# Šutnja u komunikaciji

**Krsnik, Ksenija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:073938

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-29**

*Repository / Repozitorij:*

University North Digital Repository

**SVEUČILIŠTE SJEVER**
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**




DIPLOMSKI RAD br.78/PE/2016

# ŠUTNJA U KOMUNIKACIJI

Ksenija Krsnik

Varaždin,ožujak, 2016.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**

**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**POSLOVNA EKONOMIJA**

DIPLOMSKI RAD br.78/PE/2016

# ŠUTNJA U KOMUNIKACIJI

Student:

Ksenija Krsnik, 104/336D

Mentor:

prof.dr.sc. Ljubica Bakić Tomić

Varaždin,ožujak 2016.

**Sveučilište Sjever**
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

# Prijava diplomskog rada

## studenata IV. semestra diplomskog studija
## Poslovna ekonomija

| | | | |
|---|---|---|---|
| IME I PREZIME STUDENTA | KSENIJA KRSNIK | MATIČNI BROJ | 0104/336D |
| NASLOV RADA | ŠUTNJA U KOMUNIKACIJI | | |
| NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU | SILENCE IN COMMUNICATION | | |
| KOLEGIJ | POSLOVNO KOMUNICIRANJE | | |
| MENTOR | prof.dr.sc. LJUBICA BAKIĆ TOMIĆ | | |
| ČLANOVI POVJERENSTVA | 1. doc. dr. sc. Ante Rončević | | |
| | 2 doc. dr. sc. Tvrtko Jolić | | |
| | 3. prof. dr. sc. LJUBICA BAKIĆ TOMIĆ | | |

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 78/PE/2016

OPIS

Ovaj diplomski rad prikazuje šutnju kao oblik komunikacije, a ne samo odsustvo govora. Šutnja se može javiti u raznim oblicima i ne samo da može izgraditi bolje odnose u poslovanju već se može koristiti i kao sredstvo za pregovaranje i prezentiranja. Ovisno o situaciji može biti i pozitivna i negativna. U procesu šutnje također šaljemo određene simbole i znakove koje drugi ljudi mogu očitati. To najčešće obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća,vanjski izgled, razdaljina među sugovornicima i ton glasa. Prikazana je šutnja kroz vještinu slušanja koju upotrebljavamo više od čitanja i pisanja no paradoksalno to je aktivnost kojoj pridajemo manje pozornosti i važnosti nego ostalim oblicima komunikacije. Na kraju rada prikazano je istraživanje koje je provedeno putem ankete s ciljem prikazivanja šutnje kao važnog oblika komunikacije kojeg svjesno ili nesvjesno primjenjujemo u poslovnom okruženju.

U VARAŽDINU, DANA 09.03.2016.

REPUBLIKA HRVATSKA 5 SVEUČILIŠTE SJEVER KOPRIVNICA

POTPIS MENTORA

DIR 01 PE

SADRŽAJ

1. UVOD ..... 1
2. ŠUTNJA ..... 2
2.1. ŠUTNJA U RAZLIČITIM OBLICIMA ..... 3
2.1.1. Šutnja kao znak razmišljanja ..... 3
2.1.2. Prešućivanje i poricanje ..... 4
2.1.3. Šutnja iz pristojnosti ..... 5
2.1.4. Šutnja zbog straha ..... 6
2.1.5. Šutnja kao znak kontrole ..... 6
3. ŠUTNJA U PROCESU KOMUNIKACIJE ..... 8
3.1. Pravila šutnje ..... 8
4. ŠUTNJA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJ ..... 11
4.1. Šutnja kao sredstvo pregovaranja ..... 11
4.2. Šutnja kao sredstvo prezentiranja ..... 13
4.3. Šutnja poboljšava kreativnost ..... 14
4.4. Šutnja izgrađuje bolje odnose ..... 14
4.5. Šutnja i vođenje ..... 15
4.6. Posljedice šutnje u organizaciji ..... 15
5. ŠUTNJA U DRUŠTVENOM KONTEKSTU ..... 18
5.1. Poslovna tajna ..... 18
5.2. Šutnja uprave ..... 19
5.3. Predizborna šutnja ..... 20
5.4. Teorija spiralne šutnje ..... 21
5.5. Religijska šutnja ..... 23
6. VJEŠTINA SLUŠANJA ..... 24
6.1. VAŽNOST AKTIVNOG SLUŠANJA ..... 25
6.2. RAZINE SLUŠANJA ..... 28
6.2.1. Pozorno slušanje ..... 28
6.2.2. Slušanje izgovorenih riječi ..... 29
6.2.3. Fragmentarno slušanje ..... 29
6.3. STILOVI SLUŠANJA ..... 29
6.3.1. Orijentiranost na ljude ..... 30
6.3.2. Slušanje usmjereno na sadržaj ..... 30
6.3.3. Slušanje usmjereno na događaj ..... 31
6.3.4. Slušanje usmjereno vremenu ..... 32
6.4. PREPREKE U PROCESU SLUŠANJA ..... 32
6.4.1. Slušateljski stilovi ..... 33
6.4.2. Fizička prepreka ..... 33

6.4.3. Semantičke prepreke ..... 34
6.4.4. Vanjske smetnje ..... 34
7. ŠUTNJA KAO GOVOR TIJELA ..... 36
7.1. Izraz lica ..... 38
7.2. Kontakt očima ..... 40
7.3. Osobni prostor ..... 41
7.4. Dodir ..... 42
7.5. Izgled ..... 44
7.6. Osmijeh ..... 45
7.7. Tumačenje neverbalnih znakova ..... 46
8. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA S DISKUSIJOM ..... 49
8.1. Analiza uzorka - demografski podaci ..... 50
8.2. H1 - Šutnja u poslovnom okruženju smatra se nepoželjnom – Analiza rezultata ..... 51
8.3. H 2 - Zaposlenici su skloniji otvorenom razgovoru nego šutnji - Analiza rezultata ..... 56
8.4. H3 - Osobe sklone šutnji smatramo manje vrijednima – Analiza rezultata 60
9. ZAKLJUČAK ..... 63
10. LITERATURA ..... 65

# SAŽETAK

Ovaj diplomski rad prikazuje šutnju kao oblik komunikacije, a ne samo odsustvo govora. Šutnja se može javiti u raznim oblicima i ne samo da može izgraditi bolje odnose u poslovanju već se može koristiti i kao sredstvo za pregovaranje i prezentiranje. Ovisno o situaciji može biti i pozitivna i negativna. U procesu šutnje također šaljemo određene znakove koje drugi ljudi mogu očitati. To najčešće obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća, vanjski izgled i razdaljina među sugovornicima. Prikazana je šutnja kroz vještinu slušanja koju upotrebljavamo više od čitanja i pisanja no ujedno je to aktivnost kojoj pridajemo manje pozornosti i važnosti nego ostalim oblicima komunikacije. Na kraju rada prikazano je istraživanje koje je provedeno putem anketnog upitnika s ciljem prikazivanja šutnje kao važnog oblika komunikacije kojeg svjesno ili nesvjesno primjenjujemo u poslovnom okruženju.



***Ključne riječi:*** *šutnja, komunikacija, proces, slušanje, govor, poslovno okruženje*

## SUMMARY

This thesis shows the silence as a form of communication, and not just the absence of speech. Silence may appear in many forms and can not only build better relationships in business but can also be used as a tool for negotiation and presentation. Depending on the situation can be both positive and negative. During the process of silence we can also send some signs that other people can read. This usually includes items such as facial expression, view, gestures, clothing, external appearance, and the distance between the communicators. Silence is shown through listening skills that we use more than reading and writing but paradoxically it is an activity which we give less attention and importance than other forms of communication. At the end of this article shows the survey conducted by questionnaire in order to display the silence as an important form of communication which consciously or unconsciously we use in the business environment.

**Keywords:** *silence*, *communication*, *process*, *listening, speaking*, *business environment*

# 1. UVOD

Da bi proces komunikacije postojao između dva sugovornika ili više njih mora postojati i šutnja. Kad mi govorimo, sugovornik šuti ili obrnuto. Šutnja se može promatrati kroz različite znanstvene discipline i svaka je prikazuje i objašnjava na drugačiji način. Postoji jako široko shvaćanje šutnje. Kao pasivan oblik komunikacije najčešće je znak razmišljanja, nezadovoljstva, straha, kontrole, umora, a istovremeno nam jasno govori o osjećajima ljudi, o nama u različitim situacijama, govori o ljubavi, o sumnjama, pozornost...

U ovom radu prikazat ću šutnju kao znak razmišljanja, pristojnosti, kontrole i kao sredstvo koje se često koristi kako bi se izbjegla neka bolna pitanja ili situacije. Drugi dio odnosi se na šutnju kao vještinu koja pridonosi boljem poslovnom okruženju. Kad gledamo na razvoj vlastitih komunikacijskih vještina trebamo uzeti u obzir ne samo naglasak na govorne projekcije, intonaciju i izbor jezika, ali i na način na koji se može uključiti upotrebu šutnje u komunikacijski alat.

Treći dio odnosi se na šutnju u širem društvenom kontekstu na koji nailazimo zbog sredine u kojoj se nalazimo i pravilima društva u kojem živimo. Neizostavan dio šutnje je i vještina slušanja koja podrazumijeva mnogo više od sposobnosti da čujemo poruku. Stoga umijeće komunikacije uspijeva na pravi način osobito kada znamo primijeniti umijeće slušanja u šutnji. U procesu šutnje također šaljemo određene simbole i znakove koje drugi ljudi mogu očitati te je u zadnjem dijelu, šutnja predstavljena kao govor tijela koji su često najvažniji, gotovo presudan segment komuniciranja, prenošenja i razumijevanja poruka.

U empirijskom dijelu ovog rada provedeno je istraživanje šutnje u poslovnom okruženju s ciljem razumijevanje šutnje u komunikaciji koja se odvija u poslovnom okruženju. Metoda koju sam koristila je anketa radi jednostavne primjene i ekonomičnosti.

Cilj ovog rada je približiti razumijevane šutnje u komunikaciji, prikazati njezinu svrhu te situacije gdje se može primijeniti kao alat komunikacije.

# 2. ŠUTNJA

Šutnja se u komunikaciji najčešće promatra u negativnom kontekstu kroz odsustvo govora što može negativno utjecati na komunikacijski događaj. Smatra se poželjnom u kazalištu, crkvi, muzeju, biblioteci, bolnici ili ostalim mjestima gdje se smatra primjerenom. Značenje šutnje neki autori poistovjećuju sa tišinom. (Mark L.Knapp, Judith A. Hall, 201:408)

Prema Hrvatskom jezičnom portalu, stanje šutnje znači isto kao i stanje kad se ne govori, a tišina kao stanje bez zvukova. Značenje šutnje može se isto kao i riječi utvrditi tek nakon pažljivije analize osoba u komunikaciji, teme razgovora, vremena, mjesta...

Zapravo postoji jako široki raspon shvaćanja šutnje. Većina ljudi ima osobnu upotrebu te riječi , na primjer : "Šutjela sam cijelu večer" može značiti da sam: "bila na bučnoj zabavi, ali nisam puno govorila"; može značiti "ostala sam kod kuće sama i gledala TV"; može značiti da je "bilo tako mirno i spokojno tamo gdje sam bila da nisam čula čak ni vjetar". Te neistražene, razlike znače puno kad pokušavamo shvatiti pojam šutnje. (Maitland S., 2010)

O važnosti šutnje govore i mnogobrojne poslovice:

**„Šutnja je zlato“**

Hrvatska narodna poslovica

Ta je poslovica dio našeg narodnog nasljeđa. Podijeljena su mišljenja da li stoji ili ne jer često ne znamo kad treba šutjeti, a kad govoriti. Čovjek bi trebao govoriti samo onda kada riječ nosi više značenja od tišine. (Knežević, A.N.,2004:90)

**„Mudar je tko šuti“**

Hrvatska narodna poslovica

To je još jedna narodna poslovica no pitanje je da li je zaista mudar onaj koji šuti ili možda i nema što reći. Nekad je bolje šutjeti, no nije svaka šutnja dobra i zlatna. Mudri su oni koji mogu razabrati kada je vrijeme za "čujno", a

kada za "nečujno" djelovanje. Mudri su oni koji znaju šutjeti jednako kao i govoriti. Da bi šutnja bila mudrija od govora, sadržaj koji bi govor možda promijenio mora takav kakav je ostati očuvan upravo u šutnji. (Knežević, A.N.,2004,:90)

**„Ako nemaš za reći ništa lijepo ni pametno, bolje šuti."**

Narodna

Bolje je ne reći ništa nego povrijediti nekoga, riječi koje izlaze iz nas zapravo više govore o nama samima nego o drugima.

## 2.1. ŠUTNJA U RAZLIČITIM OBLICIMA

Šutnja kao pasivan oblik komunikacije tijelom znak je razmišljanja, nezadovoljstva, straha, kontrole, umora... Šutnja u svojim različitim oblicima jasno govori o osjećajima ljudi, o odnosu prema drugima i sebi, o nama u različitim situacijama, govori o ljubavi otuđenosti, o sumnjama, bolesti, čuđenju, trpeljivosti, pozornosti. (Knežević, A.N.,2004: 90)

Šutimo kada nemamo ili ne znamo što bismo rekli, kada se bojimo iznijeti mišljenje ili ne želimo otkriti sebe. Šutnja može izazvati nesigurnost i strah. Kritička javnost izgovara što bi se rado prešutjelo, sprečava da se u tišini radi što se kome prohtije. Šutimo na mjestima gdje je šutnja stvar kulture i gdje je predviđeno da šutimo i na taj način izbjegavamo neugodnost ili podsmjeh. Šutnjom pokazujemo naš interes za sugovornika i njegove riječi. Iza mnogih riječi je sakriveno neizgovoreno. Šutnja može govoriti više nego tisuću riječi. (Brajša P. 1996:31)

### 2.1.1. Šutnja kao znak razmišljanja

Razmišljanje je kreativan proces. Razmišljanje znači misliti o nečemu, na način i u smjeru na koji o tome do sada nismo razmišljali. To je potpuno svjestan i kreativan čin koji uvijek pronalazi nova rješenja. No, razmišljanje je, također, i čin mentalne aktivnosti. Postoji izreka da je “šutnja kolijevka

djelotvorne riječi". Svako dobro djelo izraste iz šutnje koja se pretvara u poticaj i čin. U svakodnevnom susretu i razgovoru vrijedi ona narodna: "Ispeci pa reci! " (Vranjković S., 2014)

Tijekom razgovora slušamo onoga koji nam govori, ujedno razmišljamo o onome što smo čuli i dajemo povratnu informaciju. Razgovor nam je potreban kako bismo bili svjesni da su razmišljanja i stavovi različiti. Ono što namjeravamo kazati, često posve drugačije kažemo, a ono što smo rekli, često je posve drugačije shvaćeno. Ostvaruje se od sugovornika primljena i shvaćena poruka a ne od nas zamišljena i izgovorena poruka. U svakodnevnom razgovoru, sa suradnicima na poslu, odgovorni smo za primanje i shvaćanje, a ne samo za od nas namjeravanu i poslanu poruku. Razgovor je dakle slušanje onoga, koji nam govori, razmišljanje o onome što smo čuli od njega, te izgovaranje onoga o čemu smo razmišljali. U razgovoru moramo biti prisutni i ušima i mozgom, dakle moramo razmišljati i o onome što nam drugi govori i o onome što ćemo mi reći. Izgovoreno bi trebalo biti rezultat prethodnog slušanja i razmišljanja. Slušati bi trebali i sebe i sugovornika, a razmišljati bi trebali i o onome što smo čuli i o onome što namjeravamo izreći. Samo je takav razgovor potpun i uspješan. (Brajša P. 1996:32)

### 2.1.2. Prešućivanje i poricanje

Šutnja je često korišten način izbjegavanja bolnih i kontroverznih pitanja zbog čega gledamo u drugu stranu umjesto da se suočimo s problemom ili raspravimo tu delikatnu stvar. Na primjer ako dva para imaju sretnu i zdravu djecu, dok treći par nema djece, a želi, kako djeca druga dva para trčkaraju, smiju se i igraju, napetost visi u sobi. Odsustvo djece trećeg para predstavlja osjetljivu stvar i podrazumijeva se da se takvu temu izbjegava. Često prešutimo stvari koje uopće nisu ni bitne, na primjer, kad netko ima hrane među zubima, ili kad je nekome otvoren šlic. Može biti da nas pristojnost o ne tako ozbiljnim stvarima uči o pristojnosti o vrlo ozbiljnim stvarima. Ovo ne znači da ako netko ignorira nečiji otvoreni šlic, da će

automatski ignorirati vrlo ozbiljnu temu ali se norme ne-ozbiljnih situacija možda prenose u ozbiljne. (Šarić M., 2011)

Ignoriramo kad mislimo da nam prijatelj previše pije da je popustio na poslu, da netko ima neugodan miris... U ovakvim slučajevima osjećamo da nije naše mjesto da se petljamo. Međutim, ako nije naše mjesto, čije je onda? Kako to da toj osobi nismo u stanju reći da ne zna s ljudima, da je pregruba, da su se mnogi od nje odvratili, da je smiješna u svojoj kričavoj odjeći, da previše pije. Ostajemo pasivni a pasivnost je štetna. Mnogo toga se može reći, ali treba pronaći dobar način. Nitko nema pravo drugoga uvrijediti ili ga optužiti ako mu želi pomoći. Korisna je pozitivna, dobronamjerna, objektivna i konstruktivna kritika. Ako ne kažemo ništa, mi zapravo odobravamo neprikladno ponašanje. Možda se ne bismo trebali toliko brzo odlučiti na šutnju. Možda bismo trebali preuzeti aktivniju ulogu u borbi s problemima koji nas okružuju. (Knežević, A. N. 2004:85,86)

### 2.1.3. Šutnja iz pristojnosti

Ljubazno i pristojno ponašanje kvalitete su kojih se nitko ne bi trebao odreći ili ih se sramiti. Svatko od nas mnogo lakše i s manje otpora prihvaća ljude koji su susretljivi, empatični i spremni pomoći. Šutnja i popuštanje u velikoj su mjeri uvjetovani i odgojem te društvenim normama. Od malih nogu učili su nas da je šutnja čin pristojnosti i lijepog odgoja u komunikaciji sa starijim osobama. I kad ste u pravi i kad niste pristojno je šutjeti i kao djeca, shvatili smo da se takvim ponašanjem može kupiti roditeljsku ljubav. Kasnije smo otkrili da nam pomaže da budemo prihvaćeni i u društvu jer nitko ne želi biti odbačen ili marginaliziran, jer društvena smo bića i ne možemo opstati sami. Ovo su neki od kompromisa koje mnogi ljudi čine svakodnevno, pa čak i onda kada je nepravda kojoj su izloženi krajnje očigledna, nedostaje im snage, hrabrosti ili energije da se tome suprotstave, već nastavljaju podržavati obrazac šutnje, a nezadovoljstvo potiskuju u sebi. (Ilić E., 2012.)

No problem se javlja ako takvim ponašanjem prelazimo vlastite granice, ako činimo suprotno svojoj volji i ako time poništavamo sami sebe, a to

činimo svaki put kada unatoč nezadovoljstvu koje osjećamo ne reagiramo i šutimo na ono što nam smeta, već taj osjećaj potiskujemo. Propuštanje, šutnja i potiskivanje nezadovoljstva donosi nam niz dobrobiti, no u realnosti često gubimo mnogo više nego što dobivamo. (Ilić E., 2012.)

