol osobe, već je realizirano sukladno temi o kojoj je riječ u intervjuu.

## 6. ZAKLJUČAK

Tema načina komuniciranja i načina vođenja posla danas je aktualna tema, o kojoj se piše i koju se analizira. Tema je aktualna jer živimo u vremenima kada bi razlike po pitanju mogućnosti poslovne realizacije trebale biti minimalno, pri čemu se misli na razlike u prilikama zbog spola osobe. U prilog tome govori i činjenica da je upravo u studenom 2020. godine Kamala Harris, izabrana za prvu potpredsjednicu Sjedinjenih Američkih Država. Pritom ona nije samo prva žena potpredsjednica, nego je i prva žena afričko-azijskog porijekla koja se nalazi na položaju druge osobe Sjedinjenih Država. Navedena je činjenica da su razlike na temelju bioloških odrednica sve manje važne i da svatko ima priliku uspjeti. No, to i dalje ne znači da svi imaju jednake prilike te da se ipak žene, poput Kamale Harris nisu trebale neusporedivo više potruditi da bi dobile takvu poslovnu priliku, nego da su muškarci. Autorica rada smatra da je upravo to razlog zašto je izuzetno važno baviti se tom temom, iz perspektive liderstva te iz perspektive komunikacije. Pritom je polazišno važna osviještenost imenovanja dionika poslovnog diskursa sukladno biološkom spolu, što je prema rezultatima iz ovog istraživanja izostalo u naslovima intervjua s muškarcima u poslovnom svijetu.

Iako su rezultati istraživanja simptomatični za odabrane intervjue, provedeno istraživanje nadalje ukazuje na način komunikacije u intervjuiima s muškarcima na visokim pozicijama, koji iskaze analiziranih osoba stavlja u direktan međuodnos s karakteristikama autokratskog stila vođenja, što znači da su skloniji komunicirati autoritet, nametati stav, manje iznositi zajedničko timsko mišljenje. Fokusirani su na rezultate i postizanje ciljeva, a ne na sam proces izvršenja zadatka, na postizanje ciljeva, a ne na sam proces izvršenja. Ženama se s druge strane pripisuje demokratski stil vođenja koji je participativan, kolegijalan, prijateljski, „emotivan“, interaktivan, suradnički. U razgovorima su prema istraživanjima žene češće govoriti o privatnim temama, neovisno o tome pitaju li ih drugi za te teme ili ih one same nameću.

Provedeno istraživanje je pokazalo da se stilovi komuniciranja mogu pribrojiti određenim stilovima vođenja. Pritom je ovdje važno naglasiti da je istraživanje simptomatično, odnosno da rezultati važe za odabrani uzorak intervjua te se ne mogu koristiti kao općevažeći rezultati. No, autorica smatra da su takvi rezultati unatoč tome vrijedan doprinos razvijanu rasprava o temi je li spol ili društvo i okolnosti ključan utjecaj na razvoj leaderskog i komunikacijskog

stila. U konačnici, autorica rada smatra da će razlike u komunikaciji između muškaraca i žena s vremenom biti manje, no uvijek će postojati i to je kontinuirano područje za promišljanje o unaprjeđenju i osvještavanju kako komunikacijskih tako i liderskih vještina.

## 7. LITERATURA

### KNJIGE I ČLANCI

Ahrens, Kathleen (eds) (2009), *Politics, Gender and Conceptual Metaphors*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Barada, Valerija and Jelavić, Željka (2004), *Uostalom, diskriminaciju treba dokinuti*, Zagreb: Centar za ženske studije.

Barnett, Barbara (2013), 'Toward authenticity: Using feminist theory to construct journalistic narratives of maternal violence', *Feminist Media Studies* 13(3), 505–524.

Borić, Rada (1999), 'Jezikom protiv žena', *Zaposlena* 50(1), 50-51

Borić, Rada(ur.) (2007), *Pojmovnik rodne terminologije prema standardima Europske unije*, Biblioteka ONA, Zagreb: Centar za ženske studije.

Borčić, Nikolina (2009), *Kontrastivna analiza tekstne vrste politički intervju s obzirom na rodne osobitosti*, znanstveni magistarski rad, Zadar: Sveučilište u Zadru.

Borčić, Nikolina (2012), *Konceptualne metafore i semantička polja u tekstnoj vrsti politički intervju u odnosu na rodne osobitosti*, doktorski rad, Zadar: Sveučilište u Zadru.

Car, Viktorija, Knežević, Svjetlana (2011), 'Žene u televizijskim vijestima – analiza središnjih informativnih emisija HTV-a, RTL-a i Nove TV', *Medijske studije*, 2:3-4, pp. 76-92.

