

# Šutnja u poslovnoj komunikaciji

---

**Narsete, Nika**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:063168>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-09**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 56/OJ/2017

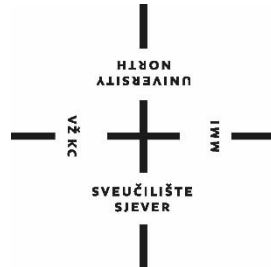
**ŠUTNJA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI**

Nika Narsete

Varaždin, ožujak 2017.

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

**Studij: Odnosi s javnostima**



DIPLOMSKI RAD br. 56/OJ/2017

**ŠUTNJA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI**

Studentica:  
Nika Narsete

Mentorica:  
prof. dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić

Varaždin, ožujak, 2017.

# Prijava teme diplomskoga rada

studenta iv. semestra diplomskog studija  
Odnosa s javnostima

BROJ: 56/OJ/2017

(opisuje studentska referata)

IME I PREZIME STUDENTA Nika Narsete

MATIČNI BROJ 0226/336D

NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA RADA Šutnja u poslovnoj komunikaciji

NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA RADA NA ENGLJSKOM JEZIKU Silence in business communication

KOLEGIJI IZ KOJE JE IZABRANA TEMA DIPLOMSKOGA RADA Interpersonalna komunikacija

MENTOR prof. dr. sc. Ljubica Bakic Tomic

U VARAŽDINU, DANA

POTPIS MENTORA *Ljubica Bakic Tomic*

POTPIS STUDENTA Nika Narsete



## Sadržaj

Sažetak .....	6
Abstract .....	7
Uvod.....	8
1. Komunikacija.....	10
1.1. Oblici komunikacije .....	11
1.2. Verbalna komunikacija .....	13
1.3. Neverbalna komunikacija.....	14
2. Poslovna komunikacija .....	16
2.1. Pojam i uloga poslovnih komunikacija .....	17
2.2. Vrste poslovne komunikacije .....	18
2.2.1. Neformalna komunikacija .....	19
2.2.2. Formalna komunikacija .....	20
2.3. Korporativna komunikacija.....	22
2.3.1. Pojam korporativne komunikacije.....	23
2.3. 2. Funkcije korporativne komunikacije .....	24
3. Šutnja kao komunikacija.....	25
3.1. Pojam šutnje .....	25
3.2. Obilježja šutnje.....	26
3.3. Oblici šutnje .....	29
3.4. Funkcije šutnje .....	30
3.5. Značenje šutnje u neverbalnoj komunikaciji.....	31
3.6. Značenje šutnje u verbalnoj komunikaciji .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4. Šutnja u poslovnoj komunikaciji .....	35
4.1. Šutnja i poslovno pregovaranje .....	35
4.2. Šutnja kao sredstvo vodstva .....	37
4.3. Šutnja u organizaciji.....	37

4.4. Šutnja i konflikt.....	39
5. Metodologija istraživanja.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1. Predmet istraživanja .....	42
5.2. Cilj istraživanja .....	43
5.3. Istraživačka pitanja.....	43
5.4. Hipoteze .....	43
5.5. Metoda istraživanja .....	44
6. Rezultati istraživanja.....	45
6.1. Diskusija rezultata istraživanja.....	62
7. Zaključak.....	63
Literatura.....	65
Prilozi.....	68

## Sažetak

Šutnja u komunikaciji predstavlja sredstvo kojim se može postići kako pozitivno, tako i negativno određenje interakcije. Stoga je primarni cilj rada bio ispitati ulogu šutnje u interpersonalnoj, ali i poslovnoj komunikaciji te odrediti osnovne smjernice za određivanje šutnje kao alata komunikacije. Svrha istraživanja bila je utvrditi percepciju ispitanika o ulozi šutnje u komunikaciji. U radu se orijentiramo na šutnju u poslovnom kontekstu. U procesu šutnje također šaljemo određene znakove koje drugi ljudi mogu očitati. To najčešće obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća, vanjski izgled i razdaljina među sugovornicima. U poslovnoj komunikaciji šutnja je često zanemaren, ali moćan alat. Mnogi ljudi čine pogrešku misleći da će biti više primijećeni ili dobiti unapređenje ako više govore nude stalno svoje mišljenje, dijele znanje ili prijedloge. Kada gledamo na razvoj vlastitih komunikacijskih vještina ili naših kolega trebamo uzeti u obzir ne samo naglasak na govorne projekcije, intonaciju i izbor jezika, nego i na način na koji se može uključiti šutnja kao komunikacijsko sredstvo. Rezultati istraživanja pokazuju kako se šutnja smatra nepoželjnom u komunikaciji te utječe na međusobnu suradnju i uspostavljanje kvalitetnih odnosa među sugovornicima.

Ključne riječi: *alat, interpersonalna komunikacija, neverbalna komunikacija, poslovna komunikacija, šutnja*

## Abstract

The silence in communication is a tool by which one can achieve both positive and negative determination of interaction. Therefore, the primary objective of this study was to examine the role of silence in interpersonal, but also business communication and determine the basic guidelines for the determination of silence as a tool of communication. The purpose of the study was to determine the respondents' perception of the role of silence in communication. In this paper, we orient ourselves to remain silent in the business context. In the process of silence also send certain characters that other people can read. This usually includes items such as facial expression, gaze, gestures, clothing, appearance, and the distance between the interlocutors. In business communication, silence is often overlooked but powerful tool. Many people make the mistake of thinking that will be more visible or get a promotion if more mostly nude constantly their opinions, share knowledge or suggestions. When looking at the development of their own communication skills and our colleagues need to consider not only the emphasis on voice projection, intonation and choice of language, but also in the way that can be turned on silence as a means of communication. The research results show that silence is considered undesirable in communication and affects their cooperation and establish quality relationships among counterparts.

Key words: *business communication, interpersonal communication, nonverbal communication, silence, tool*



## Uvod

Komunikacija je važna u svakodnevnom životu da bi se mogli sporazumijevati s drugim ljudima. Ona je vitalan dio naših života tako što tipičan dan podrazumijeva mnogo međusobnih djelovanja među ljudima, s našim kolegama s posla, s djecom, s učenicima. Komunikacija se događa svugdje: tamo gdje živimo, radimo, gdje se opuštamo, družimo ili obavljamo svakodnevne aktivnosti. Čovjek najveći dio svog vremena provodi u komunikaciji s drugim ljudima. Bez komunikacije život bi bio gotovo nezamisliv.

Glavna tema ovog rada jest uloga šutnje u komunikaciji. Ona se promatra kroz različite znanstvene discipline, te u praksi pronalazimo njene prednosti i mane. Postoji jako široko shvaćanje šutnje.

U svakom trenutku komuniciramo šutnjom, no jesmo li toga svjesni mi i naši sugovornici, odnosno, razumijemo li značenje te šutnje u pojedinim situacijama, ovisi o nama samima i našem umijeću komuniciranja. Šutnja se javlja pod utjecajem emocija kao što su strah, ljutnja, bijes, žalost, tuga itd. Najčešće se šuti zbog straha, vrlo često zbog užasa, nerijetko zbog stida ili mržnje.

Šutnja je sastavni oblik i neizostavan dio komunikacije. Njome se, koliko god čudno zvuči, može "reći" mnogo toga. Šutnjom možemo dati do znanja partneru, roditeljima i djeci da se ljutimo, na poslu i u školi njome možemo prikriti neznanje i strah. U većoj skupini ljudi šutnju možemo shvatiti kao strah od uklapanja u novoj sredini. Međutim šutnja itekako može odigrati bitnu ulogu kod komunikacije sa poslovnim partnerom, prilikom potpisivanja važnog ugovora, kod prvog susreta sa nekom bitnom osobom. U takvim slučajevima, šutnja je uglavnom nepoželjni oblik komunikacije, Naime ako smo na sastanku sa poslovnim partnerom nije regularno i očekivano šutjeti. Na taj način on o nama stvara mišljenje koje ne mora biti točno i teško će ga izmijeniti.

U radu se baziramo na šutnju u poslovnom kontekstu. U procesu šutnje također šaljemo određene znakove koje drugi ljudi mogu očitati. To najčešće obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća, vanjski izgled i razdaljina među sugovornicima. U poslovnoj komunikaciji šutnja je često zanemareno ali moćno sredstvo. Mnogi ljudi čine pogrešku

misleći da će biti više primijećeni ili dobiti unapređenje ako više govore, nude stalno svoje mišljenje, dijele znanje ili prijedloge. Kada gledamo na razvoj vlastitih komunikacijskih vještina ili naših kolega trebamo uzeti u obzir ne samo na naglasak na govorne projekcije, intonaciju i izbor jezika, ali i na način na koji se može uključiti upotrebu šutnje u naš komunikacijski alat.

## 1. Komunikacija

Kako je čovjek društveno biće način na koji komunicira sa okolinom je iznimno važan za njegov uspjeh u životu. Poznato nam je da su neki pojedinci uspješniji od drugih u svim životnim segmentima, pitanje je što oni rade drugačije od ostalih. Ako izuzmemo neke stvari na koje nemamo utjecaj a to je rođenje u nekoj obitelji, svi imamo jednake elemente za uspjeh.

„Komunikacija, taj čudesni, neponovljivi, dvosmjerni proces, koji se odigrava između pošiljatelja i primatelja, između dvije osobe ili govornika, između govornika i skupine, među skupinama, interakcijski je proces u kojem sudjelujemo svi bez obzira na to izražavamo li se verbalno ili ne. Uvijek govorimo , katkad bez glasnih riječi, ali ipak govorimo neverbalnim jezikom“.<sup>1</sup>

Kad spomenemo komunikaciju, većina će pomisliti na govor, koji označava prijenos informacija među ljudima. To pokazuje koliko je govor prisutan u našim životima kao interakcija, da često niti ne primjećujemo ostale oblike komunikacije – one tiše, ali koji mogu govoriti i puno više nego sam govor. Svjesni mi njih ili ne, ovi neverbalni signali su važni u našoj svakodnevnicu, pa ih ljudi redovito šalju i primaju. Ovi signali pomažu ili naglašavaju govor, ali mogu služiti i kao neovisan oblik komunikacije.<sup>2</sup>

„Komunikacija je najjednostavnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodni situacije tj, situacijskom kontekstu“.<sup>3</sup> Drugačije rečeno, komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe.

Komuniciranje je, za razliku od informiranja, dvosmjerni proces, u kojem je najvažniji dio povratna informacija. U komunikaciji je, osim razmjene misli, ideja, osjećaja, doživljaja, iskustva, važno i međusobno utjecanje. Komuniciranje je mnogo više nego izmjena riječi; „cjelokupno naše ponašanje prenosi neku poruku i utječe na osobu s kojom smo u odnosu“.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Knežević, A. N.: A što s maslinom. Zagreb: Mozaik knjiga, 2004.

<sup>2</sup> Priručnik semiotike, URL:<http://zaf.biol.pmf.unizg.hr>, 24.2.2017.

<sup>3</sup> Fox, R.: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001, str.13

<sup>4</sup> Delors, J. i dr.: Blago u nama, Educa, Nakladno društvo d.o.o., Zagreb, 1998., str.89

„Komunicirati ne znači samo razgovarati riječima. Komunicirati znači mnogo više od toga. To znači razmjenjivati poruke, misli, sudjelovati u osjećajima drugih. Komuniciramo ne samo riječima, nego cjelinom bića u punini naših odnosa. Što se osobe bolje poznaju, bolje će komunicirati. Što više i bolje komuniciraju, imaju veće mogućnosti za bolje i dublje upoznavanje“.<sup>5</sup>

Komunikacija se može definirati i kao interakcija pomoću znakova, navodi Delors. Za upoznavanje prirode komunikacije važno je osvijestiti njen odnos prema interakciji. Pod pojmom interakcije podrazumijevamo međusobno djelovanje ljudi koji jedan prema drugome zauzimaju stavove i koji sebi obostrano određuju ponašanje.<sup>6</sup>

Ono oko čega se svi autori slažu jest da se putem komunikacije ostvaruju ljudske potrebe, odnosno potrebe za pripadanjem, za društvom, ali i sve socijalne potrebe. Kroz te odnose dobijamo i orijentaciju o sebi samima i svome ponašanju, o drugima, te emocionalno zadovoljstvo ili nezadovoljstvo koje proizilazi iz komunikacijskog odnosa, piše Bognar<sup>7</sup>. Kroz komunikaciju ljudi su uvijek uključeni u određenu vrstu odnosa, bilo da je riječ o uspostavljanju, trajanju ili prekidu odnosa ili relacije. S obzirom na to koliko je važna, a i zato što se vještine komunikacije mogu naučiti, trebali bi se puno više posvetiti upravo tome da naučimo kvalitetno komunicirati.

## 1.1. Oblici komunikacije

Fox komunikaciju dijeli na<sup>8</sup>:

- Jezik i semiotiku
- Komunikaciju prema osjetilima
- Komunikacija prema ulozi jezika

Komunikaciji prema osjetilima pripada<sup>9</sup>:

- slušno-govorna komunikacija,

---

<sup>5</sup> Delors, J. i dr.: Blago u nama, Educa, Nakladno društvo d.o.o., Zagreb, 1998., str.89

<sup>6</sup> Ibidem., str.119

<sup>7</sup> Bognar, L.: Metodika odgoja, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 1999., str. 71

<sup>8</sup> Fox, R.: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001, str.19

<sup>9</sup> Fox, R.: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001, str.20

- vizualna komunikacija,
- taktilna komunikacija i
- komunikacija okusom i mirisom.

Slušno-govorna komunikacija odvija se u prvom redu kroz govor i jezik. Postoji i nejezična manifestacija ovog tipa komunikacije: kašalj, hrcanje ili zviždanje. Ovoj grupi pripadaju i osobine glasa kao što je to boja glasa ili vokalno odstupanje.<sup>10</sup>

Vizualna komunikacija također ima svoj jezični i nejezični oblik. U jezične oblike vizualne komunikacije pripadaju jezici gluhtonijemih, a vrhunac razvoja, vizualna je komunikacija dosegla razvojem pisama. Komunikacijski sustavi, kao što su Morseova abeceda i semafor, također pripadaju jezičnim oblicima vizualne komunikacije. Izrazi lica i geste tipični su nejezični oblici vizualne komunikacije, piše Bradarić<sup>11</sup>.

„Taktilna komunikacija, odnosno dodir, znak je prirode društvenih odnosa među ljudima. Jezična uloga dodira ograničena je na komunikaciju gluhih i slijepih, te tajne jezike“.<sup>12</sup>

Okus i miris u ljudskoj komunikaciji imaju sporednu ulogu, no bez obzira na to, oni utječu na percepciju vanjskog svijeta. Okusi i mirisi (uz zvuk i svjetlo) predstavljaju tipične distraktore komunikacije, piše Fox.<sup>13</sup>

Komunikaciji prema ulozi jezika pripada verbalna i neverbalna komunikacija te šutnja.

„Verbalna komunikacija se služi govorom i pismom. Jezik je najznačajniji komunikacijski sustav u ljudskoj zajednici. Verbalnom komunikacijom informiramo druge o objektivnom stanju, idejama, mislima, zbivanjima oko nas i u nama. Vezana je uz sadržajni aspekt komunikacije i pod svjesnom je kontrolom“.<sup>14</sup>

„Neverbalna komunikacija je interpersonalni proces slanja i primanja sadržaja bez korištenja govora ili pisma. Neverbalnu komunikaciju čine: mimike, geste i pokreti tijela, glasovna obilježja, osobni izgled, dodir, vrijeme i prostor. Neverbalnom komunikacijom izražavamo osjećaje, stavove, osobine ličnosti. Više je vezana za odnosni aspekt i pod utjecajem je

<sup>10</sup> Delors, J. i dr.: Blago u nama, Educa, Nakladno društvo d.o.o., Zagreb, 1998., str.89

<sup>11</sup> Bradarić, S.: Manualna komunikacija, Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja, 36(2), 2000, str. 123-136

<sup>12</sup> Fox, R.: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001, str.20

<sup>13</sup> Ibidem, str.21

<sup>14</sup> Bradarić, S.: Manualna komunikacija, Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja, 36(2), 2000, str. 123-136

nesvjesnog dijela naše ličnosti. Neverbalni signali igraju ključnu ulogu u komunikaciji jer mogu učvrstiti verbalnu poruku, oslabiti je ili u potpunosti zamijeniti riječi<sup>15</sup>.

Šutnja se, kao oblik neverbalne komunikacije, u području lingvistike definira negativno jer šutnja znači odsutnost govora. Područje šutnje kojim se lingvistika bavi je šutnja kao početak i kraj izričaja. Šutnja, osim navedenoga, može imati i vlastito značenje.

## 1.2. Verbalna komunikacija

Opisi verbalnih kodova obično se svode na pisani i govoreni jezik, no to nisu jedini oblici verbalne komunikacije. Komunikacijski sustavi mogu se zasnivati na zviždanju ili bubnjanju, a postoje i specijalizirani kodovi koji se razmjenjuju elektronskim i telegrafskim putem. Verbalni kod najčešće se prenosi usmenim, pisanim i znakovnim kanalom. Prema Foxu, relativna važnost svakog kanala ovisi o njegovoj funkcionalnoj distribuciji u određenoj govornoj zajednici. Uvjet sudjelovanja u komunikaciji gluhoonijemih je sposobnost interpretacije jezika u znakovnom kanalu, dok je usmeni kanal nevažan. U zajednicama, koje imaju tradiciju usmene komunikacije, pisanje može biti sasvim nevažno<sup>16</sup>.

Uobičajeni oblici usmene komunikaciju su<sup>17</sup>:

- razgovor - (neposredni ili pomoću elektronskih sustava),
- diskusija,
- javna izlaganja,
- izvješćivanje - (jednoj osobi, manjoj/većoj grupi).

„Kod verbalne komunikacije je jako važan pravilan izbor riječi. Pojava riječi stranog porijekla u jednom jeziku je poželjna samo pod uvjetom da u njemu nema riječi koje bi ih mogle zamijeniti. Nažalost, u većini slučajeva upotreba riječi stranog porijekla je pogrešna, kako u svakodnevnom govoru, tako i u pisanim i elektronskim medijima. Tako nepravilno

---

<sup>15</sup> Delors, J. i dr.: Blago u nama, Educa, Nakladno društvo d.o.o., Zagreb, 1998., str.119

<sup>16</sup> Fox, R.: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001, str.20

<sup>17</sup> Ibidem, str. 58

upotrijebljene riječi dovode do konfuzije jer nisu dovoljno decidirane. Rječnik svakog čovjeka razlikuje se i nadograđuje kroz život, učenjem i obrazovanjem“.<sup>18</sup>

On predstavlja ogledalo nečijeg obrazovanja i opće kulture. Obrazovaniji ljudi imaju veći i bogatiji rječnik i zbog toga ih je nekad teško razumjeti, nastavlja Pavleković<sup>19</sup>. Manje ili nedovoljno obrazovani ljudi, upotrebom stranih riječi ponekad pokušavaju liječiti kompleks i prikriti svoju neobrazovanost. Oni češće koriste riječi stranog porijekla i strane pojmove od obrazovanih ljudi, bez obzira što im njihovo značenje najčešće nije dovoljno poznato. Svrha verbalnog komuniciranja ogleđa se u potrebi jasnog prenošenja informacije drugoj strani.