### 2.1.4. Šutnja zbog straha

Neki ljudi šute jer se jednostavno boje komunicirati. Taj strah se zatim odražava na njihovo ponašanje za vrijeme komunikacije. U većini slučajeva šutnja zbog straha, uzrokovana je nedostatkom kontrole nad okolinom i manjkom samopouzdanja. (Kathlenn K. Reardon, 1998:88)

Svatko od nas se ponekad osjeća nervoznim u komunikaciji, no ako je takav strah velik i stalan, negativno utječe na komunikacijsku kompetenciju. Osobe šutljive zbog straha prepoznajemo po drhtanju, nesposobnosti gledanja sugovornika, izbjegavanjem društvenih situacija i sustezanje od sudjelovanja u razgovoru.

### 2.1.5. Šutnja kao znak kontrole

Šutnjom se može postići manipulacija i uspostavljanje kontrole nad ne-sugovornikom. To je pasivno-agresivna strategija koja može sačinjavati elemente emocionalnog zlostavljanja. Šutnju često smatramo najboljim rješenjem u situacijama kada nikakav razgovor ne pomaže. Ona potiče osobu s kojom se ne razgovara da razmisli zašto je došlo do te situacije te kako ispraviti nastalo stanje. (Skelin P., 2010)

Takav način ponašanja može uvelike utjecati na ljude spram kojih se primjenjuje, a postoje i neka saznanja prema kojima maloj djeci takvo ponašanje stvara izrazitu bol, iako nema nikakve fizičke boli. Takav način šutnje može biti izrazito destruktivan u međuljudskim odnosima, na primjer. između muža i žene, ali i prijatelja koji prestanu razgovarati. To nije isto kao i situacija kada ste toliko ljuti na nekoga ili na nešto što je vaš sugovornik rekao, da se suzdržavate od komentara dok se ne smirite, kako ne bi rekli

nešto što ćete kasnije požaliti. Ukoliko ljudi imaju problema, a o njima ne govore nego ih skrivaju, ili ih "stavljaju pod tepih" oni će kad tad kulminirati a pitanje je kakve će biti posljedice. Izbjegavanje razgovora može polučiti razne rezultate ovisno što time želimo postići, no često posljedice budu jako negativne za oba"ne-sugovornika". (Skelin P., 2010)

# 3. ŠUTNJA U PROCESU KOMUNIKACIJE

U procesu komunikacije riječi i šutnja se izmjenjuju u ulogama govornika i slušatelja i samo kad obje postoje istovremeno i u ravnoteži, moguća je ispravna komunikacija. Mogli bismo reći da iz šutnje proizlazi jedna još zahtjevnija komunikacija na primjer, ako promatramo osobe koje se vole, možemo primijetiti kako se među njima najveća komunikacija odvija upravo u šutnji. Njihovi pogledi, dodiri, izrazi lica, govore mnogo više od riječi. Kada se šutnja isključuje, komunikacija se pogoršava.

Neke od funkcija šutnje u interpersonalnoj komunikaciji jesu:

- Interpunkcija ili naglašavanje, usmjeravanje pozornosti prema određenim riječima
- Procjenjivanje tuđeg ponašanja, pokazivanje naklonosti ili nenaklonosti, slaganja ili neslaganja, napadanje
- otkrivanje ili sakrivanje nečega šutnjom
- izražavanje emocija, tišina gađenja, tuge, straha, ljutnje ili ljubavi
- mentalna aktivnost, pokazivanje ozbiljnosti

(Knapp L. Mark, Judith A. Hall, 2002:408)

## 3.1. Pravila šutnje

Renata Fox u svojoj knjizi Poslovna komunikacija kaže da je poznavanje pravila šutnje jednako važno kao i poznavanje pravila govora. Malo je, naime, područja komunikacije koja mogu prouzročiti toliko nesporazuma kao šutnja.

Neke od smjernica kako koristiti šutnju:

- Kad nismo sigurni da bismo riječima napravili više štete nego koristi
- kad nismo sigurni da govorom možemo pomoći, a mogli bismo pogoršati situaciju
- kad se nema što reći
- kad govor služi tek kao materijal za popunjavanje neugode
- kad drugi ne moraju znati naše iskreno mišljenje, pogotovo kad je ono iskrivljeno i nevažno

- kad treba pozorno slušati bolje je što manje ometati pametovanjem i nepotrebnim savjetovanjima
- Korištenje šutnje zavisi i od osobe s kojom razgovaramo, mjesta na kojem se nalazimo, trenutku i temi o kojoj želimo razgovarati

(Šutnja govori više od riječi, 2009)

**Pravi trenutak**- u nekim je trenucima bolje strpljivo šutjeti te izabrati pravi trenutak kad to treba izreći. Kad je druga osoba umorna ili uzrujana ili općenito onemogućena da kvalitetno primi i obradi informacije, bolje je tada ne gubiti vrijeme i energiju. Za sve postoji pravo vrijeme i pravo mjesto. Osim toga, ponekad smo i sami izvan sebe pa ne znamo najbolje reagirati. Čim se strasti ohlade, glava razbistri, cijela će se situacija pokazati jasno, u svoj svojoj beznačajnosti pa ćete vidjeti da je bolje da ste šutjeli. Jezik zna biti brži od pameti pa je bolje prvo šutjeti, a onda kad misao sazre, pokloniti je drugima.

**pravo mjesto** - na nekim mjestima nije zgodno, a vjerojatno ni učinkovito izraziti svoje misli i osjećaje, zato ih je bolje prešutjeti. Imat će veći efekt ako se o tome govori na za to primjerenom mjestu.

**prava osoba** - pred svima ne treba sve reći. Ako imate nekome nešto neugodno reći, nemojte to pred drugima, jer će tu osobu dovesti u nezgodnu situaciju da na Vas neprimjereno reagira samo zato što su drugi prisutni.

**prave teme** - postoje neke stvari za koje se kaže "o tome se ne govori". Ovisno o kulturi, kontekstu i mnogim drugim stvarima, moguće je da je bolje o tome šutjeti. Ako netko potegne temu koja je nepogodna u određenoj situaciji, bolje je prešutjeti svoje viđenje o toj temi. (Šutnja govori više od riječi, 2009)

Ponekad šutnja može biti glasnija od samih riječi. To je vještina koju valja izučiti i prakticirati kad za to dođe vrijeme. Kad prkosno šutimo u ljutnji, zračimo negativnom energijom. Ti neizrečeni uzvici bijesa, očaja, mržnje će i takvi, ušima nečujni, naći put do svoga cilja. No moguće je da budu krivo interpretirani. Bolje bi bilo izraziti svoje osjećaje konstruktivno, dajući drugoj osobi priliku da sazna što u stvari osjećate i da to popravi.

Nije dobra ni ona šutnja na koju smo prisiljeni kad u strahu od posljedica čvrsto stišćemo usne, jačajući svoju vještinu samosvladavanja. Ta šutnja je laž i samo prevara. (Šutnja govori više od riječi, 2009)

Kad osjetite poriv da govorite, zapitajte se imate li uistinu što za dodati ili se jednostavno pravite pametni? “Pametovanje” se primijeti i nije ugodno, ni za jednu stranu. Uglavnom je kontraproduktivno. Umjesto da navodno poboljša stvari, stvara vrlo jak otpor. Stoga je bolje šutjeti nego pametovati

Kad se u nekoj prilici želite zaštititi šutnjom, zapitajte se je li stvarno bolje šutjeti ili ipak pronaći snage da kažete ono o čemu se inače šuti zato što je važno za nečiju dobrobit. (Šutnja govori više od riječi, 2009)

# 4. ŠUTNJA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJ

U poslovnoj komunikaciji šutnja je često zanemaren ali moćan alat. Mnogi ljudi čine pogrešku misleći da će biti više primijećeni ili dobiti unapređenje ako više govore nude stalno svoje mišljenje, dijele znanje ili prijedloge. Kada gledamo na razvoj vlastitih komunikacijskih vještina ili naših kolega trebamo uzeti u obzir ne samo na naglasak na govorne projekcije, intonaciju i izbor jezika, ali i na način na koji se može uključiti upotrebu šutnje u naš komunikacijski alat. Možda se moramo usredotočiti na ono što radimo isto koliko i na ono što govorimo. (Žopec A., 2008)

U nastavku su neke ključne situacije u kojima korištenje šutnje u poslovnoj komunikaciji može biti učinkovitije

## 4.1. Šutnja kao sredstvo pregovaranja

Pregovaranje je kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana. Vještina pregovaranja može biti ključ uspjeha bilo da se ulaže u novi posao, prelazi na novo radno mjesto ili kupuje auto. Pregovori započinju u onom trenutku kada se osoba pojavi u vidnom polju svojih sugovornika. Pri tome utječu izgled, kretnje i odijevanje koje sugeriraju na prve poruke. Pregovaranje se zasniva na komunikaciji, zvukovnoj, riječima i glasovima, pokretima, znakovima tijela... (Lamza-Maronić M., Glavaš J., 2008:82,90)

U procesu pregovora šutnja može potaknuti drugu stranu da govori više nego što je planirano, a može i osigurati više vremena da se izbjegne prebrza reakcija. Korištenje šutnje može govornika staviti u snažniju poziciju u odnosu na drugu stranu. Potrebno je šutnju usmjeriti da radi za govornika, ne protiv njega. Nakon što se iznese ponuda, poželjno je prekinuti s govorom i pričekati odgovor druge strane. Iako će ga neugodna tišina možda natjerati na razgovor, potrebno se je oduprijeti jer sve što se naknadno kaže, neće biti u korist govornika. (Žopec A., 2008)

Šutnja kao strategija pregovaranja može se koristiti na razne načine. Kada se predstavlja prijedlog ili ponuda postoje tri opcije. Može se prihvatiti,

odbaciti ili ponuditi protu prijedlog. Također postoje dvije dodatne opcije koje se rijetko koriste jer nisu toliko poznate ali su izuzetno korisne:

1. Jednostavno sjedite i nemojte ništa raditi
2. Tražite stanku da razmotrite uvjete

Kada ne radimo ništa uzrokujemo tišinu koja drugu osobu prisiljava da popuni nastalu prazninu. Takav oblik šutnje, zapravo signalizira drugoj strani da niste u potpunosti zadovoljni s prijedlogom. Ponudi li druga strana alternativu, izmijeni prijedlog ili pokaže da je nastala tišina neugodna, zapravo signalizira da i dalje ima prostora za pregovore. Naučimo li čitati reakcije druge strane lakše ćemo se odlučiti koju opciju od prve tri treba nastaviti. (Silence as a negotiation tool, www.how-to-negotiate.com)

Traženje stanke još je jedan oblik šutnje kao strategije pregovaranja. Ona također ukazuje na nezadovoljstvo s prijedlogom. Da bi nastavili s pregovaranjem i odlučili se za sljedeći korak bitno je shvatiti kako je druga strana reagirala na zahtjev za uzimanje pauze. Pokaže li nelagodu, to vjerojatno znači da ima prostora za pregovore i dalje. Ako pak, djeluje nezainteresirano i spremno da se pregovori odgode za duže vrijeme, to može značiti da je dosegla konačnu poziciju i red je da se ponuda ili prihvati ili odbije. (Silence as a negotiation tool, www.how-to-negotiate.com)

U svakom slučaj, može se naučiti kako implementirati i koristiti šutnju kao pregovaračku taktiku. Vrijeme odgovora ukazuje na mnogo informacija. Ako se umjesto toga odmah prihvati, odbaci ili ponudi protu prijedlog, najvjerojatnije je izgubljena dobra prilika. Budite svjesni onoga što će poruka ili kasni odgovor znači kod druge osobe i selektivno koristite vremenski period kao signal koji želite poslati, bez da druga strana otkrije ono što razmišljate u ovom trenutku. (Silence as a negotiation tool, www.how-to-negotiate.com)

Ironično, umijeće pregovaranja je najviše potrebno kada se prezentira ponuda koja je prihvatljiva. Dilema je u širini znanja, ako je to najbolje što se

može i kad je vrijeme da se zaustavi pregovore i prihvatiti uvjete. (Silence as a negotiation tool, www.how-to-negotiate.com)

## 4.2. Šutnja kao sredstvo prezentiranja

Prezentacija je metoda informiranja i uvjeravanja. Prezentacijske vještine danas su neophodne za stručnjake u svakoj organizaciji. Razmišljate li o svojoj prezentaciji, vjerojatno Vam se misli vrte oko pripreme strukture, vizualne dorade, nezgodnih pitanja i Vaših odgovora. Kad pomislimo na šutnju tijekom prezentacije prva asocijacija nam je neugodna tišina. Međutim šutnja i kod prezentiranja predstavlja moćan alat ukoliko je znamo koristiti, jer zahtjeva samodisciplinu i samopouzdanje kojom pokazujemo kada se osjećamo samopouzdano i u tišini i u neizvjesnosti. (Vještina prezentiranja, moć tišine, 2008)

Publika pažljivije sluša govornike koji tijekom prezentiranja u izlaganje smisleno uključe i pauze govora. Na primjer, ako govornik uzmem pauzu netom prije iznošenja nekog važnog podatka, iščekivanje publike će rasti. Ako se pauza primjeni u trenutku neposredno nakon toga, daje se publici mogućnost da prihvati izneseno. (Vještina prezentiranja, moć tišine, 2008)

Govornik treba procIjeniti i znati kad publika ili sluša ili razmišlja o tome što govori, ne baš oboje istovremeno. U trenutku kada želi da publika razmisli o prezentiranoj ideji, najbolje je napraviti pauzu. Kod prezentiranja korištenjem šutnje pokazujemo i svoje samopouzdanje. Poznato je da oni koji neprestano govore, doživljavamo kao nervozne osobe, s nedostatkom samopouzdanja ili pravih odgovora na eventualna pitanja Često se desi da govornik tokom obraćanja zainteresiranoj publici zaboravi što je rekao i što je trebao reći nakon toga. To se dešava ljudima koji često prezentiraju u javnosti. Posljedice su: zbunjenost, zamuckivanje, hladan znoj, čak i ispričavanje. Najbolje je ostati smireni, pogled usmjeriti na svoju publiku, zaustaviti se i nasmiješiti. Ako se popustite panici, pobjeći će Vam misli. Kada se nasmiješite, publici djelujete samopouzdano, a povratna pozitivna informacija od publike može pomoći da uhvatite svoj slijed misli. (Vještina prezentiranja, moć tišine, 2008)

Često nas iritiraju govornici koji koriste "poštapalice". Ako se uhvatimo u popunjavanju pauza nastalih zbog razmišljanja o temi s "ovaaaaj", "eeeee", "dakleee" i slično. Vježbanjem možemo poštapalice zamIjeniti pauzama. Ionako se koriste bez nekog značenja, kao dobitak na vremenu, kao poveznicu između dvije teme. Publika će pažljivije slušati. (Vještina prezentiranja, moć tišine, 2008)

## 4.3. Šutnja poboljšava kreativnost

Pojam kreativnosti obično se veže uz umjetnost. No, kreativnost nije ograničena samo na umjetnost. Svako područje ljudskog djelovanja povremeno se potpuno promijeni zahvaljujući idejama kreativnih ljudi. Kreativni ljudi povremeno nam pokažu kako se nešto može razumjeti na nov način, kako se mogu riješiti problemi ili kako se nešto može učiniti na nov način. (Žopec A., 2008)

Postoji predrasuda da ako je sve mirno, stabilno i tiho, nestat će novih ideja i kreativnosti. Ljudi će se previše umiriti. Međutim, ukidanjem nepotrebnog govora oko stvari koje su svakodnevnica i koje su dio pravila, upravo se stvara prostor za komunikaciju koja je usmjerena novim idejama, novim proizvodima i novim promišljanjima. Postoji niz neriješenih pitanja na koja je moguće dati odgovor ako prostor nije zaglušen nepotrebnim i neproduktivnim diskusijama o nebitnim temama koje se trebaju podrazumijevati. Svi znamo za naviku da ako menadžer želi nešto kvalitetno napraviti ili o nečem bitnom razmisliti, najvjerojatnije će ostati na poslu nakon što svi odu. (Žopec A., 2008)

## 4.4. Šutnja izgrađuje bolje odnose

Šutnja je možda najvažniji element za uspostavu kvalitetnih odnosa. Tišina omogućuje drugoj osobi da se izrazi, omogućuje da se ljudi čuju i da se razumiju na dubljim razinama. Kvalitetan govornik šutnju će koristiti kao dramaturšku pomoć u govoru ili prezentaciji, advokat će ju u sudnici koristiti kod stvaranja atmosfere iščekivanja, policajac će tiho očekivati dogovor oko

kazne i tako dalje. Dakle, šutnja se može koristiti na jako puno načina. Ona može imati i manipulativan karakter, ali u smislu odnosa je nužnost. Želite li graditi kvalitetne odnose, možete i morate koristiti šutnju kao saveznika. To ne znači da neće biti komunikacije, to znači dok jedan govori, drugi aktivno sluša. Ako osoba kaže: “U vrijeme dok druga osoba govori, ja ne govorim. Ali ne slušam i ne čujem, nego jedino o čemu razmišljam je što ću reći kada osoba završi.” To nije aktivno slušanje. Aktivno slušanje znači zaista čuti drugu osobu, razumjeti što ona govori i u skladu s time dati svoj doprinos komunikaciji i razvoju odnosa. (Žopec A., 2008)

## 4.5. Šutnja i vođenje

Zamislite vođu čitave organizacije ili tima u okviru organizacije koji ne čuje što se događa oko njega? Vjerojatno se svatko sreo s primjerom takvog menadžera ili poduzetnika. Čudo je što menadžer sve može saznati o vlastitoj organizaciji ili timu kojeg vodi, ako ponekad zašuti i posluša što ljudi govore. Ako šuti i sluša, neće samo čuti sadržaj onoga što se govori, nego će moći vidjeti kako ljudi izgledaju, kako se osjećaju, kako miriše energija među ljudima, koje neverbalne signale šalju o svom zadovoljstvu ili nezadovoljstvu. Želi li voditelj saznati što ljude motivira, mora ih čuti i vidjeti. Zato voditelj kada je sa svojim timom, ili kada je s njima na nekoj edukaciji, najbolje da pustiti njih da pričaju, a on da ih osluškujte i gleda. Najbolje je pretvoriti se u promatrača koji kao u kazalištu analizira likove, njihove uloge, osobne drame, karakterne osobine, strahove i slično. To rade vrhunski šefovi. Slušaju i onda se usklađuju sa onime što su čuli. Jer ako znamo što osoba treba, onda joj to možemo i dati. (Žopec A., 2008)

## 4.6. Posljedice šutnje u organizaciji

Šutnja u organizaciji je jedan od većih razloga zašto ljudi ne komuniciraju. Protok informacija ima veliki utjecaj na vlasnike, menadžere i zaposlenike pogotovo kad ne dođe na vrijeme u onom obliku u kojem je poslana do osobe do koje je trebala. Pitanja koja se odnose na proizvodne

greške, korporativno preživljavanje ili zadržavanje rezultati su propuštanja prijenosa ili primanja informacija. Svaka informacija koja nije poslana ili primljena uzrok je ili posljedica šutnje. (Žopec A., 2008)

Primjeri pogrešnih pretpostavki koje otežavaju komunikaciju i štetno se odražavaju na organizacijsku učinkovitost.

