

# Aktivno slušanje kao komunikacijska prednost

---

**El-Ayedi, Gordon**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:145:796726>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij (Menadžment)

Gordon El-Ayedi

**Aktivno slušanje kao komunikacijska prednost**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij ( Menadžment)

Gordon El-Ayedi

## **Aktivno slušanje kao komunikacijska prednost**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0010182630

e-mail: [elayedi.gordon@gmail.com](mailto:elayedi.gordon@gmail.com)

Mentor: Prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study (Business Management)

Gordon El-Ayedi

**Active listening as a communication  
advantage**

Final paper

Osijek, 2021.

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 (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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/suglasna 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/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Gordon El-Ayedi:

JMBAG: 0010182630

OIB: 99032757282

e-mail za kontakt: elayedi.gordon@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij Menadžment

Naslov rada: Aktivno slušanje kao komunikacijska prednost

Mentor rada: Prof.dr.sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 2021. godine

Potpis

*Gordon ElAyedi*

## **Aktivno slušanje kao komunikacijska prednost**

### **SAŽETAK**

Svijet se nalazi u dobu komunikacije u kojem ono pruža pregršt tehnike, tehnologije i kanala za komunikaciju. Mogućnosti za govoriti i slati poruke je bezbroj, ali koliko je u tome svemu zastupljeno slušanje? Postaje li komunikacija aktivnost u kojoj slušanje pati od silnih prekida i odvlačenja pažnje?

Komunikacija bez slušanja nije moguća. Slušanje je neophodno ali često zanemareno. Čuti i slušati ne znači isto, niti je svako slušanje isto. Nerijetko se u razgovoru riječi samo čuju dok se razmišlja kako odgovoriti na izrečeno, odnosno šutnja traje dok se čeka red za govor. Drugim riječima čovjek ne miče fokus sa sebe, a slušanje znači upravo suprotno jer za pravilno slušanje fokus mora biti na osobi koja upućuje poruku. Kako bi fokus zaista bio na osobi koja govori i kako bi sadržaji koji upućuje stigao potpun i precizan, potrebno je aktivno slušati

Slušanje je podcijenjeno jer se o slušanju razmišlja kao nečemu prirodnom i lakom. Slušanje je aktivnost koju se mora svakodnevno učiti i razvijati primjenjivanjem.

Slušanje je ključno za ostvarivanje odnosa među ljudima. Slušajući se razvija razumijevanje, ljudi se povezuju i razvijaju se pozitivni odnosi, kako u privatnom životu tako i u poslovnom okruženju. Uspješna organizacija gradi se na uspješnoj komunikaciji, i unutar organizacije i organizacije prema van, a uspješna komunikacija gradi se na aktivnom slušanju.

Ključne riječi: komunikacija, aktivno slušanje, feedback, organizacija

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

### **ABSTRACT**

The world is in an age of communication in which it provides a handful of techniques, technologies and channels for communication. The possibilities for speaking and sending messages are innumerable, but how much listening is involved in all this? Is communication becoming an activity in which listening suffers from severe interruptions and distractions?

Communication without listening is not possible. Listening is necessary but often neglected. Hearing and listening does not mean the same, nor is every listening the same. Often in conversation, words are only heard while thinking about how to respond to what has been said, that is, silence lasts while waiting for a speech. In other words, a person does not take the focus away from himself, but listening means just the opposite because for proper listening, the focus must be on the person sending the message. In order for the focus to really be on the speaker and for the referral content to arrive complete and accurate, it is necessary to actively listen.

Listening is underestimated because listening is thought of as something natural and easy. Listening is an activity that must be learned and developed on a daily basis through application.

Listening is key to building relationships between people. Listening develops understanding, people connect and develop positive relationships, both in private life and in the business environment. A successful organization is built on successful communication, both within the organization and the organization to the outside, and successful communication is built on active listening.

**Keywords:** communication, active listening, feedback, organization

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....	2
3. Metodologija rada .....	3
4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja .....	4
4.1. Modeli komunikacije .....	4
4.1.1. Linearni model .....	5
4.1.2. Transakcijski model komunikacije .....	5
4.1.3. Interaktivni model komunikacije .....	6
4.2. Interpersonalna komunikacija.....	7
4.2.1. Verbalna komunikacija .....	8
4.2.2. Neverbalna komunikacija .....	9
4.3. Povratna informacija u komunikaciji (feedback) .....	9
4.4. Komunikacijske barijere i njihovo prevladavanje .....	10
4.4.1. Komunikacija i međuljudski odnosi .....	10
5. Rasprava .....	12
5.1. Poslovna komunikacija.....	12
5.1.1. Efektivna i efikasna komunikacija.....	14
5.2. Aktivno slušanje .....	15
5.2.1. Cilj i rezultat aktivnog slušanja.....	18
6. Zaključak .....	20
Literatura .....	21
Popis slika .....	22



## 1. Uvod

Komunikacija je riječ koja dolazi iz latinskog jezika, a označava priopćavanje ili razgovor. Svrha joj je prenošenje vijesti ili obavijesti nekome, te uzajamna razmjena istih. Komunikacija je nasušna potreba svih ljudi. To je dvosmjerni proces u kojemu sudjeluju svi bez obzira izražavaju li se ili ne. Ljudi kao socijalna bića ovise jedni o drugima a svi skupa ovisimo o prirodi, i naravno, ona o nama. Kako bi svi skupa uspješno funkcionirali na svim navedenim relacijama, potrebna je što kvalitetnija komunikacija. Stvarajući svoj prostor u životu, svakodnevno, učimo, pa makar i nesvjesno, važnost razvijanja umijeća komuniciranja, kojim izražavamo svoje potrebe, želje, stavove, emocije. Vještini komuniciranja predstavljamo svoja znanja i vještine, te našu osobnost i karakter čime zauzimamo pozicije u društvu koje zadovoljavaju naše potrebe i ambicije.

Ovim radom stavit će se naglasak upravo na vještinu komuniciranja koja omogućuje napredak i rast u poslovnom svijetu koji je orijentiran na financijski prosperitet. Cilj je predstaviti vještinu baziranu na često zanemarenoj aktivnosti zbog brzine kretanja ljudi, informacija, roba, novca i tako dalje, a to je slušanje, odnosno aktivno slušanje.

## **2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

Komunikacije znači prenošenje poruke od jednog do drugog sudionika. Komunikacije se može i mora kontrolirati pa su stoga razvijeni i određeni modeli komunikacije koji oblikovanjem procesa vode učinkovitijem razumijevanju.

Mnoge znanosti podučavaju komunikaciju, od pedagogije, psihologije i sociologije, semiotike i lingvistike, povijesti i retorike. Iako su različitih interesnih područja, sve se one preklapaju na području komunikacije što nam ukazuje o kompleksnosti i važnosti vještine i znanja komuniciranja (Vodopija, 2006).