### 1.3. Neverbalna komunikacija

„Neverbalna komunikacija je kroz ljudsku povijest dugo bila jedini način međuljudske komunikacije dok je jezik došao naknadno kao izravni rezultat evolucije, stoga možemo zaključiti kako je neverbalna komunikacija uglavnom univerzalna. Uzmemo li u obzir činjenicu kako se mišljenje o osobi koju smo tek upoznali stvara u prvih nekoliko sekundi međuljudskog kontakta možemo zaključiti kako veliki dio mišljenja o pojedincu stvaramo vizualno. Smatra se kako prvo vidimo i reagiramo, a zatim slušamo. Tome u prilog idu i podaci koje učestalo susrećemo u stručnoj literaturi odnosa s javnošću i komunikologije koji tvrde kako poruku čini čak 55% vizualnog dojma (govora tijela) dok 38% podrazumijeva glasovni dojam (kako nešto kažemo) te samo 7% verbalni dio koji podrazumijeva sam sadržaj izgovorenog. Neverbalni su znaci svi znaci koji sudjeluju u govornom činu, a sami nisu govor, i samo su ti znaci neverbalni znaci.“<sup>20</sup>

Prema Škariću neverbalni znakovi mogu biti redundantni što znači podupiranje i podržavanje izgovorenog te naglašavanje poruke; komplementarni što podrazumijeva dopunjavanje izgovorenog te konfliktni u situacijama kada se suprotstavljaju onome što je rečeno. „Govor tijela podsvjesna je reakcija tijela na poruku. Tijelo reagira spontano, a osobito izravno izražava osjećaje.“<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Galeković, M. Uspješna komunikacija i komunikacijske vještine (1.7.2013), URL:<http://mucanje.com/uspjesna-komunikacija-i-komunikacijske-vjestine/>,9.3.2017.

<sup>19</sup> Ibidem

<sup>20</sup> Škarić, I.: Temeljni suvremenoga govorništva, Školska knjiga, Zagreb, 2000., str. 92

<sup>21</sup> Tomić, Z.: Odnosi s javnošću- teorija i praksa, Synopsis, Sarajevo, 2008., str. 164

Prema Allanu Peaseu podsvijest djeluje automatski te stoga tijelo reagira na izgovorenu neistinu. U tim trenucima tijelo odašilje nervozu, što je očito suprotstavljanje i neslaganje sa onim što izgovaramo. Postoje profesije koje podrazumjevaju češće govorenje neistine ili prešućivanje određenih pojedinosti te je kod takvih pojedinaca teško procijeniti kada jer riječ o istini, a kada ne.<sup>22</sup>

Bez obzira na profesiju kojom se bavimo zahtjevno je kontrolirati neverbalne znakove tokom komunikacijskog procesa jer su uglavnom nesvjesnog karaktera i duboko ukorijenjeni u ponašanje i način komuniciranja govornika, no motivi zbog kojih radimo određene pokrete praktičarima odnosa s javnošću nisu bitni. „Bitno je kako određeni pokret tumači većina ljudi i da li je on u službi izgovorenog sadržaja jer je govor namjenjen publici, a ne nama. Važno je imati na umu činjenicu kako određeni kulturološki krugovi na sebi svojstven način dekodiraju i tumače određene znakove tijela, stoga je bitno učiti, poštovati i uvažavati njihova komunikacijska načela kako bismo izbjegli potencijalne nesporazume“<sup>23</sup>.

U interakciji između dvoje ili više ljudi potrebno je fokusirati se na ono neverbalno, no ne bi ih se smjelo doživljavati izdvojeno već kao dio jedne cijeline koja podrazumijeva i kontekst u kojem se komunikacija odvija jer upravo okolnosti u kojim se razgovor vodi mogu biti ključne u razumijavanju njegove forme i sadržaja.

„Za većinu se ljudi izraz neverbalna komunikacija odnosi na komunikaciju koja se ostvaruje nekim drugim sredstvima mimo riječi (pod pretpostavkom da su riječi verbalni element). Poput većine definicija, i ova je općenito korisna, ali ne pokriva adekvatno složenost ovog fenomena. Najprije treba znati da je odvajanje verbalnog i neverbalnog ponašanja u dvije zasebne i distinktno kategorije praktično nemoguće. Uzmite, na primjer, pokrete rukom koji čine američki jezik znakova (jezik gluhih). Te su geste uglavnom lingvističke (verbalne), pa ipak se ručne geste često smatraju ponašanjem koje je “drukčije od riječi”.<sup>24</sup>

McNeill (1992) demonstrirao je lingvističke kvalitete nekih gesta tako što je utvrdio da kod različitih vrsta afazije nestaju različite vrste gesti, konkretno, one geste čija je lingvistička funkcija slična specifičnom verbalnom gubitku. I obratno, sve što se izgovori nije jasno ili isključivo verbalno – poput, primjerice, onomatopejskih riječi kao što su zujanje ili mrmljanje te nepropozicijskog govora kakvim se koriste aukcioneri i neki afazičari. Trebamo

---

<sup>22</sup> Ibidem, str. 164

<sup>23</sup> Šlogar, D. Psihološki kutak – Komunikacija (25.9.2013),  
URL:[http://www.hsuir.hr/vijesti/psiholoski\\_kutak\\_komunikacija](http://www.hsuir.hr/vijesti/psiholoski_kutak_komunikacija), 22.2.2017.

<sup>24</sup> Tomić, Z.: Odnosi s javnošću- teorija i praksa, Synopsis, Sarajevo, 2008., str. 165



također razumjeti da naša definicija ne pokazuje odnosi li se izraz “neka druga sredstva osim riječi” na tip signala koji se producira (enkodira) ili na promatračev kôd za Interpretaciju (dekodiranje) signala. Općenito govoreći, kad se ljudi pozivaju na neverbalno ponašanje, onda govore o signalima kojima će značenje biti pripisano (enkodiranje), a ne o procesu enkodiranja značenja.“ (Hall i dr., 2010: 5)<sup>25</sup>

„Fizičke značajke osoba koje komuniciraju su značajke koje tijekom perioda interakcije ostaju relativno nepromijenjene. One su utjecajni neverbalni znakovi koji nisu vezani za pokrete. Tu spadaju građa ili oblik tijela, opća atraktivnost, visina, težina, kosa, boja kože ili tena itd. Mirisi (tijela ili daha) koji se povezuju s nekom osobom obično se smatraju dijelom njezina fizičkog izgleda. Nadalje, predmeti koji su povezani s onima koji su u interakciji također mogu utjecati na njihov fizički izgled. Njih nazivamo artefaktima, a uključuju stvari kao što su odjeća, ruž za usne, naočale, perike i drugi umetci za kosu, umjetne trepavice, nakit i dodaci poput aktovki.“<sup>26</sup>

## 2. Poslovna komunikacija

Poslovno je komuniciranje mač s dvije oštrice, navodi Osredečki u svojoj knjizi Poslovno komuniciranje & poslovni bonton. Jednom je korisno i djelotvorno te donosi korist svima, ili najvećem broju sudionika u procesu komuniciranja, a u drugoj prilici može biti svoja vlastita suprotnost ako se izvodi na pogrešan način. U suvremenom poslovnom svijetu i osobno, i pisano, i telefonsko komuniciranje, kao i ostali moderni oblici priopćavanja djeluju bolje, dugotrajnije i imaju pozitivan povratni učinak ako se provode znalački. „Pod pretpostavkom da onaj tko šalje informaciju i onaj tko je prima govore istim kôdom na istoj valnoj duini, uvijek će ostvariti dublji učinak ona forma koja je oblikovana u dobroj mjeri ukusa i znanja. To osobito vrijedi ako se recipijentu obraćamo po prvi put. Jednako je važno da ga ne potcijenimo, ali niti da ga precijenimo. No ako se već na početku karijere savlada umijeće

---

<sup>25</sup> Hall, A., Knapp M.: Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, Naklada Slap, Zagreb, 2010., str. 312

<sup>26</sup> Green, A., 2006: Effective Personal Communication Skills for Public Relations. Kogan page, London, 2006., str. 38

ophođenja, neće biti teško kroz male stvari postizati značajne uspjehe u svagdanjem poslovanju.<sup>27</sup>

Može se reći kako je komunikacija vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prijenos poruka, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima i slično - sve to čini sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija vrlo vjerojatno ne bi mogla poslovati.

## 2.1. Pojam i uloga poslovnih komunikacija

Poslovno komuniciranje obuhvaća skup tema koje obrađuju razne oblike razmjene informacija među ljudima radi obavljanja poslovnih aktivnosti – transakcija. Riječ je o obliku javnog formalnog komuniciranja u složenim uvjetima, pri čemu se međusobno isprepliću odnosi radne skupine. Nadrljanski (2010) navodi kako je cilj učinkovitog poslovnog komuniciranja sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustava. To podrazumijeva i stvaranje novih ideja dogovorom, usklađivanjem mišljenja, agrumentiranjem, pa čak i opovrgavanjem<sup>28</sup>.

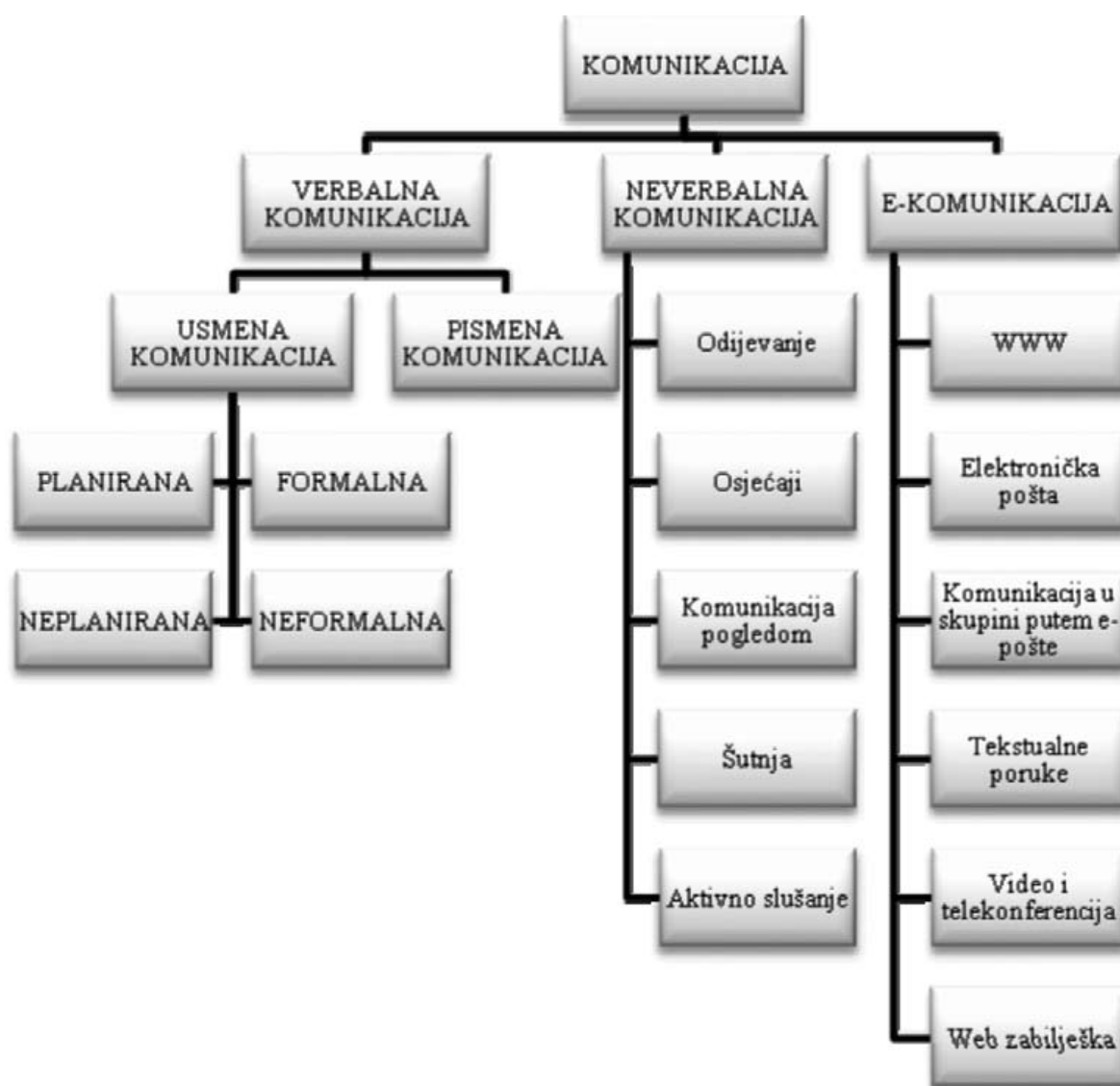
„Poslovna je komunikacija kao krvotok u tvrtki i odražava zdravu ravnotežu u njezinu djelovanju. Svaka ustanova ima vlastiti komunikacijski stil, profesionalno strukturiran prema okruženju u kojem djeluje“<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Osredečki, E.: Poslovno komuniciranje & poslovni bonton. Naklada „Edo“, 2007., str. 206

<sup>28</sup> Nadrljanski, M.: Komunikologija i menadžment. Redak, Split, 2010.

<sup>29</sup> Nadrljanski, M.: Komunikologija i menadžment. Redak, Split, 2010.



Slika 1. Struktura poslovne komunikacije<sup>30</sup>

## 2.2. Vrste poslovne komunikacije

„Poslovno komuniciranje u kojem su sredstvo prenošenja poruke izgovorene riječi nazivamo govornim poslovnim komuniciranjem, a cilj je komuniciranja započeti, realizirati te obaviti poslovni proces ili izvjestiti o stanju i tijeku poslovnog procesa.“<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 54

<sup>31</sup>Nadrljanski, M.: Komunikologija i menadžment. Redak, Split, 2010., str. 79

U organizacijama se poslovna komunikacija realizira unutar i izvan nje same. Komunikacijski događaj unutar organizacije može imati dva tijeka: formalni i neformalni.

### 2.2.1. Neformalna komunikacija

U osobnom životu komuniciramo opušteno, manje pazimo na svoj govor, često se služimo kolokvijalnim izrazima i slično. Sredina u kojoj se krećemo prihvaća naš žargon, koji je i dio našeg osobnog identiteta. Takvo izražavanje zove se neformalnom komunikacijom.

Kao što smo već mogli zaključiti, komunikacija je neizbježan proces u svim segmentima života, pa tako i u poslovnom smislu. Jurković<sup>32</sup> piše kako u tvrtkama često nailazimo na neformalne organizacijske strukture. One mogu uključivati skupine kolega ili prijatelja unutar nekog odjela ili pak skupine i mreže kolega unutar čitave organizacije. Ovim radom pokušavamo dokazati kako je neformalna struktura ne samo poželjna, već i neophodna kako bi tvrtka uspješno funkcionirala. Stoga ćemo kroz ovo poglavlje pojasniti značenje neformalne komunikacije u poslovnim organizacijama.

Neformalna komunikacijska mreža usko je povezana s neformalnom strukturom. „Dva su oblika povezanosti ovih varijabli: „rekla-kazala“ i neformalne skupine. „Rekla-kazala“ je temeljna neformalna komunikacijska mreža. Putem nje ljudi prenose informacije jedni drugima izvan formalnih komunikacijskih kanala. Ona pridonosi zanemarivanju formalnih veza kojima se prenose informacije, pa čak i zanemarivanju neformalne organizacijske strukture.“<sup>33</sup>

Davis (1953) je odredio nekoliko tipova modela „rekla-kazala“<sup>34</sup>:

- „pravocrtna rekla-kazala“- jedna osoba prenosi poruku drugoj, koja istu poruku
- prosljeđuje trećoj osobi, a ova je prenosi četvrtoj i tako dalje
- „lanac trača“- pojedinac poruku prenese svakome koga sretne, a svaka od tih osoba može, ali i ne treba, poruku dalje prosljeđivati

---

<sup>32</sup> Jurković, Z.: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 2(12), 2002, str. 387-400.

<sup>33</sup> Rouse, M.J., Rouse, S.: *Poslovne komunikacije*. Masmedia, Zagreb, 2005., str. 54

<sup>34</sup> Ibidem

- „lanac odabranih“ - osoba informaciju prenosi samo određenim osobama koje je sama izabrala, a jedna ili više tih osoba poruku će proslijediti opet samo odabranima

Neformalna komunikacija također se odvija u skupinama zaposlenika koji se sastaju i izvan radnog vremena. Neformalne su grupe skupine ljudi u tvrtki koje dijele zajedničke interese.

„Neformalne komunikacijske mreže mogu biti izvori točnih informacija. U njima se zaposlenici neformalno i jeftino mogu „izvježbati“ u prenošenju informacija. One mogu vrlo brzo informirati veliki broj ljudi. Nepovoljno je što ove mreže mogu iskriviti informaciju, nepovoljno utjecati na motivaciju te što mogu biti izvor glasina i aluzija. Ključna karakteristika neformalnih komunikacija, kako ističu Rouse i sur.<sup>35</sup> koja istodobno može biti pozitivna i negativna, jest što osobe u informacijskom lancu poruke smatraju vrlo vjerodostojnima“<sup>36</sup>.

To je razumljivo ako znamo da glasine uglavnom čujemo od prijatelja ili kolega kojima vjerujemo. Naše je uvjerenje da nam oni ništa ne bi rekli da nam ne vjeruju, što glasinama daje dodatnu težinu. Zaposlenici će više vjerovati ovim glasinama ukoliko imaju loše mišljenje o upravi te ako ne postoji povjerenje u komunikaciju koja se odvija formalnim kanalima.

### 2.2.2. Formalna komunikacija

Putovi komunikacije čine postupak i redoslijed u prenošenju informacija između pojedinaca i organizacijskih jedinica. Stoga, postoji razlika između formalnih i neformalnih putova komunikacije. Formalni se putovi komunikacije nazivaju redovitim službenim putem komuniciranja, a kako Buble<sup>37</sup> navodi, karakterizira ih standardizirano i ujednačeno komuniciranje o određenim stvarima na točno određeni način, koji zaposleni moraju slijediti.

„Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Formalnu komunikaciju stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment, jer je ona nužna za obavljanje poslova. Struktura formalne komunikacije usklađena je sa strukturom organizacije. Osnovna je zadaća menadžmenta efikasna formalna komunikacija kroz čitavu

<sup>35</sup> Jurković, Z.: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik, 2(12), 2002, str. 387-400.

<sup>36</sup> Jurković, Z.: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik, 2(12), 2002, str. 387-400.