**„Ako ja znam onda to svi moraju znati“**

Menadžeri obično imaju pristup informacijama koje drugima u organizaciji nisu dostupne, no nisu svjesni da ostali kolege i zaposlenici nemaju takve uvide. Primjer je uvođenje bolonjskog procesa u visoko obrazovanje u kojem su se ključni nositelji tog procesa, čudili otporu akademske zajednice tim promjenama te se pitali kako nastavno i nenastavno osoblje i studenti ne razumiju koja je svrha tih promjena-kad cijela Europa bruji o tome. (Žižak A., Vizek Vidović V., Ajduković M., 2012:190)

**„Svi znamo što smo se dogovorili“**

Birokratiziranje troši mnogo vremena i papira to jest nesklonost administriranju, (izrada pravilnika, vođenje zapisnika, odluka i tako dalje.) može usporiti organizacijsko funkcioniranje. Primjer, stvari koje su već dogovorene i usuglašene moraju se iznova raspravljati, a to često vodi novim odlukama koje više nisu iste kao one stare koje se već provode što izaziva konfuziju kod zaposlenika i nove troškove. (Žižak A., Vizek Vidović V., Ajduković M., 2012:190)

**„O tome se već toliko puta govorilo...“**

Svima sam rekao ili o tome smo već razgovarali je pogrešna pretpostavka. Ako nemamo pisani trag kome smo rekli i koje informacije uputili, teško ćemo procijeniti tko ju je sve primio. (Žižak A., Vizek Vidović V., Ajduković M., 2012:190)

**„Imate dovoljno podataka, što Vam još treba “**

Organizacije danas prikupljaju najraznovrsnije sirove podatke, pri čemu se često ne shvaća da sirovi podaci nisu smislena informacija. Temeljna

pretpostavka za korištenje takvih podataka je definiranje svrhe za koju će se upotrijebiti. Na primjer podatak o broju studenata nema nikakvu svrhu za prostorno planiranje ako pri tom ne znamo s koliko prostorija ustanova raspolaže. (Žižak A., Vizek Vidović V., Ajduković M., 2012:190)

**„Sve je u redu, o čemu da razgovaramo“**

Problemi u komunikaciji nastaju i kad uprava i članovi organizacije pogrešno shvate potrebu da komuniciraju. Potreba nije samo onda kad dođe do problema ili krizne situacije. Komunikacija bi se trebala odvijati cijelo vrijeme kako bi se spriječilo nastajanje problema, odnosno da se ublaži krizno stanje. (Žižak A., Vizek Vidović V., Ajduković M., 2012:191)

**„Pređimo s riječi na djela...“**

Kad trenutni zadaci troše previše vremena, to jest preveliki su da bi se trošile suvišne riječi na njih, najčešći izbor je odmah priječi na djelo. Dogovorom se postižu najbolji rezultati i predstavljaju najbolji temelj te bi se ovoj pogrešnoj pretpostavci najbolje mogla suprotstaviti narodna mudrost „Dogovor kuću gradi“. (Žižak A., Vizek Vidović V., Ajduković M., 2012:191)

**„Ako ću trebati tvoje mišljenje,onda ću te pitati“**

Pridavanje male važnosti mišljenju drugih koji nemaju sličan stručni autoritet ili moć, može dovesti do ozbiljnih propusta koji mogu imati nesagledive štetne posljedice. Takvim se ponašanjem narušava i odanost u organizaciji. (Žižak A., Vizek Vidović V., Ajduković M., 2012:191)

# 5. ŠUTNJA U DRUŠTVENOM KONTEKSTU

## 5.1. Poslovna tajna

Poslovnom tajnom smatraju se sve istinite, ali nepoznate informacije i podaci o nekim činjenicama, stanjima, postupcima ili sredstvima iz poslovnog života poslodavca. Poslodavac može pravilnikom o radu ili svojom odlukom odrediti koji se sve podaci smatraju poslovnom tajnom. Također poslodavac može odrediti osobe ovlaštene za priopćavanje podataka koji se smatraju poslovnom tajnom, način uporabe i čuvanja podataka koji se smatraju poslovnom tajnom te sve mjere i postupke od interesa za čuvanje poslovne tajne. Međutim Pravilnikom se ne može odrediti da se svi podaci koji se odnose na poslovanje pravne osobe smatraju poslovnom tajnom. Na primjer poslovnom tajnom ne mogu se odrediti podaci koji su isključeni posebnim propisom, primjerice, podaci koji se upisuju u Registar godišnjih financijskih izvješća, budući da je registar javan i da svatko može bez dokazivanja pravnog interesa dobiti podatke iz Registra. *(*Sarić I., 2012)

Objavljivanjem određenog podatka, odnosno poslovne tajne poslodavcu bi mogla nastati šteta, te nastupiti štetne posljedice za njegovo poslovanje. Najbolji način da se zaštite poslodavci je da odredbu o čuvanju poslovne tajne unesu u ugovor o radu s radnikom, kao i odredbu o ugovornoj kazni. Isto tako odavanje podatka koji je imao važnost poslovne tajne može biti opravdan razlog za izvanredni otkaz ugovora o radu prema Zakonu o radu jer bi time bila počinjena osobito teška povreda obveza iz radnog odnosa i nastavak radnog odnosa ne bi moguć. Također Kazneni zakon navodi da je izdavanje i neovlašteno pribavljanje poslovne tajne kazneno djelo koje čini onaj tko neovlašteno drugome priopći, preda ili na drugi način učini pristupačnim podatke koji su klasificirani kao poslovna tajna, kao i tko pribavlja takve podatke kako bi ih predao nepozvanoj osobi. Inače, osnovna svrha čuvanja poslovne tajne je zaštita sigurnosti poslovanja poslodavca. *(*Sarić I., 2012)

## 5.2. Šutnja uprave

Jedan od najvećih problema današnjice je i trajanje upravnih postupaka. Sporost i odgađanje u postupcima predstavlja negaciju pravednosti, a mogli bismo i reći posebnu vrstu nezakonitosti. Zakonom o općem i upravnom postupku uređeno je postupanje državnih tijela i javnih institucija kada postupaju u rješavanju upravnim stvarima. Kada ovlašteno tijelo ne donese rješenje stranci to jest odluči o upravnoj stvari u zakonom propisanom roku govorimo o šutnji uprave ili šutnji administracije. (Šikić M., 2006)

Navedeni zakonski rokovi kojih se javnopravna tijela moraju pridržavat, dakle ukoliko se odlučuje na zahtjev stranke, službena osoba dužna je dostaviti stranci rješenje u roku od 30 dana od dana podnošenja zahtjeva ili 60 dana kada se provodi ispitni postupak. Nerijetko se ne donese rješenje u zakonskom roku ili se kako to mi zovemo, administracija se koristi šutnjom. Činjenica je da su kašnjenja uzrokovana mnogobrojnim čimbenicima: nedovoljnom informatiziranošću sustava, slabom kadrovskom popunjenošću, nagomilanim spisima ili, nažalost, u nekim slučajevima jednostavnom nesposobnošću, lijenošću, pa i korumpiranošću primjenjivača norme. (Zakon o općem i upravnom postupku, 2009)

Stranka može podnijeti žalbu ili pokrenuti upravni spor zbog ne donošenja rješenja ovisi o tome je li odluka prvostupanjskog tijela konačna u upravnom postupku. Kada stranka ima pravo protiv odluke prvostupanjskog tijela podnijeti žalbu, ovlaštenik prava na žalbu dužan ju je podnijeti u roku od 15 dana od dana kada je istekao roku u kojem je javnopravno tijelo bilo dužno donijeti odluku. Ukoliko stranka ne podnese žalbu u zakonom propisanom roku ili je podnese prije isteka zakonskog roka za donošenje rješenja, drugostupanjsko tijelo takvu će žalbu odbaciti rješenjem. (Šikić M., 2006)

Potrebno je stvoriti jasan i precizan mehanizam kojim bi se postupci što više ubrzali, a građanima omogućila pravna zaštita u slučajevima da postupci

ipak traju i suviše dugo. Neaktivnost organa javne uprave, dakako, predstavlja poseban problem u širem okviru neefikasnosti javne vlasti.

Već se u načelnim odredbama Zakona o općem upravnom postupku mogu jasno razaznati dva načela koje šutnja uprave izravno povređuje načelo ekonomičnosti i načelo efikasnosti. Također, od izuzetne je važnosti što Zakon o upravnom postupku utvrđujući i načelo prava na žalbu protiv prvostupanjskih rješenja, navedeno pravo jamči i u slučajevima kada prvostupanjski organ nije u određenom roku donio rješenje. Na taj je način zaštita od šutnje organa prvog stupnja postavljena kao jedno od osnovnih načela upravnog postupka (Šikić M., 2006)

Kao zaštitu od šutnje administracije predviđena je i mogućnost usvajanja zahtjeva stranke kada se ne donese rješenje, odnosno kako se još i naziva , pravne fikcije, ali samo u onim slučajevima kada je tako propisano posebnim zakonom. Na primjer stranke koje su podnijele zahtjev za otvaranje obrta i nisu dobili rješenje u roku od 15 dana od dana podnošenja zahtjeva mogu početi s obavljanjem obrta. (Drakulić Lj., 2012)

Fikcija pozitivne odluke znači da bi stranka u slučaju prekoračenja propisanog roka za donošenje rješenja od strane upravnog tijela, izravno stekla ostvarivano pravo, odnosno pravni interes. Time se radikalno mijenja dosad većinsko uvriježeno pravilo prema kojemu se smatra da je u slučaju propuštanja roka zahtjev stranke odbijen, čime joj se omogućuje da podnese žalbu te prisili sustav za što brže rješavanje. (Šikić M., 2006)

Možemo zaključiti da je šutnja administracije zapravo negativna fikcija tj. smatra se da je zahtjev stranke u upravnom postupku negativno riješen iako postoji i pozitivna fikcija, ali samo kada je to posebnim zakonom predviđeno. (Šikić M., 2006)

## 5.3. Predizborna šutnja

Izborna šutnja je razdoblje u kojem je zabranjeno svako javno predstavljanje izbornih programa, svaka promidžba, nagovaranje birača da glasuju za određenu kandidacijsku listu ili kandidata, objavljivanje procjene izbornih rezultata, kao i objavljivanje neslužbenih rezultata izbora,

objavljivanje fotografija u sredstvima javnog informiranja, izjava i intervju nositelja lista, odnosno kandidata, te navođenje njihovih izjava ili pisanih djela. Počinje 24 sata prije dana održavanja izbora, a traje do zatvaranja biračkih mjesta. (Zakon o lokalnim izborima,2012)

U Americi izborne šutnje nema, a u većini Europe ima. To je stvar političke kulture, proizlazi iz toga što su nekoć kampanje bile suviše personalno napete. Vremena su se promijenila, to je bilo prije *Facebooka*, *Twittera* i drugih društvenih mreža, danas su praktički svi odustali od inzistiranja na provođenju šutnje na društvenim mrežama jer se to ne možete kontrolirati, a upitna je i primjena predizborne šutnje na portalima. Zanimljivo je da su za kršenje predizborne šutnje kazne, tri tisuće kuna za fizičku osobu, od 10 do 30 tisuća kuna za kandidata, a od 100 do 500 tisuća kuna za pravnu osobu. No, kazne nikada nikomu nisu naplaćene. (Gjenero D., 2015)

Ima li smisla u današnje doba interneta i društvenih mreža uopće inzistirati na izbornoj šutnji. Potpuno je zastarjela kada se gleda napredak tehnologije jer ni na društvenim mrežama nitko ne bi trebao komentirati ništa vezano za izbore, kandidate, politiku, uspjehe i neuspjehe Vlade, obećanja oporbe... Naravno da to niti može spriječiti. Kad bi načelo izborne šutnje provodili do kraja, morali bi s portala sklanjati sve stare tekstove koji se odnose na izbore kako im korisnik ne bi mogao pristupiti. To je naime teško provedivo jer se to ne odnosi na portale u BiH, jer za njih ne vrijedi naš zakon iako tamo žive birači RH. Pitanje je koliko izborna šutnja ima smisla jer šutnja je uvedena u zakone kako bi birači, nakon kampanje, mogli u miru razmišljati za koga glasati. Mnoga iskustva govore da to nije pomoglo. (Gjenero D., 2015)

## 5.4. Teorija spiralne šutnje

Spirala šutnja je politička znanost i teorija masovne komunikacije istaknuta od Elisabeth Noelle-Neumann koju je objavila u knjizi ″Spirala šutnje″. Mišljenje javnosti o ovoj znanosti je da je to teorija koja dokazuje da je osoba manje voljna izjaviti mišljenje na neku temu, ako osjeća da je u

manjini, zbog straha od osvete ili izolacije od većine.(Spiralna šutnja, hr.wikipedia.org)

Znanstvenica Elisabeth Noelle-Neumann bavila se slučajevima kada i koliko su ljudi voljni ili ne, iskazati javno svoje mišljenje kada vjeruju da su u manjini. Do teorije je došla proučavanjem Nijemaca koji su podržavali pogrešne političke pozicije, a koji su doveli do nacionalnog poraza, poniženja i propasti 1930. do 1940. godine. Prema njenom mišljenju se u svim društvima mogu uočiti integracijski postupci zasnovani na strahu pojedinca od prezira, izolacije i izvrgavanja ruglu, kao i pritisak prema pridruživanju nekom mišljenju. (Vertovšek N., 2010)

Iako mislimo kako postoji jasno mišljenje većine i manjine, nije nam posve jasno kada zapravo dolazi do prevladavanja određenog mišljenja. Činjenica je da u vrijeme masovnih medija nije ni potrebno veliko znanje i poznavanje činjenica jer se mišljenje formira prilagođavanjem većinskom mišljenju. Taj fenomen spiralne šutnje podrazumijeva sljedeće: ljudi se ne žele izolirati, već oni neprekidno promatraju svoju okolinu kako bi registrirali i najsuptilnije promjene i osjetili mišljenje koje prihvaća sve više ljudi. Ako pojedinac vidi da njegovo mišljenje prevladava on postaje jači, javno se izjašnjava i odbacuje oprez, dok onaj tko uoči da njegovo mišljenje gubi tlo postaje šutljiv. Vertovšek N., 2010)

Dok jedni postaju sve glasniji, drugi stječu dojam da su slabiji nego što jesu. Zadaća medija je jednim dijelom da odredi gdje će i kada određeno mišljenje dobiti na težini, a drugo mišljenje i stavovi, biti sve slabiji. Da glasniji postaju sve jači, a šutljiviji sve slabiji možemo vidjeti i kod navijačkih atmosfera, nasilja među mladima, izborima, u raznim forumima na web-portalima, u školskim razredima. (Vertovšek N., 2010)

Istraživanja i provjere javnog mnijenja često govore kako nismo dovoljno svjesni utjecaja i medijskih manipulacija, a i kada jesmo, onda uglavnom mislimo kako su iz manipulirani drugi jer to se nam ne može desiti. Bitno je prepoznati kada i koliko smo podložni takvim utjecajima, kada odustajemo od nekog mišljenja ili djelovanja, jer nam se učinilo da naši stavovi nemaju podršku. Manipulacije i spiralna šutnja najučinkovitiji su kada se radi o

moralnim pitanjima ili mišljenjima, ali ne i kada se koriste činjenice koje se mogu i moraju dokazivati. (Vertovšek N., 2010)

## 5.5. Religijska šutnja

Šutnja u duhovnosti sugerira prije svega povlačenje u osamu da bi se molilo i razmatralo Boga. Šutnja je uvijek značila povlačenje od svijeta no vjernik, koji je ozbiljan u svojoj vjeri, povlači se na neko vrijeme od svijeta kako bi se približio Bogu molitvom u tišini svog srca. Smatra se da iz takve tišine onda nastaju riječi koje imaju težinu i djela. Mnoge religije šutnju njeguju radi postizanja mira, bez obzira na to je li riječ o kraćim periodima šutnje u svakodnevnom životu ili periodima kad se, na neki način, povlačimo od ostatka svijeta da bismo utišali sve oko sebe. (Bogović N., 2012)

Religija na šutnju ne glada kao na odsustvo riječi. To nije odsutnost. Šutnjom se postiže pozitivna smirenost. Vjernik je u različitim situacijama upućen u šutnju, koja je skrušena, ponizna, pokajnička u iščekivanju i strahu. Šutnja u religiji može se protumačiti kao akt pokore, kako bi se očuvala ispovjedna tajna. Šutnja pred Bogom može biti izraz srama zbog grijeha ili pouzdanja u spas. Šutnja može biti i znak ponizna čovjekova klanjanja pred Bogom. Kod Isusa šutnja pred nepravednim sucem i sudom značila je da on svoju stvar potpuno stavlja u Božje ruke. Neke šutnje su ubitačne, neke su pažljivo slušanje, a neke jači govor i od riječi. (Bogović N., 2012)

Pogrešno je poistovjećivanje tišine i šutnje, jer iako se radi o dva pojma koja se u religijskom životu nadopunjavaju, oni nisu istovjetni. Mišljenja su podijeljena, jedni smatraju da je tišina uvod u otkrivanje, drugi da je šutnja zatvaranje prema otkrivanju, odnosno tišina prolaz otvara, a šutnja ga zatvara. (Bogović N., 2012)

# 6. VJEŠTINA SLUŠANJA

Slušanje kao metoda učenja i prikupljanja informacija upotrebljava se puno više od čitanja i pisanja no paradoksalno to je aktivnost kojoj pridajemo manje pozornosti i važnosti nego čitanju i pisanju. Impresionirani smo dobrim slušanjem drugih, iako ne smatramo da bi i sami mogli uložiti malo truda u razvijanje te vještine. Na primjer promatrajući ljude na poslu vidjeti ćete sindrom govor-govor-govor u punom smislu riječi. U svakoj radnoj sredini ima ljudi koji stalno upadaju sa suvišnim primjedbama. Uvjereni su da na taj način pridonose međutim upadanjem propuštaju bitne stvari. K tome postavljaju pitanja na koja već znaju odgovore. No, smatraju da komuniciraju, jer govore. Pažljivo slušanje je također dio komunikacije.

