

# Aktivno slušanje kao komunikacijska prednost

---

**Veseličić, Kristina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:391341>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-13**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Marketing

Kristina Veseličić

**AKTIVNO SLUŠANJE KAO KOMUNIKACIJSKA PREDNOST**

Završni rad

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Marketing

Kristina Veseličić

## **AKTIVNO SLUŠANJE KAO KOMUNIKACIJSKA PREDNOST**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0318004134

e-mail: [kveselicic@efos.hr](mailto:kveselicic@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study Marketing

Kristina Veseličić


**ACTIVE LISTENING AS A COMMUNICATION  
ADVANTAGE**

Final paper

Osijek, 2019.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Kristina Veseličić

**JMBAG:** 0318004134

**OIB:** 82256393242

**e-mail za kontakt:** [kristina.veselicic@gmail.com](mailto:kristina.veselicic@gmail.com)

**Naziv studija:** Preddiplomski studij Marketing

**Naslov rada:** Aktivno slušanje kao komunikacijska prednost

**Mentor rada:** izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 20. rujna 2019. godine

Potpis



## **Aktivno slušanje kao komunikacijska prednost**

### **SAŽETAK**

Nalazimo se u dobu tehnologije u kojemu smo više nego ikada okruženi velikim brojem informacija, koje čovjek ne može jednako upiti i uvažiti. Razabrati bitno od nebitnog, čuti više od prosječnog, danas je velika vrlina. Aktivno slušanje vještina je koja pospješuje svaku komunikaciju i zahtjeva svjesnost i zalaganje tokom iste. Biti usredotočen na sugovornika, znati privući njegovu pozornost, razmišljati o vanjskim i unutarnjim čimbenicima, fizičkom izgledu i koncentraciji temelji su koji krase aktivnog slušatelja. Kvaliteta informacija i podataka omogućit će nam lakše donošenje odluka, kako privatnih tako i poslovnih. Pronaći takve informacije, možemo samo slušajući. Poznavanje komunikacije iz različite perspektive, kako govornika tako i slušatelja, stvara preduvjet realizacije zamišljenog cilja razgovora. Postavljanjem pitanja brzo i lako možemo otkloniti nejasnoće i razumjeti bolje poruke koje primamo. Svjesni i nesvjesni motivi za aktivnim slušanjem, ipak se mogu više kontrolirati ukoliko ih odlučimo promatrati i uvježbati. Dobiveni rezultati istraživanja idu tome u prilog. Završni rad može koristiti svima onima koji žele saznati što sve možemo učiniti za uspješnu komunikaciju sa sugovornikom i kako mu privući pažnju da bi što bolje uvažio poruku koju želimo prenijeti.

**Ključne riječi:** aktivno slušanje, neverbalna komunikacija, pravila u komunikaciji, socijalna fizika, bihevioralne vještine

## **Active listening as a communication advantage**

### **Abstract**

We are living in the age of technology in which we are more than ever surrounded by a wealth of information that cannot be absorbed and appreciated equally. To discern the essential from the irrelevant, to hear more than average, is something that is valued today. Active listening is a skill that enhance all communication and requires awareness and commitment during the same. Being focused on the interviewee, knowing how to get his attention, thinking about external and internal factors, physical appearance and concentration are the foundations that adorn an active listener. The quality of information and data will make it easier for us to make decisions, both private and business. We can only find such information by listening. Knowledge of communication, both for speakers and listeners, creates the precondition for realizing the intended goal of the conversation. By asking questions, we can quickly and easily clear the ambiguities and understand the better messages we receive. Conscious and unconscious motives for active listening, however, can be more controlled if we choose to observe and practice them. The results of the research support this. Final paper is intend for all those who want to find out what we can do to successfully communicate with others and how to get his / her attention so that he or she can appreciate the message we want to convey.

**Keywords:** active listening, non-verbal communication, communication rules, social physics, behavioral skills

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....	2
2.1. Komunikacija i aktivno slušanje.....	2
2.1.1. Vrste komunikacije.....	3
2.1.2. Ključ dobre komunikacije .....	7
2.2. Aktivno slušanje u komuniciranju.....	8
2.2.1. Kako možemo aktivno slušati?.....	9
2.3. Komuniciranje na poslovnim sastancima .....	10
2.4. Uspješno provođenje sastanka.....	10
3. Interpersonalna komunikacija .....	11
3.1. Pravila interpersonalne komunikacije .....	12
3.2. Unutarnja i vanjska pravila komunikacije .....	12
3.3. Aktivno zanimanje za grupu.....	13
3.4. Društvene vještine .....	14
3.4.1. Kognitivne vještine.....	14
3.4.2. Bihevioralne vještine .....	16
3.5. Strah od komunikacije.....	17
4. Utjecaj neverbalne komunikacije na slušanje.....	18
4.1. Utjecaj vokalnih znakova koji prate izgovorene riječi .....	19
5. Kreativnost slušanja u socijalnoj fizici.....	20
6. Metodologija rada.....	21
6.1. Predmet istraživanja .....	21



6.2. Metode istraživanja .....	21
6.3. Hipoteze.....	21
7. Opis istraživanja i rezultati istraživanja .....	22
8. Zaključak .....	31
Literatura .....	32
Popis slika .....	34
Popis grafikona.....	34
Popis tablica .....	34
Prilozi .....	35

## 1. Uvod

Tema završnog rada je „Aktivno slušanje kao komunikacijska prednost“. Komunikacija je ključan elementa i poveznica svih odnosa u društvu. Svakodnevno prolazimo kroz nekoliko vrsta i oblika komunikacije.

Primarni je cilj rada definirati primjenu aktivnog slušanja za poboljšanje komunikacije. Sporedni cilj je spoznati određene elemente koji ga čine, te utvrditi razmišljanja skupine na kojoj se provodi ispitivanje. Definiranjem srodnih pojmova detaljnije se objašnjava potpuna slika zdrave i uspješne komunikacije. Rad započinje definiranjem pojma i vrsta komunikacije, aktivnog slušanja i prednosti primjene istog u poslovnom svijetu. Objašnjava se spoj verbalne i neverbalne komunikacija koje zajedno tvore umjetnost prenošenja poruke, stjecanje kognitivnih i bihevioralnih vještina, te što učiniti ako imamo strah od komunikacije. Svrha završnog rada je spoznati dijelove komunikacije, shvatiti socijalnu fiziku u kojoj nesvjesno sudjelujemo, i razviti kreativnost govora.

Završni se rad sastoji od tri dijela. Teorijski dio, dio koji se sastoji od opisivanja predmeta istraživanja i metoda istraživanja, te postavljane hipoteze, dok se treći dio odnosi na dobivene rezultate u provedenom istraživanju. Teorijski dio obuhvaća definiranje pojmova komunikacije, aktivnog slušanja, socijalne fizike i gore nabrojanih odrednica sporednog cilja. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika te promatranja ispitanika tima od 40 ljudi koji aktivno rade i žive u istom objektu.

Za izradu završnog rada korištena je literatura dostupna u knjižnici Ekonomskog fakulteta u Osijeku, dostupnim internetskim izvorima te literatura iz vlastitih izvora.

## 2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

### 2.1. Komunikacija i aktivno slušanje

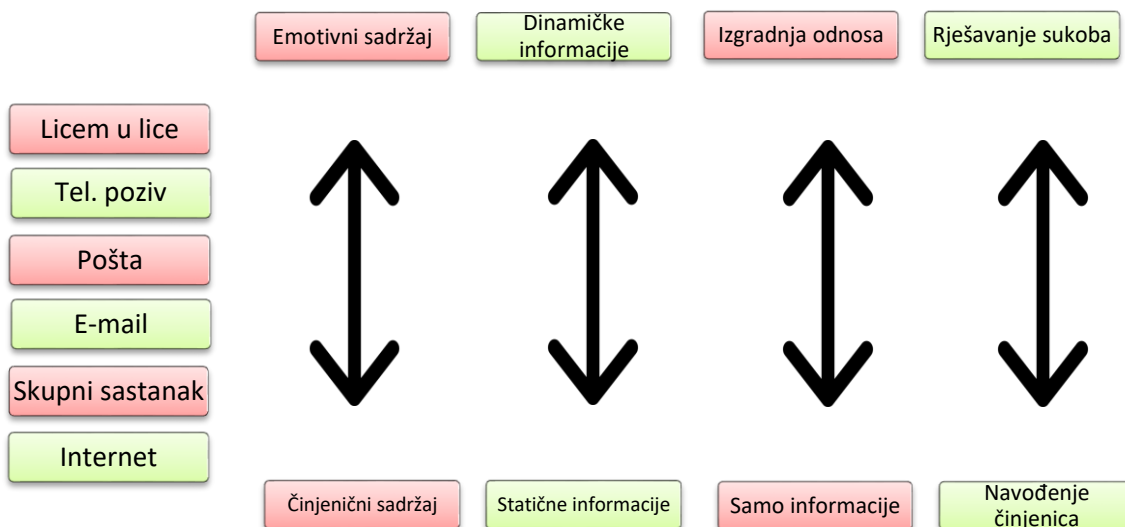
Komunikacija je proces razmjene informacija putem dogovorenog znakovnog sistema, najčešće prenesena jezikom. Promatra se kao stvaranje značenja poruke i oblikovanje procedura koje utječu na međuljudske odnose. Lasswellova formula komunikacije, koja prikazuje cijeli njezin krug, glasi „Tko kaže, što, kojim kanalom, kome i sa kojim efektom?“

Komunikacija se ne sastoji samo od prenošenja poruke, nego i njezinog primanja, točnije slušanja. Umijeće aktivnog slušanja složen je kompleks ljudskih radnji, kretnji i misli. Smatra se da je slušanje automatizirano, da se podrazumijeva, i da to može svatko. Razloga tome je što ljudi komuniciranje više vežu za sposobnost govorenje nego li slušanja. No, za uspješnu komunikaciju, podjednako je važno dobro govoriti koliko i slušati. Govoriti satima lakše je nego slušati, slušati je lakše nego čuti.

„Ciljevi komunikacije sa zaposlenicima su identificirati i održavati međusobno korisne odnose između organizacije i zaposlenika o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh.“ (Cutlip *et al.*, 1985:315). Uspjeh u poslovnom svijetu zahtjeva dvostranu komunikaciju i rad na njezinoj prilagodbi osobama sa kojima surađujemo.

U komunikaciji postoje različite uloge društva, tako je u poslovnoj komunikaciji često važno usmjeriti informacije, ne prema cjelokupnoj radnoj snazi, nego li osobama koje kreiraju mišljenje i predvode grupom. Hendrix (1995.) provodio je razna istraživanja o oblicima komunikacije unutar organizacije, te otkrio kako je rezultat uspješnosti organizacije velikim djelom temeljen na doživljaju zaposlenika o načina na koji se s njima komunicira, kakvim tonom im se obraća, i u kolikoj mjeri ih se poslušava.

Uspješna i zdrava komunikacija, označava rast i razvoj svakog odnosa, od privatnih, obiteljskih, prijateljskih, do poslovnih. Sloj načina ponašanja i navika, kreira različite oblike komuniciranja i njegovog razumijevanja.



Grafikon 1. Mogućnosti komunikacije

Izvor: Upotrebjeno uz dozvolu Culture.com, od strane Neulnausera et. al. (2000.)<sup>1</sup>

Danas postoji više teorija o komunikacijama. Mogli bismo ih svrstati u četiri skupine<sup>2</sup>:

- u prvu skupinu spadaju one teorije koje pojam zajedništva smatraju centralnom kategorijom komunikacija;
- u drugu skupnu spadaju teorije o komunikaciji koje naglašavaju koncept namjere – nagovaranja i uvjeravanja;
- treću skupinu teorija o komunikacijama čine sve one teorije koje komunikaciju razumiju kao proces prenošenja informacija; – u četvrtu skupinu spadaju systemske teorije koje komunikaciju promatraju kao interakciju, složenu društvenu pojavu preko koje je moguće razumijeti strukturu i način funkcioniranja određenog društvenog sistema u cjelini

### 2.1.1. Vrste komunikacije

Renata Fox u svojoj knjizi Poslovno komuniciranje (1999) navodi: „Komuniciranje, najjednostavnije rečeno, jest razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu.”