<sup>37</sup> Buble, M.: Menadžerske vještine. Sinergija, Zagreb, 2010., str. 102

organizaciju, što znači neprekidan tijek komunikacije formalnim kanalima.“ Nadalje je svrha komunikacije unutar organizacije, neovisno o prirodi djelatnosti, realizacija plana. Unutarnja komunikacija obuhvaća komunikaciju u različitim smjerovima. Stoga Fox (2006) razlikuje<sup>38</sup>:

- vertikalnu komunikaciju prema dolje
- vertikalnu komunikaciju prema gore
- horizontalnu komunikaciju i lateralnu komunikaciju

Vertikalna komunikacija prema dolje odvija se od ljudi na višim organizacijskim razinama ka onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji. Buble ističe kako je ona karakteristična za organizacije s autoritativnom atmosferom. Vertikalna komunikacija prema gore obuhvaća povratne informacije na prethodno opisani smjer komunikacije<sup>39</sup>.

„Horizontalna i lateralna komunikacija podrazumijevaju razmjenu informacija između djelatnika na istim ili različitim razinama organizacijske strukture. Kada je riječ o komunikaciji menadžera sa zaposlenicima, tada je riječ, kao što je već navedeno, o komunikaciji prema dolje. Komunikacija prema dolje ne mora nužno biti usmena i licem u lice“.<sup>40</sup>

Tako primjerice kada menadžeri šalju pisma na privatne adrese zaposlenika da bi ih obavijestili o novoj politici organizacije u pogledu radnog vremena ili bolovanja, riječ je o komunikaciji prema dolje.

Kada je riječ o prijenosu poruka odozgo prema dolje, jedan od najvećih problema Buble vidi u filtriranju informacija. Filtriranje je posljedica činjenice što informacije prolaze od jedne do druge razine, od jednog do drugog zaposlenika, pa svatko od njih može smatrati da ih treba prenijeti na svoj način. Tako nastaju gubici informacija. Filtriranje poruka vrlo je ozbiljan problem u poduzećima s obzirom na to da se one moraju prenositi od jedne do druge razine menadžmenta<sup>41</sup>.

„Horizontalni putovi komuniciranja ili tzv. Fayolove „pasarele“ su tijekom komunikacija između osoba ili grupe iste organizacijske razine u poduzeću. Pretpostavka je da su svi ti putovi razvijeniji između menadžera na istoj razini, nego kod onih na različitim

---

<sup>38</sup> Fox, R.: Poslovna komunikacija, 2. dopunjeno izdanje, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada / Pučko otvoreno učilište, 2006., str. 42

<sup>39</sup> Jurković, Z.: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik, 2(12), 2002, str. 387-400.

<sup>40</sup> Fox, R.: Poslovna komunikacija, 2. dopunjeno izdanje, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada / Pučko otvoreno učilište, 2006., str. 42

<sup>41</sup> Buble, M.: Menadžerske vještine. Sinergija, Zagreb, 2010., str. 103

organizacijskim razinama. Ovim se kanalima ponajprije osigurava obavještanje kolega o zbivanjima u organizaciji. Horizontalnim se putem osigurava, kako je već navedeno, podjela informacija, zatim koordinacija te rješavanje međuodjelnih problema. Lateralni (poprječni) putovi komuniciranja uključuju horizontalni tijek informacija između pojedinaca ili grupa na istoj ili sličnoj organizacijskoj razini te dijagonalni tijek informacija između pojedinaca ili grupa na različitim organizacijskim razinama. Lateralni putovi komunikacije rabe se prvenstveno u slučajevima potrebe za hitnim komuniciranjem.<sup>42</sup> Dijagonalna komunikacija nastaje kao prijenos problema iz horizontalne komunikacije na drugu hijerarhijsku razinu.

Formalna komunikacija je isto tako i tip komunikacije koja slijedi lanac zapovijedanja birokratske organizacije. Naravno, ovaj tip komunikacije spušta se kroz hijerarhiju, ali se također može, i mora, uzdizati prema vrhu. Katz i Kahn su odredili pet kategorija komunikacija:

- „Komunikacija organizacijskih ciljeva i misije
- Upute i usavršavanje zadataka
- Razlog iza zadatka
- Komunikacija o pravilima, procedurama i politici
- Izvedba i ostale povratne informacije<sup>43</sup>

Prema Rouseu, u idealnoj situaciji, birokratska organizacija ustrojena je na način da je menadžerov raspon kontrole što veći, a da se ne naruši uspješna koordinacija, kontrola i komunikacija. Međutim, što je više zaposlenika koje menadžment treba nadgledati, to je veća opasnost od neuspješne komunikacije<sup>44</sup>.

### 2.3. Korporativna komunikacija

„Na saturiranom tržištu, u okolnostima prodora konkurencije, nije više dovoljno oglašavati u tradicionalnim medijima. Potrebno je nešto više, što će u svijesti potrošača, korisnika, klijenata, poslovnih partnera, postepeno graditi pozitivan imidž o tvrtki, njenim uslugama ili proizvodima, kao i o samim zaposlenicima. Korporativne komunikacije imaju osnovni zadatak: informiranje i edukacija svih zaposlenih u tvrtki (interna komunikacija),

---

<sup>42</sup> Ibidem, str. 190

<sup>43</sup> Jurković, Z.: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 2(12), 2002, str. 387-400.

<sup>44</sup> Jurković, Z.: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 2(12), 2002, str. 387-400.

informiranje šire javnosti - kupaca, potrošača, poslovnih partnera, javnih ustanova (eksterna komunikacija).<sup>45</sup>

### 2.3.1. Pojam korporativne komunikacije

„Pojam korporativna komunikacija sinonim je za komunikacijske aktivnosti jednog poduzeća: malog, srednjeg i velikog, pa čak i obrta, s obzirom na njihovu poduzetničku aktivnost.“<sup>46</sup>

Važno je napomenuti kako se terminologija korporativne komunikacije tek nedavno znatno proširila i postala važna. Prvi hrvatski autor koji je posvetio cijelo poglavlje korporativnom komuniciranju jest Zoran Tomić. Tomić se oslanja na definiciju korporativne komunikacije koju je 1995. dao nizozemski profesor korporativne komunikacije na Rotterdam School of Management Cees B. M. Van Riel: „Korporativne komunikacije su instrument menadžmenta pomoću kojeg se što je uspješnije i učinkovitije moguće usklađuju svi svjesno upotrebljavani oblici interne i eksterne komunikacije, kako bi se stvorio pogodan temelj za odnose sa skupinama o kojima tvrtka ovisi“.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Pozicioniranje u mislima potrošača

URL:[http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_marketing/](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_marketing/), 25.2.2017.

<sup>46</sup> Milas, Z.: Uvod u korporativnu komunikaciju. Novelti Millenium, Zagreb, 2011., str. 31

<sup>47</sup> Tomić, Z.: Odnosi s javnošću- teorija i praksa. Synopsis, Zagreb- Sarajevo, 2008., str. 191



## 2.3. 2. Funkcije korporativne komunikacije

M. Kunczik piše da se korporativnom komuniciranju pripisuju dvije zadaće<sup>48</sup>:

- Prema unutra i služi informiranju uprave poduzeća postajući tako istodobno i sustavom za rano uzbunjivanje
- Prema van gdje ima posredničku zadaću

Unutarnje i vanjske zadaće korporativnog komuniciranja Spem komunikacijska skupina precizirala je na sljedeći način<sup>49</sup>:

- „Priprema komunikacijske strategije organizacije,
- Utemeljenje unutarnje i vanjske komunikacije kao potpore odlukama vodstva i djelovanju organizacije,
- Upravljanje problematikama, rizicima i kriznim situacijama,
- Aktivnosti za potporu aktivnostima vodstva,
- Upravljanje odnosima s vladom,
- Uspostavljanje odnosa s medijima,
- Potpora prodajnoj strategiji,
- Odnosi s potrošačima i korisnicima,
- Upravljanje financijskim i investicijskim odnosima“

---

<sup>48</sup> Tomić, Z.: Odnosi s javnošću- teorija i praksa. Synopsis, Zagreb- Sarajevo, 2008., str. 192

<sup>49</sup> Ibidem

### 3. Šutnja kao komunikacija

S obzirom da je komunikacija razmjena informacija, ideja, osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, tako je i šutnja komunikacija jer pripada neverbalnom segmentu komunikacije.<sup>50</sup>

U svakom trenutku komuniciramo šutnjom, no jesmo li toga svjesni mi i naši sugovornici, odnosno, razumijemo li značenje te šutnje u pojedinim situacijama, ovisi o nama samima i našem umijeću komuniciranja. Učinkovita upotreba šutnje također je vještina koja se može naučiti.<sup>51</sup>

„Ponekad šutnja u interakciji može biti neugodna, no ona se može upotrijebiti i vrlo konstruktivno. Vještina šutnje sastoji se u dobroj procjeni kako dugo ona treba trajati. Na neka postavljena pitanja neki ljudi teško odgovaraju jer su im ili previše osoban ili im je teško govoriti o vlastitim emocijama. Ponekad je govorniku potrebno neko vrijeme da bi organizirao vlastite misli i izrazio ih. Ako to traje predugo, situacija postaje neugodna za oba sugovornika i otežava nastavak komunikacije. Ako šutnja traje prekratko, možda prekidamo osobu u sređivanju misli i traženju načina da ih izrazi te preskačemo na drugu temu razgovora“.<sup>52</sup>

#### 3.1. Pojam šutnje

Šutnja je vid komunikacije, baš kao što su to geste, mimika i svi ostali vidovi neverbalne komunikacije. Za šutnju kažu da je zlato, i ne bez razloga. Nekad je bolje šutjeti, no nije svaka šutnja dobra i zlatna. Mudri su oni koji mogu razabrati kada je vrijeme za „čujno“, a kada za „nečujno“ djelovanje.<sup>53</sup>

Pojam šutnje ima višestruka i različita značenja i objašnjenja. Ona je stanje kada se šuti, kada se ne govori. Šutnja je smišljeno ustezanje od izricanja mišljenja. Šutnjom pružamo nijemi otpor, ignoriramo ili prešućujemo.

---

<sup>50</sup> Brajša, P.: Umijeće razgovora, C.A.S..H., Pula, 1996.

<sup>51</sup> Ibidem

<sup>52</sup> Bašić., J., Hudina, B., Koller Trbović, N., Žižak, A. (1994.), Integralna metoda, u radu s predškolskom djecom i njihovim roditeljima, priručnik za odgajatelje i stručne suradnike predškolskih ustanova, Zagreb, Alinea

<sup>53</sup> Domin, N. Domin, D. Životna Škola – Komunikacija za roditelje, URL:<http://www.zivotna-skola.eu/vjestine/komunikacija.html>,9.3.2017.

Iz navedenog je vidljivo kako značenje riječi šutnja nije jednostrano. Ono daje do znanja da smisao izričaja ovisi o nizu, kako unutarnjih tako i vanjskih faktora. Šutnja ne znači samo da osoba ne govori, već to može biti svjesno izbjegavanje sudjelovanja u komunikaciji s drugima i otkrivanje svog stava ili mišljenja. Također, može biti i odraz odnosa s drugom osobom i da ono što joj je povjereno ne priča s nikim.<sup>54</sup>

Šutnja se javlja pod utjecajem emocija kao što su strah, ljutnja, bijes, žalost, tuga itd. Najčešće se šuti zbog straha, vrlo često zbog užasa, nerijetko zbog stida ili mržnje.

„Govor, oblici i načini govora, teme su koje su prožete u mnogobrojnim literaturama. S govorom, kao prvim artikuliranim zvukom, susrećemo se već od 2. godine života. Postepeno se taj govor razvija, usavršavaju se tehnike govorenja, odnosno razgovora u svim društvenim sferama. Govor i razgovor vještine su koje treba svladavati jer svakom ljudskom biću predstavlja određeni problem.“<sup>55</sup>

Šutnja je sastavni dio komunikacije i bez nje ne postoje riječi bogate sadržajem. U šutnji osluškujemo i bolje upoznajemo sami sebe, u njoj se rađa i produbljuje misao, jasnije shvaćamo ono što želimo reći i ono što očekujemo od drugoga, biramo riječi kojima ćemo se izraziti.

### 3.2. Obilježja šutnje

Šutnja je vid komunikacije. Za šutnju kažu da je zlato, i ne bez razloga. Nekad je bolje šutjeti, no nije svaka šutnja dobra i zlatna. Mudri su oni koji mogu razabrati kada je vrijeme za " čujno " a kada za " nečujno " djelovanje. Evo nekih smjernica<sup>56</sup>:

- šutjeti je bolje kad smo sigurni da bismo riječima napravili više štete nego koristi
- kad nismo sigurni da govorom možemo pomoći, a mogli bismo pogoršati situaciju
- kad nas nitko ne sluša ili ne čuje
- kad se nema što reći
- kad govor služi tek kao materijal za popunjavanje neugode

<sup>54</sup> Bašić., J., Hudina, B., Koller Trbović, N., Žizak, A. (1994.), Integralna metoda, u radu s predškolskom djecom i njihovim roditeljima, priručnik za odgajatelje i stručne suradnike predškolskih ustanova, Zagreb, Alinea

<sup>55</sup> Ibidem

<sup>56</sup> Bašić., J., Hudina, B., Koller Trbović, N., Žizak, A. (1994.), Integralna metoda, u radu s predškolskom djecom i njihovim roditeljima, priručnik za odgajatelje i stručne suradnike predškolskih ustanova, Zagreb, Alinea

- iz taktičnosti – biti "što na umu to na drumu" može se interpretirati kao iskrenost, no bliže je atributu netaktičnosti. Ponekad drugi ne moraju znati naše iskreno mišljenje, pogotovo kad je ono iskrivljeno i nevažno.
- pri slušanju - kad treba pažljivo slušati bolje je što manje ometati pametovanjem i nepotrebnim savjetovanjima
- pravi trenutak - u nekim trenucima je bolje strpljivo šutjeti te izabrati pravi trenutak kad to treba izreći. Kad je druga osoba umorna ili uzrujana ili općenito onemogućena da kvalitetno primi i procesuirati informacije, bolje je tada ne gubiti vrijeme i energiju. Za sve postoji pravo vrijeme i pravo mjesto. Osim toga ponekad smo i sami izvan sebe, pa ne znamo najbolje reagirati. Čim se strasti ohlade, glava razbistri, cijela će se situacija pokazati jasno, u svojoj svojoj beznačajnosti, pa će te vidjeti da je bolje da ste šutjeli. Jezik zna biti brži od pameti, pa je bolje prvo šutjeti a onda kad misao sazrije ju pokloniti drugima. Ispeci pa reci. Dok pečeš šuti.
- pravo mjesto - na nekim mjestima nije zgodno, a vjerovatno ni učinkovito izraziti svoje misli i osjećaje, zato ih je bolje prešutiti. Imati će veći efekat ako se o tome govori na za to primjerenom mjestu
- prava osoba - pred svima ne treba sve reći. Ako imate nekome nešto neugodno reći, nemojte to pred drugima, jer će tu osobu dovesti u nezgodnu situaciju da na Vas neprimjereno reagira samo zato što su drugi prisutni.
- prave teme - postoje neke stvari za koje se kaže "o tome se ne govori". Ovisno o kulturi, kontekstu i mnogim drugim stvarima moguće je da je bolje o tome šutjeti. Ako netko potegne temu koja je nepogodna u određenoj situaciji, bolje je prešutjeti svoje viđenje o toj temi. To se zove "mudro šutjeti" bolje je šutjeti nego lagati, kukati, ogovarati, psovati dobro odmjerite što ćete kome i koliko reći. Ponekad je rječitost šutnje glasnija od samih riječi. Držati jezik za zubima je umjetnost koju valja izučiti i prakticirati kad za to dođe vrijeme.<sup>57</sup>

„Kad prkosno šutimo u ljutnji, zračimo negativnom energijom. Ti neizrečeni uzvici bijesa, očaj, mržnje će i takvi, ušima nečujni, naći put do svoga cilja. No moguće je da budu krivo

---

<sup>57</sup> Bašić., J., Hudina, B., Koller Trbović, N., Žižak, A. (1994.), Integralna metoda, u radu s predškolskom djecom i njihovim roditeljima, priručnik za odgajatelje i stručne suradnike predškolskih ustanova, Zagreb, Alinea

interpretirani. Bolje bi bilo izraziti svoje osjećaje konstruktivno, davajući drugoj osobi priliku da sazna što u stvari osjećate i da to popravi<sup>58</sup>.

Nije dobra ni ona šutnja na koju smo prisiljeni kad u strahu od posljedica čvrsto stišćemo usne, jačajući svoju vještinu samosvladavanja. Ta šutnja je laž, samoprevara, kukavičluk

Kad osjetite poriv da zaustite, zapitajte se: imati li uistinu što za dodati, ili se jednostavno pravite pametni? "Pametovanje" se primijeti. I nije ugodno, ni za jednu stranu. Uglavnom je kontraproduktivno. Umjesto da navodno poboljša stvari, stvara vrlo jak otpor. Stoga je bolje šutjeti nego pametovati.<sup>59</sup>

Kad osjetite potrebu da šutite, zapitajte se: da li je bolje da šutim ili da ipak pronađem snage da govorim ono o čemu se šuti?

Kvalitetna međuljudska komunikacija mora zadovoljavati kriterij kongruentnosti. To je pravilo koje se odnosi kako na međusobnu komunikaciju dviju osoba čija komunikacija treba biti nadopunjujuća, iskrena, svrhovita, jasna i otvorena. Ali pravilo kongruentnosti odnosi se i na svakog pojedinog sudionika u komunikacijskom procesu. Tako osoba može biti potpuno usklađen sa samom sobom (imati jedinstvo misli, riječi i djela). Ali osoba može biti i neusklađena sa samom sobom tijekom komunikacije tako da misli jedno, govori drugo, a radi treće što se lako može otkriti kroz neuklađenost između verbalne i neverbalne komunikacije, zatim kroz neusklađenost ponašanja gornjeg u odnosu na donji dio tijela. Sve nas to odaje i pažljivom sugovorniku otkriva našu iskrenost i dobronamjernost, odnosno suprotno od toga.<sup>60</sup>

Šutnja može biti pozitivna i negativna. Pojavljuje se u različitim oblicima kao dio verbalne i neverbalne komunikacije i ima različita značenja. Ona je praćena mimikom lica, pogledom, pokretom očiju i cijelog tijela, što može pomoći primatelju poruke u opservaciji svega navedenoga i prepoznavanju značenja šutnje.<sup>61</sup>

Komunikacija je uspješna ako namjera, misao i izgovorena poruka pošiljatelja odgovoraju primljenoj poruci primatelja nakon čega je primatelj interpretira tj. tumači. Primatelj poruku

---

<sup>58</sup> Domin, N. Domin, D. Životna Škola – Komunikacija za roditelje  
URL:<http://www.zivotna-skola.eu/vjestine/komunikacija.html>,9.3.2017.

<sup>59</sup> Ibidem.

<sup>60</sup> Bašić., J., Hudina, B., Koller Trbović, N., Žižak, A. (1994.), Integralna metoda, u radu s predškolskom djecom i njihovim roditeljima, priručnik za odgajatelje i stručne suradnike predškolskih ustanova, Zagreb, Alinea

<sup>61</sup> Bašić., J., Hudina, B., Koller Trbović, N., Žižak, A. (1994.), Integralna metoda, u radu s predškolskom djecom i njihovim roditeljima, priručnik za odgajatelje i stručne suradnike predškolskih ustanova, Zagreb, Alinea

može realizirati ili samo primiti na znanje, jer tek na svoju interpretiranu poruku primatelj reagira tj. određuje svoje ponašanje prema pošiljatelju poruke i poslanom sadržaju, pišu Rouse i Rouse<sup>62</sup>.