Često citirana studija Paula Rankina (*Borg James, 2010*.) o tome koliko vremena ljudi troše na različite vidove komunikacije pokazala je zanimljive rezultate. U tipičnom danu je prosječna osoba:

- Slušala: 45 % vremena
- Govorila: 30 % vremena
- Čitala: 16 % vremena
- Pisala: 9 % vremena

Kad bi prosječnog čovjeka pitali da li se trudi da u razgovoru sasluša sugovornika, svi će vam potvrdno odgovoriti. Reći će vam da se to podrazumijeva, jer kako bi ste uopće sa nekim mogli razgovarati ako ne slušate što vam govori? Ali, da li je to tako? Da li se u razgovoru više trudimo da govorimo ili da slušamo? Da li se naši razgovori svode na takmičenje sa sugovornikom ko će koga da nad govori, odnosno ko će govoriti više i brže? Iako je od svih komunikacijskih vještina vjerojatno najvažnija, aktivno slušanje se obično smatra nečim što prirodno posjedujemo i nije ga potrebno posebno njegovati i razvijati. Nažalost, većina problema u komunikaciji nastaje kao rezultat lošeg slušanja, odnosno nedostatka aktivnog slušanja sugovornika. (Kostić M., 2014)

Da bi komunikacija imala ikakvog smisla ona mora biti dvosmjerna. To prvenstveno znači da obje strane moraju biti zainteresirane. Kako ćete

zainteresirati nekoga za nešto, ako ga prvo ne pitate i onda pažljivo saslušate. Svaki dalji korak u razgovoru ima smisla jedino ako se sastoji iz pametnih pitanja i pažljivog slušanja i analize odgovora. Uostalom kako ćete postavljati inteligentna pitanja, ako niste pažljivo saslušali odgovore na pitanja koje ste ranije postavili? A bez pravih pitanja i pažljivog slušanja nema dijaloga. (Kostić M., 2014)

Dakle slušanje je aktivan, a ne pasivan proces i treba razlikovati slušanje pri kojem mi nekoga slušamo ili čujemo ili netko sluša ili čuje nas od slušanja s razumijevanjem sugovornika. Ovisno o situaciji, o tome kada i koga slušamo, primjenjujemo (u većini slučajeva nesvjesno i iz navike) i različitu razinu slušanja. Međutim činjenica je da se aktivno slušanje, od kojeg u važnim situacijama imamo najviše koristi, rijetko primjenjuje, jer su za njega potrebni znanje i vještina. Ako se često nalazite u situacijama u kojima se prakticira površno slušanje i ako steknete takvu naviku površnosti, bit ćete u neprilici kad budete sudjelovali u važnim konverzacijama. (Vještina aktivnog slušanja, 2012)

## 6.1. VAŽNOST AKTIVNOG SLUŠANJA

Slušati aktivno znači slušati odgovorno. Aktivnim slušanjem primamo korisne informacije, izbjegavamo nesporazume i konflikte, pokazujemo da nam je stalo do sugovornika, pomažemo osobama sa kojima komuniciramo da jasnije sagledaju problem i na kraju, izgrađujemo odnos povjerenja. Vještina slušanja podrazumijeva mnogo više od sposobnosti da čujemo poruku. Ona obuhvaća razumijevanje poruke, situacije i druge osobe. Aktivnim slušanjem izbjegavamo prepreke u komunikaciji i poštujemo tuđa mišljenja, stavove i osjećaje - drugim riječima, poštujemo integritet osobe koju slušamo. (Mirković A. Poslovna komunikacija-Aktivno slušanje)

Postoji nekoliko ključnih elemenata aktivnog slušanja:

**Odlučite da ćete slušati**

Na početku razgovora potrebno je da samome sebi kažemo da ćemo slušati. Potrebno je sugovorniku dati do znanja da ima našu pažnju , i da smo

primili poruku. Bitno je održati kontakt očima sa sugovornikom  i ne dopustiti da nam pogled predugo odluta. Tijekom razgovora nije poželjno obavljati paralelne aktivnosti, tipkanje na računalu i provjeravanje mobitela... Jedna od najčešćih loših navika je i ta da slušajući nekoga imamo naviku u sebi smišljati što ćemo reći kada osoba završi sa govorom, a na taj način smanjujemo količinu pažnje posvećenu pravom slušanju. Poznato je i da mislimo puno brže nego što govorimo stoga je najvažnije da oslobodimo misli i da u sebi ne smišljamo protuargumente kojima ćemo zatrpati sugovornika čim prestane govoriti. Imajte na umu i da se veliki dio komunikacije odvija neverbalnim putem, pa se usmjerite i na pokrete tijela i facijalnu ekspresiju sugovornika. (Ružić D., Tehnika aktivnog slušanja, 2012)

**Pokažite da slušate**

Tijekom slušanja je poželjno koristiti vlastiti govor tijela i geste kako bi iskazali da pažnju zadržavate na sugovorniku. Povremeno kimajte glavom jer to ne mora nužno ukazivati na slaganje sa izrečenim, već pokazuje da usitinu slušamo sugovornika. Održavajte stav tijela, nije poželjno prekrižiti ruke i noge jer takav stav pokazuje nezainteresiranost, distanciranost i neiskrenost. Izbjegavajte ometajuće pokrete, dok slušate ne gledajte na sat, ne listajte papire ili ne gledajte u monitor svog kompjutora, ili još gore, ne prčkajte po mobitelu. Naginjanje prema naprijed u smjeru sugovornika ukazuje na interes i zanimanje za temu. Potičite sugovornika malim verbalnim komentarima, „Mhm. da... slažem se... Oh, apsolutno!“ Držite se na udaljenosti na kojoj se oboje osjećate ugodno, nagnite se malo tijelom prema sugovorniku, nagnite glavu lagano na stranu i povremeno klimnite glavom ili pokažite kojim drugim neverbalnim znakom da pažljivo slušate. (Ružić D., Tehnika aktivnog slušanja, 2012)

**Osigurajte povratne informacije**

Naši osobni stavovi, pretpostavke i i predrasude mogu uvelike narušiti ono što čujemo. Ponekad čujemo samo ono što želimo čuti. Naša je uloga kao slušatelja, da razumijemo ono što je izrečeno u potpunosti. To katkada

može zahtijevati postavljanje dodatnih pitanja i parafraziranje informacija. Potvrdite izgovoreno parafraziranjem. „Hoćeš li time reći da…?“, „Čini mi se kao da misliš da…?„ Ako sam Vas dobro razumio…“ neki su od načina na koji je moguće preoblikovati ono što smo čuli i na taj način ustanoviti jesmo li uistinu dobro pohvatali konce razgovora. Ukoliko niste sigurni što sugovornik želi reći, provjerite i zatražite dodatno objašnjenje, „Na što točno misliš kada kažeš…?“ Povremeno možete sažeti govornikove komentare, npr. prilikom prelaska na neku novu temu, kako biste još jednom provjerili da informacije prolaskom kroz osobni filter nisu pretrpjele veće distorzije. (Ružić D.,Tehnika aktivnog slušanja, 2012)

**Odgodite presudu**

Prekidanje sugovornika možemo smatrati čistim gubljenjem vremena. Takvo ponašanje kod govornika izaziva frustraciju, a nama ograničava razumijevanje poruke. Potrebno je govorniku dopustiti da završi započetu misao do kraja. Ne prekidajte ga kontra argumentima, nego pričekajte Vaš red u ulozi govornika. Pregrizite jezik kad osjetite impuls za nekim negativnim logičkim ili emocionalnim komentarom. To ne znači da nećemo reći svoje mišljenje, ali dat ćemo si više vremena za razmišljanje, užitak sugovorniku priliku da do kraja kaže ono što je želio. Dakako, ako razgovor postane emocionalan i napet, dopustite sugovorniku da se do kraja „ispuše“, a sa iznošenjem vlastitog mišljenja započnite tek kada je problem potpuno objašnjen. (Ružić D., Tehnika aktivnog slušanja, 2012)

**Reagirajte na odgovarajući način**

Prilikom iznošenja vlastitog mišljenja budite obzirni i izrazite se na način koji pokazuje kako ste uvažili mišljenje sugovornika. Tretirajte osobu onako kako biste Vi željeli biti tretirani. Kako bismo postali aktivni slušatelji, valja se naoružati koncentracijom i odlučnošću. Teško se odričemo starih navika, no ipak, na kraju se ovakvo restrukturiranje obrazaca komunikacije uvelike isplati. Budite odlučni prilikom slušanja, i podsjetite se da je Vaš cilj doista čuti ono što druga osoba govori. Oslobodite se svih drugih misli i ponašanja,

te se koncentrirajte na poruke. Postavljajte pitanja, razmišljajte o onome što ste čuli i parafrazirajte kako biste utvrdili da ste razumjeli poruku. (Ružić D., Tehnika aktivnog slušanja, 2012)

## 6.2. RAZINE SLUŠANJA

Prema Štefaniji Vodopija, autorici knjige Umijeće slušanja imamo tri razine u umijeću slušanja. Svaku od njih obilježava različito ponašanje pojedinca koji sluša. To ponašanje ili način na koji sluša ima velik utjecaj na kvalitetu i efikasnost njegova slušanja. Svatko od nas nalazi se na jednoj od tih razina. Prelaskom s treće na prvu razinu raste kvaliteta i potencijal razumijevanja i efikasnost komunikacije. S obzirom na važnost onoga koga slušamo ili sadržaja koji slušamo, često unutar dana mijenjamo razine slušanja i na taj način i kvalitetu i efikasnost komunikacije. Moramo što više i što češće slušati na prvoj, pozornoj razini. (Vodopija Š,2007:122)

### 6.2.1. Pozorno slušanje

Slušatelj na ovoj razini pušta da ga pripovjedač vodi i nastoji stvari uvidjeti i sagledati s motrišta izlagača.Ponašanje koje karakterizira ovu razinu:

- Prisutnost i pozornost slušatelja
- Prepoznavanje i odgovaranje
- Ne dopušta da ga nešto omete
- Pozorno prati cjelokupnu komunikaciju uključujući i govor tijela i meta jezik
- Nastoji ostati otvoren i shvatiti misli i osjećaje osobe koja govori
- Nastoji zauzdati vlastite misli i osjećaje kako bi se što kvalitetnije posvetio slušanju (Vodopija Š. 2007:123)

### 6.2.2. Slušanje izgovorenih riječi

Odnosi se na slušanje riječi ali bez pozornog slušanja. Osobe na ovoj razini slušaju površinski, samo izgovorene riječi bez da slušaju dublje značenje riječi i bez da slušaju između redaka. Ne trude se shvatiti suštinu izgovorenih riječi. Obraćaju pozornost na sadržaj izgovorenog i ne vode računa o emocijama i osjećajima koji stoje iza izgovorenih riječi. One ostaju emotivno odvojene od komunikacije. Iz tog razloga na drugoj razini može doći do velikog nerazumijevanja jer je sva koncentracija slušanja limitirana na sadržaj izgovorenog te osoba koja govori odlazi u uvjerenju da je saslušana i shvaćena što je u potpunosti netočno.( Vodopija Š. 2007:123,124)

### 6.2.3. Fragmentarno slušanje

Za ovaj vid slušanja karakteristično je da se osoba koja sluša povremeno skoncentrira prema govorniku da bi se zatim posve udaljila i uopće ne slušala, udubila se u osobno razmišljanje ili se okupirala nekim drugim poslom. Ovaj oblik slušanja karakterizira pasivno slušanje u tišini, bez reakcija na izgovoreno. Česti su i trenuci kada slušatelj simulira slušanje, a u stvari je preokupiran potpuno drugim sadržajem poput prosuđivanja, formiranja savjeta i osude ili se psihički i umno sprema na ono što će kasnije kazati. (Vodopija Š. 2007:124)

## 6.3. STILOVI SLUŠANJA

Ne slušamo svi na isti način. Istraživači komunikacije identificirali su četiri stila, od kojih svaki ima i jake i slabe strane. Kao što je bitno imati vještinu slušanja, za uspješnu socijalnu interakciju bitno je i procijeniti karakteristične obrasce koje koriste naši sugovornici kada nas slušaju. Ako uspijemo da procijenimo na koji način neko sluša i da u skladu sa tim iznesemo ono što želimo, možemo biti sigurni da će naša poruka biti na pravi način primljena. U tom smislu, nećemo na isti način govoriti na poslovnom

sastanku i razgovarati sa djecom kod kuće. Različito ćemo nastupiti kada vodimo važan i povjerljiv razgovor u četiri oka i kada samo želimo da kažemo nešto u prolazu. Ovdje ćemo navesti četiri stila slušanja koje ljudi koriste zavisno od svrhe zbog koje se razgovor vodi. *(Steven A. Beebe and Susan J. Beebe 2004)*

### 6.3.1. Orijentiranost na ljude

- Održavanje pozitivnih odnosa,
- manje osuđivanja,
- odgovaranje na govornikove osjećaje i ideje

Slušatelji orijentirani na ljude pokazuju visoku razinu brige za sugovornika, njegove emocije i doživljaj. Zaokupljeni su stvaranjem i održavanjem pozitivnih odnosa. Usklađuju se s raspoloženjem drugih i odgovaraju na sugovornikove osjećaje kao i na njegove ideje. Za slušatelje usmjerene na ljude tipično je da manje osuđuju ono što drugi govore nego oni usmjereni na sadržaj: više su zainteresirani za razumijevanje i podupiranje ljudi nego za njihovu evaluaciju. Usmjerenost na ljude ima očite prednosti. Ali jaka briga za odnose ima malo manje očite nedostatke. Lako je postati prekomjerno angažiran oko tuđih osjećaja. Slušatelji usmjereni na ljude mogu izgubiti svoj odmak i sposobnost procjenjivanja kvalitete informacija koje drugi daju dok pokušavaju pružati podršku i biti bliski. Sudionici komunikacijskog procesa manje usmjereni na ljude mogu ih doživjeti kao previše izravne ili čak nametljive. Pretjeranim emotivnim uživljavanjem u tuđu ulogu nekad nisu u skladu sa subjektivnim doživljajem te se time iskrivljuje realna slika. *(*Slušanje, 2012)

### 6.3.2. Slušanje usmjereno na sadržaj

- Važna kad je tema komplicirana
- traži detalje

- najviše su zainteresirani za kvalitetu poruke koji slušaju

Kao što im samo ime kaže, slušatelji usmjereni na sadržaj najviše su zainteresirani za kvalitetu poruke koju slušaju. Oni žele tražiti detalje i dobri su u analiziranju problema iz različitih perspektiva. Oni daju težinu porukama stručnjaka i drugih vjerodostojnih izvora informacija. Slušatelji usmjereni na sadržaj često uživaju u idejama za svoju dobrobit i voljni su utrošiti vrijeme istražujući ih u cjelokupnoj razmjeni ideja. (Slušanje, 2012)

Pristup usmjeren na sadržaj koristan je kada je cilj vrjednovati kvalitetu ideja i kada je važno sagledavanje problema iz različitih kutova. Posebno je važan kada je tema komplicirana. S druge strane, pristup usmjeren na sadržaj može živcirati ljude koji nemaju istu analitičku orijentaciju. On može oduzimati više vremena nego što su ljudi spremni dati i preispitivanje ideja koje dolazi s ovim pristupom može biti protumačeno kao previše kritično ili čak neprijateljsko. (Slušanje, 2012)

### 6.3.3. Slušanje usmjereno na događaj

- Dobra organizacija informacija,
- jasnoća
- bez pogreške

Slušatelji usmjereni na događaj žele dobiti jasnu, sažetu sliku onoga o čemu se govori i neće biti zadovoljni ako ih obasipate metaforama i apstraktnim primjerima. Kada im se požalite na nešto, oni neće obraćati previše pažnju na to kako se osjećate, već će se iz vaše poruke iz ojaviti one informacije u kojima vide prostora za aktivno rješavanje problema. Oni se uvijek pitaju što se sa nekom informacijom može napraviti, usmjereni su na trenutak ovdje i sada i pokušavaju se aktivno uključiti u kreiranje i mijenjanje stvarnosti. Nekada mogu biti teški sugovornici i suradnici zato što više teže kontroli situacije i pokazuju manje brige za druge. Oni brzo reagiraju i

najbolje se snalaze u akutnim, kriznim situacijama u kojima je praktičan duh nezamjenljiv. (Slušanje, 2012)

### 6.3.4. Slušanje usmjereno vremenu

- Zaokupljenost efikasnošću
- vrijeme kao rijetko i vrijedno dobro
- nestrpljivost

Ovakvi slušatelji prepoznaju se po tome što stalno gledaju na sat. Ako želite da Vas slušaju na pravi način, morate pripremiti jasan i poentiran govor i smjestiti ga u dozvoljeno vremenske okvire. Slušatelji usmjereni vremenu organiziraju svoj dan prema strogom planu izvođenja i nisu pretjerano fleksibilna promjene. To je najčešći slučaj sa poslovnim ljudima i menadžerima, kojima ovo postaje rutina koja se često prenosi i u domenu privatnog života, što može biti iritirajuće za ljude s kojima su u bliskim odnosima i koji očekuju da se u obzir uzmu njihove individualne potrebe. (Slušanje, 2012)

## 6.4. PREPREKE U PROCESU SLUŠANJA

U razgovoru se vrlo često događaju smetnje koje otežavaju komunikaciju. Te smetnje mogu biti uzrokovanje izborom krivog načina prenošenja poruke ili slanje nejasnih poruka ili ignoriranje potreba i očekivanja slušatelja. Kad smo slušatelji tu još postoje faktor naših percepcijskih filtera, našeg sustav vjerovanja i drugih podsvjesnih obrazaca. Vrlo često želimo čuti samo ono što je nama ugodno ili u skladu s našim vlastitim uvjerenjima, mišljenjima... Ako to nije u skladu s time, obično prekidamo slušanje i često smo skloni završiti komunikaciju. Prema Štefaniji Vodopiji prepreke u procesu slušanja dijelimo na slušateljske stilove, fizičke prepreke, semantičke prepreke i vanjske smetnje. (Vodopija Š.. 2007:171)

### 6.4.1. Slušateljski stilovi

**Simulator -** osoba koja se pravi da sluša, a zapravo razmišlja o nečem drugom. Takvo ponašanje može biti namjerno ili nenamjerno. Prave se da slušaju kako bi udovoljile sugovorniku. Najbolji primjer ovog stila slušanja su studenti na predavanjima na kojim ne slušaju predavača ali ne zbog interesa već zato što on predstavlja autoritet prave se da ga slušaju.

**Ovisnik** - Ovdje spadaju slušatelji koji se hrane mišljenjima, stavovima i osjećajima drugih osoba. Prepoznaju se po tome jer kod njih komunikacija može potaknuti razbuktavanje osjećaja do te mjere da se nisu u stanju skoncentrirati na činjenice.

**Razbijač** - osobe koje prekidaju druge u razgovoru spadaju u ovu grupu i često ih susrećemo u raznim komunikacijskim procesima. Najčešće im je izgovor za prekidanje da ne zaborave što su namjeravali kazati. S druge strane prekidanjem izbjegavaju određene teme tj preusmjeravaju ih na sebi komfornije teme.

**Sramežljivac** - takve osobe skoncentrirane su na sebe a ne na temu. Najveći dio pozornosti posvećuje sebi i stalno razmišlja kako ga govornik doživljava, kako se ponaša, što o njemu misli kako se ponaša itd. Prepoznaje se po tome što komunikacija stvara dojam namještenosti i budi sumnju u namjere onoga koji tako pretjerano brine o ishodu.

**Logičar** - Ili razumski slušatelj sve slušaju s razumom i uporabom intelekta i logike. Nedostatak je u činjenici što osobe sa ovakvim stilom slušanja ne raspoznaju emotivnu razinu u poruci. Preokupirani su analizom podataka i logikom pa gube iz vida kompletnu razinu poruke koju primamo osjetilima. (Vodopija Š. 2007: 171,172)

### 6.4.2. Fizička prepreka

Odnosi se na našu fizičku spremnost prema radu i komunikaciji. Trenuci kada nam po nestaje energije koji se manifestiraju umorom barijera su za dobru komunikaciju. Umor je važan faktor slušanja jer zahtijeva napor i

koncentraciju. U takvim trenucima ili danima skloni smo da nam misli odlutaju bez naše volje. Najčešće se javlja za vrijeme velikih sastanaka i skupova koji se održavaju krajem dana kad su već zaposlenici potrošili energiju na dnevne zadatke.Privatni problemi isto tako predstavljaju određenu kočnicu te nas sputavaju u uspješnom slušanju jer se može desiti da nismo u stanju pratiti sugovornika. (Vodopija Š. 2007:175.)