### **3. Metodologija rada**

U ovom poglavlju će se navesti predmet i cilj samog istraživanja, a potom i znanstvene metode koje su korištene prilikom pisanja istoga. Nakon znanstvenih metoda navest će se i sama struktura završnog rada.

Predmet i cilj ovoga rada je prikaz aktivnog slušanja kao komunikacijske prednosti. U radu se opisuju teorijska podloga i ranija istraživanja na ovu temu te, isto tako, prikazano je istraživanje koje je provedeno, a vezano je uz aktivno slušanje.

U samom početku pisanja završnog rada korištene su metode prikupljanja i obrade podataka. Također je korištena analitička metoda na način raščlanjivanja složenih pojmova i elemenata na jednostavnije sastavnice. Korištena je metoda klasifikacije prilikom sastavljanja sadržaja rada zbog preglednosti i reda, a metoda deskripcije u detaljnom opisivanju činjenica i pojmova. Metoda sinteze korištena je u završnom dijelu rada. Znanstvene metode korištene su prema definicijama autora Žugaj i dr. (2006).

Kada je u pitanju sama struktura rada, rad se sastoji od ukupno šest dijelova. Prvi dio rada je uvod u kojemu se definira pojam komunikacije te daje uvid u cilj samoga rada. U drugom dijelu rada navodi se teorijska podjela i prethodna istraživanja. Treće poglavlje je metodologija rada u kojemu se detaljnije opisuju predmet i cilj rada, daje uvid u metode istraživanja te u strukturu samoga rada. Nadalje, četvrto poglavlje je opis istraživanja i rezultati istraživanja. U ovom poglavlju definirani su i prikazani modeli komunikacije, interpersonalna komunikacija, povratna informacija u komunikaciji te komunikacijske barijere i njihovo prevladavanje. U petom poglavlju je rasprava o poslovnoj komunikaciji i aktivnom slušanju te su prikazani rezultati efektivne i efikasne komunikacije, ali i ciljevi i rezultati aktivnog slušanja. Šesto poglavlje je zaključak u kojemu će se sumirati cjelokupan rad te će se prikazati do kojih se zaključaka došlo prilikom istraživanja i pisanja rada. Potom slijedi popis i pregled literature koja je korištena te koja je pripomogla u pitanju ovoga rada.

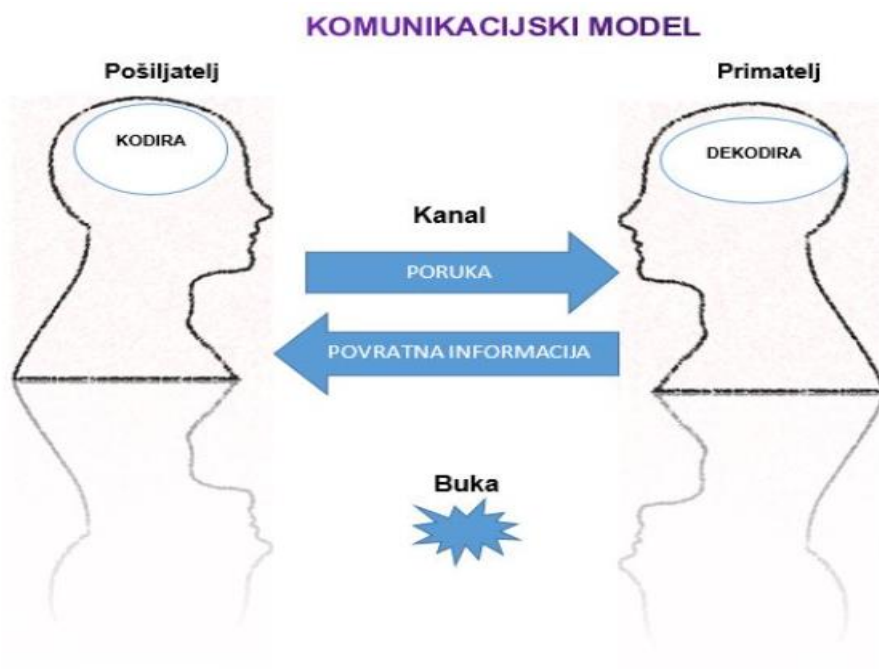
## 4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

Ovaj dio rada donosi pregled istraživanja o modelima komunikacije, interpersonalnoj komunikaciji te povratnim informacijama u komunikaciji, ali, isto tako, bit će riječi i o komunikacijskim barijerama te prevladavanju istih.

### 4.1. Modeli komunikacije

Komunikacijski model sastoji se:

- Pošiljatelja (izvora) informacija
- Medija i kanala
- Primatelja (interpretatora) informacije



Slika 1. Komunikacijski model (Izvor:

<https://mooc.carnet.hr/mod/book/view.php?id=26156&chapterid=7399>, [pristupljeno: 28. srpnja 2021]

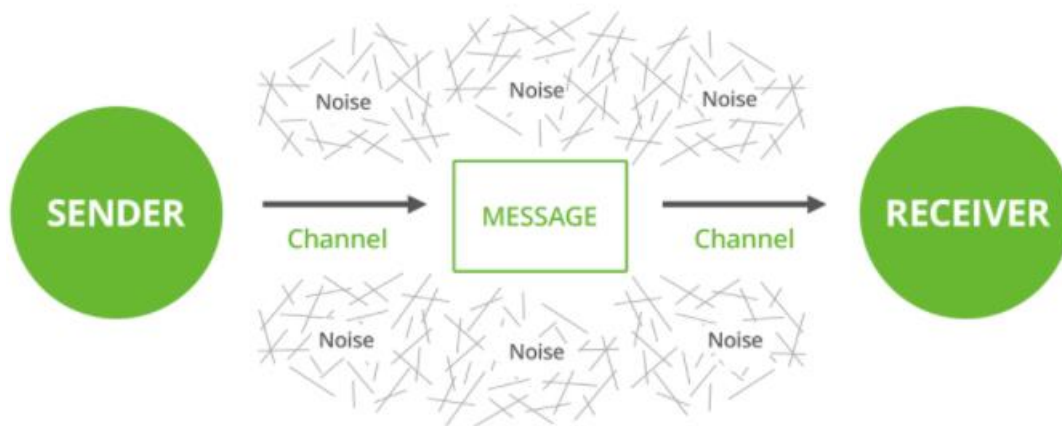
Komunikacijski modeli dijele se na tri opće vrste:

- Linearni model komunikacije
- Transakcijski model komunikacije
- Interaktivni model komunikacije

#### 4.1.1. Linearni model

Kod linearnog modela put komunikacije je jednosmjernan od pošiljatelja prema primatelju. Uloga primatelja je isključivo primanja sadržaja bez slanja povratnih informacija, pa se kod ovog modela može reći da se više radi o prijenosu, a ne o komunikaciji između sudionika. Za uspjeh komunikacije potrebno je da postoji podudaranje ili suglasnost između poslanog i primljenog sadržaja.