„Kompleksnost komunikacijskog procesa vidljiva je u odnosu pošiljatelj – primatelj. Kada pošiljatelj poruke ima namjeru slanja određene misli primatelju poruke, on prvo tu misao mora kodirati, pretvoriti u izgovorene riječi čime postaje poruka i prenosi se primatelju iste. Primatelj poslanu poruku prima kao signale koje mora dekodirati, pretvoriti u verbalne simbole. Također postoji mogućnost pojave određenih mehaničkih ili semantičkih smetnji prilikom čega se izgovoreno može krivo čuti ili pogrešno razumjeti. Ako poruku pošiljatelja primatelj nije dobro čuo, već na samom početku dolazi do smetnje u komunikacijskom procesu te do prekida uspješne komunikacije.“<sup>63</sup>

### 3.3. Oblici šutnje

Šutnja ima mnogo pojavnih oblika. Oblici šutnje i njezina pojavnost ovisi o različitim životnim situacijama svakog čovjeka, a i o samom karakteru čovjeka. Kako je svaki čovjek individua za sebe, tako je i šutnja na neki način individualna za svakog čovjeka jer upravo je čovjek taj koji će odlučiti, bilo svjesno ili nesvjesno, koliko, gdje i kako će koristiti šutnju.<sup>64</sup>

Promatraju li se karakterne osobine ljudi, odnosno podjela na introverte i ekstroverte, vidljiva je razlika u korištenju šutnje u komunikaciji. Introvertirane osobe premalo verbaliziraju. Poštuju tišinu i šutnju. Vole biti sami ili u društvu vrlo bliskih osoba. Ekstrovertirane osobe vrlo lako uspostavljaju kontakt s drugim ljudima. Govorljivi su, otvoreni i društveni. Ne podnose šutnju niti je koriste<sup>65</sup>.

Šutnja se može promatrati i kroz kulturološke segmente jer njezina primjena ovisi i o kulturološkim razlikama. Sjevernoamerička kultura smatra razgovor, odnosno verbalizaciju, poželjnim i koristi se njime kako bi se postigao društveni cilj. Šutnja se u tim okolnostima smatra nečim negativnim te se može protumačiti kao nedostatak interesa, neprijateljstvo, tjeskoba, sramežljivost ili znak nekompatibilnosti između dviju osoba. Zapadnjacima je tišina

---

<sup>62</sup> Rouse, M. J.; Rouse S. : Poslovne komunikacije. Zagreb, Masmedia, 2005.

<sup>63</sup> Ibidem

<sup>64</sup> Bašić., J., Hudina, B., Koller Trbović, N., Žižak, A. (1994.), Integralna metoda, u radu s predškolskom djecom i njihovim roditeljima, priručnik za odgajatelje i stručne suradnike predškolskih ustanova, Zagreb, Alinea

<sup>65</sup> Škarid, I.: U potrazi za izgubljenim govorom, Školska knjiga, Zagreb, 1982., str.196

neugodna te je smatraju sramotnom i čudnom. Azijska kultura cijeni tišinu i ne potiče se izražavanje misli i osjećaja. Pričljivu osobu doživljavaju kao razmetljivu ili neiskrenu.<sup>66</sup>

U komunikaciji sa svojim sugovornikom koristimo šutnju u obliku pauze. One pomažu kod postizanja uspješne komunikacije jer omogućuju govorniku da promisli i organizira svoje misli dok s druge strane pauze omogućuju slušatelju da razumije ono što mu sugovornik govori.<sup>67</sup> Duge šutnje mogu stvoriti negativan dojam o govorniku.

„Šutnja može biti vrlo korisna u pregovaranju. Primjer dobre uporabe šutnje je Margaret Tacher. Ona bi započela određenu temu, dala određene argumente i kada bi trebala reći svoj stav napravila bi pauzu od nekoliko sekundi kako bi navela svoje sugovornike da razmišljaju o onome što je ona htjela reći. Pažljivim slušanjem, Margaret bi saznala smjer razmišljanja svojih sugovornika i nastavila razgovor u tom smjeru tako da na kraju dobije točno ono što je željela od sugovornika.“<sup>68</sup>

Šutnju koristimo i kao gestu uljudnosti. Nekada je dobro svoje mišljenje zadržati za sebe kako ne bismo povrijedili drugu osobu. Šutnja može biti i razarajuća i to ukoliko dugotrajno šutimo zbog straha. Šutjeti ima smisla samo u pozivu teologa i liječnika, kada se čuva nečija intima ili kada šutimo da ne povrijedimo nekoga.<sup>69</sup>

Nebrojeno je mnogo oblika šutnje, njezinih razloga i motiva. Kako je svaki čovjek kompleksno biće i individua za sebe, tako je i šutnja kompleksan način komuniciranja koji možemo koristiti na tisuće načina i kroz različite oblike.

### 3.4. Funkcije šutnje

Funkcije šutnje mogu se opisati kao kognitivna, uzročna, razgovorna i društvena. Kada se radi o pauzama i oklijevanjima smatra se da fenomen šutnje ima posebnu funkciju. To je funkcija kognitivnog procesa u komunikaciji. Naime, kad komuniciramo sa svojim sugovornikom radimo male pauze koje imaju posebnu i značajnu ulogu. One pomažu kod

---

<sup>66</sup> Knežević, A.N.: A što s maslinom? Pravila ponašanja i govor tijela, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004.

<sup>67</sup> Škarić, I.: U potrazi za izgubljenim govorom, Školska knjiga, Zagreb, 1982., str.196

<sup>68</sup> Bašić., J., Hudina, B., Koller Trbović, N., Žižak, A.: Integralna metoda, u radu s predškolskom djecom i njihovim roditeljima, priručnik za odgajatelje i stručne suradnike predškolskih ustanova, Alinea, Zagreb, 1994.

<sup>69</sup> Marjanović, S. Najčešće poruke govora tijela, URL:[www.sensaklub.hr/clanci/lifecoach/najcesce-poruke-govora-tijela](http://www.sensaklub.hr/clanci/lifecoach/najcesce-poruke-govora-tijela), 9.3.2017.

postizanja uspješne komunikacije jer omogućuju govorniku da promisli i organizira svoje misli dok s druge strane pauze omogućuju slušatelju da razumije ono što mu sugovornik govori.<sup>70</sup>

„Međuljudsku funkciju, jednaku razgovornoj funkciji, imaju ali i ne moraju imati uzročne funkcije šutnje. Tempo našeg govora i duljina pauza između govora vrlo često se mogu povezati s osobnim karakteristikama ljudi kao što su ekstrovertiranost ili introvertiranost. Ekstrovertirani ljudi su otvoreni, društveni, vrlo lako uspostavljaju kontakte. Oni vole raditi u društvu i ne vole biti sami. Suprotno njima su introvertirani ljudi koji su stidljivi i povučeni. Oni se ugodno osjećaju samo u društvu vrlo bliskih prijatelja i vole raditi i biti sami. Također duge pauze u govoru snažno su povezane s razvijanjem negativnog dojma o govorniku. Postoji istraživanje o razgovoru u sudnici koje je pokazalo da su odvjetnici i članovi porote imali negativne dojmove onih svjedoka koji su često i dugo stvarali pauze u svom govoru. Stoga, šutnja može biti i pozitivna kada dozvoljava slušatelju da organizira svoje misli i da razmisli o onome što je rečeno, ali i negativno kada stvara sumnju u ono što je rečeno“.<sup>71</sup>

Postoji funkcija šutnje koja se zove razgovorna funkcija. Razgovorna funkcija je ona koja označava stanke i značenje ili gramatičke jedinice u govoru. Šutnja se promatra i kao nedostatak. Tada ne preostaje puno prostora za proučavanje. Posljednja funkcija šutnje je društvena funkcija. Društvenu funkciju šutnje promatramo kroz šutnju i uljudnost. Za nju možemo reći da je kompleksni fenomen jer je veoma raširena u komunikaciji i koristi se za različite pojave.

### 3.5. Značenje šutnje u neverbalnoj komunikaciji

Na području komunikacije mnogo je različitih grana. Jedna od njih je i neverbalna komunikacija, a na kojoj je šutnja utemeljena. Možemo je definirati kao složeni proces koji pomaže boljem upoznavanju ljudi oko nas i nas samih.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Marjanović, S. Najčešće poruke govora tijela, URL:[www.sensaklub.hr/clanci/lifecoach/najcesce-poruke-govora-tijela](http://www.sensaklub.hr/clanci/lifecoach/najcesce-poruke-govora-tijela), 9.3.2017.

<sup>71</sup> Ibidem

<sup>72</sup> Knežević, A.N.: A što s maslinom? Pravila ponašanja i govor tijela, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004.



„Kao najčešći oblici govora tijela javljaju se geste (lat.gostum – učinjeno, izvršeno), tj. pokreti ruku, glave, ramena i sl., koje odražavaju neku psihičku reakciju i služe kao znak sporazumijevanja, upozorenja, opomene itd.“<sup>73</sup>

Čini se gotovo nevjerovatnim da se usprkos više od milijun godina razvoja ljudskoga društva, neverbalni način komuniciranja počeo proučavati tek 60-tih godina ovoga stoljeća. No, čak ni danas većina ljudi uopće ne zna za postojanje govora tijela, a da i ne govorimo da nije svjesna od kakvoga je značenja za njihov život, piše Jurković<sup>74</sup>.

Procjenjeno je da prosječni čovjek komunicira riječima ukupno u trajanju od 10-11 minuta dnevno i utvrđeno je da izravna verbalna komponenta komunikacije iznosi od 35%, a da se ostatak od 65% komunikacije obavlja neverbalnim načinom.<sup>75</sup>

Neverbalna komunikacija je složen proces koji uključuje ljudsku osobnost, riječi, intonaciju govora, te mimiku, geste i pokrete tijela.

Uvijek će biti onih koji s užasom podižu ruke i tvrde da je proučavanje govora tijela još jedan od načina na koji se znanstvene spoznaje mogu upotrijebiti da bi se čitanje misli i tajni nekoga iskorištavalo ili njime vladalo.<sup>76</sup>

„Shvaćanje principa po kojemu nešto djeluje čini život jednostavniji, dok nedostatak razumijevanja i neznanja potiču strah i praznovjerje i čine nas sumnjičavim prema drugima. Vještina neverbalnoga komuniciranja pomaže nam da svaki susret s nekom osobom postane uzbuđljivo iskustvo. Procesi rada i sporazumijevanja su spona koje povezuju ljude u društvenoj zajednici u kojoj svaka društvena jedinka zadovoljava svoje materijalne i duhovne potrebe“<sup>77</sup>.

Način na koji samo ljudsko tijelo djeluje kao društveno biće vezano je uz način na koji naša tijela upotrebljavamo u svakodnevnome životu, kada se međusobno susrećemo. Tada tijelo izražava naše najskrovitije želje i potrebe koje priopćavamo sugovornicima, te ako doista pomno promatramo, govore nam o onome što bismo morali znati, o pravoj prirodi ljudskog

---

<sup>73</sup> Jurković, Z.: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 2(12), 2002.

<sup>74</sup> Ibidem

<sup>75</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: *Poslovno komuniciranje*. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.

<sup>76</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: *Poslovno komuniciranje*. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.

<sup>77</sup> Jurković, Z.: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 2(12), 2002, str. 387-400.

roda. Podcjenjivati takvu spoznaju danas kada je znanje o ljudskom ponašanju doseglo zavidnu razinu, predstavlja neodgovornost.<sup>78</sup>

Govor tijela je neverbalna komunikacija, a ton glasa ili tjelesni izgled danas češće imaju veći utjecaj od izgovorene riječi. Odrastanjem intuitivno postajemo osjetljivi i na najsitnije promjene u izražavanju, kretnjama, te držanju tijela. Budući smo površni, često činimo ozbiljne greške u proučavanju ljudskog tijela. Toliko smo bliski s likom koji se odražava u ogledalu naše sobe, da si prestajemo postavljati pitanje kako su ljudi uopće dobili takav oblik tijela kakav imaju sada. Možda je problem u zabrinutosti tjelesnom težinom ili zdravljem, što je jedan od razloga zašto se ne vidimo u sklopu šire razvojne perspektive. Ako su ljudi oduvijek posjedovali relativno jednak skup emocionalnih poriva, to im je isti način vanjskog izražavanja.<sup>79</sup>

Uvijek smo u stanju brzo skrenuti od neprijateljstva ka prijateljstvu, od ljubavi ka mržnji, od sebičnosti altruizmu, te od tuge veselju. Pohvalno svojstvo uzajamnog pomaganja danas predstavlja novi oblik civilizirane prosvjećenosti, što je također dio naše animalne ličnosti kao i sklonost borbenosti i svađi, zbog neprirodnih opterećenja životne okoline.<sup>80</sup>

Dio problema sastoji se u tome da privid poznavanja samoga sebe pobuđuje samodopadnost i uvjerenje da znamo sve što je potrebno znati. Budući da tijelo djeluje kao cjelina, govor tijela vezano je složen i teško je odrediti sve odjednom.

„Postoji lijeva i desna polovica mozga gdje desnu stranu tijela kontrolira lijeva strana mozga i obrnuto. U praksi često postoji borba između predodžbe i namjere i u toj borbi prevladava predodžba kao produkt iracionalnoga nad namjerom koja je iracionalna. Lijeva strana mozga predstavlja našu racionalnost, te naglašava analitiku i logičnost, dok je desna strana zadužena za razvijanje kreativnosti i intuitivnosti emocija i onoga iracionalnog što je naglašeno kod manjega broja ljudi – umjetničkih duša“.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.

<sup>79</sup> Knežević, A.N.: A što s maslinom? Pravila ponašanja i govor tijela, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004.

<sup>80</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.

<sup>81</sup> Žižak, A.; Vizek, V. Ajduković, M. Interpersonalna komunikacija : u profesionalnom kontekstu. Zagreb : Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, 2011.

### 3.6. Značenje šutnje u verbalnoj komunikaciji

Šutnja je negacija iskrene intelektualne i jasne verbalne komunikacije. Retorika kao znanost o govornom umijeću i polemika kao svojevrsan napor o određenom pitanju o kojemu se iznose dokazi i protudokazi, negacija šutnje zajedno sa dijalogom (komunikacijskim procesom i metodama za postizanje sporazuma u svim oblicima društvenog života) čine okosnicu u otkrivanju svijesti ljudskih odnosa. Biti dobar retoričar ujedno znači biti dobar tj. kulturni sugovornik o problemu koji je sporan i o kojemu se žustro raspravlja braneći svoj stav, ali istodobno uvažavajući sugovornika (pa čak) i onda kada se njegove teze i argumenti pobijaju. U neravnopravnom dijalogu dolazi do izražaja dominacija jedne strane, neravnopravnost i subordinacija odnosa što isključuje jedno od osnovnih demokratskih načela: «Neka se sluša i druga strana».<sup>82</sup>

„Upitna je kvaliteta diskusije u kojoj nema međusobne tolerancije ili uvažavanja polemičara, te se takva vrsta dijaloga pretvara u dvoboj ili šutnju koja «para uši». Česte su situacije na simpozijima gdje pojedini sudionici izlažu svoje referate i studije o kojima diskutira svega nekoliko diskutanta, dok većina sudionika najčešće šuti i ostaje pasivna ne izražavajući svoje mišljenje. U diskusijama nastaje problem kada zaboravljajući na argumente i profesionalnost, diskutanti unose sebe i onemogućavaju dolazak tekućeg problema. Kada dijalog poprimi oštre obrise i žustar ton dolazi do polemike u kojoj ne bi trebalo biti pobjednika niti pobijeđenih u smislu osobe. Pobjednik bi trebala biti istina. Dok se sugovornici služe cinizmom – ništa od dijaloga. Činjenica je da se niti jedna inicijativa ne može zamisliti bez suprotstavljanja, ali to ne znači da je kvalitetan onaj dijalog koji je predodređen podčiniti mišljenja ostalih sugovornika. Nadalje, svaki polemičar mora imati snage da, ukoliko je njegova teza ostala nedokazana, prizna ispravnost tj. argumentiranost teze sugovornika. Svaka započeta polemika mora i završiti. Najbolja je situacija ukoliko su oba polemičara zadovoljna argumentacijom tj. rezultatom svoje polemike, što se jasnije očituje ukoliko je sam ishod polemike društveno koristan“.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Žižak, A.; Vizek, V. Ajduković, M.: Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, 2011.

<sup>83</sup> Žižak, A.; Vizek, V. Ajduković, M.: Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, 2011

## 4. Šutnja u poslovnoj komunikaciji

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

### 4.1. Šutnja i poslovno pregovaranje

Pregovaranje se smatra jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti, koju ljudi i danas, gotovo svakodnevno, prakticiraju u privatnom i poslovnom životu prilikom interakcije s drugima. Ono je esencijalno za svakoga tko zbog ostvarenja ciljeva mora stupiti u interakciju s drugim ljudima. Stoga se u suvremeno doba pregovaranje smatra univerzalnim procesom, primjenjivim u mnoštvu različitih životnih situacija.<sup>84</sup>

Potopi mnogo definicija pregovaranja, ali najobuhvatnijom se smatra sljedeća: „Pregovaranje je komunikacijski proces kojim se rješava konflikt interesa dviju razumnih pregovaračkih strana.“<sup>85</sup>

Šutnja se često koristi kao strategija u pregovorima. Ono što šutnja može postići jest<sup>86</sup>:

- Potaknuti drugu stranu da govori više nego što je planirano
- Osigurati vrijeme da se izbjegne ubrzana reakcija
- Staviti govornika u snažniju poziciju u odnosu na drugu stranu

---

<sup>84</sup> Wilde, S. Tiha moć. Zagreb : Andrijići, 2007..

<sup>85</sup> Tomašević Lišanin, M.: Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 1(2), 2004.

<sup>86</sup> Ibidem

Potrebno je šutnju usmjeriti da radi za govornika, ne protiv njega. Nakon što se iznese ponuda, poželjno je prekinuti s govorom i pričekati odgovor druge strane. Iako će ga neugodna tišina možda natjerati na razgovor, potrebno se je oduprijeti jer sve što se naknadno kaže, neće biti u korist govornika<sup>87</sup>.

Autorica nadalje smatra kako se šutnja kao strategija pregovaranja može koristiti na razne načine<sup>88</sup>.

Kada se predstavlja prijedlog ili ponuda postoje tri opcije. Može se prihvatiti, odbaciti ili ponuditi protu prijedlog.