Vremenska razlika predstavlja još jednu barijeru u procesu slušanja. Naime u procesu govorenja izgovori se otprilike 200 riječi u minuti dok naš mozak u istom tom vremenu kad sluša elaborira otprilike 300- 500 riječi u minuti što znači da slušatelj ima previše vremena i to vrijeme posvećuje nekim svojim mislima. (Vodopija Š. 2007:175.)

### 6.4.3. Semantičke prepreke

Ne postoje osobe koje identično shvaćaju riječi ili pojmove. Prosječna odrasla osoba služi se sa oko 500 riječi od kojih svaka ima od 20 do 25 značenja. Na taj način u komuniciranju dvije osobe mogu upotrebljavati 500 riječi koje imaju mogućih 12 5000 različitih značenja! (Vodopija Š.,2007:177)

Dobar primjer za ovu vrstu prepreke je razumijevanje tokom svađe u kojem je fokus pomućen dodatnim uzavrelim emocijama. U takvim trenucima primjećujemo da osobe suprotno tumače ono što im je kazano. (Vodopija Š.,2007:177)

### 6.4.4. Vanjske smetnje

- Predstavljaju sve ono što ometa kvalitetu komunikacije kao na primjer :
- Govornik ne govori dovoljno glasno
- Vizualni izgled govornika odvlači pogled
- Razni zvukovi koji ometaju slušanje (promet)
- Gledanje na sat
- Zvonjava mobitela

- Žurba

(Vodopija Š.,2007:181)

I za kraj :

***„Kad pričaš, uglavnom ponavljaš ono što već znaš. Ali, kada slušaš, možeš naučiti nešto novo.“***

*Dalai Lama*

# 7. ŠUTNJA KAO GOVOR TIJELA

U procesu šutnje također šaljemo određene simbole i znakove koje drugi ljudi mogu očitati. To najčešće obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća i vanjski izgled, razdaljina među sugovornicima i ton glasa. Što je više osjetila uključeno u komunikaciju, to će ona imati veći utjecaj (Rouse i Rouse 2005:48)

Prema Bahtijarević-Šiber neverbalne komunikacije su najvažniji, gotovo presudan segment komuniciranja, prenošenja i razumijevanja poruka posebice u izravnim komunikacijama. Velik dio komunikacije zbiva se bez riječi, stoga je posebno važno naučiti koordinirati verbalno i neverbalno u komunikaciji. Ako se dogodi da su verbalne i neverbalne poruke kontradiktorne, obično se više vjeruje govoru tijela nego izrečenome.

U poslovnom svijetu menadžeri se koriste simbolima kako bi zaposlenicima prenijeli ono što je važno. Njihovo ponašanje i stavovi kazuju što vrednuju i očekuju od njih. Čak i raspored sjedenja oko stola, položaj tijela pri sjedenju, kao i kat na kojemu se nalazi ured, njegova veličina i sl. govori o važnosti sudionika sastanka. Osim ovih spomenutih, postoji još niz znakova neverbalnih poruka o kojima menadžeri moraju voditi računa. Neverbalni govor uobičajeno je sredstvo slanja i potkrepljivanja, odnosno pojačavanja poruka. Stoga menadžeri moraju obraćati pozornost ne neverbalne poruke koje šalju dok nešto govore, ali moraju znati i čitati i tumačiti takve poruke svojih suradnika i svih ostalih s kojima komuniciraju. (Bahtijarević-Šiber 2008:72)

Važnost neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju je ogromna. Može imati presudan  utjecaj na donošenje odluka o zapošljavanju, dodjeli radnih zadataka, čak i promaknuća. Znatan dio presuda na radnom mjestu odnosi se na izgled djelatnika. Istraživanja npr. pokazuju da su američki poslodavci skloniji bijelcima, vitkima, osoba,ma bez fizičkih mana . Očito je da kult ljepote, tipičan za post moderna društva, i ovdje ubire danak. (Fox R.2006:22)



Slika 1. Govor tijela (preuzeto sa http://www.072info.com/govor-tijela-kako-procitati-sagovornika/)

Najkompleksnija studija provedena na Sveučilištu UCLA, pokazuje da samo 7% komunikacije odlazi na izgovorene riječi, 38% odnosi se na ton, odnosno način izgovaranja, a čak 55% na govor tijela. Ipak, treba reći da istraživanje obuhvaća slučajeve izražavanja emocija i stavova u situacijama kada ne postoji konflikt, odnosno bilo kakav sukob među sugovornicima. Stoga prepoznavanje i pravilno tumačenje položaja tijela i držanja koje zauzimamo ovisno o emocionalnim i mentalnim stanjima omogućava nam da bolje razumijemo svoje sugovornike, ali i izrazimo vlastite osjećaje i stavove. (Marjanović S., 2013)

## 7.1. Izraz lica

Ljudsko lice dolazi u različitim oblicima i veličinama. Lica mogu biti, trokutasta, četvrtasta ili okrugla, čela mogu biti visoka i široka, visoka i uska, niska i široka, izbočena, ten može biti svijetao, taman, gladak, naboran ili s mrljama, oči mogu biti široko rastavljene ili blizu postavljene te izbočene, nosovi mogu biti, kratki, dugi, spljošteni, nakrivljeni, kukasti ili prćasti, usta mogu biti velika ili mala s tankim ili punim usnama, a obrazi mogu biti bucmasti ili ispijeni. Lice u cjelini dobiva veću pozornost znanstvene javnosti nego neki drugi komunikacijski kanal. Izgled lica osobe, djelomično je rezultat genetičkog nasljeđa koje mu daje određena fizička obilježja, a djelomično posljedica dugotrajnog izvođenja uvriježenih izraza koji se utisnu i praktički postanu trajna tijekom godina zaključke o ličnosti ljudi donosimo na temelju dinamičkog ponašanja lica, na primjer, osoba koja nam se toplo osmjehuje pri upoznavanju se odmah doživljava ljubaznom, isto tako mislimo da je susjed kiselog izraza lica zločest i sebičan. Osoba nasmijanog lica svakako može biti bezosjećajni manipulator a zločesti susjed možda je blaga osoba noi postoji malo istraživanja o valjanosti takvih stereotipa. (Knapp L. Mark, Judith A. Hall, 2002:305)

Promatranjem izraza lica možemo saznati mnogo o ljudima koje uopće ne poznajemo. Na licu se odražavaju osjećaji i raspoloženje, zanimanje i dosadu, veselje i tugu, pokazuje se stav prema sugovorniku, kolegi ili gostu. Većina psihologa tvrdi da obično svi mogu prepoznati šest osnovnih emocija: sreću, tugu, strah, bijes, iznenađenje i gađenje.(Popić J. 2014)

To dokazuje i neovisno istraživanju Ekman, Izard i drugi (izvor: Knapp L. Mark, Judith A. Hall, 2002.: 328) koji su pokazali su da se osnovne facijalne ekspresije emocija razumiju međunarodno. Iako je visoko prepoznavanje određenih emocija dobiveno u svim ispitivanim kulturama, određeni varijabilitet postoji među pojedincima te od mjesta do mjesta.

**Sreća/Radost** : kutovi su usana napeti i podignuti. Usta mogu ali ne moraju biti otvorena, zubi se vide. Bora ide od nosa prema vanjskom gornjem rubu usnice. Obrazi su podignuti, a donja vjeđa naborana te može biti

podignuta, ali ne i napeta. Vidljive su bore oko očiju koje izlaze iz vanjskih kutova.

**Tuga**: unutrašnji su kutovi vjeđa podignuti. Koža ispod obrva ima trokutasti oblik, s unutrašnjim kutom podignutim prema gore. Unutrašnji je kut gornje vjeđe podignut. Kutovi usana su spušteni ili drhte.

**Strah**:obrve su podignute i primaknute. Bore na čelu su u sredini, a ne preko cijelog čela. Gornji je dio vjeđe podignut otkrivajući bjeloočnicu, a donji je dio napet i također podignut. Usta su otvorena, a usnice su ili lagano napete i spuštene ili razvučene i spuštene.

**Bijes:** obrve su spuštene i primaknute. Okomite se linije pojavljuju između obrva. Donja je vjeđa napeta te može ali ne mora, biti podignuta. Oči imaju čvrst pogled i mogu djelovati izbuljeno. Usnice mogu biti u dva osnovna položaja: zajedno stisnute ili napete. Nosnice mogu biti raširene. Teško ju je odrediti ako nisu prikazana sva spomenuta područja.

**Iznenađenje**: obrve su podignute, zaobljene i visoko na čelu. Koža ispod obrva je napeta. Vodoravne bore prelaze preko čela. Očne su vjeđe otvorene, gornja vjeđa podignuta, a donja spuštena. Čeljust se otvara tako da su usnice i zubi odvojeni, ali nema napetosti i zatezanja usta.

**Gađenje:** Gornja je usnica podignuta, donja usnica također i spojena s gornjom ili je spuštena i lagano izbočena. Nos je naboran. Obrazi su podignuti. Vide se crte ispod donje vjeđe. Koja je podignuta, ali ne i napeta. Obrva je spuštena. (Knapp L. Mark, Judith A. Hall, 2002:326-331)

Tako npr. zaposlenici u uslužnim djelatnostima trebaju shvatiti da je njihov posao sličan kazalištu: kao i glumci, nalaze se uvijek na pozornici, dobre volje, vedri, raspoloženi, nasmiješeni, na usluzi klijentu. Klijent ne zanimaju privatni problemi zaposlenika, žalosti, ljutnje ili slično. Izraz lica ne smije stoga odražavati bilo koji negativni osjećaj. Potrebno je izbjegavati mrštenje, okretanje ili stiskanje očiju, obješena usta. ( Popić J. 2014)

## 7.2. Kontakt očima

Pri komuniciranju oko daje najtočnije i najiskrenije informacije što ih ljudi inače upotrebljavaju jer su najprivlačniji dio tijela. Uz određenu rasvjetu zjenice se šire i suzuju ovisno o tome kako se mijenja stav i raspoloženje osobe i to od pozitivnog prema negativnom i obratno. Kada se netko uzbudI zjenice mu se mogu proširiti i do četiri puta u odnosu na normalnu veličinu. S druge strane, negativno, srdito raspoloženje potiče sužavanje zjenica sve do onog stupnja za koji koristimo frazu „zmijski pogled“. Na primjer, iskusni kartaši znatno su manje dobivali ako su im kartaši imali tamne naočale. I stari kineski trgovci draguljima, promatrali su kupcima širenje zjenica pri ugovaranju cijene. (Allan Pease,1991:109)

Dobra osnova za komunikaciju s drugom osobom može se ostvariti jedino kad se gledate oči u oči. Dok neki ljudi u nama pobuđuju ugodan osjećaj uz druge se osjećamo nelagodno. To se najviše odnosi na vremenski period u kojem vas gledaju ili uspijevaju zadržati vaš pogled. Ako nam osoba nešto taji gledat će nas u oči manje od trećine vremena. Ako nas gleda dulje od dvije trećine vremena možemo zaključiti dvije stvari. Prvo, misli da smo joj privlačni ili zanimljivi, uz to ima proširene zjenice ili drugo, ima neprijateljski stav prema vama i možda upućuje neverbalni izazov. (Allan Pease,1991:109-111)

Pogled ima više komunikacijskih funkcija:

- Regulira tijek komunikacije
- Signalizira početak i kraj razgovora
- Odaje osjećaje
- Odražava prirodu odnosa među sugovornicima

Gledati sugovornika u oči u zapadnoj se poslovnoj kulturi općenito smatra znakom iskrenosti, pouzdanja povjerenja i pozivom na društvenu interakciju. Pogled koji luta znak je nesigurnosti, osjećaja inferiornosti pa čak i neurotične ličnosti. Preporuča se s toga 80-90% vremena gledati sugovornika u oči ali bez zurenja. (Fox, R.,2006:71)

## 7.3. Osobni prostor

Govori nam o tome koliko je dopušten ulazak u određeni prostor, gdje su granice koje netko može, a netko ne smije prekoračiti, do koje se blizine smijemo približiti drugoj osobi. Za vođenje svakodnevnih razgovora potrebno je u prvom redu znati na kojoj udaljenosti od sugovornika moramo stajati. Bliske osobe jedna će se drugoj primicati, a stranci odmicati. U svim kulturama neformalne situacije, npr. razgovor bliskih prijatelja, dozvoljava i zahtijeva, manji razmak nego formalna, npr. poslovni razgovor. (Fox R., 2006:72)

Terminologija koja se upotrebljava za taj naš prostor koji nas okružuje i koji se dijeli u četiri različite zone, ovisi o autorima, istraživačima, psiholongvisticima. Jedan od najuglednijih istraživača R. Hall primjerice za treću zonu koristi izraz poslovna radna razdaljina dok A. Pease tu istu zonu zove socijalnom blizinom. U prosjeku se razlikuju i rezultati različitih autora jer je nemoguće da, potreba u i upotreba tih prostora ima istovjetan značaj za sve ljude na svijetu. Veličina tog prostora, njegova širina, taj krug koji zovemo krug sigurnosti, produžetak tijela ili ulaženje u prostor, razlikuje se od kulture do kulture. (Knežević, A. N. 2004:15-16)

Prema R. Hallu veličina tih zona jesu:

- Intimna razdaljina, blizina do približno 60 cm
- Osobna udaljenost do približno 1 m
- Poslovna ili radna udaljenost približno 2 m
- Javna udaljenost približno 3 m i više

Prva intimna zona pripada našim najbližima, osobama s kojima smo emocionalno povezani i čija nam blizina, dodir, miris, glas ne smetaju. Od svih zona ova je najznačajnija jer je osoba čuva kao svoje privatno vlasništvo, a tu spadaju djeca, supružnik, roditelji, bliski prijatelji.

U drugu , osobnu zonu ulazimo ljudima koje već duže poznajemo, s kojima se družimo ili privatno ili poslovno, to mogu biti, znanci, suradnici, kolege, ljudi s kojima izravno razgovaramo.

Prostor socijalne zone je onaj u kojem se krećemo na sastancima, među poslovnim partnerima, pri susretima s osobama s kojima radimo, u skupini

nepoznatih. Na temelju tih zona dimenzionirani su različiti pisaći stolovi, gostioničarski šankovi, konferencijski stolovi.

Društvena zona, javna udaljenost rezervirana je za govornike, najčešće za govornicom, i za one koji nastupaju na pozornici jer to omogućuje bolje izlaganje, ukazuje na iznimnost položaja koji ta osoba ima u odnosu na druge koji su zajedno. Na takav način onemogućene su razne smetnje koje bi mogli proizvesti slušatelji. (Knežević, A. N. 2004:15)

U velikim gužvama prisiljeni smo pustiti neznanca u svoj osobni prostor što izaziva neugodu. Učinci narušavanja tog "nepisanog pravila" nastoji se drastično smanjiti izbjegavanjem pogleda. Isto tako, ako je riječ o prevelikoj udaljenosti, potreba za intimnošću nadoknađuje se čestim i dužim vizualnim kontaktom. Dobar primjer označenog takvog prostora su svima poznate zelene ili crvene linije koje često viđamo blizu šaltera u bankama, na pošti ili nekoj javnoj instituciji, a koja se naziva linijom diskrecije. Trebalo je dugo da ih ljudi shvate i prihvate. Jesu li one zaista zbog diskrecije postavljene ili da onaj koji nam puše za vrat ne vidi iznos koji imamo na štednoj knjižici, da ne bi svi slušali kad netko zatraži potvrdu o razvodu ili smrtovnicu... Takva razmišljanja su bila i još jesu smiješna jer standardi uređenja tih prostora nisu usklađeni s namjerom zaštite privatnosti pojedinca. To su one mjere koje bi trebalo poštivati da ne bi smo tijelom prišli drugome preblizu. Dakle, kod ljudi kao i kod životinja, narušavanje osobnog prostora predstavlja narušavanje onoga što netko smatra vlastitim teritorijem. Narušavanje teritorija smatra se prijetećim i na njega se reagira borbom ili bijegom, ili tjeskobom. Čak i kad nam je sasvim jasno da nečiji motivi nisu ni neprijateljske niti seksualne prirode, teško nam je potiskivati reakcije na njegovo primicanje, dolaženje u našu neposrednu blizinu. (Knežević, A.N.2004:15-17)

## 7.4. Dodir

Dodir je aktivnost pri kojoj informacije saznajemo osjetom rukama, prstima ili nekim drugim dijelovima tijela koji su uz to popraćeni različitim emocionalnim promjenama. Presudan je aspekt većine ljudskih odnosa te se

koristi za ohrabrivanje, iskazivanje nježnosti, emocionalne potpore te u mnogim drugim situacijama. Kao i svaka druga radnja može izazvati negativne reakcije isto kao i pozitivne ovisno o okolnostima, namjeri i grupi ljudi. (Knapp L. Mark, Judith A. Hall, 2002:271)

Važnost dodira za komunikaciju je iznimno velika te ima značajnu psihosocijalnu vrijednost. Najranija iskustva bitno utječu na kasniju mentalnu kao i emocionalnih prilagođenost. Dokaz su tome mnoga djeca oboljela od shizofrenije za koje je zabilježeno da su kao novorođenčad bili lišeni majčinskog dodira, razni oblici govornih poteškoća te usporeni razvoj čitanja. Fizičko nasilje u odrasloj dobi također je povezano sa nedostatkom dodira u djetinjstvu. (Knapp L. Mark, Judith A. Hall, 2002:283)

U prikupljanju mišljenja velike grupe ljudi o korištenju dodira u raznim situacijama zaključeno je da će se ljudi najprije dodirivati *(istraživanje provela Henley 1977, izvor: Knapp L. Mark, Judith A. Hall, 2002: 276)*

- Pri davanju savjeta ili informacija, a ne pri njihovom traženju
- Pri izdavanju naredbe nego pri prihvaćanju da se ona napravi
- Pri traženju usluge nego pri prihvaćenju da se ona napravi
- Pri pokušaju uvjeravanja nego pokušaju da se nas uvjeri
- Pri sudjelovanju u dubokoumnom razgovoru
- Pri interakciji na zabavi nego na poslu
- Pri komunikaciji uzbuđenosti nego pri njezinom primanju od drugih
- Prigodom primanja poruka brige od drugih nego pri slanju takvih poruka

U raznim istraživanjima o učestalosti dodira postoje različiti podaci no većina dobivenih rezultata pokazuje da se najviše ljudi dodiruje pri dobrodošlici a produženi dodir, na primjer zagrljaj veći je kod odlazaka. Što je veća emocija veća je i mogućnost dodirivanja. (Knapp L. Mark, Judith A. Hall, 2002:276)

**VRSTE DODIRA I NJIHOVO ZNAČENJE**

| DODIR | ZNAČENJE |
|---|---|
| Milovanje, kratki dodiri (tijelo, lice, noge, kosa) | naklonost, simpatija, spolna privlačnost |
| Tapšanje: ruku, leđa, ramena | Prijateljstvo ohrabrivanje, zaštita |
| Duži zagrljaj, zadržavanje ruku | Proslava, čestitke, blisko prijateljstvo |
| Dodirivanje ruku, ramena, leđa | Suosjećanje, naklonost, povećana druželjubivost |
| Polaganje druge ruke na rame (kod rukovanja) | Znak suosjećanja, pomoći |
| Kratki dodiri (ruku) pri razgovoru | Privlačenje pozornosti |
| Potezanje, gurkanje | Izravno usmjeravanje, vođenje |
| Duži dodir (ramena, nadlaktica) | Usmjeravanje osobe |
| Dodirnuti lakat | Kazivanje smjera |
| Duže dodirnuti lakat | Nuđenje pomoći |
| Škakljanje, golicanje | igra |
| Udarac rukom, dlanom, potezanje, zamah | agresivnost |
| Profesionalni dodir (liječnik, frizer, kozmetičar) | Provjera i tretman |

Tablica 1.dodir (izvor: Knežević, A. N., 2004 : 96.)

