

# Šutnja u poslovnoj komunikaciji

---

**Kruljac, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni 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:122:176213>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-19**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 66/PMM/2017**

**Šutnja u poslovnoj komunikaciji**

**Martina Kruljac, 0557/336**

Koprivnica, srpanj 2017. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za poslovanje i menadžment u medijima		
PRISTUPNIK	Martina Kruljac	MATIČNI BROJ	0557/336
DATUM	30.06.2017.	KOLEGIJ	Komunikologija
NASLOV RADA	Šutnja u poslovnoj komunikaciji		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Silence in business communication		
MENTOR	Ljubica Bakić-Tomić	ZVANJE	prof.dr.sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. dr. sc. Ana Globočnik Žunac		
	2. mr.sc. Ana Mulović		
	3. prof. dr. sc. Ljubica Bakić Tomić		
	4. izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BROJ	66/PMM/2017
OPIS	<p>Ovaj završni rad prikazuje šutnju kao važan dio komunikacije, jer je upravo ona ključna za uspostavljanje kvalitetne i uspješne komunikacije u poslovnom okruženju, a i u privatnom životu. Šutnja je najcjenjenija kada netko govori, jer ostavlja dojam da slušamo i razumijemo govornika. U poslovnoj komunikaciji, koja je važna za poslovanje poduzeća i njegov uspjeh na tržištu, šutnja je izrazito bitan element koji znatno utječe na proces i razmjenu informacija u poslovnoj okolini. Odnosno, možemo reći da šutnja sprječava potencijalne nesporazume i greške u komunikaciji između dvije ili više osoba. Kada šutimo, također komuniciramo, ali kroz neverbalnu komunikaciju (geste, izrazi lica, položaj i pokreti tijela i slično). Šutnja je disciplina koja se može naučiti te je ujedno i odlika svake osobe koja zna komunicirati. U sklopu završnog rada, provest će se istraživanje o tome koliko ljudi znaju o šutnji u komunikaciji i kako ju tumače u pojedinim situacijama.</p>

ZADATAK URUČEN

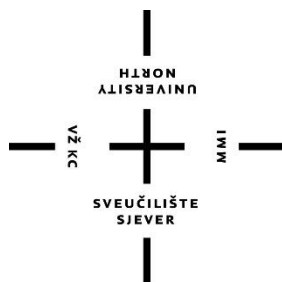
11.07.2017.

POTPIS MENTORA



SVEUČILIŠTE  
SJEVER





# Sveučilište Sjever

**Odjel za Poslovanje i menadžment u medijima**

**Završni rad br. 66/PMM/2017**

## **Štutnja u poslovnoj komunikaciji**

### **Student**

Martina Kruljac, 0557/336

### **Mentor**

prof.dr.sc. Ljubica Bakić - Tomić

Koprivnica, srpanj 2017. godine

## **Predgovor**

Na odabir ove teme za završni rad potaknula me je moja mentorica prof.dr.sc. Ljubica Bakić – Tomić kojoj bi se htjela zahvaliti za pristanak na mentorstvo, pomaganje u procesu pisanja rada, dostupnosti za sva pitanja i informacije, upućivanje, vođenje i strpljivost.

Također bi se htjela zahvaliti svim profesorima koji su mi predavali tijekom mog studiranja i od kojih sam uspjela usvojiti mnogo korisnog znanja. Posebno bi se htjela zahvaliti svojim roditeljima koji su mi omogućili studiranje i bili velika podrška.