Također postoje dvije dodatne opcije koje se rijetko koriste jer nisu toliko poznate ali su izuzetno korisne:

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

Kada ne radimo ništa uzrokuje tišinu koja drugu osobu prisiljava da popuni nastalu prazninu. Takav oblik šutnje, zapravo signalizira drugoj strani da niste u potpunosti zadovoljni s prijedlogom. Ponudi li druga strana alternativu, izmijeni prijedlog ili pokaže da je nastala tišina neugodna, zapravo signalizira da i dalje ima prostora za pregovore. Naučimo li čitati reakcije druge strane lakše ćemo se odlučiti koju opciju od prve tri treba nastaviti.<sup>89</sup>

Traženje stanke još je jedan oblik šutnje kao strategije pregovaranja. Ona također ukazuje na nezadovoljstvo s prijedlogom. Da bi nastavili s pregovaranjem i odlučili se za sljedeći korak bitno je shvatiti kako je druga strana reagirala na zahtjev za uzimanje pauze. Pokaže li nelagodu, to vjerojatno znači da ima prostora za pregovore i dalje. Ako pak, djeluje nezainteresirano i spremno da se pregovori odgode za duže vrijeme, to može značiti da je dosegla konačnu poziciju i red je da se ponuda ili prihvati ili odbije.<sup>90</sup>

U svakom slučaju, može se naučiti kako implementirati i koristiti šutnju kao pregovaračku taktiku. Vrijeme odgovora ukazuje na mnogo informacija. Ako se umjesto toga odmah prihvati, odbaci ili ponudi protu prijedlog, najvjerojatnije je izgubljena dobra prilika. Budite

---

<sup>87</sup> Tomašević Lišanin, M.: Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 1(2), 2004.

<sup>88</sup> Ibidem

<sup>89</sup> O pregovaranju: URL: [www.how-to-negotiate.com](http://www.how-to-negotiate.com), 15.2.2017.

<sup>90</sup> Tomašević Lišanin, M.: Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 1(2), 2004.

svjesni onoga što će poruka ili kasni odgovor znači kod druge osobe i selektivno koristite vremenski period kao signal koji želite poslati, bez da druga strana otkrije ono što razmišljate u ovom trenutku.<sup>91</sup>

## 4.2. Šutnja kao sredstvo vodstva

Zamislite vođu čitave organizacije ili tima u okviru organizacije koji ne čuje što se događa oko njega? Vjerojatno se svatko sreo s primjerom takvog menadžera ili poduzetnika. Čudo je što menadžer sve može saznati o vlastitoj organizaciji ili timu kojeg vodi, ako ponekad zašuti i poslušati što ljudi govore. Ako šuti i sluša, neće samo čuti sadržaj onoga što se govori, nego će moći vidjeti kako ljudi izgledaju, kako se osjećaju, kako miriše energija među ljudima, koje neverbalne signale šalju o svom zadovoljstvu ili nezadovoljstvu. Želi li voditelj saznati što ljude motivira, mora ih čuti i vidjeti. Zato voditelj kada je sa svojim timom, ili kada je s njima na nekoj edukaciji, najbolje da pustiti njih da pričaju, a on da ih osluškujete i gleda. Najbolje je pretvoriti se u promatrača koji kao u kazalištu analizira likove, njihove uloge, osobne drame, karakterne osobine, strahove i slično. To rade vrhunski šefovi. Slušaju i onda se usklađuju sa onime što su čuli. Jer ako znamo što osoba treba, onda joj to možemo i dati.<sup>92</sup>

## 4.3. Šutnja u organizaciji

„Šutnja u organizaciji je jedan od većih razloga zašto ljudi ne komuniciraju. Protok informacija ima veliki utjecaj na vlasnike, menadžere i zaposlenike pogotovo kad ne dođe na vrijeme u onom obliku u kojem je poslana do osobe do koje je trebala. Pitanja koja se odnose na proizvodne greške, korporativno preživljavanje ili zadržavanje rezultati su propuštanja prijenosa ili primanja informacija. Svaka informacija koja nije poslana ili primljena uzrok je ili posljedica šutnje“<sup>93</sup>.

„Sve komunicira (prenosi poruku, priopćava), sviđalo se nama to ili ne. Očito je da riječi priopćavaju, no radnje, pa čak i tišina, također šalju snažne poruke. Ta ideja komunikacije

---

<sup>91</sup> O pregovaranju: URL:[www.how-to-negotiate.com](http://www.how-to-negotiate.com), 15.2.2017.

<sup>92</sup> Wilde, S.: Tiha moć. Andrijčić, Zagreb, 2007.

<sup>93</sup> Drakulić, Lj. 2012., Šutnja administracije, preuzeto sa [www.sszssh-kbczagreb.com](http://www.sszssh-kbczagreb.com), 26.2.2017.

koja jednostavno postoji sama po sebi, u mnogim organizacijama uzrokuje odbacivanje važnosti komunikacije s djelatnicima kao funkcije menadžmenta.<sup>94</sup>

U organizaciji šutnja ima negativan oblik kada se koristi u internoj komunikaciji. Na radnom mjestu, naime, neizbježno dolazi do različitih formalnih i neformalnih interakcija među zaposlenicima, te je gotovo nemoguće ne komunicirati. No, da bi komunikacija pridonosila boljim međuljudskim odnosima i povećanju motivacije zaposlenika, a kroz to utjecala i na unaprjeđenje poslovanja te kreiranje željenog imidža tvrtke u javnosti, ona mora biti planirana, sustavna i efikasna.

Interna je komunikacija izraz koji se koristi za opisivanje sustava organizacijski upravljane komunikacije gdje se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljanim skupinama.

Šutnja u internoj komunikaciji utječe na<sup>95</sup>:

- Međusobnu suradnju na projektima u organizaciji
- Uspostavljanje kvalitetnih međuljudskih odnosa među radnom zajednicom
- Potiče šumove u komunikaciji
- Ostavlja loš dojam
- Onemogućuje slanje povratne informacije

Organizacijska komunikacija često je reakcijska, što znači da međusobna interakcija mora biti izravno dvosmjerna. Komunikacija o poslovnim rezultatima mora biti kontinuirana i osiguravati svježee, redovite informacije o svemu, od planova kompanije do očekivanog načina na koji će djelatnici pridonijeti uspjehu tih planova. Djelatnici trebaju znati o okolini u kojoj kompanija posluje i o čimbenicima koji mogu utjecati na organizaciju. To je dvosmjerna angažiranost koja potiče uključenost djelatnika.

„Iskrivljena komunikacija, kao što može udaljiti osobu od obitelji i partnera, isto tako može zaposlenika sputavati u njegovu radu u organizaciji, što može dovesti do odbacivanja, povučenosti, bespomoćnosti i sl. Ukoliko se na vrijeme prepreke ne spoznaju, loša komunikacija može dovesti do trajno narušenih odnosa u organizaciji. Neke od prepreka u

---

<sup>94</sup> Wilde, S.: Tiha moć. Andrijići, Zagreb, 2007.

<sup>95</sup> Žižak A.; Vizek Vidović V.; Ajduković M.: Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu, Edukacijsko rehabilitacijski fakultet, Zagreb, 2012.

komunikaciji nastaju pretežno, ili isključivo na razini pojedinca, a do nekih uglavnom dolazi zbog šutnje<sup>96</sup>.

Komunikacija u organizaciji može se provoditi na mnogo razina i na mnogo načina. Ona uključuje sve oblike i vrste komunikacije unutar organizacije, stoga možemo tvrditi da svaka organizacija posjeduje internu komunikaciju. Razlika je jedino u njezinom stupnju kvalitete. Interna komunikacija manifestira se kroz razne vrste komunikacijskih kanala. Tako razlikujemo osobne komunikacijske kanale (sastanci, prezentacije, brifinzi...), pisane komunikacijske kanale (dopisi, interni časopisi, godišnja izvješća, priručnici za zaposlene, leci, brošure, plakati...), elektroničke komunikacijske kanale (telefon, fax, e-mail, intranet, web-stranica, blog...), razni eventi (dan tvrtke, proslave, domjenci, konferencije, radionice, team building, izleti...), korporativni identitet (simboli, radno okruženje...)<sup>97</sup>.

Upravo iz tog razloga, šutnja u ovom obliku komunikacijske sredine nije prihvatljiva.

#### 4.4. Šutnja i konflikt

Konflikti postoje odkad je čovjeka. Mogu se pronaći u svim etapama ljudskog djelovanja. Ako konflikt ne postoji, znači da je cjelokupna moć u rukama jedne stranke koja ima vlast i proizlazi iz toga kako postoji samo jedna „istina“ i kako je samo jedna strana „u pravu“, što može u konačnici dovesti do upotrebe i eskalacije sile. Kako se sukob često poistovjećuje sa svađom i smatra se lošim načinom ponašanja, poistovjećuje se i sa sukobom interesa.<sup>98</sup>

Većina ljudi se nastoji povući kada vidi da razgovor ne ide željenim pravcem, kako ne bi došlo do sukoba, odnosno konflikta. Stoga je uvažavanje sugovornika, njihovih emocija i stavova od velike važnosti za uspjeh procesa komunikacije.

Znanstvenica Ulrike C. Wasmuth kaže kako je od velike važnosti da se konflikt promatra kao socijalno stanje i da ga se ne zamjenjuje s formama koje treba prevladati. Ona konflikt definira kao socijalno stanje u kojem sudjeluju najmanje dvije strane koje imaju potpuno različite polazne točke, koje su na prvi pogled nepomirljive i koje teže različitim ciljevima

---

<sup>96</sup> Žižak A.; Vizek Vidović V.; Ajduković M.: Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu, Edukacijsko rehabilitacijski fakultet, Zagreb, 2012.

<sup>97</sup> Gradečki, Z.: Komuniciranje u poduzeću, Vjesnik, Zagreb, 1990.

<sup>98</sup> Ibidem



koje može ostvariti samo jedna od strana i/ili koje koriste potpuno različita sredstva za ostvarenje određenog cilja.<sup>99</sup>

Konflikt ne mora uvijek biti negativan, može imati i pozitivne rezultate. Radna grupa može, na primjer, otvorenim iznošenjem različitih mišljenja doći do boljeg rješenja nego grupnim razmišljanjem. Istraživanja pokazuju kako menadžeri veliki dio radnog vremena provode u razrješenju sukoba, a to ukazuje na važnost poznavanja uzroka, mehanizama te načina na koji se sukob rješava.<sup>100</sup>

Rastom i razvojem organizacije, povećanjem broja zaposlenika, složenosti strukture, povećanjem organizacijskih razina, te povećanjem broja komunikacija, umnožavaju se i pretpostavke za povećanje broja sukoba.

„Kako se povećava komunikacija unutar radne organizacije, tako je i sve veći broj kratkih spojeva, a time i potencijalnih konflikata u radnoj organizaciji. Glavi problem i najveća teškoća u vezi sa konfliktima odnosi se na njihovo pravovremeno prepoznavanje. Najčešće ih nije lako prepoznati, jer konflikt nije opipljiva, objektivna i pojava koja se može lako prepoznati. U fazi inkubacije, konflikt postoji samo u glavama ljudi, koji su mogući sudionici konflikta, a može se prepoznati tek kada eskalira u obliku određene akcije, odnosno onda kada se počne iskazivati“<sup>101</sup>.

U međugrupnim konfliktima sudionici su skupine, organizacijske jedinice, neki dijelovi organizacije i slično, a ne pojedine osobe. Međugrupni konflikt može biti uzrokovan nekakvim propustima u organizaciji ali i nemogućnošću zadovoljavanja potreba pojedinih skupina unutar organizacije. Da bi pojedine grupe u radnoj organizaciji mogle surađivati, ovisi o tipu i stupnju međuovisnosti u grupi. Osnovni temelj suradnje između grupa je komunikacija. Što je češća interakcija, to je spremnost na suradnju veća.<sup>102</sup>

Dakle, bit svake komunikacije je međudodnos, zajedničko traženje odgovora, modela, viđenja, pojma ili bilo čega drugog što može dovesti do uspostavljanja poljuljane ravnoteže. Čovjeku ne preostaje ništa drugo nego da neprestano traga za što uspješnijim oblicima komuniciranja i unutar njih pregovorima, sporazumijevanjem, suglašnošću i poravnavanjem uspostavlja miran način življenja.

---

<sup>99</sup> Gradečki, Z.: Komuniciranje u poduzeću, Vjesnik, Zagreb, 1990.

<sup>100</sup> Ibidem

<sup>101</sup> Žižak A.; Vizek Vidović V.; Ajduković M.: Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu, Edukacijsko rehabilitacijski fakultet, Zagreb, 2012.

<sup>102</sup> Gradečki Z.: Komuniciranje u poduzeću, Vjesnik, Zagreb, 1990.

Temeljne loše posljedice šutnje u konfliktu su<sup>103</sup>:

- Pokazivanje nepoštovanja prema drugoj strani
- Pretvaranje aktivne komunikacije i pasivnu
- Stvarati dojam ignoriranja druge strane
- Pokazivanje slabosti
- Pokazivanje predaje
- Potiskivanje i negiranje problema
- Apatična i neprilagodljiva komunikacija
- Povećavanje napetosti

Komuniciramo kako bismo ostavili dojam na druge, zbog informacija, komuniciramo također i radi zabave, kako bismo pokazali srdačnost i prijateljstvo, kako bismo nekog uvjerali u nekakvu činjenicu ili pak kako bismo smanjili nelagodu koja je uzrokovana dugom šutnjom.

„U nekim drugim okolnostima ljudi komuniciraju da bi zadržali odnose, da bi podučili i od drugih naučili nešto novo, odnosno, ljudi komuniciraju kako bi pokazali svoju socijalnu, društvenu stranu. Komuniciranje nam omogućuje prenošenje informacija o našim intelektualnim, emocionalnim i društvenim osobinama, odnosno o nama samima. Komunikacija je obično obostrana. Kada jedna osoba razgovara, druga osoba može pokazivati neverbalne znakove zanimanja ili nezanimanja. Ljudi se izmjenjuju u govorenju, ali ipak u većini interpersonalnih situacija, komuniciraju istovremeno. Kada neka osoba drži monolog, geste druge osobe, izrazi lica te vokalizacija daju informacije obrnutog smjera“.<sup>104</sup>

Kako navodi Fox, jedno od glavnih pravila neverbalne komunikacije jest izbjegavati šutnju.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> Žižak A.; Vizek Vidović V.; Ajduković M.: Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu, Edukacijsko rehabilitacijski fakultet, Zagreb, 2012.

<sup>104</sup> Gradečki Z.: Komuniciranje u poduzeću, Vjesnik, Zagreb, 1990.

<sup>105</sup> Ibidem

## 5. Metodologija istraživanja

### 5.1. Predmet istraživanja

Tema ovog rada jest uloga šutnje u poslovnoj komunikaciji. Ona se promatra iz različitih kutova gledanja, te u praksi pronalazimo njena različita značenja, prednosti i mane. Postoji jako široko shvaćanje šutnje.

U svakom trenutku komuniciramo šutnjom, no jesmo li toga svjesni mi i naši sugovornici, odnosno, razumijemo li značenje te šutnje u pojedinim situacijama, ovisi o nama samima i našem umijeću komuniciranja. Šutnja se javlja pod utjecajem emocija kao što su strah, ljutnja, bijes, žalost, tuga itd. Najčešće se šuti zbog straha, vrlo često zbog opreza, nerijetko zbog stida ili mržnje.

Šutnja je sastavni oblik i neizostavan dio komunikacije. Njome se, koliko god čudno zvuči, može "reći" mnogo toga. Šutnjom možemo dati do znanja partneru, roditeljima i djeci da se ljutimo, na poslu i u školi njome možemo prikriti neznanje i strah. U većoj skupini ljudi šutnju možemo shvatiti kao strah od uključivanja u novu u sredinu. Međutim šutnja itekako može odigrati bitnu ulogu kod komunikacije sa poslovnim partnerom, prilikom potpisivanja važnog ugovora, kod prvog susreta sa nekom bitnom osobom. U takvim slučajevima, šutnja je uglavnom nepoželjni oblik komunikacije, naime ako smo na sastanku s poslovnim partnerom nije očekivano šutjeti. Na taj način on o nama stvara mišljenje koje ne mora biti točno i teško će ga izmijeniti.

U radu se orijentiramo na šutnju u poslovnom kontekstu. U procesu šutnje također šaljemo određene znakove koje drugi ljudi mogu očitati. To najčešće obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća, vanjski izgled i razdaljina među sugovornicima. U poslovnoj komunikaciji šutnja je često zanemaren ali moćan alat. Mnogi ljudi čine pogrešku misleći da će biti više primijećeni ili dobiti unapređenje ako više govore nude stalno svoje mišljenje, dijele znanje ili prijedloge. Kada gledamo na razvoj vlastitih komunikacijskih vještina ili naših kolega trebamo uzeti u obzir ne samo naglasak na govorne projekcije, intonaciju i izbor jezika, nego i na način na koji se može uključiti šutnja kao komunikacijsko sredstvo.

## 5.2. Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja je istražiti percepciju potrošača o šutnji kao komunikacijskom alatu.

## 5.3. Istraživačka pitanja

IP(1): Smatra li se šutnja poželjnom ili nepoželjnom u interpersonalnoj komunikaciji?

IP(2): Smatra li se šutnja poželjnom ili nepoželjnom u poslovnoj komunikaciji?

IP(3): Kakav je utjecaj šutnje u organizaciji?

IP(4): Smatra li se šutnja u komunikaciji korisnim alatom/sredstvom?

## 5.4. Hipoteze

Glavna hipoteza ovog istraživanja je da se šutnja smatra nepoželjnom u poslovnoj komunikaciji.

H(1): Većina ispitanika smatra šutnju nepoželjnom u poslovnoj komunikaciji.

Pored glavne hipoteze, postavljene su i pomoćne hipoteze:

H(2): Većina ispitanika smatra šutnju nepoželjnom u interpersonalnoj komunikaciji.

H(3): U organizaciji šutnja utječe na međusobnu suradnju i uspostavljanje kvalitetnih međuljudskih odnosa.

H(4): Šutnja u poslovnoj komunikaciji jest koristan alat.

Na temelju prikupljenih rezultata istraživanja, glavna hipoteza i pomoćne hipoteze će se prihvatiti ili odbaciti.

## 5.5. Metoda istraživanja

U svrhu istraživanja koristila se znanstvena metoda anketiranja. Anketa je formirana u elektroničkom obliku. Poziv na anketu poslan je ispitanicima putem društvenih mreža i putem elektroničke pošte.

Prva dva pitanja u anketi demografske su prirode i odnose se na dob i spol ispitanika. Narednih 4 pitanja su na zaokruživanje, a posljednjih 30 pitanja sastavljena su u obliku Lickertove skale.