<sup>1</sup> Theauker Alison.; The public relations, Routledge, 2016. , str. 256.

<sup>2</sup> Nadrljanski, M.; Jukić S.: Komunikologija, Redak, Split, 2015. , str. 14.

Komuniciranje se može odvijati verbalnim ili neverbalnim putem, pismeno, telefonski ili digitalno, točnije putem računala.

Vrste komunikacije su:

- verbalna komunikacija
- neverbalna komunikaciju
- interpersonalna komunikaciju
- grupna komunikaciju
- javna komunikaciju
- masovna komunikaciju

**Verbalna komunikacija** je izmjenjivanje poruka, postizanje dogovora i prenošenje informacija govornim jezikom. Može se odvijati pisanim ili usmenim putem. Pod velikim je utjecajem kulture, navika ponašanja, strukture jezika i kontrole svijesti. Jezik se sastoji od gramatike, sintakse, rječnika, te je svaki za sebe drugačiji te verbalnu komunikaciju svjesno kontroliramo za razliku od neverbalne.

Postoje različiti čimbenici o kojima ovisi kako ćemo shvaćati verbalne signale koje primamo u komunikaciji. Ton i boja glasa, osim izgovorenih riječi, sugerira nam smjer komunikacije i odnos između osoba koje razgovaraju. Identificirati govornika na temelju njegovog glasa znatno je interesantno i iziskuje poznavanje više od osnova komunikacije.

Postoje tri osnovne metode za identifikaciju govornika<sup>3</sup>:

1. Slušanje
2. Vizualna usporedba spektograma (glasovnih ispisa)
3. Prepoznavanje realizirano računalima, koja uspoređuju aukustične obrasce uobičajeno izgovorene poruke s prethodno pohranjenom porukom istog govornika.

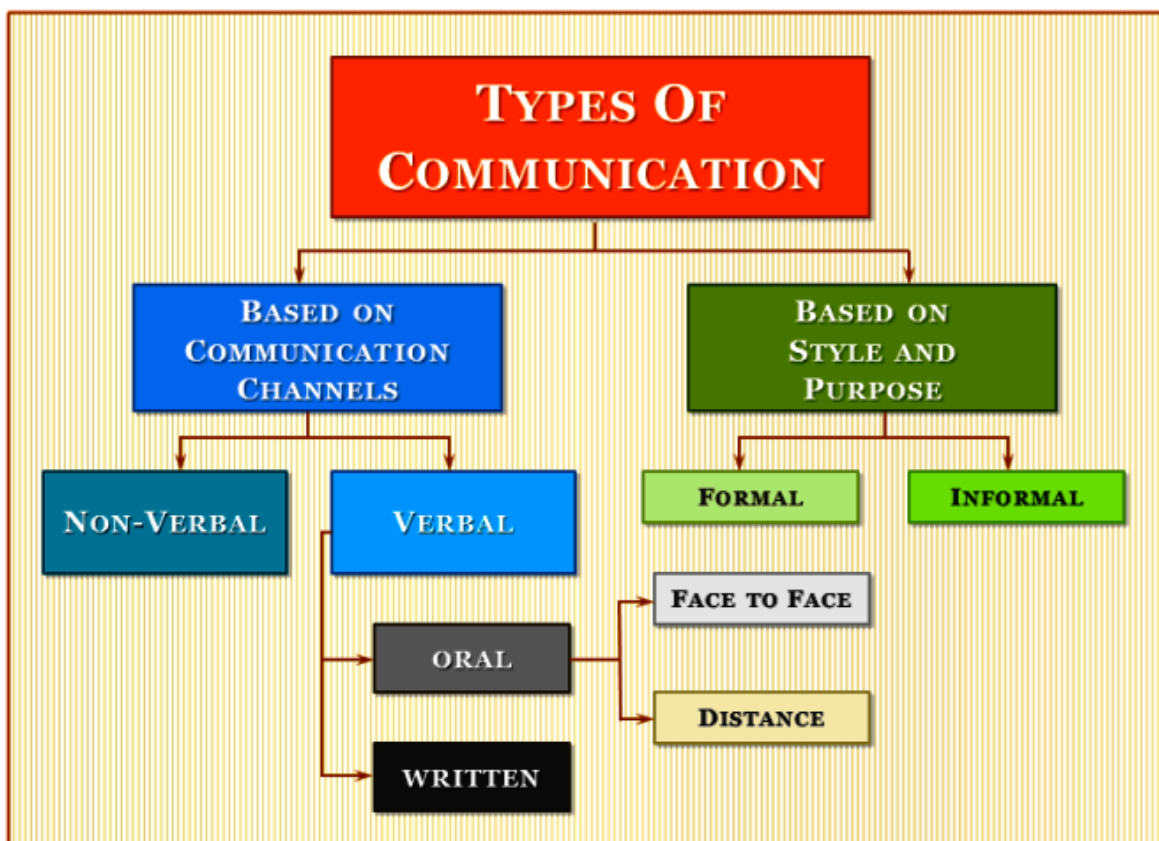
Pravosudne institucije pokušavaju provesti zakone za identifikaciju zločinačkih počinitelja također na temelju njihovih glasovnih značajki. Poznato suđenje Bruni Hauptmanu koji je

---

<sup>3</sup> Mark L. Knap.; Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, Zagreb, 2010. , str. 384.

oteo sina Charlesa i Anne Morrow Lindbergh tvrdio je da je prepoznao otmičarev glas iako ga je čuo nakon 3 godine. Provedeno je istraživanje koliko dugo osoba može zapamtiti i ispravno prepoznati glas drugog govornika. McGehhe (1973.) utvrdio je kako se mogućnost raspoznavanja polako smanjuje nakon 3 tjedna, a nakon pet mjeseci pada na 13%, no to ipak ovisi i o količini smetnji glasu kojeg se pokušava razaznati (npr. šaptanje, drugi dijalekt).

Važnost verbalne komunikacije leži u znatno većem značenju nego li samo slušati poruku sugovornika. Verbalna komunikacija otkriva velik dio ličnosti i podudarnost percepcije o osobi.



Slika 1. Tipovi komunikacije –

[https://www.google.com/search?q=types+of+communication&source=lnms&tbm=isch&a=X&ved=0ahUKEwiKoZWJqY\\_kAhXhpYsKHd7tC4QQ\\_AUIESgB&biw=1536&bih=722#imgrc=VnjRsw2H16xc4M:](https://www.google.com/search?q=types+of+communication&source=lnms&tbm=isch&a=X&ved=0ahUKEwiKoZWJqY_kAhXhpYsKHd7tC4QQ_AUIESgB&biw=1536&bih=722#imgrc=VnjRsw2H16xc4M:)

[pristupljeno: 15. srpnja 2019].

**Neverbalna komunikacija** je svaki oblik komunikacije koji ne uključuje glasovne artikulacije. Uključuje geste, mimiku, izraz lica, držanje, jasnoća, smijanje, dodirivanje, ponašanje i bilo koji oblik govora tijela koji je važan i neizostavan čimbenik komunikacije. Najistaknutiji autori kao što je Kendon (1983., str 17, 20) koji proučava neverbalno ponašanje to obrazlaže ovako:

„Opće je zapažanje da se, kad neka osoba govori, često aktiviraju i drugi sustavi mišića osim onih u usnicama, jeziku i čeljusti. Gestikuliranje je organizirano kao dio iste ukupne jedinice aktivnosti koja organizira i govor... Geste i govor mogu se rabiti kao dva odvojena načina reprezentiranja i koorirani su jer se oba vode istim općim ciljem. Taj je cilj proizvesti obrazac aktivnosti kojim će se moći reprezentirati neko značenje.“

Prema Argyleu (1998.) glavne funkcije neverbalnog ponašanja u ljudskoj komunikaciji su:

1. Izražavanje emocija
2. Izražavanje odnosa prema drugima
3. Predstavljanje sebe drugima
4. Pratlja govora radi reguliranja slijeda govorenja, uzvratnih reakcija, pažnje itd.

Neverbalna komunikacija, tj. Neverbalne akcije i kretnje su uglavnom povezane sa verbalnom komunikacijom i upotpunjuju ju.

**Grupna komunikacija** odražava se na osobe koje se nalaze u određenoj, manjoj ili većoj grupi. Grupa nužne ne označava i tim, ali ipak povezuje skupinu ljudi koji su morali imati zajednički cilj ili namjeru kako bi se našli svrstani u istu kategoriju.

Grupe mogu biti:

1. Obiteljske
2. Neformalne - prijateljske
3. Formalne – organizacijske

U većim grupama, komunikacija se odvija u nekoliko razina, različitih hijerarhija. Manje grupe ipak komunikaciju vode licem u lice. Rješavanje problema u malim grupama je temeljitije jer svaki pojedinac može doći do izražaja. Pojedinci u grupama imaju različite uloge koje predstavljaju njihov obrazac ponašanja i hijerarhiju.

Uloge dijelimo na četiri grupe:

1. Profesionalne grupe (ponašanje uzrokovano profesijom)
2. Starosne grupe (različiti pogled i ponašanje radi odrastanja)
3. Grupe po spolu (ponašanje prema istom i/ili suprotnom spolu)
4. Društveni status (grupe ovisne o položaju u društvu)

**Javna komunikacija** podrazumijeva veći broj grupa koja uključuje govornike i publiku, koji žele slijediti zajednički interes i cilj. Javna komunikacija ima posebnu ulogu za govornika, gdje on ima pravo i uglavnom ima sposobnost mijenjanja mišljenja ostatka publike, koja ga slijedi i vjeruje u zajedničko mišljenje. Važno je u takvoj komunikaciji osigurati slobodu izbora i odnos profesionalnosti u prenošenju informacija.

**Masovna komunikacija** je organizirano prenošenje informacija široj javnosti, tj. Jako velikom broju ljudi. Masovna komunikacija više nego ikoja druga ima veću moć upravljanja publikom i mogućnost da kontrolira i kreira njihovo mišljenje. Sredstva za masovnu komunikaciju su televizija, radio, novine ili internetski portali. Masovni mediji nužno ne prenose loše i manipulativne informacije, nego i edukativne i poučna događanja koja nas okružuju.

### 2.1.2. Ključ dobre komunikacije

Poslovna suradnja zasigurno se temelji na uspješnoj i zdravoj komunikaciji, no često se pitamo što je to ključ dobre komunikacije i kako do nje doći?

Smiljana Leinert Novesel (Komunikacijski kompas, 2015.) objašnjava kako je glavni savjet za dobro komunikaciju ovo:

„Osjećaj primatelja kojemu je poruka upućena najvažniji je osjećaj da ste na njegovoj strani, da ga simpatizirate i cijenite!“

Ne postoji univerzalan obrazac koji se može slijediti kako bi ostvarili uspješnu komunikaciju. Postoje elementi, povezanost i razumijevanje verbalne i neverbalne komunikacije, „čitanje“ karaktera i misli sugovornika/partnera uz koje razvijamo emocionalnu i socijalnu inteligenciju. Pristupom gdje smo izučili kako komunicirati smanjujemo osjećaj manipulacije kod primatelja poruke i stvaramo osjećaj bliskosti i razumijevanja. Biti iskren, a mudar. Znati čuti a ne samo slušati.



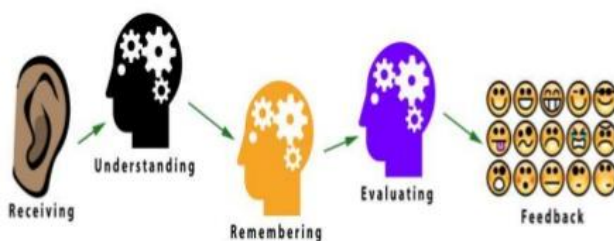
## 2.2. Aktivno slušanje u komuniciranju

Davni Kinezi još su shvatili kako je slušanje u komunikaciji nekada važnije i od onoga što je izgovoreno, ilustrirajući to kako imamo dva usta, a samo jedan jezik. Približno polovica komunikacijske aktivnosti sastoji se od primanja usmenih poruka, dakle, slušanja. (Barker, Edwards, Gaines, Gladney & Holley, u: Morreale, S.P., Spitzberg, B.H. & Barge, J.K., 2006.).