Čajdo, Marino (2015), 'Žene u politici', *VoxFeminae - Women Media Independence*, Zagreb

Glovacki – Bernardi, Zrinjka (2004), *O tekstu*, Zagreb: Školska knjiga.

Glovacki-Bernardi, Zrinjka (2006), 'Rodna perspektiva u javnoj i službenoj komunikaciji: sociolingvistički, pravni i politički aspekti', u Poštić, J. (ur), Hodžić, A. (ur.) *Transgresija roda: spolna/rodna ravnopravnost znači više od binarnosti: Zbornik konferencijskih radova*, Zagreb: CESI-Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje, 236 – 239

Glovacki-Bernardi, Zrinjka (2008), 'Kad student zatrudni', *Rasprava o rodnoj perspektivi u jeziku*, Zagreb: Alfa.

Klann-Delius, Gisela (2005) *Sprache und Geschlecht*, Stuttgart, Weimar: Verlag J.B. Metzler.

Samel Ingrid (2000), *Einführung in die feministische Sprachwissenschaft*, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Tannen, Deborah (1990), *You Just Don't Understand*, New York, NY: Penguin Random House.

Tench, Ralph, Topić, Martina, Moreno, Angeles (2017). Male and Female Communication, Leadership Styles and the Position of Women in Public Relations, *Interactions: Studies in Communication and Culture* 8:2-3, 231-248.

Topić, Martina, Cunha, Maria João, Reigstad, Amelia, Jelen-Sanchez, Alenka, Moreno, Angeles (2020), 'Women in public relations (1982–2019)', *Journal of Communication Management*, 24:4, 391-407, <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0143>.

Topić, Martina (2009), '(Ne)ovisnost žena i posljedice tog položaja: rod, patrijahat, odgoj', *Sociološka luč*, 3:2, 49-59.

Škiljan, Dubravko (1980), *Pogled u lingvistiku*, Zagreb: Školska knjiga.

Rouse, Michael J., Rouse, Sandra (2005). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Masmedia Zagreb.

#### INTERNETSKI IZVORI

Bačelić, Matilda (2020), Hrvoje Bujas: Stvorila se zajednička fronta cijelog privatnog sektora, ispada da je cijeli teret krize prebačen isključivo na nas. Preuzeto <https://lider.media/korona-i-biznis/hrvoje-bujas-stvorila-se-zajednicka-fronta-cijelog-privatnog-sektora-ispada-da-je-cijeli-teret-krize-prebacen-iskljucivo-na-nas-130768> (10. prosinac 2020.)

Bačelić, Matilda (2020), Mate Botica: Naša je zadaća biti lider u primjeni dugoročnih visokotehnoloških strategija. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/mate-botica-nasa-je-zadaca-bit-lider-u-primjeni-dugorocnih-visokotehnoloskih-strategija-131999> (10. prosinac 2020.)

Bačelić, Matilda (2020), Nedeljko Štefanić: Ako se može urediti funkcioniranje tvornice, može se urediti i gospodarstvo. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/nedeljko-stefanic-ako-se-moze-urediti-funkcioniranje-tvornice-moze-se-urediti-i-gospodarstvo-129997> (10. prosinac 2020.)

Bačelić, Matilda (2020), Nikola Škorić: U Hrvatskoj postoji veliki potencijal za plaćanje kriptovalutama. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/nikola-skoric-u-hrvatskoj-postoji-veliki-potencijal-za-placanje-kriptovalutama-132943> (10. prosinac 2020.)

Brzić, Aleksandra (2020), Kristina Ercegović: Kako prodati tvrtku: Ova poduzetnica je to napravila već dva puta. Preuzeto s <https://www.lider.media/poslovna-scena/hrvatska/kako-prodati-tvrtku-ova-poduzetnica-je-to-napravila-vec-dva-puta-133052> (10. prosinac 2020.)

Brzić, Aleksandra (2020), Liana Keserić: Liana Keserić prva je žena kojoj je povjereno upravljanje velikom bankom. Preuzeto s <https://lider.media/> (10. prosinac 2020.)

Brzić, Aleksandra (2020), Mislav Vučić: Pokrećemo investiciju od 300 milijuna kuna, najveću u povijesti JGL-a. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/liana-keseric-prva-je-zena-kojoj-je-povjereno-upravljanje-velikom-bankom-129920> (10. prosinac 2020.)

Brzić, Aleksandra (2020), Nataša Rapačić: Korisničko iskustvo područje je na kojem se dobiva ili gubi tržišna utakmica. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/natasa-rapaic-korisnicko-iskustvo-podrucje-je-na-kojem-se-dobiva-ili-gubi-trzisna-utakmica-132749> (10. prosinac 2020.)