## 6. Rezultati istraživanja

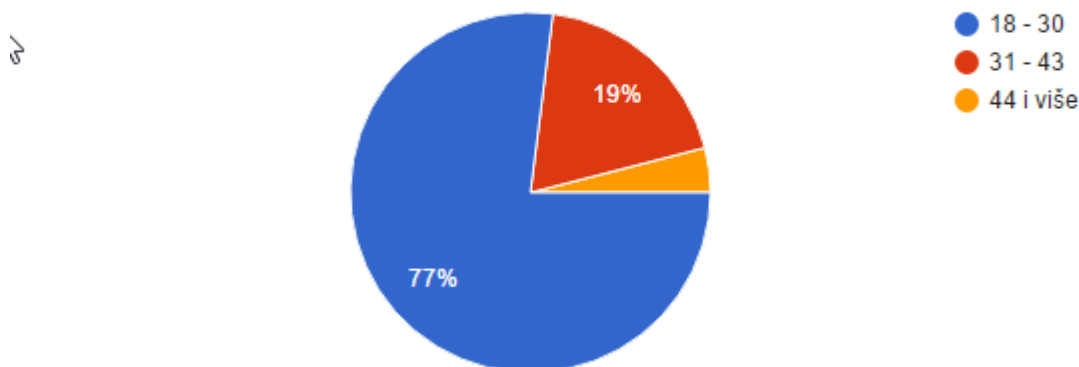
Anketno istraživanje provodilo se 2 tjedna putem društvenih mreža i elektroničke pošte. Svi ispitanici su anonimni, anketa je bila javna i svima dostupna. U daljem tekstu biti će prikazani njeni zanimljivi rezultati.

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 100 ispitanika, od kojih ih je 67% žena, a 33% muškaraca.

U istraživanju je sudjelovalo 77% ispitanika dobne skupine od 18-30 godina, 19% ispitanika dobne skupine od 31-43 godine i 4% ispitanika dobne skupine od 44 godine i više.

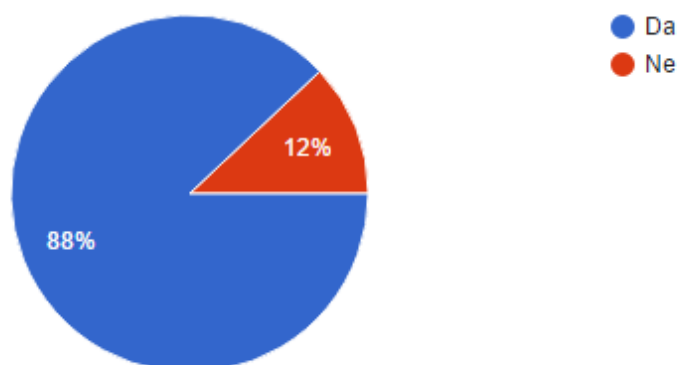
Nadalje će biti prikazani ostali rezultati ovog istraživanja.

Dobna skupina: (100 odgovora)



Grafikon 1. Dob ispitanika

Koristite li se šutnjom u komunikaciji? (100 odgovora)

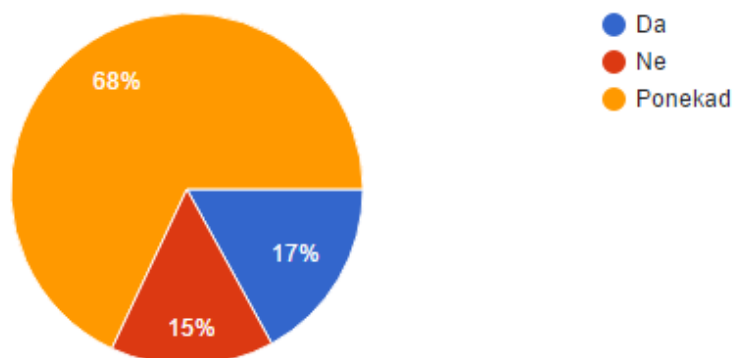


Grafikon 2. Koristite li šutnju u komunikaciji

Na pitanje koriste li se šutnjom u komunikaciji, najveći broj ispitanika odgovorio je potvrdno (88%), dok ih 12% ne koristi šutnju u komunikaciji.

↳

Smatrate li šutnju u komunikaciji poželjnom? (100 odgovora)

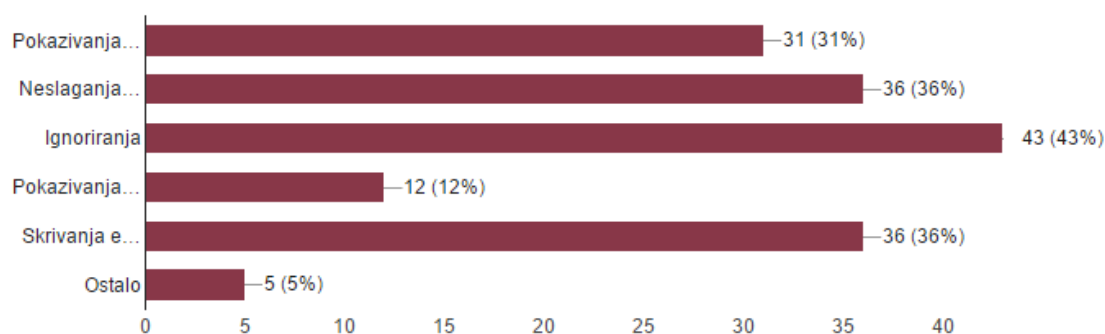


Grafikon 3. Smatrate li šutnju u komunikaciji poželjnom

Od ukupnog broja ispitanika 68% ih smatra šutnju u komunikaciji ponekad poželjnom, dok ih 15% ne smatra šutnju u komunikaciji poželjnom.

5

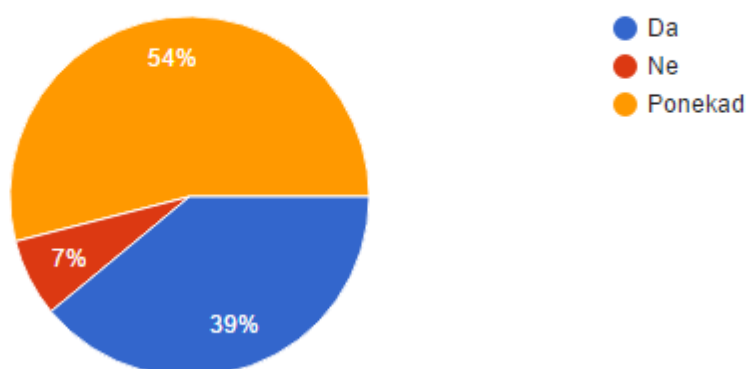
#### Zbog čega najčešće šutite? (100 odgovora)



Grafikon 4. Zbog čega najčešće šutite

Najveći broj ispitanika najčešće šuti zbog ignoriranja (43%), dok ih najmanji broj šuti zbog pokazivanja emocija (12%).

#### Može li Vas nečija šutnja naljutiti ili povrijediti? (100 odgovora)

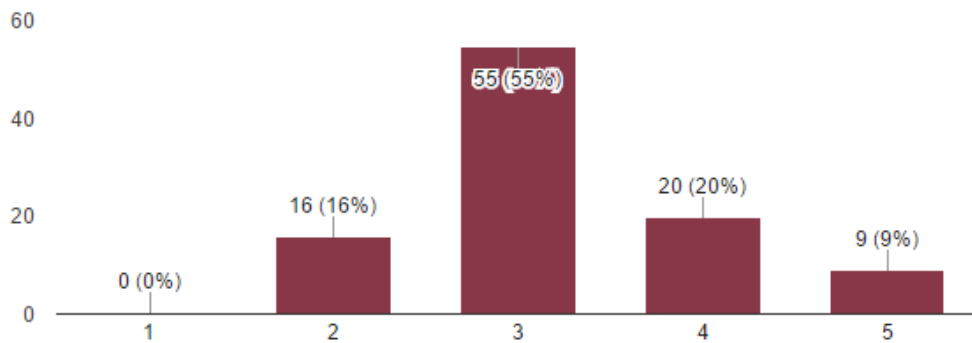


Grafikon 5. Može li vas nečija šutnja naljutiti ili povrijediti

Najveći broj ispitanika smatra kak šutnja ponekad može naljutiti ili povrijediti (54%), a najmanji broj smatra da šutnja ne može naljutiti ili povrijediti (7%).



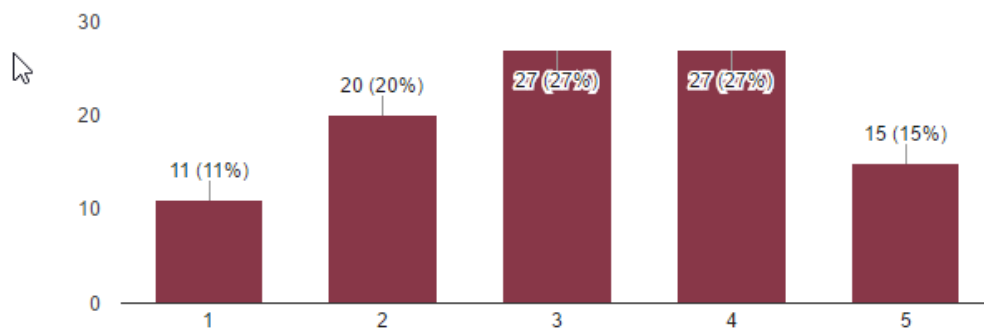
### U interpersonalnoj komunikaciji često koristimo šutnju. (100 odgovora)



Grafikon 6. U interpersonalnoj komunikaciji često koristimo šutnju

Od ukupnog broja ispitanika, čak 55% njih niti se slaže niti ne slaže s tvrdnjom kako u interpersonalnoj komunikaciji često koristimo šutnju, dok se njih 9% u potpunosti slaže.

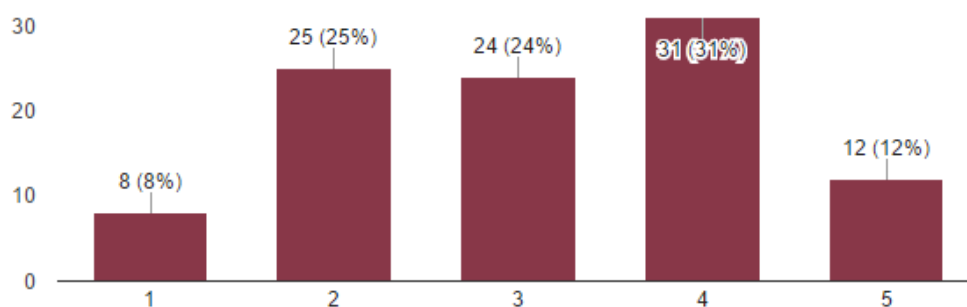
### Šutnja je sastavni oblik i nezaostavan dio poslovne komunikacije. (100 odgovora)



Grafikon 7. Šutnja je sastavni oblik i neizostavan dio poslovne komunikacije

Najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako je šutnja sastavni oblik i neizostavan dio poslovne komunikacije (27%), dok se najmanji broj s tvrdnjom u potpunosti ne slaže (11%).

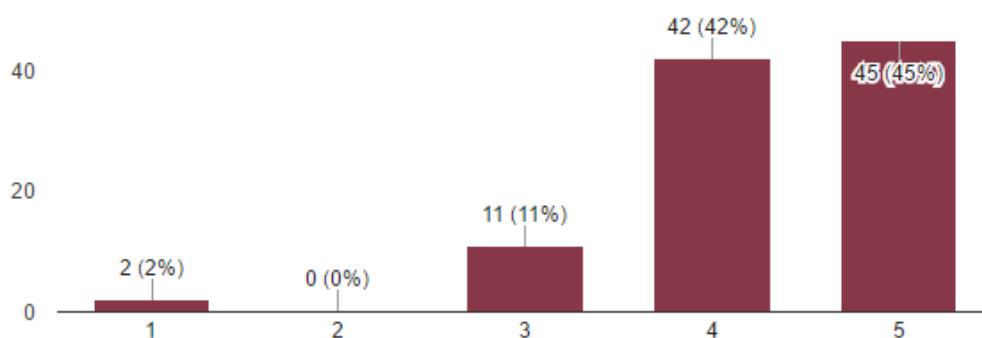
Šutnja je uglavnom nepoželjni oblik komunikacije. (100 odgovora)



Grafikon 8. Šutnja je uglavnom nepoželjni oblik komunikacije

S obzirom na rezultate istraživanja, čak 31% ispitanika smatra kako je šutnja uglavnom nepoželjan oblik komunikacije, dok ih se 8% s tvrdnjom ne slaže.

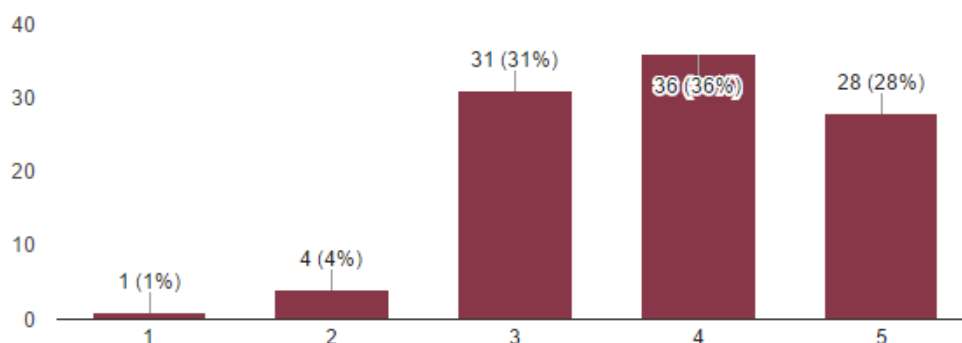
Ponekad šutnja u interakciji može biti neugodna. (100 odgovora)



Grafikon 9. Ponekad šutnja u interakciji može biti neugodna

Najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako šutnja u interakciji može biti neugodna (45%), dok ih se najmanji broj u potpunosti ne slaže (2%).

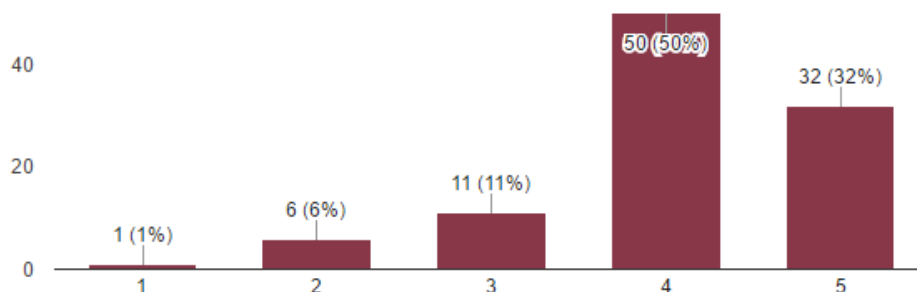
Šutnja se u razgovoru može upotrijebiti vrlo konstruktivno. (100 odgovora)



Grafikon 10. Šutnja se u razgovoru može upotrijebiti vrlo konstruktivno

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako se šutnja u razgovoru može upotrijebiti vrlo konstruktivno (36%), dok ih se najmanji broj u potpunosti ne slaže (1%).

Na neka postavljena pitanja neki ljudi teško odgovaraju pa šute. (100 odgovora)

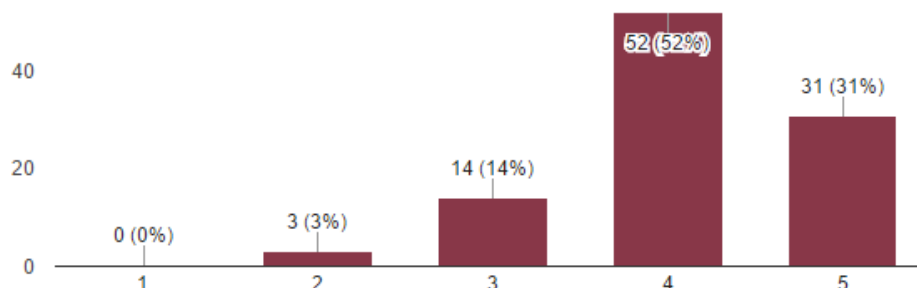


Grafikon 11. Na neka postavljena pitanja neki ljudi teško odgovaraju pa šute

Najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako na neka postavljena pitanja neki ljudi teško odgovaraju pa šute (50%), dok ih se najmanji broj u potpunosti ne slaže (1%).

Ponekad sugovornik može krivo protumačiti šutnju koja predstavlja stanku u govoru pa preskače na drugu temu ne dopuštajući da se osoba izrazi.

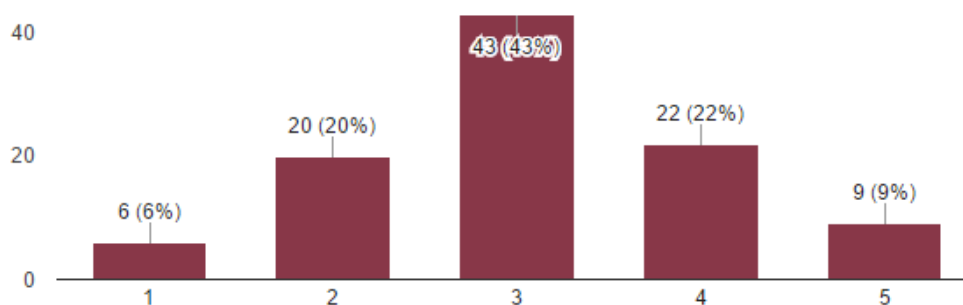
(100 odgovora)



Grafikon 12. Ponekad sugovornik može krivo protumačiti šutnju

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako ponekad sugovornik može krivo protumačiti šutnju koja predstavlja stanku u govoru pa preskače na drugu temu ne dopuštajući da se osoba izrazi (52%), a najmanji broj ih se ne slaže (3%).

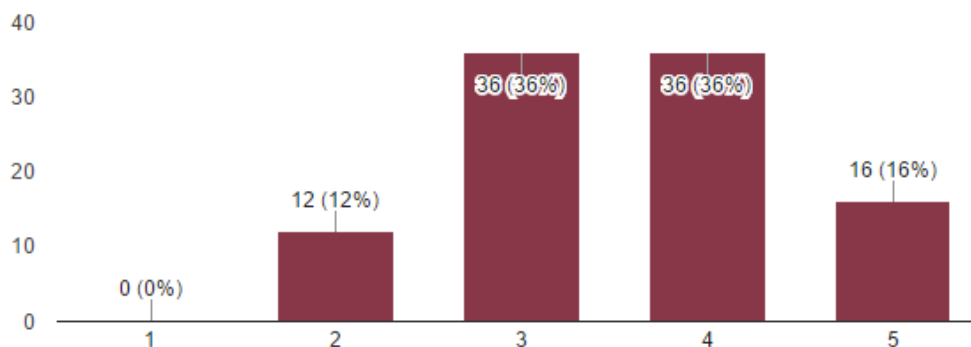
Najčešće se šuti zbog straha. (100 odgovora)



Grafikon 13. Najčešće se šuti zbog straha

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika niti se slaže, niti se ne slaže s tvrdnjom kako se najčešće šuti zbog straha (43%), a najmanji broj ih se u potpunosti ne slaže (6%).