Posjedovati vještinu slušanja, i to aktivnog, gdje smo usredotočeni i fokusirani na sugovornika, osnovna je pretpostavka za poboljšanje komunikacije. Prije nekoliko desetljeća već se došlo do podatka da više od 40% vremena provedemo slušajući. Poslovni ljudi, menadžeri, ili oni na nižoj hijerarhijskoj funkciji, 33% vremena slušaju druge, skoro 26% govore, 23% pišu a čitaju oko 20% (Winrauch & Swanda, 197.). Studenti i učenici čak imaju povećan postotak, oko 65% vremena provode slušajući.

Da li razina vještine slušanja ovisi o spolu? Deborah Tannen (1998.) provela je istraživanje o sličnostima i razlikama odgoja među spolovima, i utvrdila je kako se žene više uči da slušaju, a muškarce da govorenjem zadržavaju pažnju. Žene zbog toga u komunikaciji slušaju svaki dio poruke, kako bi bolje razumjele cjelinu, a muškarci automatski pokušavaju izvući samo glavne informacije iz cjelokupne poruke. Takvo su žene više orijentirane na uspjeh i ključ dobre veze, dok su muškarci statusno orijentirani.

## AKTIVNO SLUŠANJE



Slika 2. Proces aktivnog slušanja –

<https://www.slideshare.net/petraognjenovic/aktivno-slusanje>

[pristupljeno: 17. srpnja 2019].

### 2.2.1. Kako možemo aktivno slušati?

Tehnika aktivnog slušanja je umijeće, većina ljudi niti ne obraća pažnju na takve specifične tehnike u komunikaciji. Informacije koje primimo kroz bilo koji oblik razgovora često su nepotpune, neprecizne ili sami dobijemo drugačiju sliku nego što je sam govornik htio stvoriti. Osnovna tehnika aktivnog slušanja leži u postavljanju pitanja, tj. protupitanja na sugovornikove informacije. Pitanjem o tematici o kojoj se razgovara odajemo dojam kako zaista i slušamo, inače ne bi mogli postaviti pitanje. Druga tehnika je sažimanje poruke koja nam je prenesena, kako bi utvrdili jesmo li sve dobro shvatili, dakako, ne doslovno, već odražavajući intelektualan i emocionalan sadržaj poruke. Često gubimo vrijeme, riječi i misli na nepotrebne poruke, koje želimo objasniti jer su nama neshvatljive, a zapravo bi ključni problem riješili i ostavili bolji dojam na sugovornika kada bi samo dali traženi odgovor. Primjerice, osoba nas upita „koji je danas dan?“, umjesto da ispitamo kako to ne znam, zašto je zbunjen, trebamo odgovoriti kratko i jasno, „petak!“. Riješili smo tako nečiju dilemu, nismo stvorili raspravu, popravili smo nekome trenutak, a sebi oslobodili dodatno vrijeme i strpljenje koje bi uložili u manje bitnu raspravu.

Vrlo je važnije slušati, nego govoriti. Slušati možemo *usredotočeno*, *površno*, *dubinski* ili *aktivno*. Neki autori smatraju da je upravo „dubinsko“, aktivno slušanje, jedino pravo slušanje. (Rogers, K., 1961.)! U poslovnom svijetu, pri dogovaranju suradnje, političkim pregovorima, ili pak psihoterapiji, ono je istinski važno. Danas ipak svjedočimo kako je često oruđe ekonomske i političke promidžbe to što ljudi više slušaju površno nego li aktivno, i na taj način se lako iskoristi prilika za razne psihološke trikove.<sup>4</sup>

Želimo li više biti svjesni svoje okoline, čitati „između redova“, otkrivati skrivenu poruku, dubinski shvaćati što čujemo, zasigurno trebamo poraditi na tehnici aktivnog slušanja. Uživajte je poznavati i slušati što većina ne čuje.

---

<sup>4</sup> U knjizi Hausermann, J. i Kappeli, H. (1994.) autori ističu da je potrebno neko vrijeme da se „probudimo“ iz drijemanja i da tome treba prilagoditi tekstove emitirane na radiju i televiziji. Dakle, valjalo bi ponoviti nešto što primatelj u početku nije ni zapazio. Autori nude i druge korisne savjete za poboljšanje komunikacije putem novina, radija i televizije, koje bi naši mediji mogli više uzeti u obzir.

### **2.3. Komuniciranje na poslovnim sastancima**

Pojam sastanak nam u glavi automatski stvara sliku okupljenih ljudi koji se trude riješiti problem, postići dogovor i uz verbalnu, neverbalnu komunikaciju, licem u lice pregovarati za svoj cilj. Danas se oblik sastanka znatno promijenio. Tehnološkim napretkom svijet se više povezoao digitalnim putem i time znatno olakšao dostupnost informacija i komunikacije.

Sastanci se danas često odvijaju putem online alata, SKYPE, iPAD, Viber. Dostupnost na mobitel putem sms-a, aplikacija kao Whatsapp, e-mailovi je konstanta i efektivno brza. Stalna posvećenost i dostupnost otežava fokus osobe koja je pošiljatelj kao i primatelj poruke, zahtjeva veću koncentraciju i obavljanja nekoliko funkcija u isto vrijeme. Kako aktivno slušati kada nismo prisutni fizički kraj sugovornika, kako stvoriti svoj imidž, na što obratiti pažnju? Osnovne zakonitosti komuniciranja svejedno ostaju iste.

### **2.4. Uspješno provođenje sastanka**

Voditelj sastanka upravlja njegovim tijekom i u većini slučajeva o njemu ovisi koliko informacija će osobe sa sastanka upamtiti i primijeniti. Uspješan sastanak dolazi uz temeljitu pripremu, organiziranost dijelova sastanka i poznavanje teme.

Redoslijed organiziranja sastanka kojim si olakšavamo proces izgleda ovako:

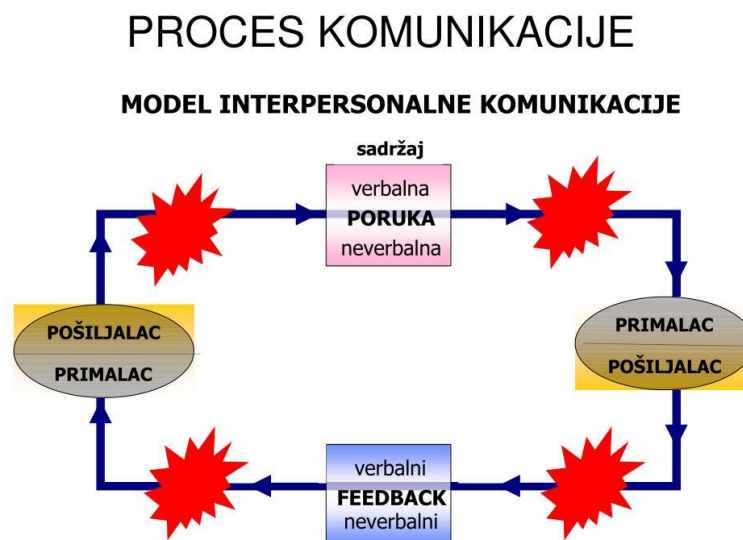
- Krenuti od svrhe sastanka
- Definirati vrstu sastanka
- Broj sudionika
- Ključne informacije
- Vrijeme sastanka
- Mjesto sastanka
- Trajanje sastanka
- Dnevni red
- Zapisnik
- Podjela zadataka.

Ljudi imaju tendenciju slušati više osobe čiji položaj i mišljenje uvažavaju, kako privatno tako i poslovno, stoga pridržavajući se navedenih stavki, kreiramo od sebe osobu koja je odgovorna, organizirana, poznaje posao koji obavlja i veće su šanse da se ostvari željeni cilj sastanka.

### 3. Interpersonalna komunikacija

Interpersonalna komunikacija odnosi se na direktan kontakt između sugovornika, točnije razgovor licem u lice. Komunikacija u kojoj je povratan odgovor brz i trenutačan, ne postoji odgoda prijenosa informacija. Uobičajena interpersonalna komunikacija definira se prema značajkama situacije – ovisno koliki je broj onih koji sudjeluju u komunikaciji, kolika je fizička udaljenost između njih, mogućnost feedbacka i slično.

Miller i Steinberg (1975.) dokazuju da situacijske definicije obrađuju interpersonalnu komunikaciju na statičan način, kao zbivanje bez promjena i razvitka. Interpersonalna komunikacija dakle ovisi o stupnju. Stupnjevi u komunikaciji nam objašnjavaju da iako dvije osobe razgovaraju licem u licem, ako su stranci, njihova komunikacija manje je interpersonalna nego ona među prijateljima. Dakle, interpersonalna komunikacija je bolja što se partneri u komunikaciji bolje poznaju.



16

Slika 3. Proces komunikacije –

<https://www.slideserve.com/kiona-ballard/komunikacijske-vje-tine>

[pristupljeno: 15. srpnja 2019].

### **3.1. Pravila interpersonalne komunikacije**

Kako promatrač može ocijeniti u kolikoj se mjeri poznaju osobe koje komuniciraju? Prema kojim značajkama? Ovisi li više odluka o verbalnoj ili neverbalnoj komunikaciji? Sluša li nas aktivno više osoba koja nas poznaje, ili ona koja nas ne poznaje, baš zbog urođene ljudske znatiželje? Interpersonalna komunikacija stvar je razvitka, te je ovo popis značajki po kojima ju raspoznajemo:

- Interpersonalna komunikacija uključuje verbalno, ali i neverbalno ponašanje
- Interpersonalna komunikacija uključuje spontano, uvježbano i planirano ponašanje, ili neku njihovu kombinaciju
- Interpersonalna komunikacija nije statična, nego razvojna
- Interpersonalna komunikacija uključuje izravnu povratnu vezu, interakciju i suvislost ili koherentnost
- Interpersonalna se komunikacija odvija u skladu s nekim unutarnjim i vanjskim pravilima
- Interpersonalna je komunikacija aktivnost
- Interpersonalna komunikacija može uključivati uvjeravanje ili persuaziju.

Način na koji nešto govorimo jednako je važno kao i ono što izgovaramo. Mjeru u kojoj će nas netko poslušati kada mu pričamo, više ovisi o načinu na koji smo to izrekli, nego o temi koju obrađujemo. Povezanost neverbalnog i verbalnog komuniciranja važna je za interpersonalnu komunikaciju, jer može odbijati ili privlačiti cjelokupni koncept poruke.