Knez, Jozo (2020), Matej Sakoman: Poduzetnicima je ekonomsko preživljavanje možda važnije od zdravlja. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/matej-sakoman-poduzetnicima-je-ekonomsko-prezivljavanje-mozda-i-vaznije-od-zdravlja-130622> (10. prosinac 2020.)

Laslavić, Željka (2019), Anita Letica: Trenutno je najmoćnija predsjednica Uprave u Hrvatskoj. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/najmocnije-zene-biznisa-anita-letica-po-upravljackoj-moci-od-2-5-milijarde-kuna-trenutno-je-najmocnija-predsjednica-uprave-u-hrvatskoj-129298> (10. prosinac 2020.)

Laslavić, Željka (2019), Ivana Bratanić: Žena koja je osiguravateljski biznis prevela preko granice. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/najmocnije-zene-biznisa-ivana-bratanic-zena-koja-je-osiguravateljski-biznis-prevela-preko-granice-129305> (10. prosinac 2020.)

Laslavić, Željka (2019), Lada Tedeschi Fiorio: Previše vremena provodimo radeći da se na poslu ne bismo osjećali dobro. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/najmocnije-zene-biznisa-lada-teseschi-fiorio-previse-vremena-provodimo-radeci-da-se-na-poslu-ne-bismo-osjecali-dobro-129308> (10. prosinac 2020.)

Laslavić, Željka (2020), Dubravka Štefanac Vinovrški: A1 – Rad od kuće i virtualni sastanci smanjuju upotrebu automobila pa time kompanijski CO2 otisak. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/a1-rad-od-kuce-i-virtualni-sastanci-smanjuju-upotrebu-automobila-pa-time-i-kompanijski-co2-otisak-132403> (10. prosinac 2020.)

Laslavić, Željka (2020), Goran Car: Zaposlenici žele veću mobilnost, fleksibilnost i mogućnost da rade s bilo koje lokacije u bilo koje vrijeme. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/car-zaposlenici-zele-vecu-mobilnost>

fleksibilnost-i-mogucnost-da-rade-s-bilo-koje-lokacije-u-bilo-koje-vrijeme-132419 (10. prosinac 2020.)

Laslavić, Željka (2020), Igor Škrkatić: Pozicija malih i srednjih poduzetnika u gospodarstvu vječna je i neiscrpna borba. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/igor-skrkatic-pozicija-malih-i-srednjih-poduzetnika-u-gospodarstvu-vjecna-je-i-neiscrpna-borba-132300> (10. prosinac 2020.)

Laslavić, Željka (2020), Ivan Bartulović: Reorganizacija poslovanja HT-a bio je zahtjevan pothvat kojeg smo uspješno napravili u 10 dana. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/igor-skrkatic-pozicija-malih-i-srednjih-poduzetnika-u-gospodarstvu-vjecna-je-i-neiscrpna-borba-132300> (10. prosinac 2020.)

Litvan, Goran (2020), Ana Hanžeković: Kako je Hanza Media izašla iz predstečaja pet godina prije roka. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/mocne-poduzetnice-ana-hanzekovic-kako-je-hanza-media-izasla-iz-predstecaja-pet-godina-prije-roka-132159> (10. prosinac 2020.)

Litvan, Goran (2020), Slavica Singer: Žene su u biznisu samokritičnije i opreznije, muškarci su umreženiji. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/slavica-singer-zene-su-u-biznisu-samokriticnije-i-opreznije-muskarci-su-umrezeniji-132162> (10. prosinac 2020.)

Litvan, Goran (2020), Vesna Ramljak: Odvažnost i hrabrost u početku, a kasnije iskustvo i oprez. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/mocne-poduzetnice-vesna-ramljak-odvaznost-i-hrabrosti-u-pocetku-a-kasnije-iskustvo-i-oprez-132161> (10. prosinac 2020.)

Pranić, Kata (2020), Ivan Mrvoš: Želim pobjeći od pametnih klupa i prijeći na novu paletu opreme za pametne gradove. Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/ivan-mrvos-zelim-pobjeci-od-pametnih-klupa-i-prijeci-na-novu-paletu-opreme-za-pametne-gradove-130121> (10. prosinac 2020.)