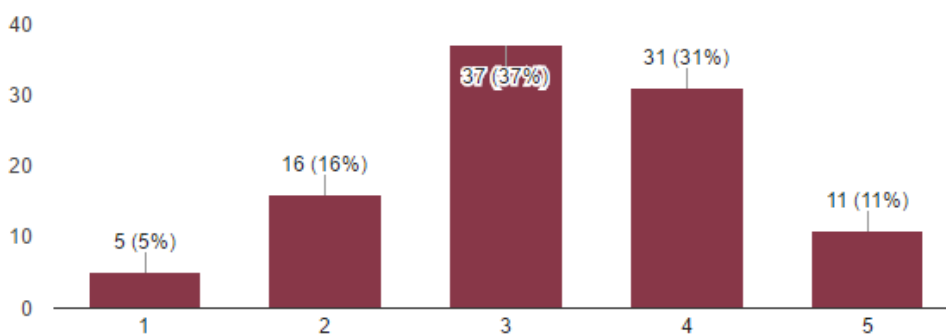
### Najčešće se šuti zbog opreza. (100 odgovora)



Grafikon 14. Najčešće se šuti zbog opreza

Najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako se najčešće šuti zbog opreza, dok ih se najmanji postotak ne slaže (12%).

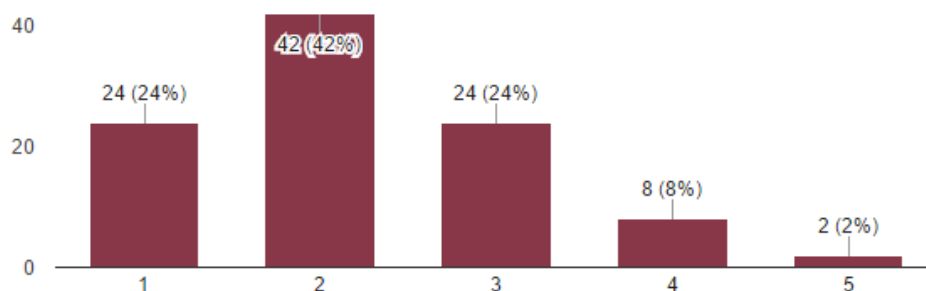
### Najčešće se šuti zbog srama. (100 odgovora)



Grafikon 15. Najčešće se šuti zbog srama

Najveći broj ispitanika niti se slaže, niti ne slaže s tvrdnjom kako se najčešće šuti zbog srama (37%), dok ih se najmanji broj u potpunosti ne slaže s tvrdnjom (5%).

### Najčešće se šuti zbog mržnje. (100 odgovora)

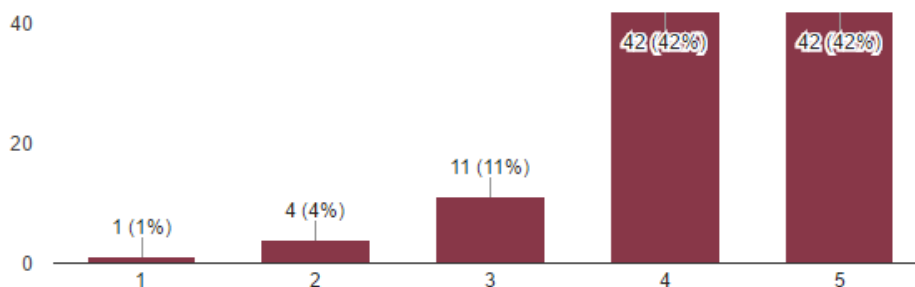


Grafikon 16. Najčešće se šuti zbog mržnje

Prema rezultatima istraživanja, najveći postotak ispitanika ne slaže se s tvrdnjom kako se najčešće šuti zbog mržnje (42%), dok ih se najmanji broj u potpunosti slaže (2%).

### Šutjeti je bolje kada smo sigurni da bi riječima napravili više štete nego koristi.

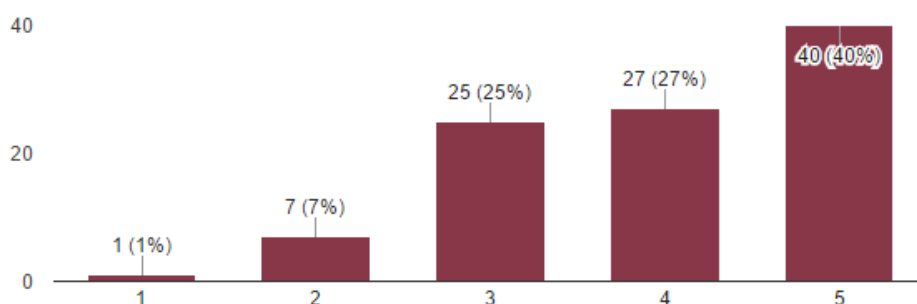
(100 odgovora)



Grafikon 17. Šutjeti je bolje kada smo sigurni da bi riječima napravili više štete nego koristi

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika slaže se i u potpunosti slaže da je šutjeti bolje kada smo sigurni da bi riječima napravili više štete nego koristi (42%), a najmanji broj ih se u potpunosti ne slaže (1%).

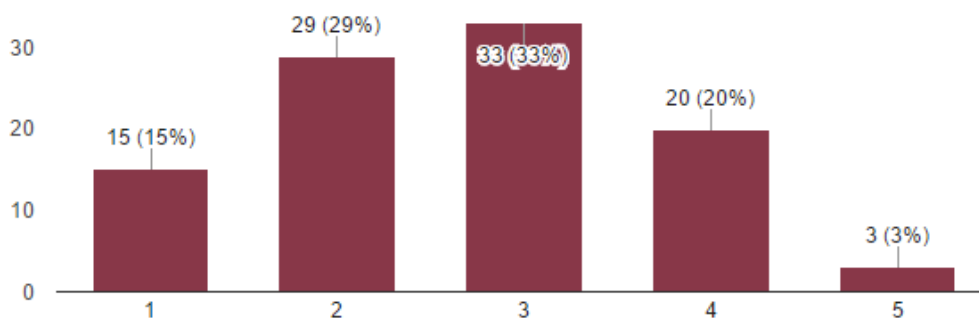
Šutjeti je bolje kada se nema što reći. (100 odgovora)



Grafikon 18. Šutjeti je bolje kada se nema što reći

Prema rezultatim istraživanja, najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako je šutjeti bolje kada se nema što reći (40%), dok ih najmanji broj u potpunosti se ne slaže (1%).

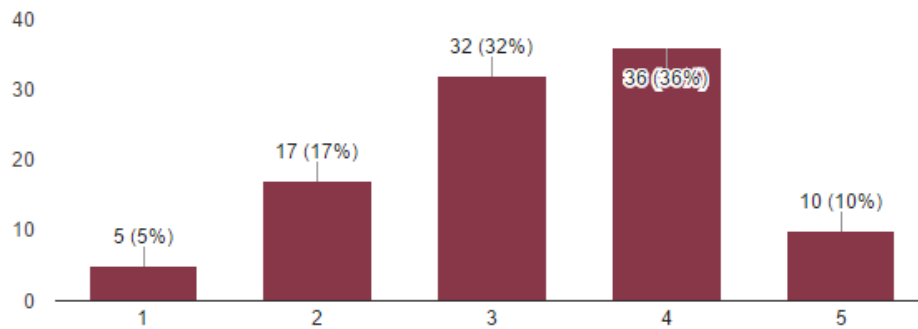
Šutnja u komunikaciji je znak nesigurnosti. (100 odgovora)



Grafikon 19. Šutnja u komunikaciji je znak nesigurnosti

Najveći broj ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom kako je šutnja u komunikaciji znak nesigurnosti (33%), a samo 3% se slaže u potpunosti s tvrdnjom.

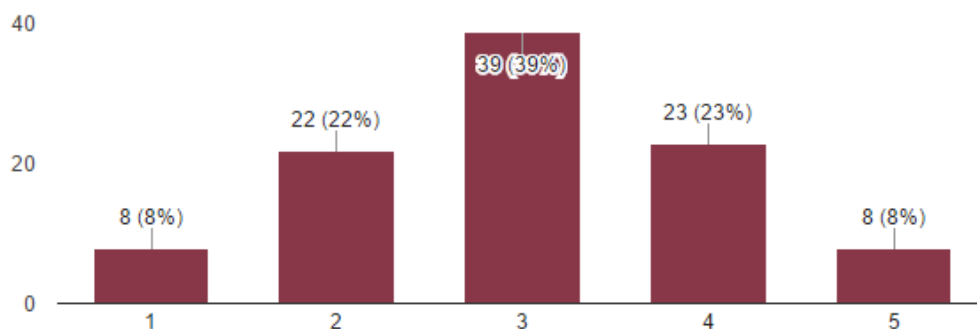
### Šutnjom izbjegavamo konflikte. (100 odgovora)



Grafikon 20. Šutnjom izbjegavamo konflikte

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako šutnjom izbjegavamo konflikte (36%), dok ih se najmanji broj ne slaže (5%).

### Šutnja u komunikaciji narušava međuljudske odnose. (100 odgovora)

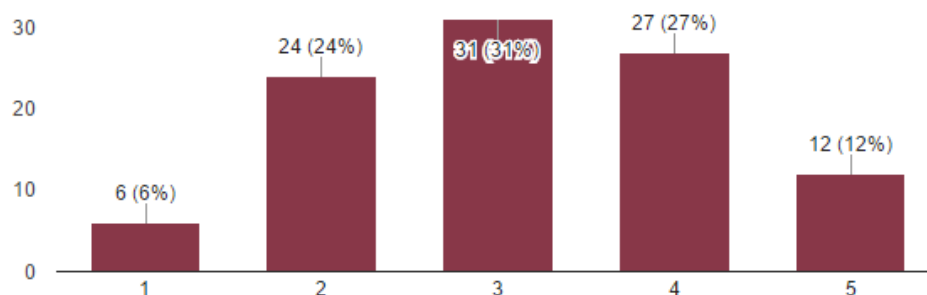


Grafikon 21. Šutnja u komunikaciji narušava međuljudske odnose

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika niti se ne slaže niti slaže da šutnja u komunikaciji narušava međuljudske odnose (39%), dok ih se najmanji broj ne slaže (8%).



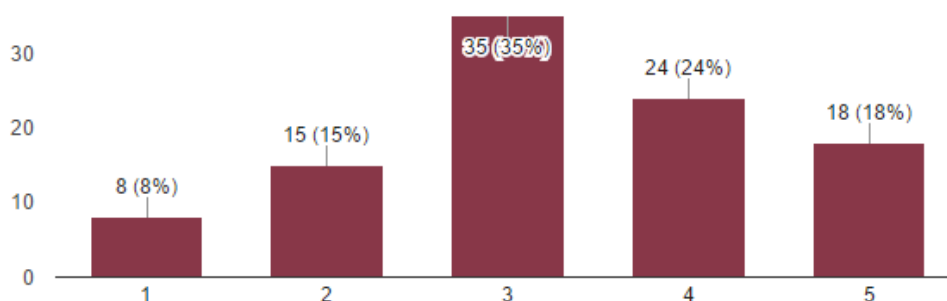
Šutnja je alat manipulacije. (100 odgovora)



Grafikon 22. Šutnja je alat manipulacije

Najveći broj ispitanika niti se slaže niti ne slaže kako je šutnja alat manipulacije (31%), dok ih se najmanji broj u potpunosti ne slaže (6%).

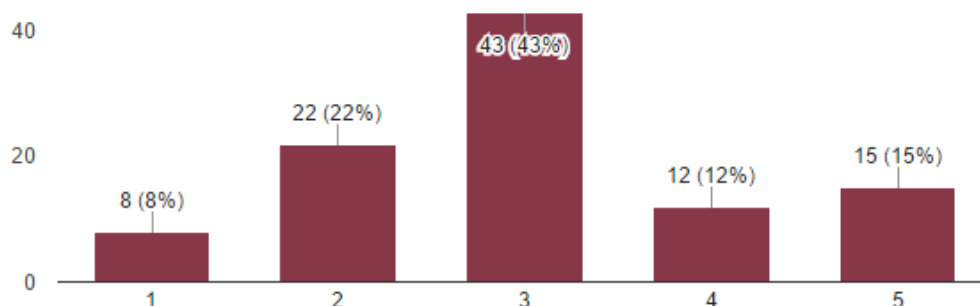
Šutnja je znak mudrosti. (100 odgovora)



Grafikon 23. Šutnja je znak mudrosti

Najveći broj ispitanika niti se slaže, niti ne slaže s tvrdnjom kako je šutnja znak mudrosti (35%), dok ih se najmanji broj u potpunosti ne slaže s tvrdnjom (8%).

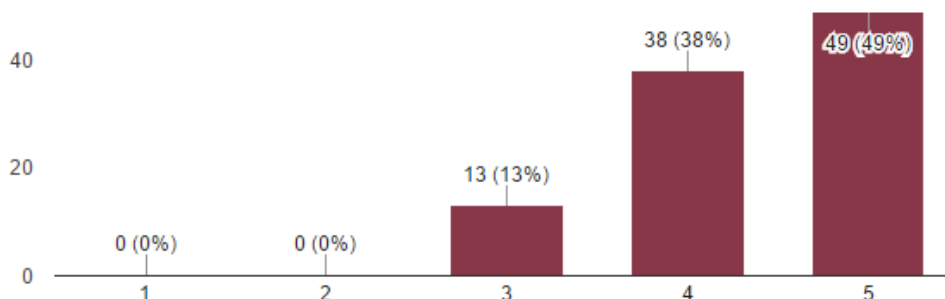
### Šutnjom ljudi skrivaju istinu. (100 odgovora)



Grafikon 24. Šutnjom ljudi skrivaju istinu

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika niti se slaže niti ne slaže s tvrdnjom kako ljudi šutnjom skrivaju istinu (43%), dok ih se najmanji broj u potpunosti ne slaže (8%).

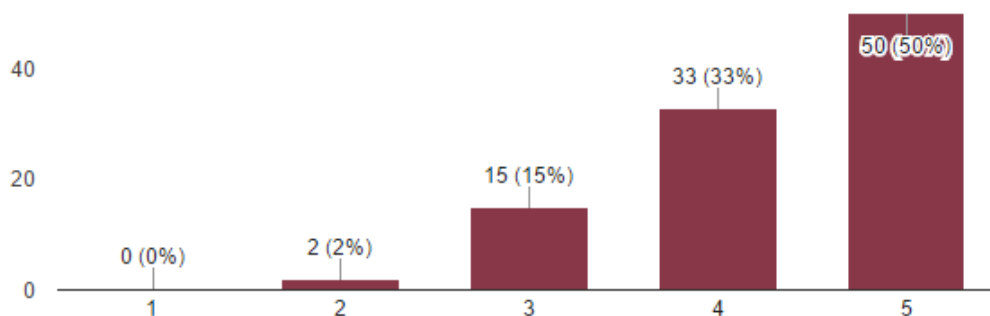
### Šutjeti je bolje kada je potrebno pažljivo slušati i ne ometati sugovornika. (100 odgovora)



Grafikon 25. Šutjeti je bolje kada je potrebno pažljivo slušati i ne ometati sugovornika

Najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže kako je šutjeti bolje kada je potrebno pažljivo slušati i ne ometati sugovornika (49%), dok se nitko ne slaže ili u potpunosti ne slaže s tvrdnjom.

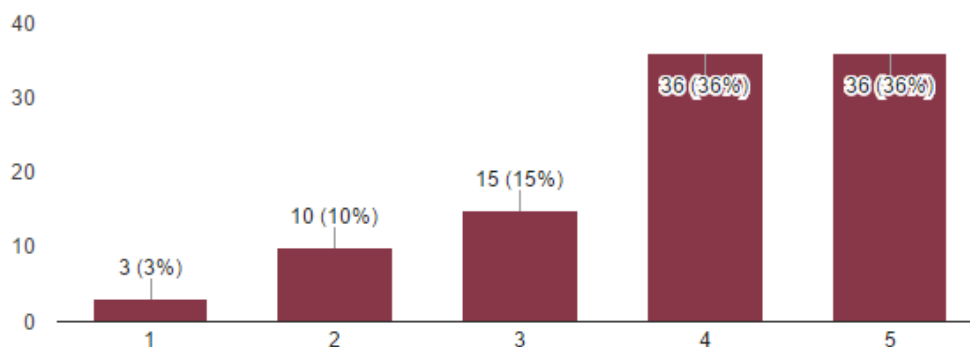
### Postoji pravi trenutak za šutnju. (100 odgovora)



Grafikon 26. Postoji pravi trenutak za šutnju

Najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako postoji pravi trenutak za šutnju (50%), dok ih se najmanji broj ne slaže (2%).

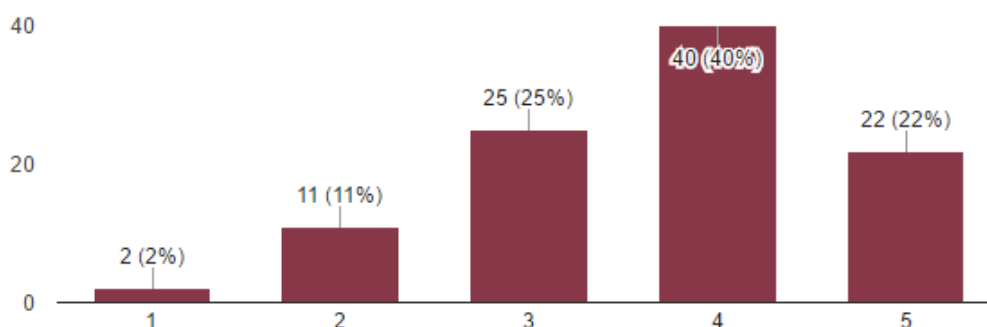
### Šutnja se može učiti i koristiti kao poslovni alat. (100 odgovora)



Grafikon 27. Šutnja se može učiti i koristiti kao poslovni alat

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika slaže se i u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako se šutnja može učiti kao poslovni alat (36%), dok ih se najmanje u potpunosti ne slaže (3%).

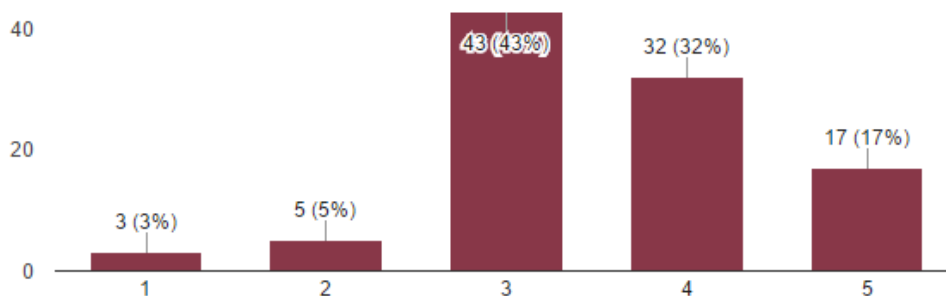
## U poslovnoj komunikaciji, šutnja je često zanemaren, ali moćan alat. (100 odgovora)



Grafikon 28. U poslovnoj komunikaciji šutnja je često zanemaren ali moćan alat

Najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako je šutnja u poslovnoj komunikaciji često zanemaren, ali moćan alat (40%) dok ih se 2 % s tvrdnjom ne slaže.