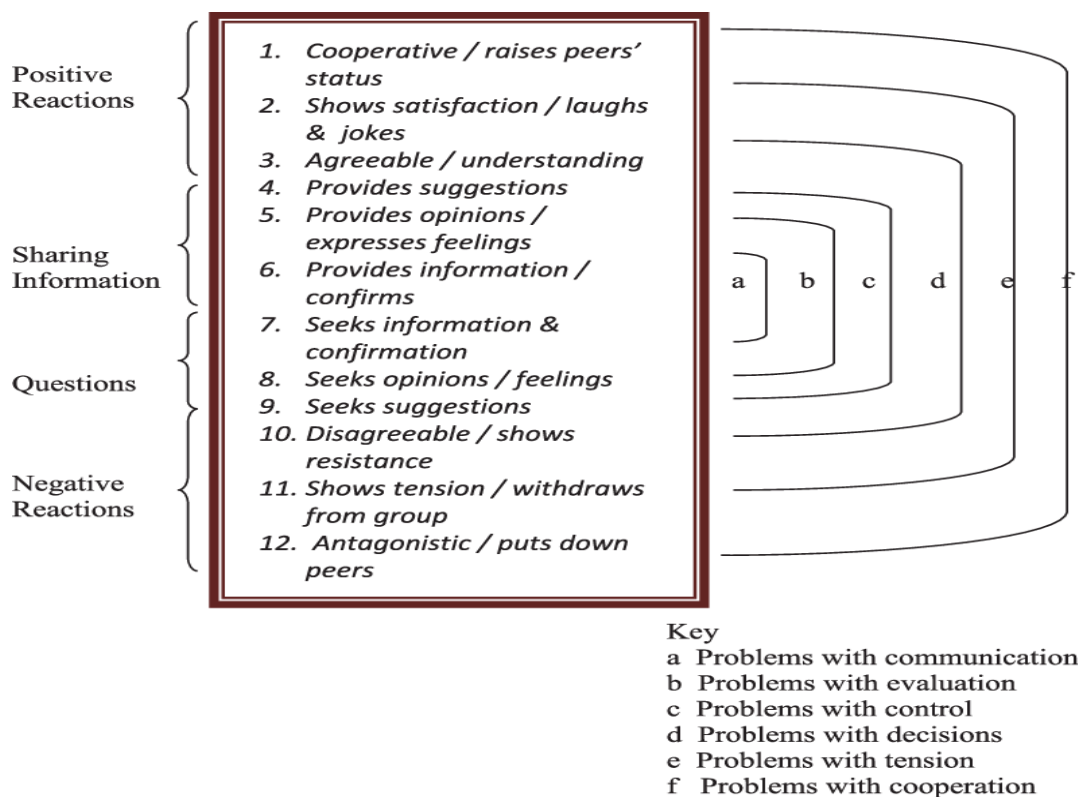
### **3.2. Unutarnja i vanjska pravila komunikacije**

U komunikaciji između dvije osobe postoje vanjska i unutarnja pravila. Vanjska su nametnuta od okoline, a unutarnja su dogovor između dvije osobe. Kako se produbljuje odnos između dvije osobe, smanjuje se utjecaj vanjskih pravila, i povećava utjecaj unutarnjih. Primjerice, bračni par na zabavu može doći odvojenim automobilima, kako bi jedan mogao ostati dulje ako to poželi, dok drugi bračni par dolazi istim automobilom, uz pretpostavku da su ranije dogovorili vrijeme odlaska. Poštuju li oba partnera dogovor, značilo bi da uvažavaju te tako i slušaju partnerove želje i potrebe. Uvažavanje unutarnjih pravila sa partnerom, otkriva zapravo u kojoj mjeri aktivno slušamo u privatnom djelu života.

### 3.3. Aktivno zanimanje za grupu

Kurt Lewin (1947. a) tvrdio je kako svaka osoba ima drugačiji pogled na okolinu i kako je ono povezano sa spletom njegovih ciljeva, obrazovanja, morala, svih osobnih psiholoških polja. Kako je čovjek stvoren kao društveno biće, Lewin u psihološke polje jednog pojedinca uključuje i društvo, točnije grupe s kojima se on identificira.

Grupa je skupina ljudi koja ima zajedničke interese ili ciljeve i ona ima utjecaj na svakog pojedinca. Pojedinaac je dio više grupa u svom životu, pronalazi prema svojim potrebama i željama one koje mu odgovaraju, dok su mu neke nametnute (razred u školi, obitelj itd.). Individualnost članova grupe omogućava joj da se mijenja i napreduje, a kohezivnost – stupanj zajedništva interesa članova grupe (Littlejohn, 1993.) – održava je na životu unatoč tim promjenama. Članovi grupe međusobno su zavisni, i zbog toga moraju surađivati kako bi svrha postojanja grupe bila održiva. Suradnju u privatnim i poslovnim grupama, također određuje komunikacija, te aktivno slušanje kao njezin ključan element.



Slika 4. Dvanaest Balesovih kategorija interakcije

Izvor: Littlejohn (1983., str. 228). - <https://archive.org/details/B-001-014-470/page/n6>.

[pristupljeno: 21. srpanj 2019].

Time uviđamo kako niti jedan segment ljudskog života ne isključuje komunikaciju, te stavlja slušanje u jedan od najbitnijih elemenata svakodnevnih aktivnosti. Napredak kroz naš privatni i poslovni život, kroz odrastanje i obrazovanje, kroz hobije, raspoznavanje pozitivnih od negativnih reakcija, ne bi postojao kada ne bi učili i upijali slušajući one koji nas usmjeravaju i uče. Kako smo gore već navodili, pitati ključ je uspješnog slušanja. Što više učimo slušati, bolje razumijemo situacije i radnje u kojima se nalazimo.

### 3.4. Društvene vještine

Komunikacijsku kompetenciju čine društvene vještine koje dijelimo na *kognitivne* i *bihevioralne*. Jedna bez druge ne ide, točnije nije dovoljno upravljati samo jednom od te dvije vještine. Uz pomoć kognitivnih i društvenih vještina spoznajemo svoje komunikacijske ciljeve i načine na koji ćemo ih uspješno ostvariti.

#### 3.4.1. Kognitivne vještine

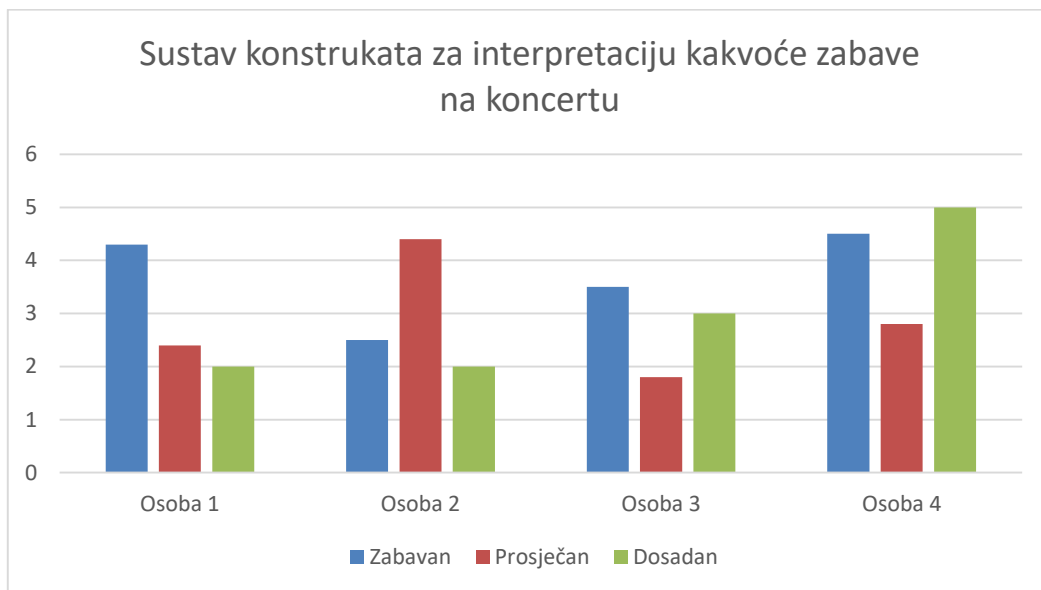
Kognitivne vještine su u prijevodu spoznajne vještine. One nam pomažu shvatiti okolinu i pomoći protumačiti situaciju u kojoj se nalazimo. Sastoji se od nekoliko činitelja od kojih niti jedan nije nužan za spoznaju situacije i rješenja, ali shvaćanje istih uvelike olakšava spoznaju.

Kognitivne vještine koje utječu na otkrivanje načina uspješna ostvarivanja osobnih i relacijskih ciljeva:

1. **Empatija** - Osnova uspješne komunikacije je shvatiti stajalište drugih osoba, za što je potrebno osim aktivno slušanja, i razumijevanje tuđih emocija i postupaka. Empatija je zamišljanje sebe u položaju drugoga – što je igranje uloga (Mead, 1934...; Flavell, Botkin, Fry, Wright i Jarvis.; Kalisch, 1973.). Razumijemo li kako se drugi osjećaju, bez da nas shrvaju ti osjećaji, možemo ih pozitivno primijeniti kako interpersonalnoj, tako i u drugom obliku komunikacije. Na takav način bolje biramo strategiju, riječi i stil prezentacije kojim nastupamo u komunikaciji.
2. **Zauzimanje društvenih perspektiva** – kako je empatija otkrivanje i razumijevanje tuđih osjećaja, zauzimanje društvenih perspektiva odnose se na otkrivanje tuđih mogućnosti i poteza. Pravi smo član društva ako možemo sagledati i uskladiti svoje

odluke na temelju nekoliko mogućih opcija i ishoda, što uz pomoć ove vještine možemo.

3. **Kognitivna kompleksnost** – sastoji se od konstrukata, kojima raspoznajemo i interpretiramo zbivanja oko nas. Sustav konstrukata različit je za svaku osobu, npr. mi možemo nekakav koncert ocijeniti kvalitetom za 5, jer volimo izvođača i njegovu vrstu glazbe, dok netko drugi smatra da ne možemo čuti niti jednu pjesmu tog istog izvođača.



Grafikon 2. Sustav konstrukata za interpretaciju kakvoće zabave na koncertu

Izvor: Izrada autora

4. **Osjetljivost za standarde odnosa** – predstavlja različita očekivanja ljudi. Očekujemo li da naše prijateljstvo bude intenzivno njegovano, zabrinut ćemo se ako ne čujemo svog prijatelja nekoliko mjeseci. S druge strane, neka prijateljstva su sasvim uspješna i jaka iako je osobama uredu ne čuti se ponekad mjesecima zbog drugih obveza. Situacije u kojima se nalazimo, sagledamo na temelju vlastitih očekivanja. Vidimo što želimo vidjeti, čujemo što želimo slušati.
5. **Poznavanje situacije** – siguran teren daje nam osjećaj smirenosti u reagiranju na određene situacije. Kada smo dovoljno upućeni u sve što se događa i čega smo dio tog trenutka, ne osjećamo tjeskobu i smatramo da bolje funkcioniramo. Tako primjerice osobe koje drže poslovne sastanke često dođu sat vremena ranije kako bi uredili



prostoriju onako kako njima za izlaganje odgovara (Cody i McLaughlin, 1985., str. 265).

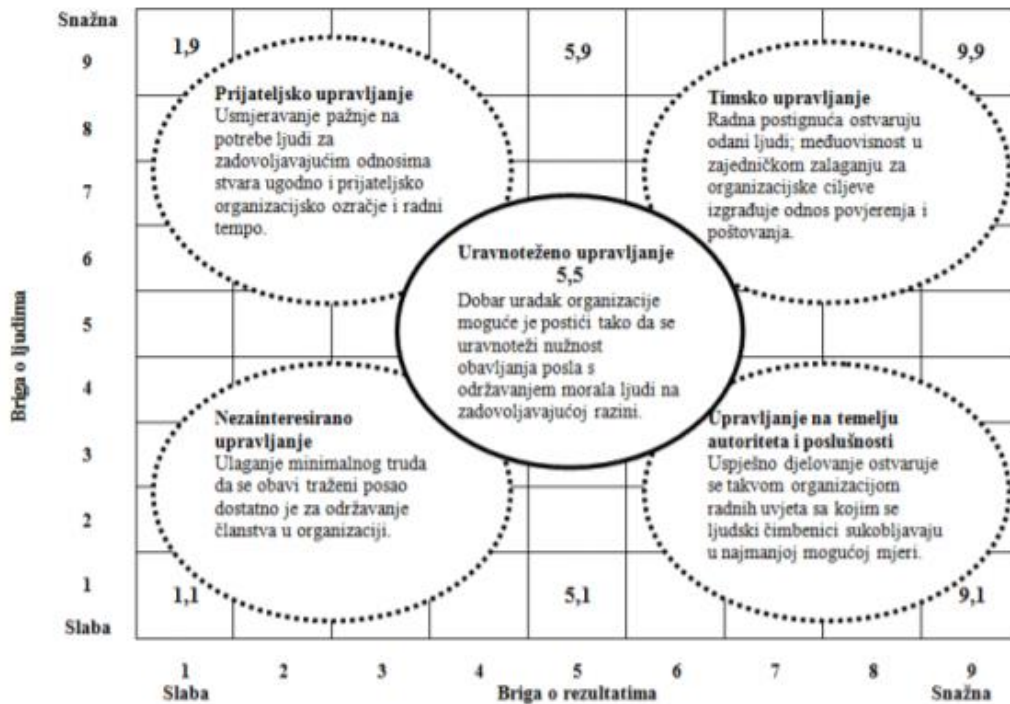
6. **Samopraćenje** – vrhunac vještine koja poboljšava komunikaciju u vlastitu korist. Visoka razina samopraćenja omogućuje osobi da uviđa tuđe reakcije i primjenjuje svoje ponašanje kako bi situaciju svakako okrenuo „u svoju korist“. Takve osobe sposobne su mijenjati svoj način izlaganja, svoj stav, i prilagoditi ga publici koja ga u tom trenutku sluša. Samopraćenje povećava uspješnost vlastitih interesa, a Turck i Kaalbfleisch (1983.) ustvrdili su da ljudi jakog samopraćenja bolje otkrivaju varanje drugih nego što to mogu ostali, kako na privatnom tako i poslovnom smjeru.