Najistaknutiji model linearnog modela je takozvani prijenosni ili Shannon-Weaverov model koji su osmislili Claude Shannon i Warren Weaver 1948. Uglavnom se koristi za razumijevanje i razvoj komunikacijske tehnologije (telefona), a kasnije i za proučavanje masovne komunikacije. I razvoj. Iste godine nastao je Laswellov komunikacijski model. Tko je rekao odgovor na pitanje? „Što si rekao?“, Kojim ste kanalom to rekli?, Kome je rečeno? Kakav je učinak izrečenog? Otkrijte pet glavnih komponenti komunikacije: komunikator, informacija, medij, publika i učinak. Primjena ovog modela uglavnom je usredotočena na propagandu putem medija (televizije i radija), ali se vremenom koristila i za međuljudsku komunikaciju i širenje informacija između različitih skupina u društvu.



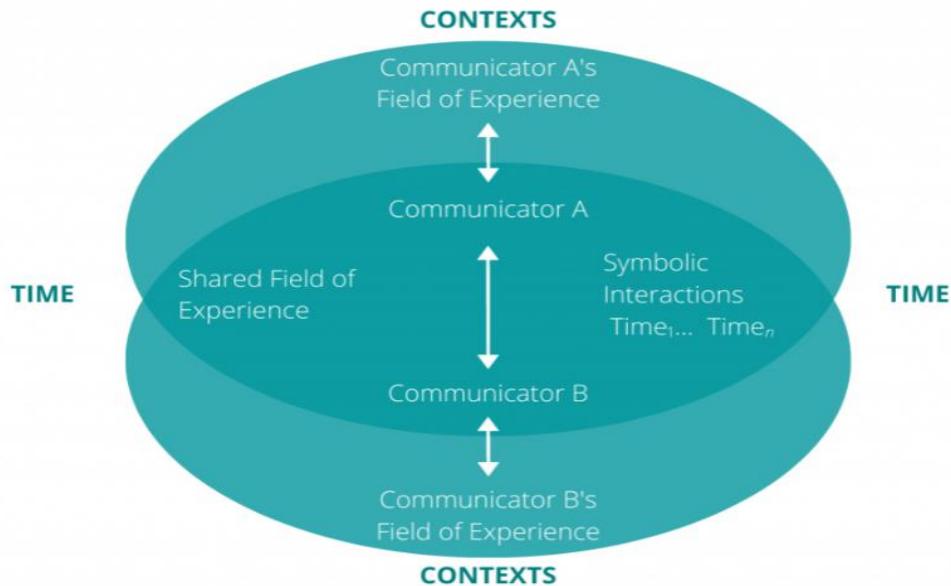
Slika 2. Linearni model komunikacije (Izvor: <https://doncrawley.com/how-to-communicate/>)

[pristupljeno: 1. kolovoza 2021]

#### 4.1.2. Transakcijski model komunikacije

Transakcijski model komunikacije opisuje komunikaciju kao proces u kojem komunikatori stvaraju društvenu stvarnost unutar društvenog, relacijskog i kulturnog konteksta.

Transakcijski model jednaku važnost pridaje i primatelju i pošiljatelju u razmjeni informacija, gdje i neverbalni signali označavaju komunikacijski čin. Odziv (feedback) smatra se novom porukom, što znači da je model vezan za interpersonalnu komunikaciju. Modeli koji slijede transakciji model su Barnlundov transakcijski model, Spiralni model, Beckerov model mozaika.

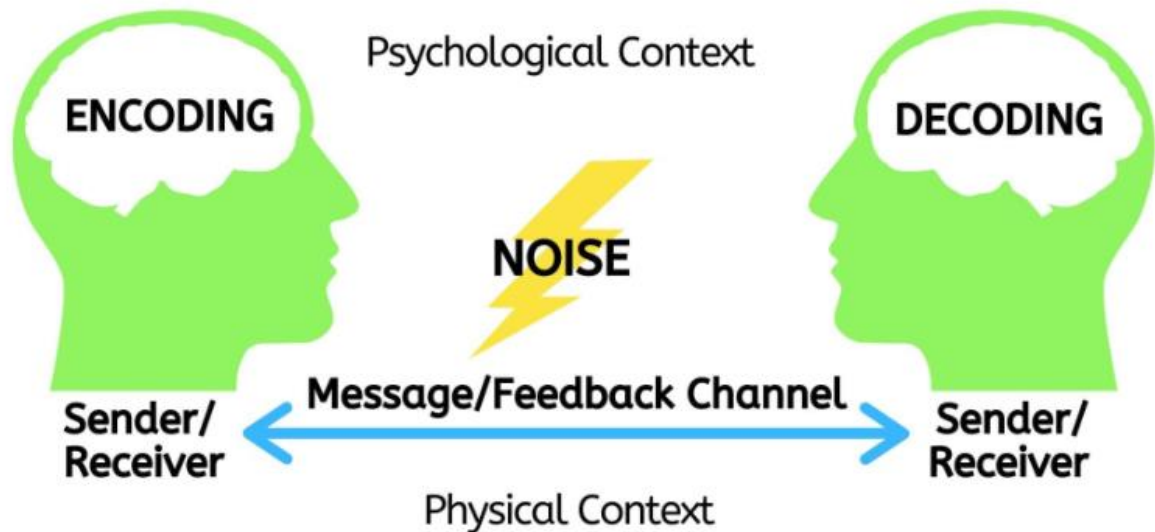


Slika 3. Transakcijski model komunikacije (Izvor: <https://www.elcomblus.com/transactional-models-of-communication/> [pristupljeno: 1. kolovoza 2021])

#### 4.1.3. Interaktivni model komunikacije

Interaktivni model komunikacije kao i transakcijski dvosmjerna je razmjena informacija. Ovaj model koristi se u novim komunikacijski kanalima od kojih je najistaknutiji Internet. Na pošiljatelju je da dođe do što većeg broja sudionika koji će reagirati na objavljeni sadržaj. Schrammov interaktivni model slijedi ovaj model komunikacije.

# The Interaction Model of Communication



Slika 4. Interaktivni model komunikacije (Izvor:

<https://pressbooks.library.ryerson.ca/communicationnursing/chapter/interaction-of-model-of-communication/>

[pristupljeno: 1. kolovoza 2021]

## 4.2. Interpersonalna komunikacija

Interpersonalna (međuljudska) komunikacija je namjerno ili nenamjerno, namjerno ili nenamjerno, planirano i neplanirano slanje, primanje i izvršavanje informacija u izravnom odnosu licem u lice među ljudima. (Brajša, 1993.). Obilježava ju interakcija minimalno dva sudionika putem nekog određenog komunikacijskog kanala, koja ima svoj cilj te trenutnu povratnu informaciju primatelja poruke.