## 7.5. Izgled

Prva stvar koju najčešće primijetimo na ljudima je odjeća, a zatim podsvjesno procjenjujemo tjelesnu privlačnost. Znamo da se prvi dojmovi stvaraju trenutačno, a studije pokazuju da tjelesna privlačnost i izgled, barem u početku imaju velik učinak na procjenu ljudi koji donosimo o drugima. Naš izgled i ponašanje govore mnogo o nama samima, o našem odnosu prema

sebi i drugima te prilikama u kojima se nalazimo. Prikladnom odjećom poručujemo da poštujemo neki događaj, obred ili jednostavno neki susret. Iako se u privatnom životu možemo odijevati prema našim željama i ukusima u poslovnom životu se moraju poštovati pravila odijevanja. U poslovnom svijetu pojedinac predstavlja cijeli svoj tim, radnu organizaciju ili instituciju te svojim odijevanjem otkriva mnogo o svom radnom mjestu, funkciji ili položaju.

Postoje radna mjesta koja zahtijevaju uniforme, koja su znak prepoznatljivosti, pripadnosti instituciji u kojoj osoba radi. Medicinske sestre, doktori, svećenici, sudac... Utjecaj te odjeće na nas je predodžba koju dobivamo. Kad sudac odjene togu, dobivamo predodžbu o ruci pravde i osobi koja se zavjetovala da će biti posrednik između nas i zakona, a kod medicinske sestre da pomogne i olakša patnju ljudima. Namjena svake uniforme je da simbolizira određeni poziv i identitet.

Odijevanje ima nekoliko namjena. Prva je da nam bude udobna i da nas zaštiti od vanjskih uvjeta (kiša, hladnoća snijeg). Pokazivanje ili paradiranje je druga funkcija i ona uključuje modne trendove, smjernice, statusne simbole (znakovi, etikete). Jedna od namjena je i pristojnost što znači sakriti, prikriti, umanjiti vidljive simbole ili signale spola. To se odnosi na pretijesnu odjeću, previše otvorenu, prekratku itd. (Knežević, A.N.2004:130-132)

## 7.6. Osmijeh

Osmijeh je također jedan od simbola govora tijela. U mnogim zemljama se neposredni kontakt se ne može ni zamisliti bez obaveznog osmijeha. Osmijeh ne smijemo zamijeniti sa smijehom. Smijemo se kad čujemo dobru šalu ili kad smo dobre volje, a osmijehom izražavamo naše osjećaje i naš odnos prema drugima. Zanimljivo je da postoji približno 1800 vrsta ili oblika osmijeha, smiješka, smijeha. (Knežević, A.N.2004:36)

Postoji razlika između pravih i lažnih osmijeha. Glavna stavka u razlikovanju pravog osmijeha od lažnog su takozvane 'crte od smijeha' oko očiju, sićušne bore koje su pojavljuju u kutku očiju tijekom smijanja. Njih stvara mišić *orbicularis oculi* koji okružuje oko i koji se steže kad se ljudski osmijeh prirodan, a ne umjetni. Malo je vjerojatno da je osmijeh koji uključuje

samo usta pravi izraz zadovoljstva ili sreće, ako je moguće da i osmijeh koji uključuje očne mišiće hini netko ko je svjestan da je takav osmijeh uvjerljiviji od onog koji uključuje samo usta. (Knapp L. Mark, Judith A. Hall, 2002:320,321)

Poznato je da osmjehivanjem privlačimo pozornost, poboljšavamo zdravlje, produljujemo život. Osmijeh pozitivno utječe na organe, smanjuju se otkucaju srca, šire se arterije, smanjuje apetit, povećava dotok kisika u krvi, Zato bi smijeh trebalo shvaćati ozbiljno. S tim u vezi, u zapadnom svijetu (u SAD-u) su 80-ih godina 20.st. u bolnice uvedene tzv. sobe za smijanje u kojima su se puštale komedije, čitali vicevi, gostovali klaunovi i komičari, a pacijenti su u tim sobama provodili svakodnevno 30 do 60 minuta. Rezultat svega bio je smanjenje uporabe analgetika, poboljšanje psihičkog zdravlja i kraći prosjek hospitalizacija po bolesniku. (Mindoljević A., 2015)

## 7.7. Tumačenje neverbalnih znakova

- Okretan, uspravan hod = samouvjerenost i pouzdanje
- Ruke prekrižene na grudima = obrambeni, samo zaštitni stav i nespremnost za komunikaciju
- Uspravno stajanje i držanje ruku na bokovima = Pripravnost,spremnost na razgovor (do agresije ako su šake stisnute)
- Sjedenje, prekrižene noge uz blago cupkanje = dosađivanje
- Sjedenje uz naglašeno prekrižene noge, noge su bliže sugovorniku od ostatka tijela = flert
- Sjedenje s raširenim nogama = otvorenost, opuštenost
- Držanje ruku u džepovima uz pogrbljena ramena = utučenost, malodušnost
- Ruke položene na jagodicama = razmišljanje
- Blago dodirivanje vrha nosa = sumnja, laganje
- Stavljanje prsta (ručice naočala, olovke...) na ili u usta = unutarnja potreba za ohrabrenjem, simptom da je osoba pod pritiskom

- Trljanje oka = osoba ne želi vidjeti nešto neugodno, poput djeteta koje rukama pokriva oči
- Pokrivanje usta = prikrivanje neiskrenosti, a ako to radi dok sugovornik govori, znači da osoba ne vjeruje u iskrenost onoga što čuje
- Ruke sklopljene iza leđa = frustriranost, ljutnja, ali i zamišljenost
- Oslanjanje glave o dlan = dosada
- Trljanje ruku = iščekivanje
- Sjedenje, glava naslonjena na lakat unazad, ispružene noge = superiornost, samopouzdanje
- Otvoreni dlanovi = iskrenost, otvorenost, nevinost
- Povlačenje nosne kosti = negativno procjenjivanje
- Lupkanje prstima = nestrpljivost
- Lomljenje prstiju = autoritativnost
- Igranje pramenovima kose = nesigurnost, zavođenje
- Kimanje glavom = zainteresiranost
- Isturena brada = donošenje odluke
- Gledanje u pod, lice u stranu = nepovjerenje
- Grickanje noktiju = nervoza, nesigurnost
- Povlačenje uha = neodlučnost, nesvjesno ne želi čuti ono što mu se servira

  (25 Examples of Body Language, 2007)

**Negativni signali :** Istraživanja provedena o utjecaju neverbalnih znakova koje odašiljemo na našeg sugovornika ističu jednu zanimljivost. Postoje nedvojbeno negativni signali neverbalnog ponašanja koja se uvijek takvima doživljavaju a to su:

- Mrštenje obrva
- Skretanje pogleda u stranu
- Kolutanje očima
- Hvatanje rukama za glavu
- Spuštanje glave (gledanje u pod)

- Uzdisanje
- Zatvaranje oči
- Odmicanje tijela unazad
- Držanje prekriženih ruku na prsima
- Imati pognutu glavu
- imati stisnute oči
- Gledati preko sugovornika
- Imati kritički izraz lica
- Lupkati prstima
- Slijegati ramenima
- Stiskati zapešća
- Kutove usana uvlačiti prema unutra
- Držati podignut kažiprst
- Za druga brojna ponašanja koja uglavnom smatramo dobrima postoje razne interpretacije. (Vodopija Š.2007:223,224)

# 8. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA S DISKUSIJOM

Predmet rada istraživanja je o tome koliko šutnja utječe na poslovno okruženje, na koji način utječe na interakciju ljudi i kako je doživljavamo.

Cilj istraživanja je analizirati šutnju u komunikaciji u poslovnom okruženju.

Dakle utvrditi:

- razloge zbog kojih ljudi najčešće šute
- sklonosti šutnji na poslu u raznim situacijama (u ljutnji, kad čuvamo tajne, u razgovoru, dobivanju informacija)

Korištena metoda istraživanja bila je anketa u tiskanom i elektroničkom oblik. To je vrlo raširena tehnika prikupljanja velikog broja podataka u društvenim istraživanjima radi jednostavnosti primjene i ekonomičnosti. Ovom metodom prikupljaju se podaci uz pomoć postavljenih pitanja, a podrazumijeva se prikupljanje podataka o činjenicama, namjeri, mišljenju, informiranosti, poznavanju i stavovima. Jedan od razloga odabira ove metode je da ispitanicima omogućim anonimnost kako bi bez straha i odgovornosti dali točnije odgovore i kada oni nisu pozitivni. Anketa je izrađena pomoću *google.docs.* Sastojala od 16 pitanja na 3 stranice s ponuđenim odgovorima. Najviše su korišteni višestruki odgovori od pet stupnjeva (1= nikad, 5= uvijek) gdje su ispitanici izrazili stupanj svojeg slaganja ili neslaganja s danom izjavom.

Zbog karaktera ankete kao istraživačke metode ni najveća stručnost pri postavljanju anketnih pitanja nije garancija uspješnosti tako da se već u samoj pripremi istraživanja susrećemo s potencijalnom poteškoćom. Tek nakon što sam analizirala postojeće rezultate došla sam do poteškoće kod obrade nekih podataka jer su zbog neiskustva u sastavljanju anketa neki odgovori imali dvosmislena značenja. Također, moguće poteškoće u istraživanju anketom su da ljudi neće uvijek davati točne i iskrene odgovore na postavljena pitanja. Isto tako, ako i žele biti iskreni, ljudi često odgovaraju u skladu s onim što se od njih očekuje ili što im se u tom trenutku čini logičnim

Proces analize odvijao se u tri faze: 1) provjera i priprema podataka, 2) na temelju opisanog predmeta istraživanja i navedenih ciljeva postavljaju se odgovarajuće istraživačke hipoteze 3) hipoteze prihvaćamo, djelomično prihvaćamo ili odbijamo.

Hipoteza 1 - Šutnja u poslovnom okruženju smatra se nepoželjnom

Hipoteza 2 - Zaposlenici su skloniji otvorenom razgovoru nego šutnji

Hipoteza 3 - Osobe sklone šutnji smatramo manje vrijednima

## 8.1. Analiza uzorka - demografski podaci

Istraživanje je provedeno je u ožujku 2016. godine Anketa je provedena u ustanovi u kojoj radim i putem društvene mreže *facebook* na uzorku od 100 ispitanika.

**Stručna sprema**

Ispitanici su većinom višeg stupnja obrazovanja, njih 61%, zatim slijedi, visoka stručna sprema s 22%, srednja stručna sprema s 16% te niska stručna sprema 1%.

Stručna sprema, odnosno stupanj obrazovanja također može biti element razlikovanja zaposlenika kad je riječ o šutnji. Po ovom pitanju postoje različita mišljenja. Zaposlenici niže stručne spreme, zbog svoje zamjenjivosti, imaju veći strah, nedostatak samopouzdanja pa je to možda razlog da šute i više se trude, da rade i da nezadovoljstvo zadrže za sebe. Također, osobe zbog veće kvalificiranosti, manjeg stupnja zamjenjivosti, možda smatraju da imaju više prava pa su otvoreniji i skloniji iznositi svoja mišljenja, stavove, nezadovoljstvo...

**Spol**

Neka istraživanja na koja sam naišla kod pisanja ovog rada pokazala su da su žene sklonije šutnji nego muškarci iz razloga jer su podložnije “moranju” to jest ,prije će nešto što im se naredi napraviti iako smatraju da to nije u domeni njihovog posla nego se pobuniti. Od ukupnog broja ispitanika ovog istraživanja 58% bile su osobe ženskog spola, dok su 42% ispitanika bili

muškarci. Čak više od 50% muških ispitanika smatraju da je šutnja uzrokovana nedostatkom samopouzdanja.

**Dobna skupina**

Dob je također relevantan parametar u analizi šutnje. Stariji zaposlenici su skloniji šutnji nego mlađi. Po prirodi su mlađe osobe hirovite, dinamične, slobodne, željne dokazivanja. Većina naših ispitanika, 71%, spada u dobnu skupinu od 21-40 godina, slijedi skupina od 41-60 godina od 27% te 2% više od 60 godina. Ispitanici između 41-60 godina smatraju se šutljivijima od ispitanika između 21-40 godina.

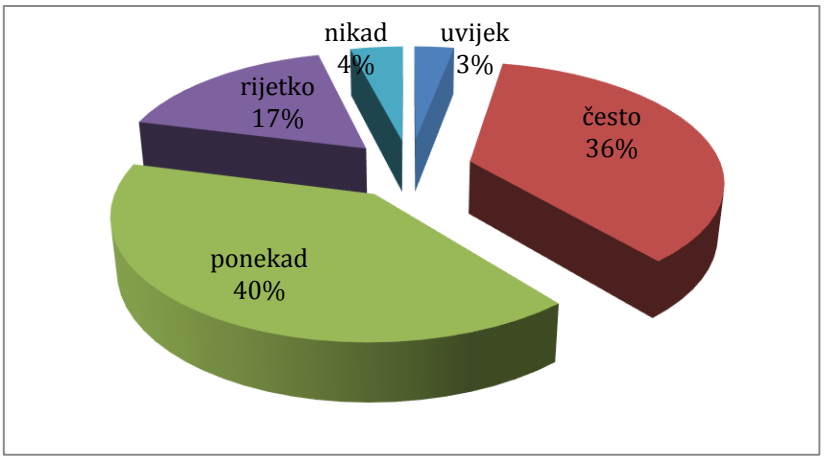
## 8.2. H1 - Šutnja u poslovnom okruženju smatra se nepoželjnom – Analiza rezultata

Za analizu ove hipoteze korištene su sljedeće tvrdnje/pitanja iz anketnog upitnika :

- Šutnja u poslovnoj komunikaciji znak je slabosti?
- Na poslu najčešće šutite zbog?
- Neugodna tišina tjera Vas da nešto kažete ?
- Da li vas nečija šutnja može naljutiti?
- Da li čuvate informacije koje na poslu saznate u povjerenju?
- Dali se suzdržavate od zaključka prije nego što sve odslušate ?
- aktivno slušate kada drugi govore ?

U nastavku su prikazani grafikoni za pojedine tvrdnje i dana su njihova objašnjenja. Za potvrđivanje odnosno odbacivanje ove hipoteze koristila sam i ostala pitanja iz anketnog upitnika koje sam obradila kod analize ostalih dviju hipoteza:

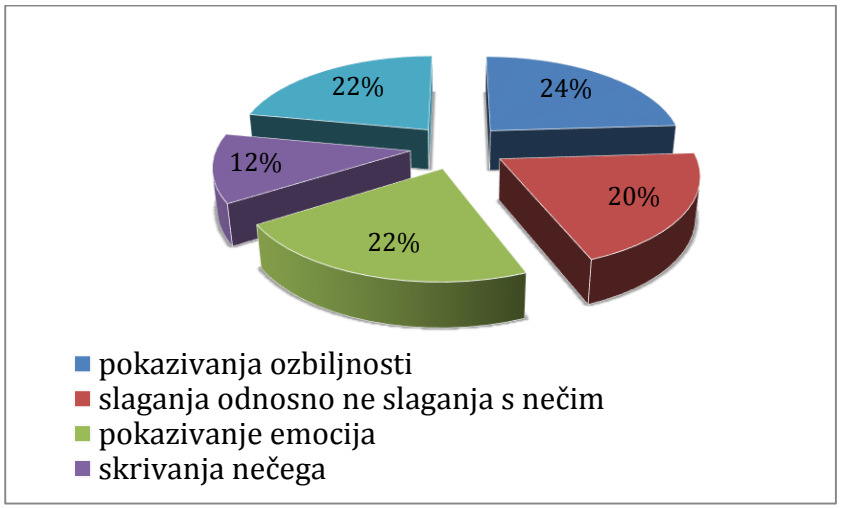
**Šutnja u poslovnoj komunikaciji znak je slabosti?**




*Graf 1. Šutnja u poslovnoj komunikaciji znak je slabosti?*

Ponuđeni su višestruki odgovori od pet stupnjeva (nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek) od kojih dva predstavljaju pozitivne odgovore, dva negativne i jedan je neutralan. Najviše ispitanika, njih 40% smatra da je šutnja ponekad znak slabosti, 36% ispitanika odgovorilo je često, 3% uvijek, rijetko 17% i nikad 4%. Prema rezultatima možemo pretpostaviti da su ispitanici podijeljena mišljenja, najvećim dijelom jer se šutnja javlja u jako puno oblika te u nekim situacijama smatramo da je slabost dok u drugima možda i može biti prednost.

**Na poslu najčešće šutite zbog ?**

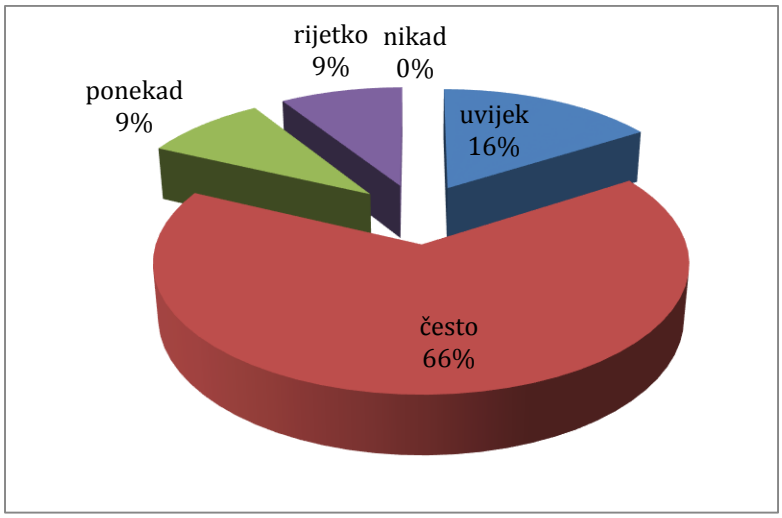



*Graf 1-2. Na poslu najčešće šutite zbog*

Najviše ispitanika šuti kako bi pokazala ozbiljnost, njih 24%, zatim 20% ispitanika odgovorilo je da šute zbog slaganja odnosno ne slaganja s nečim, njih 22% šute zbog pokazivanja emocija dok 12% osoba šutnjom nešto skriva. Ostalih 22% ispitanika šute iz nekih drugih razloga. Ispitanici koji su rekli da šute zbog ozbiljnosti su pretežito muškarci. Kako bi lakše razumjela što ispitanici smatraju pod šutnjom postavila sam pitanje koje mi i nije donijelo u potpunosti željene rezultate, ali mogu pretpostaviti da zaposlenici šute najviše kako bi pokazali određena ozbiljnosti, te kod pokazivanja emocija, tuge, ljutnje...