### 3.4.2. Bihevioralne vještine

Bihevioralne vještine odnose se na tjelesne reakcije za vrijeme interakcija. Njih se također može kontrolirati, ako smo vrsni poznavalac neverbalne komunikacije, ali često su te reakcije i pokreti neplanirani i refleksni. Dijelimo ih na:

1. **Uključenost u interakciju** – bihevioralna vještina uključenosti u interakciju tiče se mjere u kojoj osoba sudjeluje u konverzaciji (Cegala, 1981.). Ovisi o receptivnosti, percipitivnosti i pozornosti.
2. **Upravljanje interakcijom** – stječe se u djetinjstvu, kada učimo kako komunicirati. Upravljanje interakcijom, voditi njezin tijek, preuzimati riječ od ostalih, odlike su vrsnih komunikatora.
3. **Fleksibilnost ponašanja** – varijacije ponašanja od onoga što očekujemo. Dobar komunikator treba biti pripremljen je na neočekivani ishod komunikacije, upadanja u riječ, i brojne druge konverzacijske devijacije.
4. **Slušanje** – Pravog slušatelja jako je teško pronaći. Najveća razina dobrog komunikatora označava aktivno slušanje. Većina je u slušanju više usmjerena na sebe, planira svoje odgovore, nego što upija tuđe komentare. Kako bi se prilagodili komunikaciji s drugima, imali društvenu perspektivu i dobro samopraćenje, moramo slušati. Zanimljivo je kako je slušanje u ljudskom mozgu percipirano kao šutnja, a šutnja nas može puno naučiti. Šutnjom otkrivamo što drugi vole, misle, žele, u prodaji, poslovnoj komunikaciji, tako saznajemo najvažnije informacije. Baird i Bradly (1979.) otkrili su kako žene i muškarci imaju različit stil u svojstvu menadžera. Žene

menadžeri daju svojim podređenima više informacija, više ih slušaju, brinu o osjećajima, ističu interpersonalne odnose, ohrabruju zaposlenike, dok muškarci menadžeri odlikuju dominantnošću, osporavaju tuđi rad i više vode tijekom komunikacije. Slušati se može naučiti, ali zahtjeva puno truda i vježbe.



Slika 5. Mreža vodstva

Izvor: Tehnički glasnik 7, 4(2013), 405-413 409 -

[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=toc&id\\_broj=8228](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=toc&id_broj=8228).

[pristupljeno: 29. srpnja 2019].

### 3.5. Strah od komunikacije

Postoje osobe koje imaju strah od komunikacije, strah da ih druge osobe gledaju, ili strah da će se osramotiti. Podloga ovog straha uglavnom leži u strahu od kritike i nedovoljnom samopouzdanju. Učestalost ovog problema varira između 3% do 13%, i jednako je zastupljen kod muškaraca i žena. Strah od komunikacije još se naziva i socijalna fobija, i osobe bi trebala raditi na tome uz pomoć psihoterapija, kako bi se olakšale suživot u društvu.

## 4. Utjecaj neverbalne komunikacije na slušanje

Neverbalnu komunikaciju označavaju tri faktora koja promatramo, a to su okolinska struktura i uvjeti u kojima se komunikacija odigrava, fizičke karakteristike samih pojedinaca koji komuniciraju i različita ponašanja koja ti pojedinci manifestiraju. Kada govorimo o neverbalnoj komunikaciji, ljudi ju često povezuju se ljudskim tijelom i njegovim pokretima. Neverbalnu komunikaciju čini puno više čimbenika. Primjerice, prostorija u kojoj se nalazimo, teritorijalnost, udaljenost između osoba koje komuniciraju, način na koji su postavljeni stolovi na poslovnom sastanku, detalji poput cvijeća koje ima umirujući miris, ili pak nezgrapni opušci cigare. Sve što nas okružuje nesvjesno stvara dojam u nama i tako pokreće našu određenu reakciju i strategiju komunikacije.

Najčešće promatrani oblici te ujedno i najlakše tumačeni su ipak geste rukama, izraz lica, mimika tijela, dodir i pogled. Primjerice po pogledu koji muškarac ženi uputi često možemo otkriti i lako vidjeti da li je pogled zaljubljen, ili pak ravnodušan, zato je poznata izreka „vidi mu se u očima“ ili „oči su ogledalo duše“.

Dodir možemo tumačiti kao ugodan, iritantan, neprijatan, može nas često ometati u konverzaciji, otežavati slušanje ili smanjiti/povećati volju za daljnjom konverzacijom.

Izraz lica kategorizira se u šest osnovnih tj., primarnih osjećaja, a to su srdžba, tuga, iznenađenje, sreća, strah i gađenje. Od malena uče nas raspoznavati različite izraze lica.

Držanje tijela te gestikulacija rukama također ima osnovne podjele, primjerice ako vidimo da je osoba polegnutih ramena, spuštene glave, zaključit ćemo kako je trenutno tužna, ili da ju nešto muči. Vidimo li osobu raširenih ramena, uzdignute glave, reći ćemo kako je puna samopouzdanja.

Ne možemo ustvrditi da li ćemo aktivnije i pažljivije slušati osobe koje su samouvjerene ili one koje su u trenutku konverzacije potištena. Ovisi o našim interesima, da li imamo razvijenu empatiju i u cilju nam je usrećiti ljude oko sebe, ili pak smatramo da nam nešto pametno ima za reći samo osoba koja je u sebe sigurna. Jedno je ipak dokazano, u poslovnom svijetu više ćemo slušati i slijediti one koji imaju dominantniju i sigurnu neverbalnu komunikaciju.



Grafikon 3. Omjer kako nas doživljava sugovornik u komunikaciji

Izvor: Izrada autora

Grafikon 3. nam dokazuje kako opći dojam i utisak ipak više ostavlja način na koji nešto izgovorimo, nego što smo izgovorili. Ton kojim smo rekli kritiku primjerice, znatno će utjecati da će nas osoba zaista uvažiti i poslušati i osjećati kako smo dali konstruktivni komentar, ili će samo čekati da prestanemo pričati jer smatra da prigovaramo bez opravdanja.

#### 4.1. Utjecaj vokalnih znakova koji prate izgovorene riječi

Manipuliranje našim glasom kako bi stavili naglasak na određene riječi u rečenicama koje izgovaramo, utječu na slušanje sugovornika ili publike. Primjerice, Robert McCloskey, glasnogovornik Ministarstva vanjskih poslova za vrijeme Nixonove vlade, imao je tri različita načina govorenja:

- „(Ja) Ne bih nagađao“ – izgovarao je to bez naglaska zamjenice, i to je označavalo kako ministarstvo nije sigurno.
- Naglasak na „Ja“, znači ja ne bih, ali vi možete, ali s nekim jamstvom.
- Naglasak na „nagađao“, znači da je ispitivačeva premisa najvjerojatnije pogrešna.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Newsweek, 1970., str. 106.

Istraživanja pokazuju kako glas i lice imaju različite funkcije u prenošenju i primanju poruke. Glas je vrlo pogodan za prijenos dominantnosti ili prepotentnosti, dok lice ima veći utjecaj pri procjeni ugodnosti ili pozitivnosti (Zuckerman i Driver, 1989.).

Unatoč što su ova istraživanja zahtjevna i otežana, pokazalo se da vokalni znakovi, bilo kontrolirani ili prirodni, imaju velik utjecaj na slušateljevu percepciju. Posebno se radi o informacijama određenih kategorija, kao što je pregovaranje u ekonomiji ili pak terapija kod psihologa. Vokalni neverbalni znakovi imaju važnu komunikacijsku ulogu u nejezičnim vokalizacijama, kao što su kašljanje, zijevanje, podrigivanje, kihanje i slično.

## **5. Kreativnost slušanja u socijalnoj fizici**

Dubina značenja aktivno slušanje seže u sfere života u kojima ih na prvu pomisao ne uključujemo. Protok ideja, njihovo shvaćanje, ključno je za razumijevanje društva, prave informacije, pravi ljudi, čine efikasan sustav. Fokus na protok ideja posljedično je dobio ime „socijalna fizika“. Socijalna fizika pokušava razumjeti kako protok ideja i informacija teče i kako ono utječe na promjene ponašanja.

Današnje aktivno slušanje ogleda se kao mogućnost sagledavanje društva u cjelini, ne samo konkretnog slučaja gdje smo prisutni i slušamo u trenutku što osoba govori. *Big data* nudi mogućnost većeg obujma analiza i pomaka gledišta na informacije.

Primjer je socijalna metrika djelatnika u pozivnom centru Bank od America. Djelatnici su imali raspored odlazaka na pauzu odvojeno, samostalno, kako ne bi dijelili informacije. Djelatnici tako nisu sa nikim u pauzama dijelili svoje misli. Nakon što je promijenjen raspored i djelatnici su počeli imati pauze zajedno, u grupama, povećanje produktivnosti kvantificiranog na 15 milijuna dolara godišnje.

Istraživanje je pokazatelj kako uspostavljanje novih veza među ljudima jača produktivnost i iz toga proizlaze kreativna i inovativna rješenja, koja posao vode ka višem cilju. Način na koji dijelimo informacije jedni sa drugima, institucija sa djelatnicima, utjecajnije je na napredak nego li osobne vještine i talenti pojedinaca.

„Inovations happens at the Intersections.“<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> „<http://www.thenetworkthinkers.com/2015/09/innovations-happens-at-intersections.html>“

## **6. Metodologija rada**

### **6.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja završnog rada je aktivno slušanje kao komunikacijska prednost, odnosno utjecaj sposobnosti razumijevanja sugovornika na uspjeh komunikacije. Kroz rad se objašnjavaju razni vanjski i unutarnji čimbenici koji utječu na poticanje i razinu aktivnog slušanje. Svrha odrađenog istraživanja je shvatiti što najviše utječe na neaktivno, tj. aktivno slušanje, te da li pojedinac svjesno izabire koga će slušati u većoj ili manjoj mjeri. Na temelju provedenog istraživanja moći će se donijeti zaključci o stajalištima 46 ispitanika. Istraživanje se provodilo putem pismene ankete, u razdoblju od 15. – 18. kolovoza 2019. godine. Anketa je provedena na dva različita tima, jedan od 35 članova, drugi od 11 članova. Svi žive i rade zajedno kroz 4 mjeseca.

### **6.2. Metode istraživanja**

Kao metoda istraživanja korištena je anketa izrađena pisanim putem, uz pomoć Word dokumenta. Radi lakšeg uvida u sadržaj ankete je priložena u pisanom obliku za potrebe završnog rada (Prilog 1). Pisana metoda i način prikupljanja podataka odabrani su zbog svoje jednostavnosti, praktičnosti, i fizičke blizine ispitanika. Po primitku rezultata moguće je utvrditi stvarno stanje svakog pojedinca, pogled na sugovornika, i prosječno razmišljanje grupe, tj. tima. Istraživanje nije naišlo na nikakve poteškoće.

### **6.3. Hipoteze**

Prije istraživanja postavljene su četiri hipoteze na koje se želi dati odgovor:

Hipoteza 1: Ispitanici su svjesni da izabiru koga aktivno slušaju.