Interpersonalna komunikacija je proces koji se sastoji od više elementa, točnije od:

- izvora (pošiljatelj poruke)
- sadržaja poruke
- kanala kojim poruka putuje
- primatelja
- povratne veze

Također, interpersonalna komunikacija ima svoj sadržajni i odnosni dio koji svojom dinamikom utječu na tijek i rezultat komunikacije. Ona se odvija kada se sudionici

međusobno upoznaju, te jača razvojem odnosa, što je na kraju krajeva i cilj interpersonalne komunikacije uz postizanje razumijevanja i suglasnosti s drugima. Na primjer, u slučaju kada se sudionici komunikacijskog procesa slažu oko sadržaja i imaju dobre međusobne odnose, komunikacije daje najbolje rezultate. U slučaju kada se sudionici ne slažu oko sadržaja, a njeguju dobre odnose, tada se govori o demokraciji i zreloj komunikaciji. U slučaju da se oboje slažu oko sadržaja ali im odnosi ne funkcioniraju, sama komunikacije je besmislena.

Za interpersonalnu komunikaciju ključne su dvije komponente, komunikacijska i relacijska. Komunikacijska komponenta opisuje što se govori, dok relacijska definira kako i na koji način se govori. Uspješna interpersonalna komunikacija bazira se u međusobnoj usklađenosti verbalnih i neverbalnih poruka.

#### 4.2.1. Verbalna komunikacija

Verbalnu komunikacija je komunikacija putem riječi, bez obzira na to da li su one pisane ili prenijete usmenim putem.

Verbalna komunikacija može biti:

- Usmena - Tradicionalna usmena komunikacija uključuje komunikaciju licem u lice između primatelja i pošiljatelja i igra ključnu ulogu u oblikovanju stavova i ponašanja, osobito u komunikaciji inovacija (Brown, Reingen, 1987; Childers, 1986; Herr, Kardes, Kim, 1991., Stokes i Lomax, 2001. prema Kursanu Milakoviću, 2014.). Tradicionalna usmena komunikacija smatra se uvjerljivijom jer se informacije dobivene iz osobnih izvora smatraju vjerodostojnijima od informacija iz medija ili komercijalnih izvora (Bickart i Schindler, 2001). Podaci iz osobnih izvora neovisni su o bilo kojoj organizaciji koja želi nešto prodati (Silverman, 2001). Glavna prednost usmene komunikacije je brzina.
- Pisana – komunikacija putem pisanih simbola i riječi. Pisana komunikacija je sporiji oblik od usmene i iziskuje značajniji trud, stoga je i feedback puno sporiji. Najvažnija prednost pisane komunikacije je to što ostavlja pisani trag, koji se ako je pravilno arhiviran, može pristupiti u svakom trenutku (Fox, 2006).



#### 4.2.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je sadržaj koji osoba šalje bez da koristi riječ. Ona se može odvijati namjerni ili nenamjerno, a kvaliteta neverbalne komunikacije ovisi, kao i kod verbalne, o vještinama pošiljatelja odnosno primatelja.

Neverbalna komunikacija, govor tijela, kinestetička, analogna komunikacija vrlo je važan i neizostavan dio našeg cjelokupnog komuniciranja s drugima. Nju sačinjavaju: Ponašanje tijela, mimika, očni kontakt, govorno držanje, gestikulacija, dodirivanje, odijevanje, prostorno ponašanje, vremensko ponašanje, vanjski kontekst (Pavao Brajša: Umijeće razgovora, 2006). Načinom sjedenja, stvarima za koje se veže, načinom na koji gleda drugu osobu, svojim hodom osoba komunicira s okolinom.

Neverbalna komunikacija nije jednoznačna te stoga može uzrokovati nesporazum. Osmijeh, po svojoj prirodi, je pozitivan znak, međutim može značiti i nezadovoljstvo ili diplomatsko izbjegavanje sukoba. Često se u prijateljstvu, obitelji i radnoj zajednici ljudi ne slažu sa međusobnim stavovima i načinima, međutim ne komentiraju to otvoreno, te prikrivaju nezadovoljstvo osmjehom, što dovodi do toga da druga osoba to razumije kao odobravanje. Također, neverbalna komunikacija uvjetovana je kulturološki, što znači da pristup, gesta, fizička distanca u različitim kulturama različito tumače.

Prema psihologu Raymond Birdwhistellu, čak je 65% poruka u međuljudskoj komunikaciji temeljeno na neverbalnim kodovima.

#### **4.3. Povratna informacija u komunikaciji (feedback)**

Od početka procesa kodiranja poruke primatelj poruke implicitno postoji u komunikacijskom ponašanju. Odnosno, pošiljatelj formulira poruku prema svojoj percepciji potreba i očekivanja primatelja. Zauzvrat, primatelj značajno utječe na oblik i sadržaj poruke pružajući povratne informacije. (R. Fox, 2001).

Komunikacija je vrlo kompliciran proces u kojem postoje pošiljatelj i primatelj poruke. Često se može čuti da ispravno nije ono što se kaže već ono što se iz rečenog shvatilo. Reakcija

primatelja poruke proizlazi iz njegove interpretacije dobivenog sadržaja, koji se uvelike može razlikovati od namjere i izrečene poruke pošiljatelja.

Navedeno nam ukazuje da je nužno provjeriti usklađenost poslanog i primljenog. To se može postići jedino metakomunikacijom odnosno komunikacijom o komunikaciji i komunikacijskim feedbackom, odnosno međusobnom izmjenom povratnih informacija, koje nam jedino mogu objasniti, što se zapravo događa u našoj međusobnoj komunikaciji (P.Brajša, 1996).

Bitno je razumjeti i naučiti koristiti povratnu informaciju kao prednost. Postizanje navedenog unaprijedit će komunikacijske vještine pojedinca u poslovnom i privatnom okruženju. Povratna informacija daje jasnu sliku o statusu poruke i uputu treba li pošiljatelj nastaviti komunikaciju istim smjerom ili je potrebna prilagodba.

#### **4.4. Komunikacijske barijere i njihovo prevladavanje**

Kako je i ranije u radu navedeno, osnovni problem u komunikaciji odnosi se na pitanje u kojoj mjeri je poruka ispravno prihvaćena. Komunikacija je aktivnost u kojoj svi sudionici utječu na ishod. Prepreke u komunikaciji mogu biti različite:

- Fizičke prepreke (broj informacija)
- Kulturološke prepreke (kulturološke razlike)
- Iskustvene prepreke (različit stupanj iskustva)
- Percepcijske prepreke (različita opažanja)
- Motivacijske (različiti motivacijski faktori)
- Emocionalne prepreke
- Tehničke, organizacione prepreke (prepreke tehničke prirode)
- Jezičke prepreke (ne razumijevanje zbog ne poznavanja jezika) itd.