**Neugodna tišina tjera Vas da nešto kažete?**

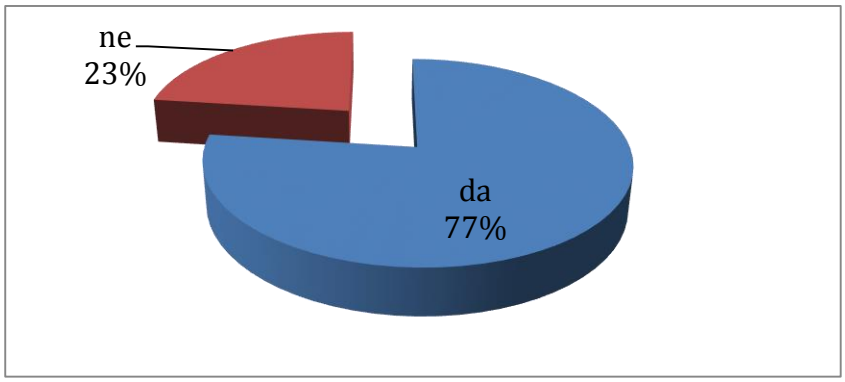
Kada ne radimo ništa uzrokujemo tišinu koja drugu osobu prisiljava da popuni nastalu prazninu. Takva šutnja zapravo signalizira drugoj strani da nešto kaže.




Graf 1-3. Neugodna tišina tjera Vas da nešto kažete?

Mali dio ispitanika, 9% rijetko će prekinuti takav oblik šutnje dok 16% uvijek nešto kaže,a 66% često prekida tišinu. Analizom dobivenih rezultata možemo zaključiti da je šutnja koja nastane u određenoj situaciji između dvije ili više osoba, a koju prepoznajemo kao neugodnu, nepoželjna.

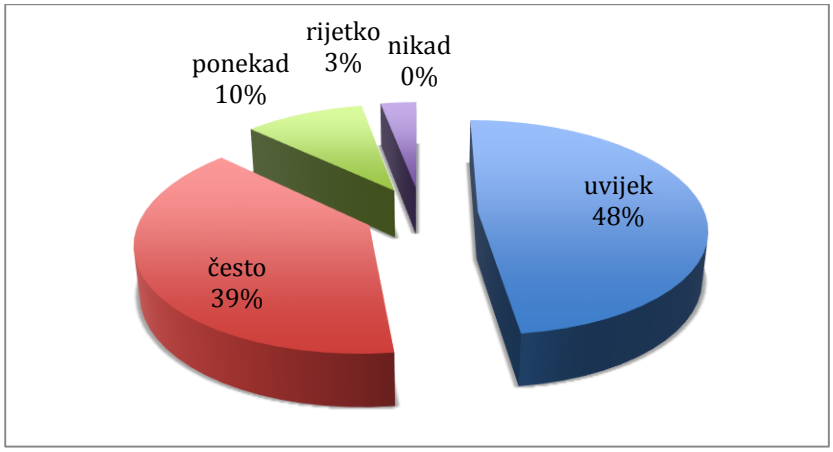
**Dali Vas nečija šutnja može naljutiti?**




Graf 1-4. Dali Vas nečija šutnja može naljutiti?

Velik broj ispitanika, njih 77%, izjasnilo se da ih šutnja može naljutiti dok samo 23% osoba, smatraju da šutnja nije razlog ljutnji. Iako nismo sigurni koji oblici šutnje kod ispitanika uzrokuju ljutnju, kod velikog broja mogu prouzročiti ljutnju te možemo zaključiti da postoje situacije kad je veliki broj ispitanika smatra nepoželjnom.

**Da li čuvate informacije koje na poslu saznate u povjerenju?**



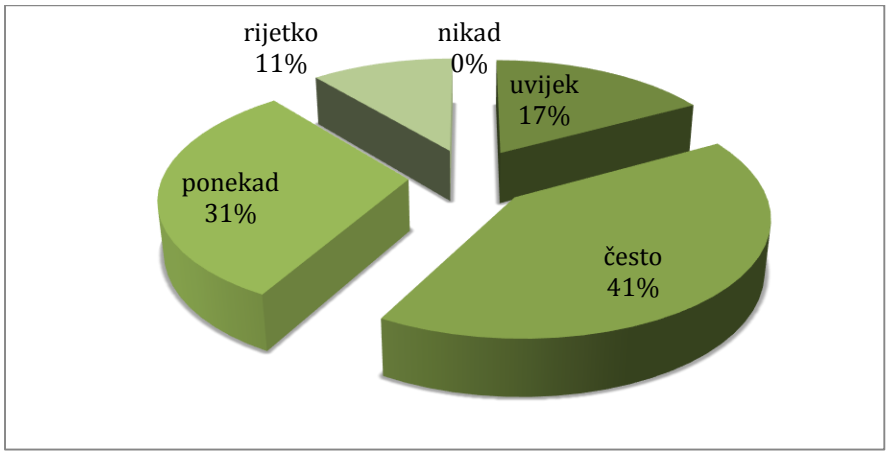

Graf 1-5. Da li čuvate informacije koje na poslu saznate u povjerenju?

Na temelju 49% ispitanika koji uvijek čuva tajnu na poslu i 39% ispitanika koji su se izjasnili da često zadrže za sebe povjerljive informacije možemo zaključiti da su zaposlenici skloni šutnji kad se radi o tajnosti podataka. Samo mali broj ispitanika, 3%, kaže da rijetko čuva informaciju koju je na poslu saznaju u povjerenju. I kod ovog pitanja postoji mogućnost da su ispitanici

davali odgovore koje smatraju prihvatljivijima te mogu pretpostaviti da je šutnja u ovom obliku velikom broju osoba poželjna.

**Dali se suzdržavate od zaključka prije nego što sve odslušate ?**

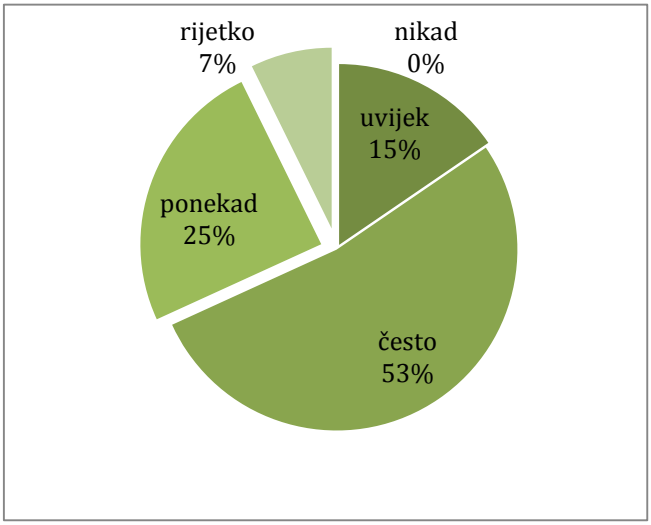
Ispitanici uglavnom tokom razgovora slušaju sugovornika do kraja da završe rečenicu, često 41% i uvijek 17% dok mali broj ispitanika priznaje se da ne sluša sugovornika do kraja, već ga prekida.




Graf. 1-6 Dali se suzdržavate od zaključka prije nego što sve odslušate ?

Kad slušamo, radimo to u šutnji no ponekad i slušanje prekidamo, dali zbog vlastitih uvjerenja i mišljenja ne želimo slušati do kraja ili jer nam je tema od prije poznata ili samo zato što nije kulturno prekidati osobu, razloga nije istraživan u ovom upitniku ali mogu temeljem rezultata zaključiti da više ispitanika smatra da je šutnja poželjnija kad nam netko drugi govori.

**Aktivno slušate kada drugi govore?**




Graf1-7. Aktivno slušate kada drugi govore

Prema rezultatima anketnog upitnika 58% osoba često aktivno sluša, 17% uvijek, a rijetko 8% osoba. Možemo zaključiti da ispitanici smatraju da aktivno slušaju sugovornika, dakle skloni su šutnji kad slušaju.

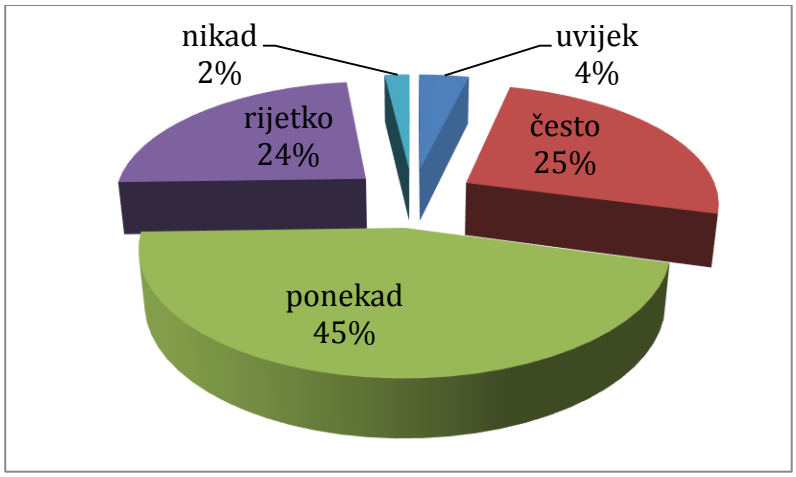
## 8.3. H 2 - Zaposlenici su skloniji otvorenom razgovoru nego šutnji - Analiza rezultata

Za analizu ove hipoteze korištene su sljedeće tvrdnje/pitanja iz anketnog upitnika :

- Protok informacija u tvrtci u kojoj radite je zadovoljavajući?
- Imate dovoljno informacija o poslu koji obavljate?
- Dobivate povratne informacije o svom obavljanju posla?
- Potiskujete li ljutnju u poslovnom okruženju?
- Možete otvoreno razgovarati o problemima na poslu sa svojim nadređenim?
- Da li tražite da Vam se neke stvari koje Vam nisu dobro poznate razjasne?

U nastavku su prikazani grafikoni za pojedine tvrdnje i dana su njihova objašnjenja.

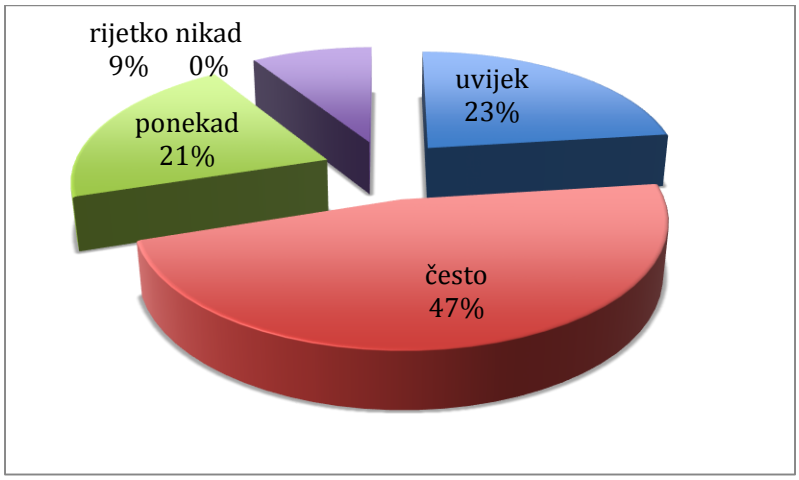
**Protok informacija u tvrtci u kojoj radite je zadovoljavajući?**




Graf 2. Protok informacija u tvrtci u kojoj radite je zadovoljavajući

Relativno malen broj ispitanika, samo 4%, smatra da je protok informacija u tvrtci u kojoj rade uvijek zadovoljavajući. Često je zadovoljavajući za njih 27%, dok nije zadovoljavajući za njih 25% koji smatraju da je to rijetko i 2% nikad. Prema navedenim rezultatima možemo zaključiti da je najveći broj ispitanika djelomično zadovoljan protokom informacija.

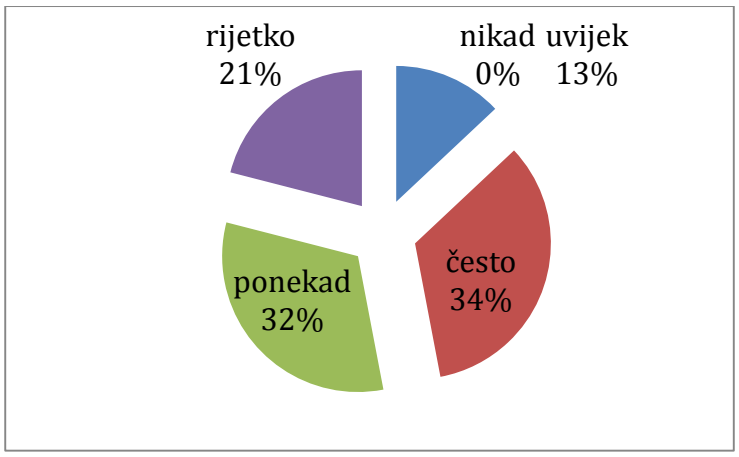
**Imate dovoljno informacija o poslu koji obavljate?**




Graf 2-2. Imate dovoljno informacija o poslu koji obavljate

Informacije koje dobivamo i na temelju kojih obavljamo posao mogu izuzetno utjecati na kvalitetu rada. Iako smo na prethodnom pitanju došli do zaključka da su zaposlenici samo djelomično zadovoljni protokom informacija, njih 23% smatra da uvijek imaju dovoljno informacija o poslu koji obavljaju i čak 47% smatra da takve informacije dobiva često. Samo 9% anketiranih zaposlenika izjasnilo se da su rijetko dobili dovoljno informacija o poslu koji obavljaju. Temeljem rezultata pretpostavljam da ne postoji oblik šutnje kao prepreka za dobivanje informacija.

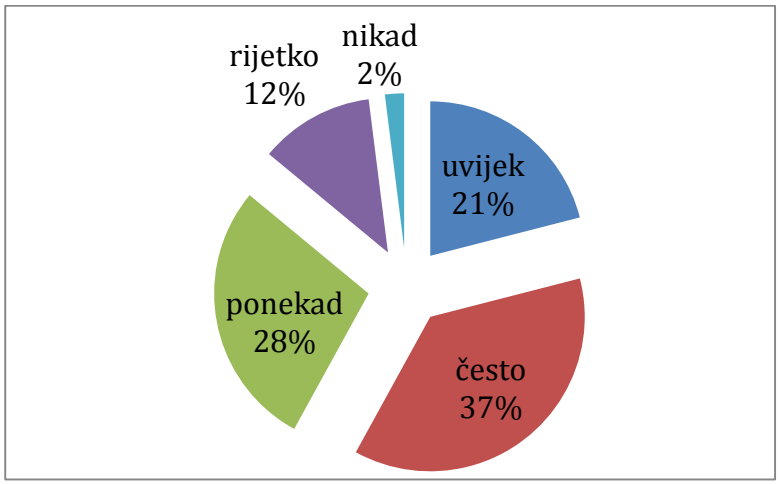
**Dobivate povratne informacije o svom obavljanju posla?**




Graf 2-3. Dobivate povratne informacije o svom obavljanju posla

Povratnu informacija u poslovnom okruženju dobiva polovica naših ispitanika. Bila ona pozitivna ili negativna, smjernica je za daljnji rad. 34% ispitanika izjasnilo se da često dobiva povratnu informaciju, njih 13% uvijek dok 21% ispitanika rijetko dobije informaciju o svom radu. Iako postoji malo odstupanje, možemo zaključiti da smo ovim pitanjem potvrdili prethodno.

**Potiskujete li ljutnju u poslovnom okruženju ?**

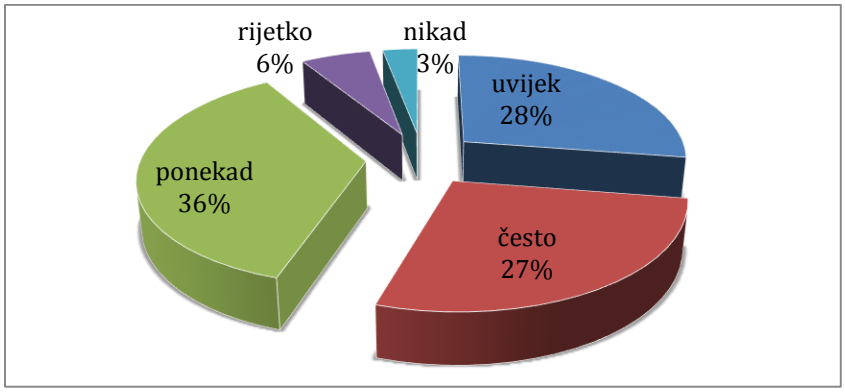



Graf 2-4. Potiskujete li ljutnju u poslovnom okruženju ?

Ljutnju u poslovnom okruženju uvijek potiskuje 21% ispitanika, često 37% dok se je 12% ispitanika izjasnilo da rijetko zadržava ljutnju u sebi, a samo

2% ispitanika uvijek u ljutnji kaže svoje mišljenje. Temeljem rezultata možemo zaključiti da je više od polovice ispitanika u ljutnji sklonija šutnji.

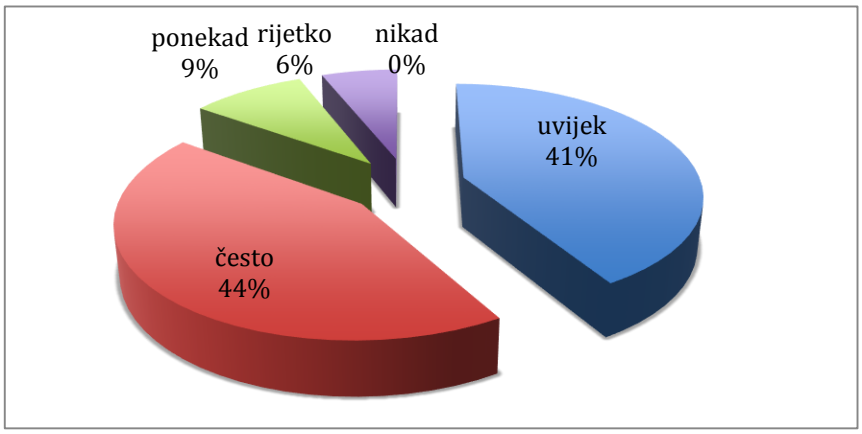
**Možete otvoreno razgovarati o problemima na poslu sa svojim nadređenim?**




Graf 2-5. Možete otvoreno razgovarati o problemima na poslu sa svojim nadređenim

Otvorenu komunikaciju na poslu ima 28% ispitanika koji su se izjasnili da o problemima uvijek mogu otvoreno razgovarati, te njih 28% koji često iznose svoje probleme nadređenom dok 6% ispitanika rijetko iznosi probleme a njih 3% nikad.