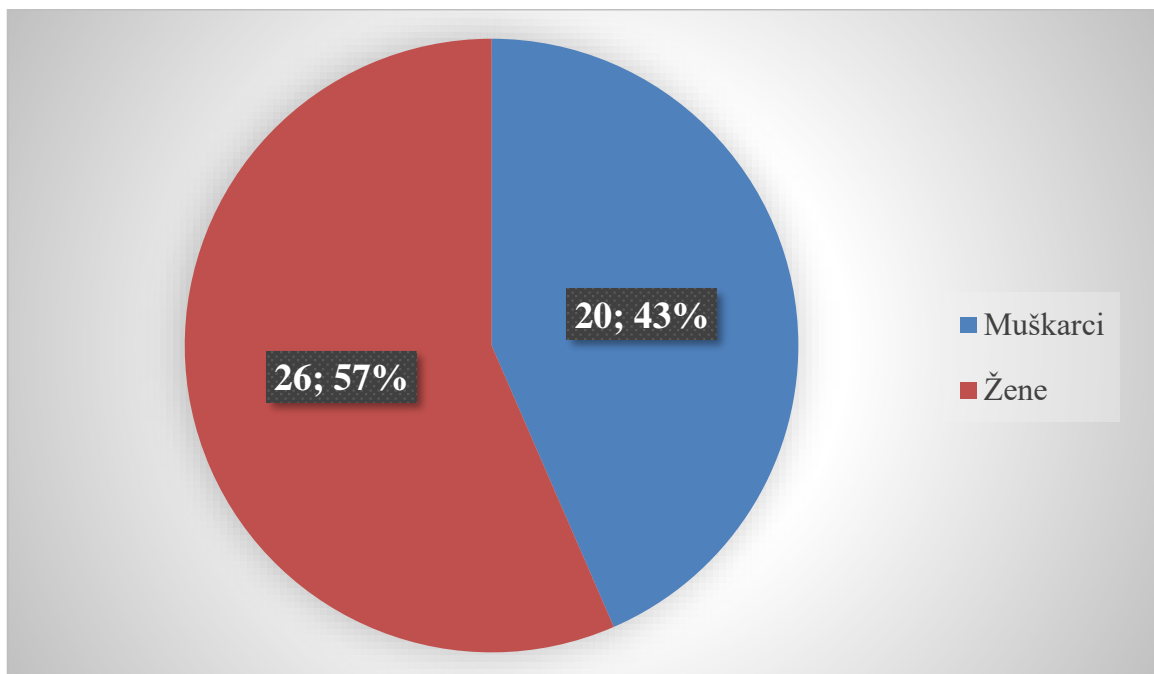
Hipoteza 2: Ispitanicima aktivno slušanje potiče njima zanimljiva tema.

Hipoteza 3: Ispitanici smatraju kako na aktivno slušanje utječe vanjska okolina.

Hipoteza 4: Ispitanici smatraju kako je aktivno slušanje slučajnost tokom dana.

## 7. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

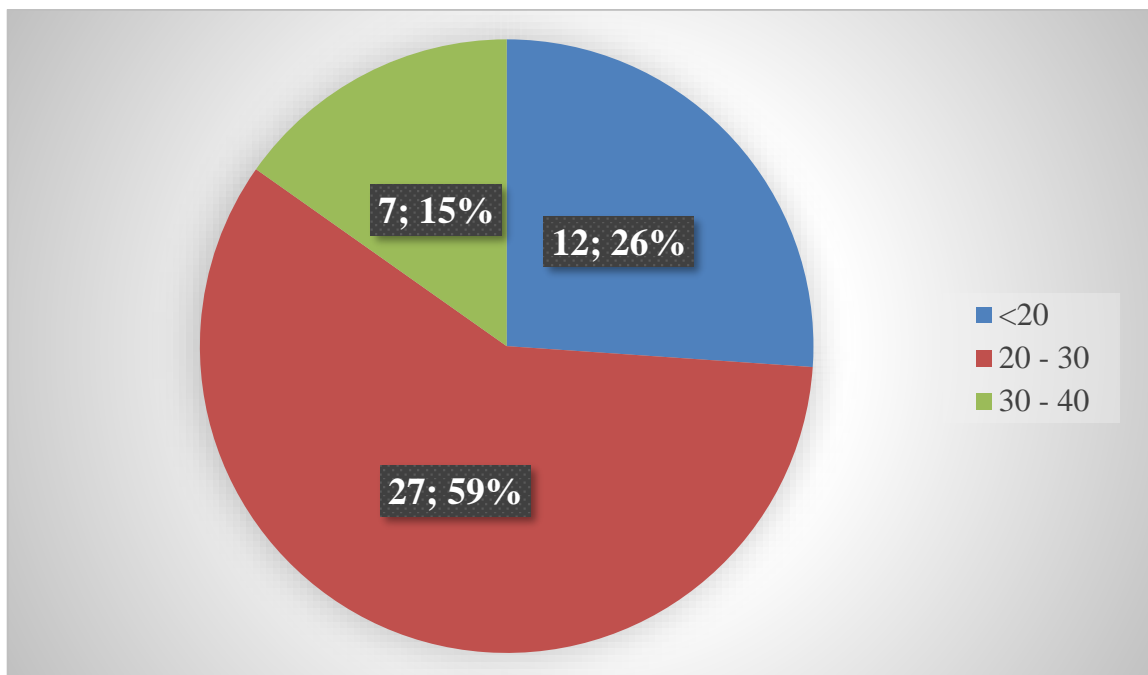
Anketni upitnik izrađen je u svrhu lakšeg odgovaranja na postavljene hipoteze. Ankete se sastoji od dihotomnih pitanja, pitanja s višestrukim ponuđenim odgovorima, tri pitanja u obliku ljestvice, jednim složenim, te jednim pitanjem otvorenog tipa. Anketa se sveukupno sastoji od 10 pitanja izrađenih u programu Word te tiskanog materijala. Temeljena je na slobodnom uzorku prikupljenom među članovima dva tima koji zajedno rade, uče i žive. Svi članovi grupa pristupili su anketi te ju ispunili. Istraživanjem je prikupljen uzorak od 46 ispitanika različitog spola. U uzorku se nalazi 20 ispitanika muškog i 26 ispitanika ženskog spola (Grafikon 4.).



Grafikon 4. Spol ispitanika

Izvor: Izrada autora

Prema godinama starosti, među ispitanicima se nalazi 12 osoba sa manje od 20 godina, 27 osoba u dobi između 20 – 30 godina i 7 osoba u dobi između 30 – 40 godina. Dobiveni rezultati prikazani su Grafikonom 5.



Grafikon 5. Dob ispitanika

Izvor: Izrada autora

Nakon općih, demografskih pitanja anketa nastavlja s pitanjima neophodnim za donošenje sekundarnih zaključaka. Ona se odnose na razinu slušanja sugovornika ovisno o njihovom statusu. Na pitanje „Koliko često smatrate da aktivno slušate svog sugovornika?“ odgovorili su sljedeće:

- Profesora: 6 ispitanika smatra da aktivno sluša profesora tokom cijelog razgovora, 25 ih smatra da sluša više od 50% razgovora, 13 sluša polovično razgovor, dok 2 smatra da sluša samo 10% razgovora. Niti jedan od ispitanika nije naveo kako profesora ne sluša uopće.
- Nadređenu osobu: 21 ispitanika smatra da aktivno sluša nadređenu osobu tokom cijelog razgovora, 22 ih smatra da sluša više od 50% razgovora, a 3 sluša polovično razgovor. Niti jedan od ispitanika nije naveo kako nadređenu osobu sluša manje od 50% ili ne sluša uopće.
- Roditelje/skrbnike: 15 ispitanika smatra da aktivno sluša roditelje/skrbnike tokom cijelog razgovora, 20 ih smatra da sluša više od 50% razgovora, 10 sluša polovično razgovor, dok 1 smatra da sluša samo 10% razgovora. Niti jedan od ispitanika nije naveo kako roditelja/skrbnika ne sluša uopće.



- Prijatelja: 18 ispitanika smatra da aktivno sluša prijatelja tokom cijelog razgovora, 21 ih smatra da sluša više od 50% razgovora, 6 sluša polovično razgovor, dok 1 smatra da sluša samo 10% razgovora. Niti jedan od ispitanika nije naveo kako prijatelja ne sluša uopće.
- Partnera: 25 ispitanika smatra da aktivno sluša partnera tokom cijelog razgovora, 14 ih smatra da sluša više od 50% razgovora, 4 sluša polovično razgovor, dok 2 smatra da sluša samo 10% razgovora. Jedan od ispitanika naveo je kako partnera uopće ne sluša.
- Neznanca: 10 ispitanika smatra da aktivno sluša neznanca tokom cijelog razgovora, 14 ih smatra da sluša više od 50% razgovora, 10 sluša polovično razgovor, dok 8 smatra da sluša samo 10% razgovora. 4 ispitanika navode kako neznanca uopće ne slušaju.

Pregled odgovora moguće je vidjeti u Tablici 1.

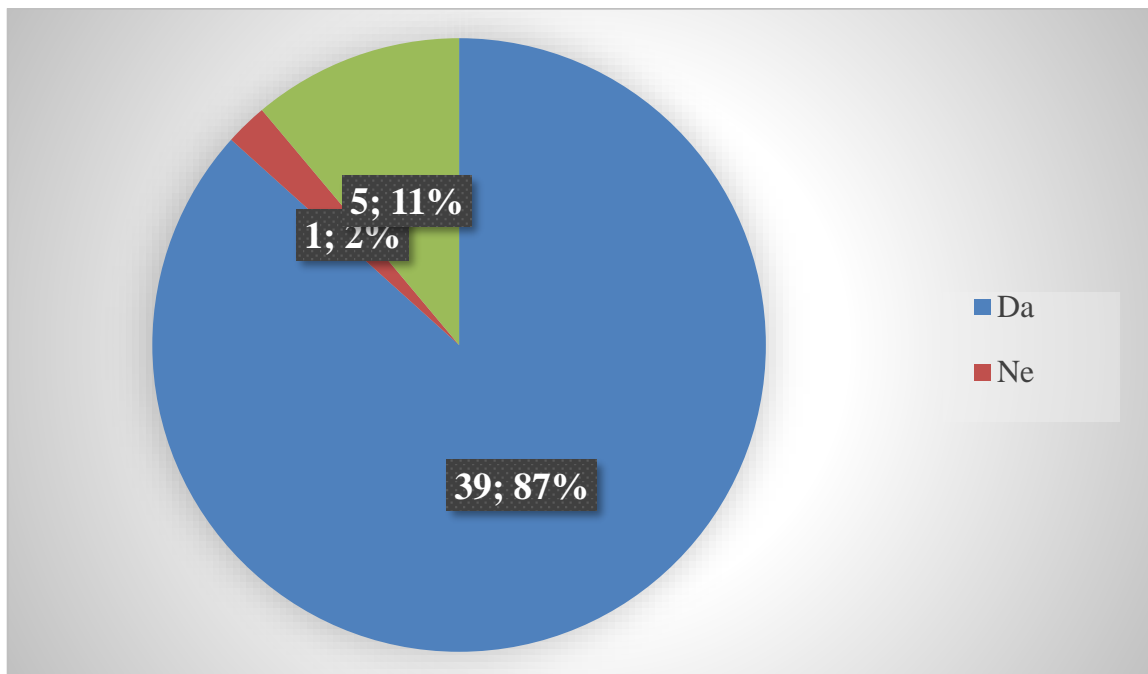
Tablica 1. Aktivno slušanje sugovornika

Vrijeme Sugovornik	Ništa	10% razgovora	50% razgovora	Više od 50% razgovora	Cijeli razgovor
PROFESOR	6	25	13	2	0
NADREĐENA OSOBA	21	22	3	0	0
RODITELJ/SKRBNIK	15	20	10	1	0
PRIJATELJ	18	21	6	1	0
PARTNER	25	14	4	2	1
NEZNANAC	10	14	10	8	4

Izvor: Izrada autora

Kada smo ustanovili koji profil osobe u svom prisustvu ispitanici smatraju da aktivnog slušaju, te u kolikoj mjeri, slijede pitanja koja se odnose na samu temu završnog rada.