## U organizacijama šutnja ima negativan oblik kada se koristi u internoj komunikaciji. (100 odgovora)

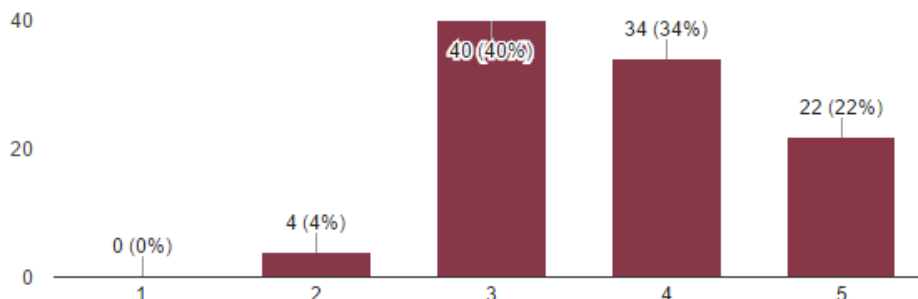


Grafikon 29. U organizacijama šutnja ima negativan oblik

Najveći broj ispitanika niti se slaže, niti se ne slaže s tvrdnjom kako u organizacijama šutnja ima negativan oblik kada se koristi u internoj komunikaciji (43%), dok ih se najmanji broj u potpunosti ne slaže (3%).

### Šutnja u internoj komunikaciji utječe na međusobnu suradnju na projektima unutar organizacije.

(100 odgovora)

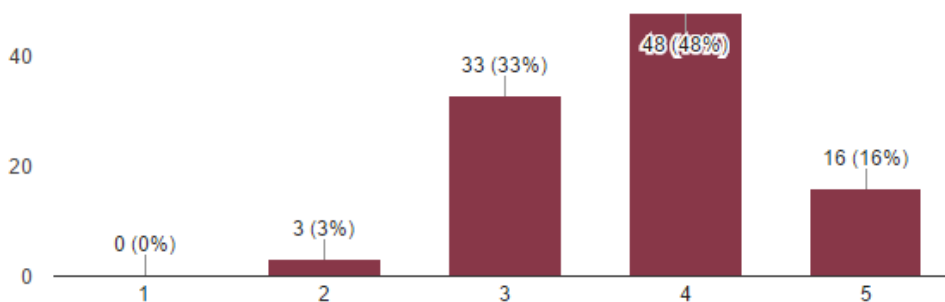


Grafikon 30. Šutnja u internoj komunikaciji utječe na međusobnu suradnju na projektima unutar organizacije

Najveći Broj ispitanika niti se slaže, niti ne slaže s tvrdnjom kako šutnja u internoj komunikaciji utječe na međusobnu suradnju na projektima unutar organizacije (40%), a njih 4% se ne slaže

### Šutnja unutar organizacije utječe na kvalitetu međuljudskih odnosa.

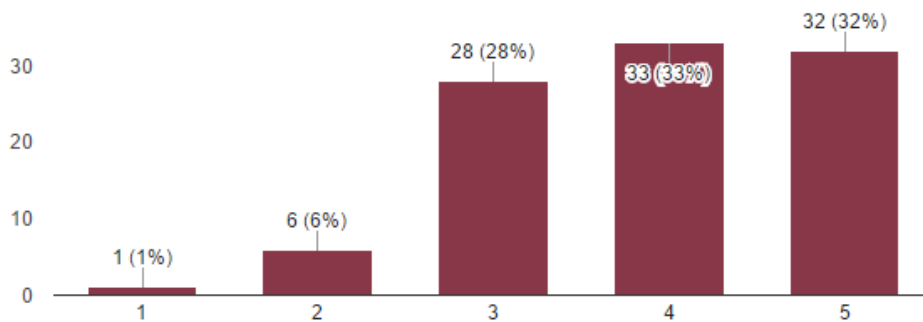
(100 odgovora)



Grafikon 31. Šutnja unutar organizacije utječe na kvalitetu međuljudskih odnosa

Najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako šutnja unutar organizacije utječe na kvalitetu međuljudskih odnosa (48%), dok ih se najmanji broj ne slaže (3%).

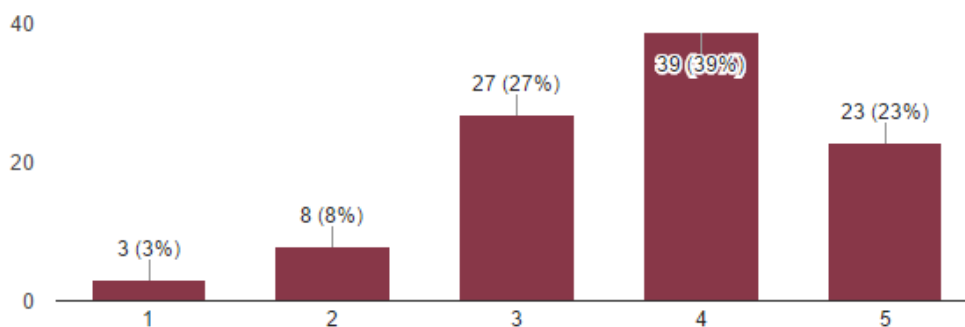
### Šutnja unutar organizacije onemogućuje slanje povratne informacije. (100 odgovora)



Grafikon 32. Šutnja unutar organizacije onemogućuje slanje povratne informacije

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako Šutnja unutar organizacije onemogućuje slanje povratne informacije (33%), dok ih se 1% u potpunosti ne slaže.

### Šutnja unutar organizacije potiče šumove u komunikaciji. (100 odgovora)



Grafikon 33. Šutnja unutar organizacije potiče šumove u komunikaciji

Najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako Šutnja unutar organizacije potiče šumove u komunikaciji (39%), a najmanji broj ih se u potpunosti ne slaže (3%).

## 6.1. Diskusija rezultata istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzorku od 100 ispitanika, od kojih ih je 67% žena, a 33% muškaraca. U istraživanju je sudjelovalo 77% ispitanika dobne skupine od 18-30 godina, 19% ispitanika dobne skupine od 31-43 godine i 4% ispitanika dobne skupine od 44 godine i više.

*H1 – Većina ispitanika smatra šutnju nepoželjnom u komunikaciji.*

Prva hipoteza određuje kako većina ispitanika smatra šutnju nepoželjnom u poslovnoj komunikaciji. Prema rezultatima istraživanja, 33% ispitanika slaže se s tvrdnjom kako je šutnja nepoželjan oblik komunikacije, a 12% ispitanika se ne slaže s tim da je šutnja nepoželjan oblik komunikacije dok njih 24% niti se slaže, niti ne slaže. Ovi rezultati potvrđuju prvu postavljenu hipotezu.

**Hipoteza je potvrđena.**

*H2 – Većina ispitanika smatra šutnju nepoželjnom u interpersonalnoj komunikaciji.*

Druga postavljena hipoteza određuje kako većina ispitanika smatra šutnju nepoželjnom u interpersonalnoj komunikaciji. Prema rezultatima istraživanja, 85% ispitanika šutnju u komunikaciji smatra poželjnom. Samo 15% ispitanika šutnju u komunikaciji smatra nepoželjnom. Gledajući rezultate istraživanja, druga postavljena hipoteza je opovrgnuta.

**Hipoteza nije potvrđena.**

*H3 – U organizaciji šutnja utječe na međusobnu suradnju i uspostavljanje kvalitetnih međuljudskih odnosa.*

Treća postavljena hipoteza određuje kako u organizaciji šutnja utječe na međusobnu suradnju i uspostavljanje kvalitetnih međuljudskih odnosa. Prema rezultatima istraživanja, 87% ispitanika slaže se s tvrdnjom kako šutnja u interakciji može biti neugodna. Nadalje, 64% ispitanika slaže se s tvrdnjom kako šutnja u komunikaciji narušava međuljudske odnose. Također, 56% ispitanika slaže se, te se u potpunosti slaže s tvrdnjom kako šutnja u komunikaciji utječe na međusobnu suradnju na projektima unutar organizacije. Čak 64% ispitanika slaže se kako šutnja unutar organizacije utječe na kvalitetu međuljudskih odnosa. S obzirom na pristigle rezultate, treća hipoteza je potvrđena.

H4 – *Šutnja u poslovnoj komunikaciji jest koristan alat.*

Da je šutnja u poslovnoj komunikaciji koristan alat, slaže se čak 62% ispitanika. Njih 2 % se ne slaže s tvrdnjom. Također, 72% ispitanika smatra kako se šutnja može učiti kao alat komunikacije. Prethodno navedeni rezultati istraživanja potvrđuju zadnju hipotezu; Šutnja u poslovnoj komunikaciji je koristan alat.

**Hipoteza je potvrđena.**

## 7. Zaključak

Šutnja je sastavni oblik i neizostavan dio komunikacije. Njome se, koliko god čudno zvuči, može "reći" mnogo toga. Šutnjom možemo dati do znanja partneru, roditeljima i djeci da se ljutimo, na poslu i u školi njome možemo prikriti neznanje i strah. U većoj skupini ljudi šutnju možemo shvatiti kao strah od uklapanja u novoj sredini. Međutim šutnja itekako može odigrati bitnu ulogu kod komunikacije sa poslovnim partnerom, prilikom potpisivanja važnog ugovora, kod prvog susreta sa nekom bitnom osobom. U takvim slučajevima, šutnja je uglavnom nepoželjni oblik komunikacije, Naime ako smo na sastanku sa poslovnim partnerom nije regularno i očekivano šutjeti. Na taj način on o nama stvara mišljenje koje ne mora biti točno i teško će ga izmijeniti.

Glavna tema ovog rada bila je uloga šutnje u komunikaciji. Ona se promatra kroz različite znanstvene discipline, te u praksi pronalazimo njene prednosti i mane. Postoji jako široko shvaćanje šutnje. Stoga je u ovom radu provedeno istraživanje o ulozi šutnje u interpersonalnoj u poslovnoj komunikaciji. Prema rezultatima istraživanja, može se vidjeti kako ispitanici smatraju šutnju nepoželjnom u interpersonalnoj komunikaciji. Međutim, kada se govori o poslovnoj komunikaciji, šutnja se smatra alatom, odnosno sredstvom koje može biti korisno u ostvarivanju vlastite koristi u poslovnim procesima. Također, ispitanici smatraju kako je šutnja komunikacijsko sredstvo koje se može učiti, i štoviše, koje bi se trebalo učiti.



Dakle, kao što je korisno znati komunicirati, korisno je i znati šutjeti u određenim aspektima interakcije. Šutnja se treba njegovati kao oblik neverbalne komunikacije i svakako bi bilo korisno naučiti upravljati te prenositi poruke šutnjom.

Nadodala bi svakako neke zanimljive rezultate iz ovog istraživanja kao kod pitanja:

Najčešće se šuti zbog mržnje i njen rezultat:

Prema rezultatima istraživanja, najveći postotak ispitanika ne slaže se s tvrdnjom kako se najčešće šuti zbog mržnje (42%), dok ih se najmanji broj u potpunosti slaže (2%).

Smatram kako je to zanimljivo baš zato što 42% ispitanika ne šuti u situacijama kada se nalazi sa nekim koga očito ne preferira ili mrzi. Tu se vjerojatno onda javlja konflikt ili diskusija.

Također jedan zanimljivi rezultat i njegovo pitanje:

Šutnja u internoj komunikaciji utječe na međusobnu suradnju na projektima unutar organizacije i njen odgovor:

Najveći Broj ispitanika niti se slaže, niti ne slaže s tvrdnjom kako šutnja u internoj komunikaciji utječe na međusobnu suradnju na projektima unutar organizacije (40%), a njih 4% se ne slaže.

U ovom odgovoru mi je zanimljivo to što sam iskreno očekivala kako će biti veći postotak za odgovore da se ispitanici slažu ili slažu u potpunosti za to da je šutnja bitan faktor u internoj komunikaciji, iz razloga što mora postojati dobra komunikaciji među zaposlenicima i mora se znati pravilno upotrebljavati alat šutnje, a ovaj rezultat odaje kako su ispitanici suzdržani po tom pitanju.



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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

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

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Nika Karsete

(vlastoručni potpis)

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

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

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Nika Karsete

(vlastoručni potpis)

## Literatura

### *Knjige:*

1. Bašić., J., Hudina, B., Koller Trbović, N., Žižak, A. (1994.), Integralna metoda, u radu s predškolskom djecom i njihovim roditeljima, priručnik za odgajatelje i stručne suradnike predškolskih ustanova, Zagreb, Alinea
2. Bognar, L.: Metodika odgoja, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 1999.
3. Bradarić, S.: Manualna komunikacija, Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja, 36(2), 2000.
4. Brajša, P.: Umijeće razgovora, C.A.S..H., Pula, 1996.
5. Buble, M.: Menadžerske vještine. Sinergija, Zagreb, 2010.
6. Delors, J. i dr.: Blago u nama, Educa, Nakladno društvo d.o.o., Zagreb, 1998.
7. Fox, R.: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001.
8. Gradečki Z.: Komuniciranje u poduzeću, Vjesnik, Zagreb, 1990.
9. Green, A., 2006: Effective Personal Communication Skills for Public Relations. Kogan page, London, 2006.
10. Hall, A., Knapp M.: Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, Naklada Slap, Zagreb, 2010.
11. Jurković, Z.: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik, 2(12), 2002, str. 387-400.
12. Knežević, A. N.: A što s maslinom. Mozaik knjiga, Zagreb, 2004.
13. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.
14. Milas, Z.: Uvod u korporativnu komunikaciju. Novelti Millenium, Zagreb, 2011.
15. Nadrljanski, M.: Komunikologija i menadžment. Redak, Split, 2010.
16. Osredečki, E.: Poslovno komuniciranje & poslovni bonton. Naklada „Edo“, 2007.
17. Rouse, M.J., Rouse, S.: Poslovne komunikacije. Masmedia, Zagreb, 2005.
18. Škarić, I.: Temeljci suvremenoga govornišтва, Školska knjiga, Zagreb, 2000.
19. Tomić, Z.: Odnosi s javnošću- teorija i praksa, Synopsis, Sarajevo, 2008.

20. Tomašević Lišanin, M.: Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 1(2), 2004.
21. Wilde, S. Tiha moć. Zagreb, Andrijići, 2007.
22. Žižak, A. ; Vizek, V. Ajduković, M. Interpersonalna komunikacija : u profesionalnom kontekstu. Zagreb : Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, 2011.

Web Izvori:

23. Domin, N. Domin, D. Životna Škola – Komunikacija za roditelje  
URL:<http://www.zivotna-skola.eu/vjestine/komunikacija.html>,9.3.2017.
24. Drakulić, Lj. 2012., Šutnja administracije, preuzeto sa [www.sszssh-kbczagreb.com](http://www.sszssh-kbczagreb.com), 26.2.2017.
25. Galeković, M. Uspješna komunikacija i komunikacijske vještine (1.7.2013),  
URL:<http://mucanje.com/uspjesna-komunikacija-i-komunikacijske-vjestine/>,9.3.2017.
26. Marjanović, S. Najčešće poruke govora tijela (28.10.2013)  
URL:<http://www.sensaklub.hr/clanci/lifecoach/najcesce-poruke-govora-tijela>, 9.3.2017.
27. O Pregovaranju, URL:[www.how-to-negotiate.com](http://www.how-to-negotiate.com), 15.2.2017.
28. Pozicioniranje u mislima potrošača,  
URL:[http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_marketing/](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_marketing/), 25.2.2017.
29. Priručnik semiotike, URL:<http://zaf.biol.pmf.unizg.hr>, 24.2.2017.
30. Šlogar, D. Psihološki kutak – Komunikacija (25.9.2013),  
URL:[http://www.hsuir.hr/vijesti/psiholoski\\_kutak\\_\\_\\_komunikacija](http://www.hsuir.hr/vijesti/psiholoski_kutak___komunikacija), 22.2.2017.

## Prilozi

### Anketni upitnik „Šutnja u poslovnoj komunikaciji“

Molimo odaberite:

1. Rod: M Ž
2. Dob: 18-30 31-43 44 i više
3. Koristite li se šutnjom u komunikaciji?
  - a) Da
  - b) Ne
4. Smatrate li šutnju u komunikaciji poželjnom?
  - a) Da
  - b) Ne
  - c) ponekad
5. Zbog čega najčešće šutite?
  - a) Pokazivanja ozbiljnosti
  - b) Neslaganja s nečim
  - c) Ignoriranja
  - d) Pokazivanja emocija
  - e) Skrivanja emocija
  - f) Ostalo
6. Da li Vas nečija šutnja može naljutiti ili povijediti?
  - a) Da
  - b) Ne
  - c) ponekad

		U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
1.	U interpersonalnoj komunikaciji često koristimo šutnju.	1	2	3	4	5
2.	Šutnja je sastavni oblik i neizostavan dio poslovne komunikacije.	1	2	3	4	5
3.	Šutnja je uglavnom nepoželjni oblik komunikacije.	1	2	3	4	5
4.	Ponekad šutnja u interakciji može biti neugodna.	1	2	3	4	5
5.	Šutnja se može upotrijebiti i vrlo konstruktivno u razgovoru.	1	2	3	4	5
6.	Na neka postavljena pitanja neki ljudi teško odgovaraju, pa šute.	1	2	3	4	5
7.	Ponekad sugornik krivo protumači šutnju sugovornika koja predstavlja stanku u govoru, pa preskače na drugu temu nedopuštajući da se osoba nakon šutnje izrazi.	1	2	3	4	5
8.	Najčešće se šuti zbog straha.	1	2	3	4	5
9.	Najčešće se šuti zbog opreza.	1	2	3	4	5

10.	Najčešće se šuti zbog stida/srama.	1	2	3	4	5
11.	Najčešće se šuti zbog mržnje.	1	2	3	4	5
12.	Šutjeti je bolje kad smo sigurni da bismo riječima napravili više štete nego koristi	1	2	3	4	5
13.	Šutjeti je bolje kada se nema što reći.	1	2	3	4	5
14.	Šutnja u komunikaciji je znak nesigurnosti.	1	2	3	4	5
15.	Šutnjom izbjegavamo konflikte.	1	2	3	4	5
16.	Šutnja u komunikaciji narušava međuljudske odnose.	1	2	3	4	5
17.	Šutnja je alat manipulacije.	1	2	3	4	5
18.	Šutnja je znak mudrosti.	1	2	3	4	5
19.	Ljudi šute iz straha.	1	2	3	4	5
20.	Šutnjom ljudi skrivaju istinu.	1	2	3	4	5
21.	Šutiti je bolje pri slušanju- kada treba pažljivo slušati i ne ometati.	1	2	3	4	5
22.	Postoji pravi trenutak za šutnju.	1	2	3	4	5
23.	Šutnja se može učiti i koristiti kao poslovni alat.	1	2	3	4	5
24.	U poslovnoj komunikaciji šutnja je često zanemaren ali moćan alat.	1	2	3	4	5
25.	U organizaciji šutnja ima	1	2	3	4	5

	negativan oblik kada se koristi u internoj komunikaciji.					
26.	Šutnja u internoj komunikaciji utječe na međusobnu suradnju na projektima u organizaciji.	1	2	3	4	5
27.	Šutnja u organizaciji utječe na uspostavljanje kvalitetnih međuljudskih odnosa među radnom zajednicom.	1	2	3	4	5
28.	Šutnja u organizaciji onemogućuje slanje povratne informacije.	1	2	3	4	5
29.	Šutnja u organizaciji potiče šumove u komunikaciji.	1	2	3	4	5