## POPIS TABLICA I SLIKA

Tablica broj 1: Intervjui s muškarcima na vodećim mjestima .....	24
Tablica broj 2: Intervjui s ženama na vodećim mjestima.....	27
Graf 1: Način iskazivanja stava.....	30
Graf 2: Način argumentiranja.....	31



Graf 3. Način uobličavanja stava .....	32
Graf 4. Ja ili mi način izražavanja stava.....	33
Graf 5. Način komuniciranja o rezultatima rada .....	33
Graf 6. Uporaba privatnih tema u razgovoru .....	35

## PRILOG

Upitnik za provedbu analize analize sadržaja

Varijabla 1: Identifikacijski broj intervjuja (od 1 do 20)

Varijabla 2: Naziv novina/tjednika/internetskog portala

Varijabla 3: Intervjuirana osoba

Varijabla 4: Naslov intervjuja

Varijabla 5: Intervjuirana osoba poziva se na autoritet:

1. DA
2. NE

Varijabla 6: Ako je odgovor pod 5. DA, koliko puta?

Varijabla 7: Intervjuirana osoba poziva se na svoje mišljenje:

1. DA
2. NE

Varijabla 8: Ako je odgovor pod 7. DA, koliko puta?

Varijabla 9: Intervjuirana osoba iskazuje timsko mišljenje:

1. DA
2. NE

Varijabla 10: Ako je odgovor pod 9. DA, koliko puta?

Varijabla 11: Intervjuirana osoba izražava emocije:

1. DA
2. NE

Varijabla 12: Ako je odgovor pod 11. DA, koliko puta?

Varijabla 13: Intervjuirana osoba objektivno argumentira:

1. DA
2. NE

Varijabla 14: Ako je odgovor pod 13. DA, koliko puta?

Varijabla 15: Intervjuirana osoba iznosi samo tvrdnju:

1. DA
2. NE

Varijabla 16: Ako je odgovor pod 15. DA, koliko puta?

Varijabla 17: Intervjuirana osoba iznosi tvrdnju i objašnjenje:

1. DA
2. NE

Varijabla 18: Ako je odgovor pod 17. DA, koliko puta/?

Varijabla 19: Intervjuirana osoba iznosi tvrdnju/mišljenje/stav u ja obliku:

1. DA
2. NE

Varijabla 20: Ako je odgovor pod 19. DA, koliko puta?

Varijabla 21: Intervjuirana osoba odgovara na privatna pitanja:

1. DA
2. NE

Varijabla 22: Ako je odgovor pod 21. DA, koja:

Varijabla 23: Intervjuirana osoba koristi privatne teme u odgovoru

1. DA
2. NE

Varijabla 24: Ako je odgovor pod 23. DA, koje:

Varijabla 25: Intervjuirana osoba navodi rezultate kao svoje:

1. DA
2. NE

Varijabla 26: Ako je odgovor pod 25. DA, koliko puta:

Varijabla 27: Intervjuirana osoba navodi rezultate kao rezultate tima:

1. DA
2. NE

Varijabla 28: Ako je odgovor pod 27. DA, koliko puta:

# ŽIVOTOPIS DIPLOMANTA





## Životopis

### OSOBNJE INFORMACIJE

Luciana Rukavina

 Vinagorska 6, 10000 Zagreb (Hrvatska)

 098/270-503

 lrukavina6@gmail.com

Spol **Žensko** | Datum rođenja **14/02/1975** | Državljanstvo **hrvatsko**

### RADNO ISKUSTVO

---

05/04/1994–31/12/2002    Tajnica dekana

Građevinski fakultet u Zagrebu, tajništvo

01/01/2003–13/10/2011    Tajnica u uredu direktora

Agencija za pravni promet i posredovanje nekretninama

14/10/2011–29/07/2013    Referent u Sektoru upravljanja  
nekretninama, Služba raspolaganja, Odjel upravljanja nekretninama po  
projektima Vlade Republike Hrvatske

Agencija za upravljanje državnom imovinom

30/07/2013–danas    Referent u Službi za poslovne prostore,  
Sektor komercijalnih nekretnina, referent u Sektoru pravnih poslova

Državne nekretnine d.o.o.

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

## Ekonomistica SSS

## OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
B2	B1	A2	B1	B1

## Strani jezici

engleski

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik Zajednički europski referentni okvir za jezike - Ljestvica za samoprocjenu

Komunikacijske vještine Sklona timskom radu, komunikativna

- organizator konferencija

 Organizacijske /  
rukovoditeljske vještine

Poslovne vještine - sposobnost prilagođavanju promjenama

- rješavam probleme

- motivirana, inovativna i efikasna u timskom radu

- poznavanje internetske tehnologije (Word, Excel, PowerPoint...)

## SAMOPROCJENA

Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Samostalni korisnik	Temeljni korisnik	Temeljni korisnik

Digitalne vještine

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu

# IZJAVA O AUTORSTVU

## Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:**

**Matični broj studenta:**

**Naslov rada:**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---