##### **4.4.1. Komunikacija i međuljudski odnosi**

Svaki odnos, bilo da se radi o poslovnom ili osobnom odnosu, temelji se na obostranoj koristi, odnosno uzmi i daj. Međuljudski odnos temelji se na obvezama koje se moraju riješiti, jer uključuju nagomilavanje obveza jedne strane, što dovodi do neravnoteže u odnosu. (R. Fox, 2001.)

Na poslu se potreba za društvenom ravnotežom ogleda u komunikaciji na svim razinama:

- Šire društvo (ergonomija)-radni aranžmani obično se izvode u uredu osobe s najvišim društvenim statusom
- Razina jezika komunikacije-društveni status govornika označava redosljed govora, prekid rasprave, obradu i upotrebu verbalnih signala društvenog statusa

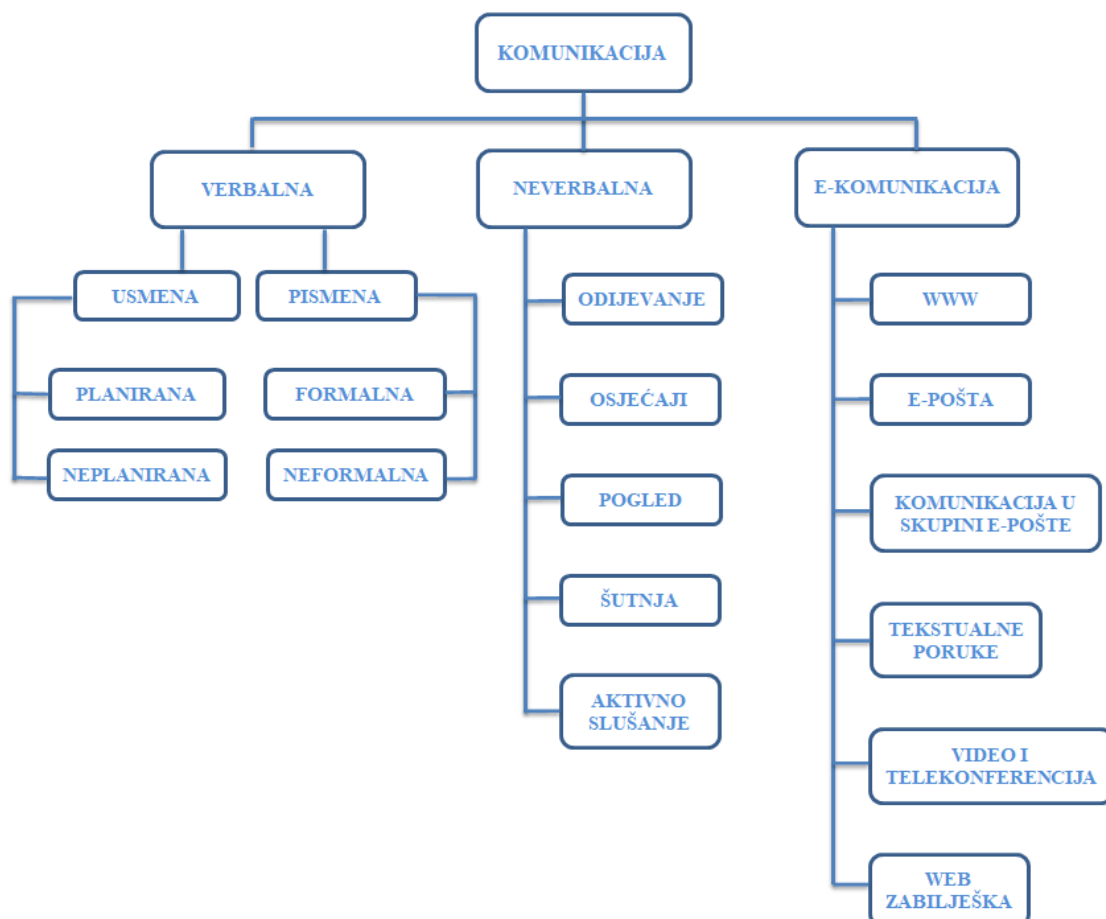
U organizacijskoj hijerarhijskoj strukturi organizacije, komunikacija između pojedinaca na različitim društvenim razinama je formalnija, dok je komunikacija između ljudi s približno istim statusom često neformalna. (Likert 1961; Trugil 1988)

## 5. Rasprava

U ovom poglavlju navodi se definicija poslovne komunikacije. Isto tako, definirana je važnost same komunikacije kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu. Nadalje, prikazano je i definirano aktivno slušanje te sami ciljevi aktivnog slušanja.

### 5.1. Poslovna komunikacija

Pojavom biheviorističke teorije u menadžmentu počelo se razmišljati o komunikaciji u poduzeću kao bitnom segmentu kojim ostvarujemo ciljanu efikasnost sa stajališta ponašanja prema ljudima. Komunikacija je ključna za egzistenciju poslovnog subjekta ili bilo koje druge organizacije. Komunicira se na svim razinama i u svim smjerovima, a svrha joj je ostvarivanje planova. Ona je sastavni dio poslovanja, organizacije i menadžmenta i o njoj ovisi uspjeh ili neuspjeh organizacije.



Slika 5. Struktura poslovne komunikacije (Izvor prema: Lamza-Maronić, Glavaš, 2008, str. 54.)

Poslovna komunikacija uključuje elemente kao što su poslovna odjeća, pravila ophođenja s drugima, poslovna pisma, ton i govor tijela, formulacije i pravila pristojnog dijaloga u različitim poslovnim situacijama te ponašanje za vrijeme poslovnih obroka. (<https://www.poslovni.hr/>). Dobra profesionalna komunikacija znači govoriti, slušati i pisati koji su točni, potpuni i razumljivi ciljanoj publici.

Poslovna komunikacija temelj je svih poslovnih odnosa. Važnost poslovne komunikacije ogleda se u aspektima povezivanja proizvodnje i prodaje, utjecaja na marketinške aktivnosti, olakšavanja poslovnih logističkih aktivnosti i upravljanja ljudskim resursima. Kako bi se postigli važni poslovni ciljevi i uspostavio pozitivan imidž tvrtke pred javnošću, poslovna komunikacija ključni je čimbenik (Bolfek et al., 2017).