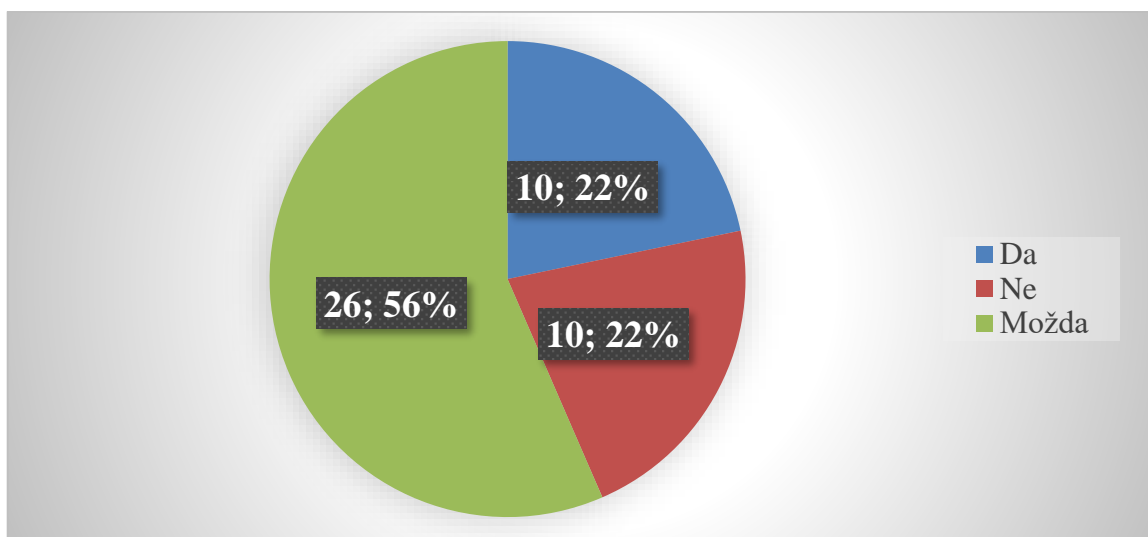
Ispitanicima je postavljeno pitanje „Jeste li čuli za pojam aktivno slušanje?“ na što su oni trebali, ako se slažu odgovoriti sa „da“, a ako se ne slažu sa „ne“. Slijede rezultati istog. (Grafikon 6.)



Grafikon 6. Poznavanje pojma aktivno slušanje

Izvor: Izrada autora

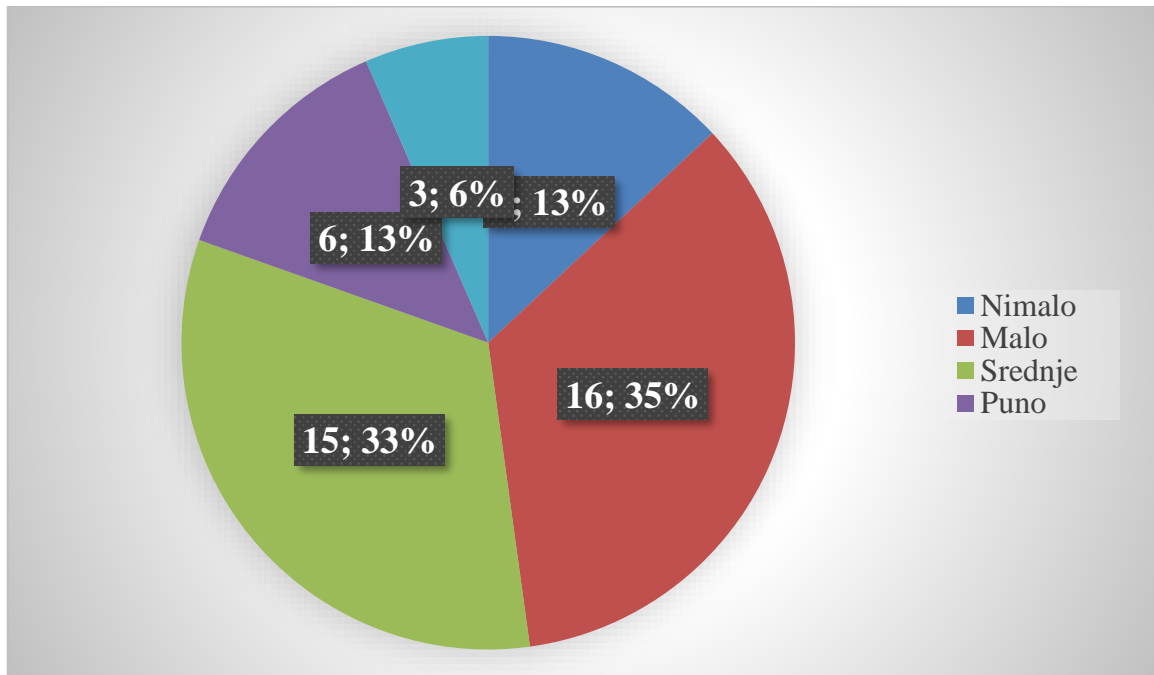
Pitanjem “Smatrate li da vaš sugovornik Vas sluša u potpunosti aktivno?” ispitanici su naveli (Grafikon 7.) kako ih 10 smatra da ih sugovornik aktivno sluša, 10 da ih ne sluša, i 26 misli da ih sugovornik možda aktivno sluša.



### Grafikon 7. Mišljenje o aktivnom slušanju sugovornika

Izvor: Izrada autora

Na pitanje koliko aktivno slušanje ometaju signali iz okruženja ispitanici su odgovarali uz pomoć mjerne ljestvice gdje je 1 označavalo potpuno neslaganje s navedenom izjavom, a 5 potpuno slaganje s izjavom. Rezultati su prikazani slijedećim grafikonom (Grafikon 8.)



Grafikon 8. Ometanje signala iz okruženja za aktivno slušanje ispitanika

Izvor: Izrada autora

Na iduće pitanje vezano uz aktivno slušanje ispitanici su odgovarali uz pomoć mjerne ljestvice gdje je 1 označavalo potpuno neslaganje s navedenom izjavom, a 5 potpuno slaganje s izjavom. Samo pitanje sastoji se od 6 izjava. Rezultati su prikazani slijedećom tablicom (Tablica 2.)

Tablica 2. Stupanj slaganja s izjavama o utjecaju čimbenika na aktivno slušanje

Stupanj Izjava	1	2	3	4	5
Važan ton i način govora	1	0	2	12	31
Umor	0	0	2	13	31
Fizički izgled	1	8	10	16	11
Spol i dob	7	9	10	11	9
Postavljanje pitanja	1	3	9	20	13
Manje poznavanje – manje slušanje	8	9	18	9	2

Izvor: Izrada autora

Na izjavu „Smatram da je za moje aktivno slušanje važno na koji način i kojim tonom mi se sugovornik obraća.“ jedan ispitanik je odgovorio kako se u potpunosti ne slaže s tim odgovorom. Niti jedan nije odgovorio kako se s tom izjavom djelomično ne slaže, a 2 ih se niti slaže niti ne slaže. Njih (12) je odgovorilo kako se s izjavom djelomično slažu, dok se najviše njih (31) u potpunosti slaže. Svi vole da im se informacije ili kritika prenose na lijep način jer se tako ne osjećaju uvrijeđeni ili napadnuti. Ovim možemo djelomično potvrditi hipotezu 1. gdje se navodi kako biramo kojeg sugovornika ćemo aktivno slušati.

Hipotezom 2. nastoji se utvrditi slušaju li ispitanici aktivnije ako im je tema zanimljivija, neovisno o umoru. Upravo se sljedećom izjavom daje odgovor na nju. Izjava „Smatram da manje aktivno slušam ako sam umoran.“ Niti jedna osoba nije odgovorila kako se s tvrdnjom u potpunosti ne slaže, niti kako se djelomično ne slažu. Njih 9 se niti slaže niti ne slaže. Čak 13 ih se djelomično slaže, dok ih se 31 u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Kako je

više onih kojima umor utječe na aktivno slušanje i ne potiče ga ukoliko im tema nije zanimljiva, potvrđujemo ovu hipotezu.

S tim da fizički izgled utječe na koncentraciju i aktivno slušanje u potpunosti se ne slaže jedna osoba. Djelomično se ne slaže 8 osoba, dok ih se 10 niti slaže niti ne slaže. Njih 16 se djelomično slaže, a 11 u potpunosti. Zaključujemo kako više od polovine ispitanika ipak promatra fizički izgled svog sugovornika i potvrđuje hipotezu 3. kako vanjska okolina ima utjecaj na naše slušanje.

Da spol i dob utječu na aktivno slušanje i percepciju sugovornika, prema mišljenju ispitanika, pokušala se utvrditi izjavom „Smatram da mjera mog aktivnog slušanja ovisi o spolu i dobi sugovornika.” Da se u potpunosti slaže s tim odgovorilo je njih 9, 11 ih se djelomično slaže te ih se 10 ne može odlučiti je li to točno ili nije. Djelomično se s izjavom ne slaže 9 ispitanika, a 7 ih se u potpunosti ne slaže s tim da aktivnije slušaju osobu ovisno da li im je prisna godinama ili spolom.

Izjavom „Smatram da me netko aktivno sluša ako mi postavlja pitanja“ pokušalo se doznati što ispitanici smatraju potvrdnim „feedbackom“. 13 ispitanika govori da se oni u potpunosti slažu s tvrdnjom, a čak njih 20 se djelomično slaže, što čini polovicu ispitanika koji smatraju da ih sugovornik aktivno sluša ako im postavlja protupitanja. Njih 9 se s tim niti slaže niti ne slaže, a troje nije sigurno. Samo 1 ispitanik se sa time na slaže u potpunosti.

Na kraju niza izjava nalazi se ona o tome koliki je stupanj zainteresiranosti za aktivnim slušanjem nepoznatih osoba. Dvije se osobe u potpunosti slažu sa izjavom, njih 9 se djelomično slaže, a čak 18 niti slaže niti ne slaže. 9 ispitanika se djelomično ne slaže dok 8 u potpunosti smatra da to nije istinita izjava. Ovime ponovno potvrđujemo hipotezu 1 i činjenicu da izabiremo koga aktivno želimo slušati.

Na pitanje koliko na razinu aktivnog slušanja utječe vrijeme u danu ispitanici su odgovarali uz pomoć mjerne ljestvice gdje je 1 označavalo potpuno neslaganje s navedenom izjavom, a 5 potpuno slaganje s izjavom. Rezultati su prikazani slijedećom tablicom (Tablica 3.) te možemo zaključiti kako postoji podijeljeno mišljenje, gdje polovina aktivnije sluša u jutarnjim satima, a polovina u večernjim. Gotovo svi su neutralni kada su u pitanju

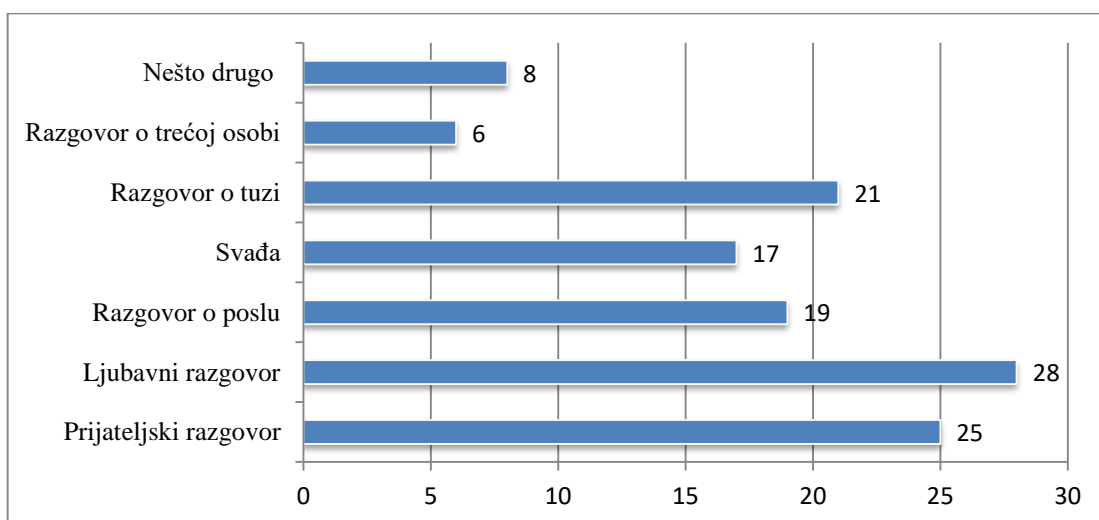
popodnevi sati, te tu možemo potvrditi hipotezu 4. kako je aktivno slušanje nekada slučajnost. Za primjer se uzelo vrijeme poslovnog sastanka.