**Da li tražite da vam se neke stvari, koje Vam nisu dobro poznate, razjasne?**



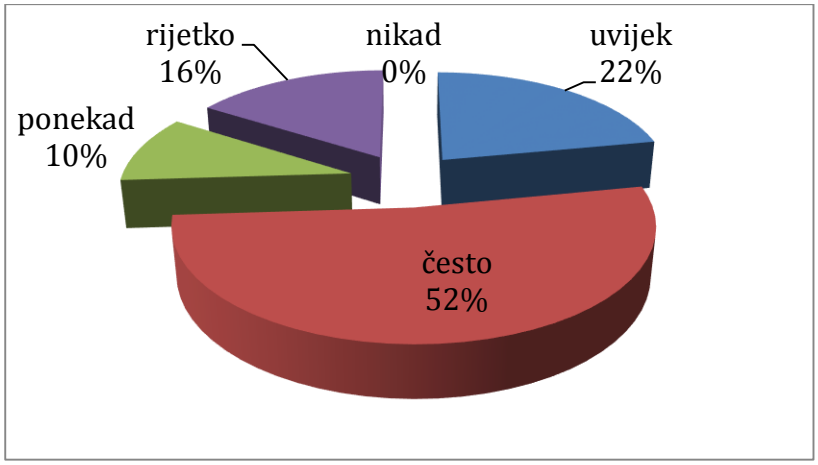

Graf 2-6. Da li tražite da Vam se neke stvari koje Vam nisu dobro poznate razjasne

Veliki broj anketiranih osoba, čak 41% uvijek traže da im se razjasne stvari koje ne razumije, 43% ispitanika često traži objašnjenje, dok 6% ispitanika rijetko traži, već su skloni sami tražiti rješenje. Možemo zaključiti da su ispitanici otvoreni tražiti objašnjenja od nadređenih osoba.

## 8.4. H3 - Osobe sklone šutnji smatramo manje vrijednima – Analiza rezultata

- Za analizu ove hipoteze korištene su sljedeće tvrdnje/pitanja iz anketnog upitnika :
- Zaposlenici koji stalno govore, nude svoje prijedloge i mišljenja imaju veću mogućnost napredovanja?
- Smatrate li sebe šutljivom osobom?
- Ljudi najčešće šute zbog?

**Zaposlenici koji stalno govore, nude svoje prijedloge i mišljenja imaju veću mogućnost napredovanja?**



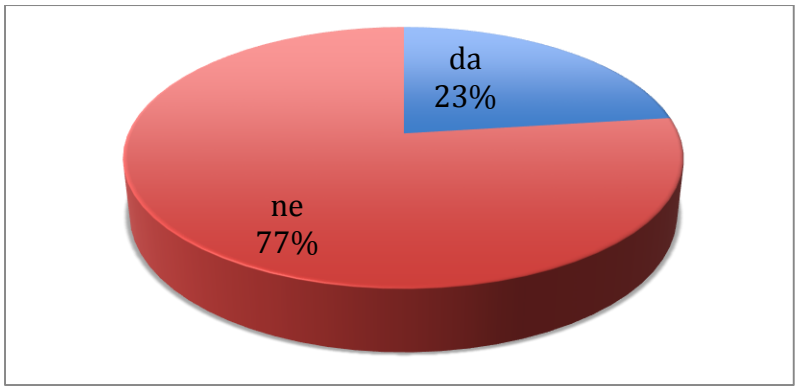

Graf 3-1. Zaposlenici koji stalno govore, nude svoje prijedloge i mišljenja imaju veću mogućnost napredovanja

Ovim pitanjem željela sam dobiti mišljenje ispitanika o zaposlenicima koji su pričljivi i nisu skloni šutnji, jer često takve osobe odaju dojam da puno znaju iako u praksi to ne mora biti točno. Više od polovice anketiranih osoba,

čak 52% smatra da takvi zaposlenici često imaju prednost i veće mogućnosti na poslu, 22% misli da uvijek imaju veće mogućnosti, dok Samo 16% osoba smatra da je to rijetko. Prema navedenim postocima mogu zaključiti da komunikativnije osobe smatramo sposobnijima.

**Smatrate li sebe šutljivom osobom?**

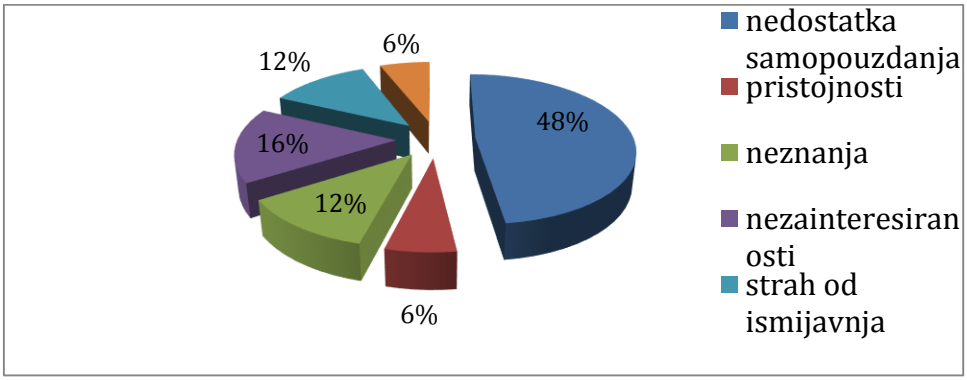
Najviše ispitanika, njih 77% izjasnili su se da nisu šutljivi, dok se samo njih 23% smatra šutljivim. Ovim se pitanjem može pretpostaviti kakvi bi ispitanici željeli biti, s obzirom da kad analiziramo samog sebe, najčešće dajemo odgovore koje smatramo društveno prihvatljivijima.




Graf 3-2. Smatrate li sebe šutljivom osobom

Ovim se je pitanjem ocjenjivala karakterna osobina koju više smatramo poželjnom. Možemo pretpostaviti da ispitanici kod osoba šutljivost smatraju manom, a ne vrlinom.

**Ljudi najčešće šute zbog?**




*Graf 3-3. Ljudi najčešće šute zbog*

Najviše anketiranih osoba šuti zbog nedostatka samopouzdanja, njih 48%, 16% osoba šuti zbog nezainteresiranosti, 12% zbog neznanja, 12% se boji da ih ne ismijavaju pa šute, 6% iz pristojnosti i 6% iz nekih drugih razloga. Možemo pretpostaviti da razlozi šutnje kod velikog broja ispitanika proizlaze iz nekakve vrste straha, s obzirom da je kod anketiranja ponuđena mogućnost iznošenja vlastitog razloga, nitko od ispitanika nije ga ponudio. Zanimljiva je činjenica da je najviše osoba šutnju povezalo sa osjećajem manje vrijednosti.

# 9. ZAKLJUČAK

Provedenim istraživanjem djelomično je odbačena Hipoteza 1: *Šutnja u poslovnom okruženju smatra se nepoželjnom*. Postoji širok raspon shvaćanja šutnje no zavisi od situacije u kojoj se nalazimo ili oblika u kojem šutnju primjenjujemo, možemo je smatrati nepoželjnom odnosno poželjnom. Šutnja može naljutiti čak 77% ispitanika dok se s druge strane smatra i više nego poželjnom kad šutnjom čuvamo povjerljivu informaciju, izjasnilo se je 87% ispitanika. Kako je samo 39% anketiranih osoba odgovorilo da je šutnja slabost u poslovnom okruženju, te na temelju ostalih obrađenih podataka, hipoteza je djelomično odbačena.

Kod H2, *Zaposlenici su skloniji otvorenom razgovoru nego šutnji,* zaključeno je da je protokom informacija u poslovnom okruženju zadovoljno samo 29%, ispitanika, s druge strane malo više od polovice ispitanika informirano je o poslu koji obavljaju te njih 55% ne zadržava probleme već ih otvoreno rješava s nadređenom osobom. Čak 85% anketiranih osoba traži da im se razjasne stvari koje im nisu dovoljno jasne, no nedovoljna informiranost u poslovnom okruženju  još uvijek postoji. Iako se sve više naglašava problem komunikacije u organizaciji, prema dobivenim rezultatima, zaposlenici su još uvijek premalo otvoreni te je H2 djelomično odbačena.

H3, *osobe sklone šutnji smatramo manje vrijednima*, smo isto tako potvrdili. Iako neki ljudi šute jer duže razmišljanju te često dobro promisle što će reći još uvijek smatramo da se pričljivost više vrednuje. Kako je 77% odgovorilo da nije šutljivo, mogu zaključiti da smatraju da nije dobro „biti šutljiv“ jer i razlozi koje su naveli kao uzrok šutnje upućuju na to da šutimo zbog neke vrste straha. Naime 74% osoba smatra da osobe koje više govore i stalno iznose svoje mišljenje imaju veću mogućnost napredovanja te sam temeljem tih rezultata hipotezu potvrdila.

U Varaždinu, _____2016.

_____

Potpis

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

**IZJAVA O AUTORSTVU**
**I**
**SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, KSENIJA KRSNIK *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom ŠUTNJA U KOMUNIKACIJI *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
*(upisati ime i prezime)*

Krsnik Ksenija
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, KSENIJA KRSNIK *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom ŠUTNJA U KOMUNIKACIJI *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
*(upisati ime i prezime)*

Krsnik Ksenija
(vlastoručni potpis)

# 10. LITERATURA


[1] **Bahtijarević – Šiber, F**., (1999) Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb,

[2] **Beebe Steven A., Susan J. Beebe, Mark V**. (2004) Interpersonal Communication: Relating to Others (4th Edition), Allyn and Bacon,.

[3] **Brajša, P**. (1996.),Umijeće razgovora. Pula : C.A.S.H.

[4] **Borg, J**. (2009.) Govor tijela, Zagreb, Veble commerc

[5] **Kathleen K**. **Reardon**, (1998.) Interpersona komunikacija- gdje se misli susreću, Alinea.

[6] **Knapp, M.L. i Hall, J. A.** (2010.) Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji. Jastrebarsko : Naklada Slap

[7] **Kneževič, A.N. A**, (2004) što s maslinom? : pravila ponašanja i govor tijela. Zagreb : Mozaik knjiga

[8] **Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J.** (2008) Poslovno komuniciranje. Osijek : Studio HS Internet

[9] **Pease A.**, Govor tijela, (1991.), Mladinska knjiga, Ljubljana, Zagreb,

[10] **Rouse, M.,J., Rouse, S.,** (2005) Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb

[11] **Vodopija, Štefanija**, (2007.) Umijeće slušanja : priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju, Zadar

[12] **Žižak A.. Vizek Vidović V., Ajduković M**.,(2012) interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu, Edukacijsko rehabilitacijski fakultet, Zagreb

INTERNET IZVORI:

[1] Bogović N., 2012. preuzeto sa www.majkabozjagoricka.com, dana 13. veljače 2016.

[2] Drakulić Lj. 2012., Šutnja administracije, preuzeto sa www.sszssh-kbc-zagreb.com, dana 17.2.2016.

[3] Gjenero D., 2015., Zašto izborna šutnja nema smisla, preuzeto sa http://direktno.hr, dana 17.veljače 2016.

[4] Hrvatski jezični portal, preuzeto sa http://hjp.znanje.hr/, dana 15 veljače 2016.

[5] Ilić E., 2012., Gdje vam je granica tolerancije?, preuzeto sa www.sensaklub.hr , dana 01. veljače,.2016.

[6] Kostić M., 2014. Deset pravila aktivnog slušanja, preuzeto sa http://www.poslovnaznanja.com, dana 13.veljače 2016.

[7] Maitland S., 2010.,Knjiga tišine, preuzeto sa http://www.planetopija.hr , 15. veljače, 2016.

[8] Marjanović S., 2013., Najčešće poruke govora tijela, preuzeto sa http://www.sensaklub.hr/clanci/lifecoach/najcesce-poruke-govora-tijela, dana, 20.veljače 2016.

[9] Mindoljević A., 2015., Komunikacija u odgoju i obrazovanju, preuzeto sa http://aleksandra-mindoljevic-drakulic.info ,veljače 2016.

[10] Mirković A. Poslovna komunikacija-Aktivno slušanje, preuzeto sa http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_11/aktivno_slusanje,_ana_mirkovic.142.html, dana 7 veljače 2016.

[11] Popić J. 2014., Neverbalna komunikacija govori više od verbalne, preuzeto sa, http://www.krenizdravo.rtl.hr, veljača 2016.

[12] Ružić D., Tehnika aktivnog slušanja, 2012., preuzeto sa http://www.centaruspjeha.com, dana 03.veljače, 2016.

[13] Sarić Ivan, 2012., Odavanje poslovne tajne ,preuzeto sa, http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/evo-sto-zakon-propisuje-u-slucaju-odavanja-poslovne-tajne-222897,dana 22.veljače 2016.

[14] Skelin P., 2010, Tretman Šutnjom, preuzeto sa http://www.medikus.hr/psiha/942-tretman-sutnjom.html, dana 4.veljače 2016.

[15] Slušanje, 2012, preuzeto sa http://marul.ffst.hr/~dhren/nastava/komunikacija/seminari_2012/Sem_4.pdf), dana 23.veljače.2016.

[16] Spiralna šutnja, preuzeto sa https://hr.wikipedia.org, dana 12. veljače 2016.,

[17] Šarić M., 2011. Prešućivanje i poricanje, preuzeto sa http://www.cdhi.hr ,dana 23. veljače 2016.

[18] Šikić M., 2006.,Temelji zaštite građana od šutnje uprave u Republici Hrvatskoj, preuzeto sa http://hrcak.srce.hr, dana 18.veljače

[19] Šutnja govori više od riječi, 2009, preuzeto sa http://www.zivotna-skola.hr/vjestine/komunikacija.htm ,dana 14.veljače.2016.

[20] Vertovšek N.2010., Spiralna šutnja http://www.ezadar.hr/clanak/spiralna-sutnja, preuzeto, 18. veljače 2016.

[21] Vještina prezentiranja, moć tišine, Preuzeto sa http://www.pregovaranje.com 13.veljače 2016

[22] Vještina aktivnog slušanja, 2012, preuzeto sa http://www.pregovaranje.com dana 15. Veljaće 2016.

[23] Vranjković S., (2014) Riječ je o tišini, preuzeto sa http://www.vjeraidjela.com/rijec-je-o-tisini/, 08. veljače 2016.

[24] Zakon o lokalnim izborima, preuzeto sa http://www.zakon.hr, dana 18. veljače 2016.

[25] Zakon o općem upravnom postupku, 2009, preuzeto sa http://narodne-novine.nn.hr, dana 18.03.2016.

[26] Žopec A., 2008.,Tišina u službi komunikacije, preuzeto sa http://www.poslovni-savjetnik.com, dana 14. veljače 2016.

[27] 25 Examples of Body Language, 2007, preuzeto sa http://listverse.com, dana 22. veljače 2016.

**POPIS SLIKA:**

Slika 1. Govor tijela, preuzeto sa http://www.072info.com, 17. Veljače 2016.....37

**POPIS TABLICA:**

Tablica 1. , izvor: Knežević, A. N. A što s maslinom? : pravila ponašanja i govor tijela. Zagreb : Mozaik knjiga, 2004.....44

**POPIS GRAFOVA**

Graf 1. Šutnja u poslovnoj komunikaciji znak je slabosti..... 52
Graf 1-2. Na poslu najčešće šutite zbog.....52
Graf 1-3. Neugodna tišina tjera Vas da nešto kažete.....53
Graf 1-4. Da li vas nečija šutnja može naljutiti.....54
Graf 1-5. Da li čuvate informacije koje na poslu saznate u povjerenju....54
Graf. 1-6 Dali se suzdržavate od zaključka prije nego što sve odslušate55
Graf. 1-7 aktivno slušate kada drugi govore.....55
Graf 2-1. Protok informacija u tvrtci u kojoj radite je zadovoljavajući.....56
Graf 2-2. Imate dovoljno informacija o poslu koji obavljate.....57
Graf 2-3. Dobivate povratne informacije o svom obavljanju posla.....58
Graf 2-4. Potiskujete li ljutnju u poslovnom okruženju.....58
Graf2-5. Možete otvoreno razgovarati o problemima na poslu sa svojim nadređenim.....59
Graf 2-6. Da li tražite da Vam se neke stvari koje Vam nisu dobro poznate razjasne.....59
Graf 3-1. Zaposlenici koji stalno govore, nude svoje prijedloge i mišljenja imaju veću mogućnost napredovanja?.....60
Graf 3-2. Smatrate li sebe šutljivom osobom.....61
Graf 3-3. Ljudi najčešće šute zbog.....61

**PRILOG:**

Anketa – Šutnja u poslovnoj komunikaciji

# ANKETA - ŠUTNJA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

Anketa je anonimna i provodi se u svrhu istraživanja šutnje u poslovnoj komunikaciji. Namijenjena je svim zaposlenim osobama i odnosi se na komunikaciju u poslovnom okruženju, a rezultati ankete koristit će se isključivo za potrebe diplomskog rada.

Molim Vas da označite odgovor koji po Vašem mišljenju najbolje odgovara Vašem slučaju.

Anketar:Ksenija Krsnik

**Stručna sprema:**

- NSS
- SSS
- VŠS
- VSS

**Spol:**

- muško
- žensko

**Dobna skupina:**

- manje od 20
- 21 - 40
- 41 - 60
- više od 60

**1. Smatrate li sebe šutljivom osobom?**

- Da
- Ne

**2. Ljudi najčešće šute zbog?**

- nezainteresiranosti
- neznanja
- straha od ismijavanja
- pristojnosti
- skrivaju nešto
- nedostatka samopouzdanja
- potiskivanja ljutnje

- nešto drugo _____

**3. Na poslu najčešće šutite zbog ?**

- usmjeravanja pozornosti prema određenim riječima
- pokazivanja naklonosti ili nenaklonosti, slaganja ili neslaganja, napadanja
- izražavanja emocija, tišine, gađenja, tuge, straha, ljutnje ili ljubavi
- otkrivanja ili sakrivanja nečega šutnjom
- mentalne aktivnost, pokazivanja ozbiljnosti
- ništa od navedenog

**4.Šutnja u poslovnoj komunikaciji znak je slabosti?**

- uvijek
- često
- ponekad
- rijetko
- nikad

**5.Protok informacija u tvrtci u kojoj radite je zadovoljavajući?**

- uvijek
- često
- ponekad
- rijetko
- nikad

**6.Zaposlenici koji stalno govore, nude svoje prijedloge i mišljenja imaju veću mogućnost napredovanja?**

- uvijek
- često
- ponekad
- rijetko
- nikad

**7.Aktivno slušate kada drugi govore?**

- Uvijek
- često
- ponekad
- rijetko
- nikad

**8.Dali se suzdržavate od zaključka prije nego što sve odslušate ?**

- uvijek

- često
- ponekad
- rijetko
- nikad

**9.Potiskujete li ljutnju u poslovnom okruženju ?**

- uvijek
- često
- ponekad
- rijetko
- nikad

**10. Dali Vas nečija šutnja može naljutiti?**

- Da
- Ne

**11.Neugodna tišina tjera Vas da nešto kažete?**

- uvijek
- često
- ponekad
- rijetko
- nikad

**12.Imate dovoljno informacija o poslu koji obavljate?**

- uvijek
- često
- ponekad
- rijetko
- nikad

**13.Dobivate povratne informacije o svom obavljanju posla?**

- Uvijek
- često
- ponekad
- rijetko
- nikad

**14.Da li čuvate informacije koje na poslu saznate u povjerenju?**

- uvijek
- često

- ponekad
- rijetko
- nikad

**15.Da li tražite da vam se neke stvari, koji vam nisu dobro poznate, razjasne?**

- uvijek
- često
- ponekad
- rijetko
- nikad

**16.Možete otvoreno razgovarati o problemima na poslu sa svojim nadređenim?**

- uvijek
- često
- ponekad
- rijetko
- nikad

**Zahvaljujem na suradnji!**