Poslovna komunikacija se realizira (R. Fox: Poslovna komunikacija):

- Unutar organizacije (proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije)
- Izvan organizacije (proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije)
  
- Navedenu podjelu možemo još dodatno razložiti na:
- Interna poslovna komunikacija:
  - prema gore – odvija se po hijerarhiji od najnižih prema najvišim pozicijama u poduzeću. Na ovaj način izmjenjuju se informacije, nove ideje ili prijedlozi, sugestije, upiti, zamolbe, zadovoljstvo radnika, te općenito kakvo je radno okruženje i kakvi su odnosi među zaposlenicima.
  - prema dolje – prijenos informacija teče od najvišeg menadžmenta prema najniže rangiranim zaposlenicima. Ovdje se uglavnom radi o davanju uputa zaposlenicima, smjernica, odluka, planova i slično.
- Horizontalna poslovna komunikacija odnosi se na komunikaciju među odjelima, istog ili različitog ranga zaposlenika. Primjerice, suradnja odjela nabave, prodaje i marketinga radi organizacije kampanje za plasiranje novog proizvoda.
- Vanjska poslovna komunikacija je razmjena informacija i vijesti s vanjskim suradnicima poduzeća kao što su dobavljači, dioničari, kupci. Organizacije putem vanjske komunikacije stvaraju željenu sliku koju prenose prema svojim trenutnim ali i potencijalnim klijentima. Razvojem tehnologije i sve većeg broja medija za prijenos

informacija poduzeća imaju priliku doprijeti do sve većeg broja ljudi ali i dobiti vrijedne povratne informacije, te ih iskoristiti za unapređenje poslovanja.

Komunikacija u poslovnoj organizaciji događa se svaki puta kada se razgovara o poslu, čitaju materijali, kad se poslovno telefonira, šalje poslovni e-mail, analizira dokumentacija, itd. Komunikacija u poslovnom okruženju odvija se kao i svaka druga, verbalno i neverbalno. Sve se može naučiti pa tako i poslovna komunikacija. Uspješna komunikacija je uspješan odabir ciljnih skupine, usmjeravanje medija koji će prenijeti informacije, dopuštanje dekodiranja očekivanog značenja informacija i dobivanje dobrih povratnih informacija s primateljem (Kesić, 2003).

#### 5.1.1. Efektivna i efikasna komunikacija

Efikasna i efektivna komunikacija se razlikuju u samim definicijama riječi, odnosno kriterijima mjerenja gdje efikasno označava kvalitativan, dok je efektivan kvantitativan prikaz primanja informacije.

Efikasno slušati znači htjeti biti primalac poruke, usmjeravati pažnju na iznošene poruke, provjeravati značenje izgovorenih poruka, strukturirati primljenu poruku, tražiti objašnjenja, postavljati pitanja, odnosno stalno tražiti, primiti i davati povratne informacije (P. Brajša 1996).

Efikasna komunikacija sastoji od jasnog izražavanja i slanja informacije pošiljatelja te aktivnog slušanja primatelja informacije. Ni najbolji komunikator ne može učinkovito komunicirati ukoliko druga strana nije spremna slušati.

Prepreke koje stoje na putu učinkovitoj komunikaciji mogu biti: (izvor: helpguide)

- stres ili emocionalna preopterećenost može dovesti do pogrešnog razumijevanja ljudi ili slanja zbunjujućih neverbalnih signala
- nedostatak fokusa provjeravanjem telefona, planiranjem što ćete iduće reći ili bilo koji drugi razlog micanja fokusa s pošiljatelja poruke može značiti propuštanje nekih neverbalnih znakova

- nedosljedan govor tijela - ako je izgovoreno jedno, a kroz govor tijela prikazano suprotno, primatelj informacije može ostati zbunjen ili zaključiti da se ne radi o istinitom iznošenju informacija
- negativan govor tijela – prekrížene ruke, izbjegavanje kontakta očima, drmanje nogama mogu prikazivati odbijanje ili neslaganje s iznesenim informacijama, ali bi takve signale trebalo izbjegavati kako bi komunikacija bila učinkovita

Komunikacija je efikasnija ukoliko se koristi manji broj riječi za prijenos poruke, ali jasniji i precizniji. Pošiljatelj poruke bi trebao biti svjestan osobe kojoj je poruka upućena kako bi mogao komunikaciju prilagoditi, jer nije isto ako je primatelj poruke stručnjak, laik ili dijete.

Unutar poduzeća učinkovitim slušanjem pokazuje se briga za zaposlenike koji su na taj način potaknuti na predanost radu i iskazivanju povjerenja. Prepoznavanjem potreba radnika nadređenima je lakše pronaći načine kako iste motivirati. Učinkovita komunikacija pomaže smanjivanju međuljudskih sukoba, te lakšem pronalaženju rješenja u kojem će obje strane biti zadovoljne. Ima organizacija koje uspješnost vlastite komunikacije redovno provjeravaju. Provjera uspješnosti je vježba kojom se kontrolira protok informacija na razini cjelokupne organizacije, pojedinačnih odjela i pojedinaca. (Fox, R., Poslovna komunikacija 2001)

Učinkovita komunikacija s potrošačem bitan je uvjet zadovoljstva i njegove vjernosti. Važnost komunikacije prikazana je i kroz predviđanje (Pizam 1999:342) da će oko 2050. godine vodeći kriterij zapošljavanja, obuke, nagrađivanja i unapređenja djelatnika u turizmu biti upravo njihova komunikacija s gostom.

## **5.2. Aktivno slušanje**

*Priroda nam je dala jedan jezik, ali dva uha kako bi mogli dva puta više slušati nego govoriti.*  
(Epiktes, grčki filozof, I. stoljeće naše ere)

Svaka osoba, svakodnevno, slušajući dobiva velike količine informacija. Komunicira se, nadređenima, kolegama na poslu, klijentima, dobavljačima, obitelji, prijateljima... Koliko osoba zaista pozornosti pokloni svima navedenima, odnosno sadržaju koji upućuju? Kolika se zaista pamti iz tih razgovora? Često puno manje od onog što se smatra realnim. Istina ja da se često glumi slušanje druge osobe, dok je mozak fokusiran na sasvim drugu temu ili na

planiranje sadržaja koji će se izgovoriti nakon što sugovornik završi. Na taj način dolazi do propuštanja važnih informacija koje sugovornik šalje. Boljim slušanjem moguće je primiti više informacija. Iz tog razloga potrebno je razvijati i više koristiti aktivno slušanje.