Tablica 3. Utjecaj doba dana na aktivno slušanje

Izjava \ Stupanj	Stupanj				
	1	2	3	4	5
Jutro	6	6	12	17	5
Podne	6	6	21	9	3
Večer	3	9	11	15	8

Izvor: Izrada autora

Na pitanje „U kojem tipu razgovora najaktivnije slušate?“ odgovori su bili raznoliki (Grafikon 9.). Očekivano, najviše ih je odgovorilo kako najaktivnije slušaju ljubavne i prijateljske razgovore, zatim razgovor o tuzi sugovornika te o poslu. Nešto manje su uključeni u slušanje tokom rasprave ili svađe, zbog negiranja sugovornikovog mišljenja, i najmanje slušaju o trećoj osobi koja nije prisutna u komunikaciji. Pod mogućim odgovorom „nešto drugo“ većina navodi svoje hobije.



Grafikon 9. Aktivno slušanje ovisno o vrsti razgovora

Izvor: Izrada autora

Na pitanje otvorenog tipa „Navedite 3 glavne osobine nekoga koga smatrate da aktivno slušate najčešće“ odgovori su vrlo slični. Većina navodi da je to osoba koja je dominantna, šarmantna, pametno i čitko govori te je nasmijana. Nešto manje ih navodi kako su to tihe i nenametljive osobe, čime možemo zaključiti da se poistovjećuju sa sobom, te da u timu nad kojim je provedeno istraživanje nema puno povučenih osoba, što sama vrsta posla (animacija) u kojoj su radili i zahtjeva.

## 8. Zaključak

Današnje društvo okruženo je sa previše informacija koje se mijenjaju iz sata u sat. Teže no ikada je razlučiti što od toga nam je bitno i potrebno. Zbog nedostatka znanja o primanju informacija, sabiranja misli i postavljanja prioriteta, često zalutamo u svemu što slušamo. Poznavati vještinu aktivnog slušanja ne daje prednost našem sugovorniku kako bi to većina opisala, nego stavlja nas u prednost ispred velikog dijela okruženja u kojem se nalazimo.

Kreativnost u upijanju i prerađivanju informacija poseban je element komunikacije. Učenje o komunikaciji ne pridodaje dovoljno pažnje slušanju, koliko govorenju. Govoriti je lako ukoliko smo shvatili jasno poruku koju nam sugovornik želim prenijeti. Kako bismo ostvarili da nas sugovornik sluša pozorno, moramo razmišljati o više čimbenika nego o samom govoru. Važan je stav, odjeća, interijer u kojem se nalazimo, ton kojim nešto izgovaramo, kao i status kojim smo se predstavili.

Na temelju provedenog istraživanja i proučene teorije, možemo zaključiti kako osobe češće pasivno slušaju, nego li aktivno, ali isto tako mogu izabrati koga će aktivno slušati, a tu nastupamo mi, pripremljeni na izazov.

Obraćajući pozornost na tuđe informacije, perspektivu ili osjećaje omogućuje nam da čujemo i razumijemo. „Razlog zbog kojeg imamo dva uha, a samo jedna usta je da bismo mogli više slušati, a manje govoriti.“



## Literatura

### Knjige:

1. Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio d.o.o.
2. Prof.dr.sc. Maja Lamza - Maronić i univ.spec.oec. Jerko Glavaš (2008.) *Poslovno komuniciranje*. Osijek
3. Alison Theaker (2007.) *Priručnik za odnose sa javnošću*. Zagreb
4. Darija Korkut i Robert Kopal (2018.) *Kreativnost evolucija i revolucija 4.0*. Zagreb
5. Mark L. Knapp i Judith A. Hall (2010.) *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Zagreb
6. Kathleen K. Reardon (1998.) *Interpersonalna komunikacija*. Zagreb
7. Smiljana Leinert Novosel (2015.) *Komunikacijski kompas*. Zagreb
8. Ajduković, M. (2018.) – Predavanje – *Interpersonalna komunikacija*. Zagreb
9. Boyes, C. (2009.) *Jezik tijela*. Zagreb

### E-knjige:

1. Michael H. Hoppe, (2006). *Active listening: Improve your ability to listen and lead*. [Online] USA. Center for creative leadership. Raspoloživo na: <https://books.google.hr/books?id=PeU2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=active+listening&hl=hr&sa=X&ved=0ahUKEwjDo-7Fz8TkAhVGyqQKHZIJCAQ6AEIJjAA#v=onepage&q=active%20listening&f=false> [pristupljeno: 12. srpnja 2019].
2. Marry R. Key, (2011). *The relationship of verbal and nonverbal communication*. [Online] Great Britain. Mouton Publishers. Raspoloživo na: <https://books.google.hr/books?id=PeU2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=active+listening&hl=hr&sa=X&ved=0ahUKEwjDo-7Fz8TkAhVGyqQKHZIJCAQ6AEIJjAA#v=onepage&q=active%20listening&f=false> [pristupljeno: 02. kolovoza 2019].

### Članak u časopisu, online:

1. Jurišić, J. i sur. (2007). Manipulacija čitateljima – prikriveno oglašavanje u hrvatskim novinama. *Politička misao*. [Online] 44 (1). str. 117-135. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/20150>. [pristupljeno 12. siječnja 2018].

Članak na mrežnoj stranici:

1. Leslie, Z. (2015). *15 Communication Skills That Are Crucial to Sales Success*. [Online] Cambridge. HubSpot. Raspoloživo na: <https://blog.hubspot.com/sales/communication-skills-sales>. [pristupljeno: 27. srpnja 2019].
2. Zantal – Wiener, A. (2017). *6 Phrases That Demonstrate Active Listening*. [Online] Boston. HubSpot. Raspoloživo na: <https://blog.hubspot.com/marketing/phrases-for-active-listening>. [pristupljeno: 28. srpnja 2019].
3. Brooks, W. (2015). *6 Strategies to Get Better at Active Listening Today*. [Online] North Carolina. HubSpot. Raspoloživo na: <https://blog.hubspot.com/sales/get-better-at-active-listening-today>. [pristupljeno: 29. srpnja 2019].
4. Caputa, P. (2018). *Active Listening in Sales: The Ultimate Guide*. [Online] North Carolina. HubSpot. Raspoloživo na: <https://blog.hubspot.com/sales/active-listening-guide>. [pristupljeno: 30. srpnja 2019].

## Popis slika

<a href="#">Slika 1. Tipovi komunikacije</a> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<a href="#">Slika 2. Proces aktivnog slušanja</a> .....	<b>Error! Bookmark not defined.8</b>
<a href="#">Slika 3. Proces komunikacije</a> .....	<b>Error! Bookmark not defined.1</b>
<a href="#">Slika 4. Dvanaest Balesovih kategorija interakcije</a> .....	<b>Error! Bookmark not defined.3</b>
<a href="#">Slika 5. Mreža vodstva</a> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Popis grafikona

<a href="#">Grafikon 1. Mogućnosti komunikacije</a> .....	3
<a href="#">Grafikon 2. Sustav konstrukata za interpretaciju kakvoće zabave na koncertu</a> .....	14
<a href="#">Grafikon 3. Omjer kako nas doživljava sugovornik u komunikaciji</a> .....	22
<a href="#">Grafikon 4. Spol ispitanika</a> .....	<b>Error! Bookmark not defined.2</b>
<a href="#">Grafikon 5. Dob ispitanika</a> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<a href="#">Grafikon 6. Poznavanje pojma aktivno slušanje</a> .....	<b>Error! Bookmark not defined.5</b>
<a href="#">Grafikon 7. Mišljenje o aktivnom slušanju sugovornika</a> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<a href="#">Grafikon 8. Ometanje signala iz okruženja za aktivno slušanje ispitanika</a> .....	296
<a href="#">Grafikon 9. Aktivno slušanje ovisno o vrsti razgovora</a> .....	<b>Error! Bookmark not defined.8</b>

## Popis tablica

<a href="#">Tablica 1. Aktivno slušanje sugovornika</a> .....	244
<a href="#">Tablica 2. Stupanj slaganja s izjavama o utjecaju čimbenika na aktivno slušanje</a> .....	277
<a href="#">Tablica 3. Utjecaj doba dana na aktivno slušanje</a> .....	278

## Prilozi

### Prilog 1. Anketni upitnik

Poštovani,

ova se anketa provodi u svrhu izrade završnog rada na temu „Aktivno slušanje kao komunikacijska prednost“. Molila bih vas da izdvojite par trenutaka kako biste ju riješili.

Anketa je u potpunosti anonimna te će služiti isključivo prethodno navedenoj svrsi.

Unaprijed se zahvaljujem!

Kristina Veseličić, studentica Ekonomskog fakulteta u Osijeku

#### \* Obvezno

1. Jeste li čuli za pojam aktivno slušanje?

- Da
- Ne
- Nisam siguran

2. Koliko često smatrate da aktivno slušate svog sugovornika?\*

**Upute:** U svaki red kod pojedinog sugovornika treba označiti po jednu stavku koja se odnosi na to koliko u prosjeku slušate, odnosno čujete određenu osobu.

Vrijeme Sugovornik	Ništa	10% razgovora	50% razgovora	Više od 50% razgovora	Cijeli razgovor
PROFESORA					
NADREĐENU OSOBU					
RODITELJE/ SKRBNIKE					
PRIJATELJA					

PARTNERA					
NEZNANCA					

3. Smatrate li da vaš sugovornik vas sluša u potpunosti aktivno?\*

- Da  
 Ne  
 Možda

4. Koliko vaše aktivno slušanje ometaju signali iz okruženja (buka, glazba, interijer...)?  
(1 – nimalo me ne ometa, 2 – malo me ometa, 3 – srednje me ometa, 4 – puno me ometa, 5 – u potpunosti me ometa).\*

1 2 3 4 5

5. Molim te da navedeš u kojoj se mjeri slažeš sa sljedećim izjavama (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se ne slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem).\*

- Smatram da je za moje aktivno slušanje važno na koji način i kojim tonom mi se sugovornik obraća.

1 2 3 4 5

- Smatram da manje aktivno slušam ako sam umoran.

1 2 3 4 5

- Smatram da na aktivno slušanje utječe i fizički izgled sugovornika.

1 2 3 4 5

- Smatram da mjera mog aktivnog slušanja ovisi o spolu i dobi sugovornika.

1 2 3 4 5

- Smatram da me netko aktivno sluša ako mi postavlja pitanja.

1 2 3 4 5

- Smatram da manje aktivno slušam osobe koje još ne poznajem dovoljno.

1 2 3 4 5

6. Molim te da navedeš koliko na razinu tvog aktivnog slušanje utječe vrijeme u danu. (1 – u potpunosti ne utječe, 2 – djelomično ne utječe, 3 – niti utječe niti ne utječe, 4 – djelomično utječe, 5 – u potpunosti utječe). \*

(Za primjer uzimamo poslovni sastanak.)

- Jutro (09:00-10:00)

1 2 3 4 5

- Podne (12:00-13:00)

1 2 3 4 5

- Večer (23:00-00:00)

1 2 3 4 5

7. U kojem tipu razgovora najaktivnije slušate? (Moguće je označiti više odgovora)\*

- Prijateljski razgovor o svakodnevnici
- Razgovor o ljubavi, dečku / djevojci
- Razgovor o poslu
- Svađa
- Razgovor o tuzi sugovornika
- Razgovor o trećoj osobi
- Nešto drugo \_\_\_\_\_

8. Navedite 3 glavne osobine nekoga koga smatrate da aktivno slušate najčešće.

\_\_\_\_\_.

9. Vaš spol:\*

- Muški
- Ženski

10. Vaša dob:\*

\_\_\_\_\_.