Aktivno slušanje aktivnost je u kojoj primatelj informacija svjesno nastoji saslušati i razumjeti pošiljatelja kako bi dobio potpune informacije. Aktivno slušanje naziva se aktivno slušanje jer slušatelj ima vrlo specifične odgovornosti. Neće pasivno upijati ono što mu se kaže. Aktivno je pokušavao zabilježiti činjenice i osjećaje koje je čuo, te je pokušao pomoći govorniku da riješi svoje probleme slušanjem (C.R. Rogers, R.E. Farson, 1973.). Aktivno slušanje znači pokušaj identificiranja potreba sugovornika i provjera autentičnosti i objektivnosti sadržaja identificiranog putem povratnih informacija usmene komunikacije (P. Brajša, 1996).

Slušanje je i obaveza i izraz poštovanja. Obećavamo da ćemo razumjeti i suosjećati jedni s drugima, a dobrovoljno ćemo ignorirati vlastite interese, potrebe i predrasude te ćemo odnos s partnerima promatrati iz njegove ili njezine perspektive. Slušanje je također izraz poštovanja prema vašem partneru, jer posredno pokazuje da mi je stalo do vas. Želim znati vaše misli, osjećaje i vaše potrebe. Slušanje uključuje više od činjenice da šutite dok vaš partner priča. Istinsko slušanje karakterizira namjera. Ako namjeravate razumjeti, uživati, naučiti ili pomoći svom partneru, u ovom ćete slučaju postati pravi slušatelj (McKay, Fanning i Paleg, 1997.).

Proces slušanja koji rezultira uspješnom komunikacijom odvija se u šest faza:

- Predviđanje - pokušaj predviđanja poruke koju pošiljatelj ima namjeru uputiti. Kvaliteta predviđanja ovisi o međusobnom odnosu ili o poznavanju situacije.
- Primanje poruke - Sve dok netko ne čuje poruku i razumije ju, nema komunikacije. Samo je buka. (Stanton, 2004). Primanje poruke je registriranje zvuka uz proces točne identifikacije i interpretacije određenih zvukova u obliku riječi. Zvukovi nemaju značenje sve dok se na stave u kontekst. Slušanje je aktivan proces koji gradi značenje i iz verbalnih i iz neverbalnih poruka.
- Razumijevanje - faza slušanja tijekom koje slušatelj određuje kontekst i značenje riječi koje se čuju. Određivanje konteksta i značenja svake riječi bitno je za razumijevanje rečenice. Razumijevanje primljenog bitno je za prikupljanje informacija. Postavljanje pitanja može pomoći slušatelju da bolje razumije govornikovu poruku ili glavnu poantu.



- Ocjenjivanje - faza slušanja tijekom koje slušatelj kritički procjenjuje informacije koje je primio od govornika. Tijekom faze ocjenjivanja slušatelj utvrđuje jesu li informacije koje je čuo i razumio od govornika dobro konstruirane ili neorganizirane, pristrane ili nepristrane, istinite ili lažne, značajne ili beznačajne. Oni također utvrđuju kako i zašto je govornik došao i prenio poruku koju su oni dostavili. To može uključivati razmatranje govornikovih osobnih ili profesionalnih motiva i ciljeva.
- Odziv - faza odziva je kada slušatelj pruža verbalne i/ili neverbalne reakcije na ono što čuje. Pošiljatelj traži odgovore od primatelja kako bi utvrdio razumije li i/ili razmatra poslanu poruku. Kad primatelj usmeno odgovori na ono što čuje, uloge se mijenjaju. Na temelju odgovora primatelja, pošiljatelj može odabrati hoće li se prilagoditi ili nastaviti s isporukom svoje poruke.
- Pamćenje - u procesu slušanja dolazi do faze pamćenja dok primatelj kategorizira i zadržava podatke koje je prikupio od pošiljatelja za budući pristup. Pamćenje omogućuje osobi da snima podatke o ljudima, predmetima i događajima za kasnije prisjećanje. To se događa tijekom i nakon primanja poruke.

P. Brajša navodi da se sugovornika sluša s 4 uha:

- Uho za osobnost – tko je i kakav je onaj koji šalje poruku?
- Uho za sadržaj – o čemu se govori?
- Uho za odnos – kakvo je ponašanje pošiljatelja prema primatelju?
- Uho za utjecaj – kako reagirati na poruku, što učiniti, što dalje nakon primanja poruke, kako se ponašati?

Pošto je jasno koliko je aktivno slušanje bitno za uspješnu komunikaciju koja je neophodna za uspješno poslovno i svako drugo okruženje, pitanje je što se može učiniti kako bi se unaprijedilo aktivno slušanje. Postoji nekoliko koraka na koje se treba fokusirati:

- Obratiti pozornost – prvi i najvažniji korak je usmjerenost primatelja poruke na pošiljatelja poruke. To se može postići ostvarivanjem kontakta očima, ignoriranjem vanjskih faktora i kontroliranjem vlastitih misli.
- Pokazati pošiljatelju da ga se sluša – na ovaj način motivira se pošiljatelja. Raznim verbalnim i neverbalnim signalima, poput klimanja glavom, osmijeha i potvrđivanja glasom, pošiljatelju se daje do znanja da ga se prati dok govori.

- Feedback – primatelj poruku čuje kroz svoje osobne filtere i prosudbe, što utječe na razumijevanje. Kako bi primatelj potvrdio, i sebi i pošiljatelju, da je primio poruku ispravno potrebno je poslati slati feedback.
- Postavljanje pitanja – postavljanjem pitanja pokazuje se pošiljatelju da ga se zaista sluša ali se i saznaju dodatne informacije i komunikaciju čini efektivnom

Istraživanja pokazuju da gubimo sposobnost slušanja, što je rezultat brzine protoka informacije, količine informacija i buke koja nastaje distribucijom velike količine informacija. Čovjek 60% vremena u komunikaciji provede u slušanju, a pamti samo 25% onoga što čuje. Novosel (1991) navodi da dok valjano slušati možemo samo na jedan način (aktivno slušanje), postoji sedam vrsta neslušanja:

- Pseudoslušanje - slušatelj pokazuje reakcije kao da je usredotočen na govor, ali ipak ne sluša.
- Jednoslojno slušanje - primanje samo jednog dijela poruke (npr. verbalne), dok druge zanemaruje (npr. neverbalne).
- Selektivno slušanje - slušanje samo onoga što osobu posebno zanima, preskakanje svega ostaloga.
- Selektivno odbacivanje - usredotočenost samo na one teme koje se ne žele čuti. Kada se takva tema pojavi u razgovoru, slušatelj ju jednostavno potisne i odbaci.
- Otimanje riječi - slušatelj sluša tek toliko da ugrabi priliku za vlastiti "nastup".
- Obrambeno ili defanzivno slušanje - najnedužnije izjave doživljavaju se kao napad na koji se reagira obranom.
- Slušanje u zasjedi - slušanje radi napada na sugovornika.

### 5.2.1. Cilj i rezultat aktivnog slušanja

Farson i Rogers vjeruju da je cilj aktivnog slušanja promijeniti ljude. Da bi se postigao ovaj cilj, potrebno je primijeniti određene tehnike za raspravu o tome što učiniti, a što izbjegavati. Ove se tehnike temelje na shvaćanju da osoba tijekom života stvara određenu sliku o sebi, što nije nužno realno, ali oni koji komuniciraju s drugima to žele održati i potvrditi po svaku cijenu. Ako drugi ljudi u komunikaciji na bilo koji način opovrgnu ovu izgrađenu sliku, govornik će biti obranjen, što lako može uzrokovati sukob, nerazumijevanje i lošu komunikaciju.

Dosljednom primjenom vještina aktivnog slušanja uspostavljaju se bolji odnosi. Sugovornici su si skloniji i u boljem odnosu su zbog pokazanog razumijevanja.

Gradi se povjerenje. Sugovornici su skloniji ideji da se povjere u budućim razgovorima. Iz tog razloga se imaju priliku dublje upoznati, briše se potreba za „maskiranjem“ i prikrivanjem stvarnog stanja.

Osobe koje su stidljive i šutljive se vrlo često nalaze u ulozi slušača. Ako sebe stavite u ulogu slušača i date širi komunikacijski prostor takvim sugovornicima, velike su šanse da vam se takvi sugovornici otvore te da čujete nešto o njihovom životu.

U ulozi slušača doznaje se puno informacija, ne samo o sugovornikovom problemu, nego i one koje će biti korisne slušaču.

Aktivno slušanje pozitivno utječe na osjećaje sugovornika. Sugovornik dobiva osjećaje nade, važnosti, razumijevanja (Ajduković).

## 6. Zaključak

Čin svjesnog slušanja i pokušaja shvaćanja onoga što se čuje prije nego što osoba odgovori ili na upit naziva se aktivno slušanje. To je važna vještina poslovne komunikacije koja je potrebna na radnom mjestu. Ako je osoba usredotočena i koncentrirana na ono što se događa oko nje, moći će donositi mudre odluke i mudro govoriti. Kao što se kaže, dobar govornik je netko tko je oduvijek bio dobar slušatelj.

Krajnji cilj aktivnog slušanja je prikupiti što više informacija za razumijevanje ljudi prije nego što se počne reagirati na situaciju. Čak i ako nedostaje sposobnost da se bude aktivan slušatelj, to je vještina koja se može usaditi kad god se to poželi.

Sigurno je da je aktivnom slušanju potrebno puno truda da bi u ovom trenutku bio fizički i psihički prisutan. Neke od kognitivnih karakteristika aktivnog slušanja su ispitivanje, parafraziranje i sažimanje onoga što se čulo. Potrebno je postavljajte pitanja kako bi se dublje proučila situaciju i stekla veća jasnoća o temi o kojoj se govori. To također pomaže u izgradnji otpornosti govornika.

Pažljivo fokusiranje na ono što netko govori također su glavne karakteristike učinkovitog slušanja. Za aktivno slušanje važno je i ne samo slušanje, već prihvaćanje onoga što drugi govore i suosjećanje kad god je to potrebno.

Neverbalno ponašanje pokazuje da se aktivno sluša. Kontakt očima, klimanje, uspravno držanje ili potvrđivanje onoga što se sluša također je dio aktivnog slušanja. Pozitivan govor tijela pokazuje angažman pojedine osobe i čini dio slušanja učinkovitijim.

Zaključno, nije dovoljno samo čuti, slušati kako bi se dobile informacije. Potrebno je slušati kako bi se razumjela težinu rasprave, slušati radi uživanja ili slušati kako bi se izvuklo najviše iz razgovora. Nikako nije dobro razmišljati o planiranju pobijanja tijekom razgovora. Potrebno je izbjegavati ometanje uklanjanjem drugih čimbenika okoliša. Bit je dopustiti govorniku da završi prije nego što se razidete i postanete osuđujući. Iskrenost je vrlo bitan faktor dok se odgovara na upit. Strpljenje je opet jedna od glavnih karakteristika aktivnog slušanja.

## Literatura

### Knjige

1. Prof.dr.sc. Maja Lamza - Maronić i univ.spec.oec. Jerko Glavaš (2008.) Poslovno komuniciranje. Osijek
2. Pavao Brajša: Umijeće razgovora, C.A.S.H., Pula, 1996
3. R. Fox: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001
4. Marshall B. Rosenberg: Nenasilna komunikacija – Jezik života, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava - Osijek, osijek 2006
5. Ajduković, M., Pečnik, N.: Nenasilno rješavanje sukoba, Alinea, Zagreb, 2007, str. 36-37
6. E. Šeba, Neke novije komunikacijske teorije i njihova primjena ..., str. 107-127.,

### Stručni radovi

1. Jurković, Z., (2013.), Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, stručni rad

### Internet stranice

1. Poslovni savjetnik, Povratna informacija. Dostupno na: <http://www.poslovni-savjetnik.com/> (pristupljeno 20.07.2021.)
2. Centar uspjeha: Aktivno slušanje. Dostupno na: <http://www.centaruspjeha.com/napredne-vjestine-aktivnog-slusanja/> (pristupljeno 20.07.2021.)
3. Zantal – Wiener, A. (2017). 6 Phrases That Demonstrate Active Listening. [Online]
4. Boston. HubSpot. Raspoloživo na: <https://blog.hubspot.com/marketing/phrases-foractive-listening>. [pristupljeno: 28. 07. 2021].

## Popis slika

Slika	1.	Komunikacijski	model	(Izvor: <a href="https://mooc.carnet.hr/mod/book/view.php?id=26156&amp;chapterid=7399">https://mooc.carnet.hr/mod/book/view.php?id=26156&amp;chapterid=7399</a> , [pristupljeno: 28. srpnja 2021]).....	4
Slika	2.	Linearni model komunikacije (Izvor: <a href="https://doncrawley.com/how-to-communicate/">https://doncrawley.com/how-to-communicate/</a> [pristupljeno: 1. kolovoza 2021]) .....			5
Slika	3.	Transakcijski model komunikacije (Izvor: <a href="https://www.elcomblus.com/transactional-models-of-communication/">https://www.elcomblus.com/transactional-models-of-communication/</a> [pristupljeno: 1. kolovoza 2021]).....			6
Slika	4.	Interaktivni	model	komunikacije (Izvor: <a href="https://pressbooks.library.ryerson.ca/communicationnursing/chapter/interaction-of-model-of-communication/">https://pressbooks.library.ryerson.ca/communicationnursing/chapter/interaction-of-model-of-communication/</a> [pristupljeno: 1. kolovoza 2021]) .....	7
Slika	5.	Struktura poslovne komunikacije (Izvor prema: Lamza-Maronić, Glavaš, 2008, str. 54.).....			12