*Klonimo se onih koji misle da je brbljanje mudrost, a šutnja neznanje.*

*Halil Gibran*

# SADRŽAJ

Sažetak

Summary

1. Uvod.....	1
2. Šutnja .....	3
2.1. Važnost šutnje u komunikaciji.....	4
2.2. Šutnja i interpersonalna komunikacija .....	5
3. Negativna strana šutnje.....	6
3.1. Šutnja i emocionalno zlostavljanje .....	6
3.2. Šutnja i ignoriranje .....	6
3.3. Šutnja i strah .....	7
4. Šutnja kao komunikacija .....	7
4.1. Šutnja i slušanje .....	9
4.2. Šutnja i neverbalna komunikacija.....	10
5. Poslovno komuniciranje.....	11
5.1. Komuniciranje u poduzeću.....	13
5.2. Komuniciranje na radnom mjestu.....	14
5.3. Komunikacija u poslovanju.....	15
5.4. Komunikacija u menadžmentu .....	16
5.5. Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju .....	17
5.6. Interpersonalna komunikacija u poduzeću .....	18
5.7. Prepreke u poslovnoj komunikaciji.....	18
5.8. Ključ dobre i uspješne poslovne komunikacije .....	19
6. Šutnja u poslovnoj komunikaciji.....	20
6.1. Šutnja u poduzeću.....	22
6.2. Šutnja u poslovnom pregovaranju .....	22
6.3. Šutnja na poslovnim sastancima .....	24
6.4. Šutnja i vođenje poduzeća.....	25
6.5. Šutnja i poslovna tajna.....	26

6.6. Šutnja menadžmenta.....	27
6.6.1. Šutnja menadžera.....	28
6.7. Šutnja i izbjegavanje sukoba.....	29
6.7.1. Uloga menadžera u rješavanju sukoba.....	30
7. Posljedice šutnje u poslovanju poduzeća.....	31
8. Rezultati provedenog istraživanja „Šutnja u komunikaciji“ .....	32
8.1. Pregled dobivenih rezultata istraživanja .....	33
9. Diskusija rezultata.....	43
10. Zaključak .....	45
Literatura.....	47
Popis slika.....	49
Popis grafikona .....	51



## Sažetak

Ovaj završni rad prikazuje šutnju kao važan faktor u poslovnoj komunikaciji i poslovanju općenito. Šutnja je ključan dio poslovne komunikacije, zbog toga što je važno da se poruke i informacije, koje kontinuirano kolaju od menadžmenta do zaposlenika, prenesu što brže, jasnije i jednostavnije. Šutnjom se postiže učinkovitost i uspješnost u komunikaciji, jer slušamo i razumijemo ono što nam sugovornik želi reći.

Značenje šutnje u poslovnoj komunikaciji može se isčitati iz neverbalne komunikacije osobe koja šuti. Izrazi lica, govor tijela, način odijevanja, gestikulacija, ton glasa, položaj tijela, sve su to karakteristike neverbalne komunikacije koje odaju osobu, a ona ne mora ništa izgovoriti. Svaka osoba koja je dobar komunikator, znat će prepoznati neverbalne znakove i poistovijetiti ih s verbalnom komunikacijom osobe.

Šutnja uz sve svoje pozitivne karakteristike, može rezultirati posljedicama ukoliko se koristi na neispravan način. Zadržavanje važnih informacija koje se tiču poslovanja poduzeća i svih zaposlenika, donose negativne posljedice o kojima ovisi postojanje poduzeća. Time se gubi kvaliteta rada zaposlenika, motivacija, ugodna radna atmosfera, povjerenje, nastaju sukobi i nesporazumi unutar poduzeća.

Svaka uspješna komunikacija temelji se na slušanju, razumijevanju i interesu osobe za komunikaciju s govornikom. Osoba koja govori želi biti saslušana, shvaćena i prihvaćena od strane okoline u kojoj se nalazi. Također, ključan faktor za uspješnost komunikacije je i šutnja, kojom sugovorniku dajemo do znanja da ga slušamo i pokazujemo interes za ono što nam želi reći. Svaka osoba koja je dobar komunikator zna šutjeti, jer je za šutnju potrebna samodisciplina i volja.

Provedeno je istraživanje o tome koliko ljudi znaju o ulozi šutnje u komunikaciji i razmišljaju li o njoj na pozitivan ili negativan način. Istraživanje je provedeno u RH putem Google docs alata u kojem je sudjelovalo 74 ispitanika, više žena nego muškaraca. Istraživanje je pokazalo da ispitanici imaju vrlo podijeljena mišljenja o šutnji, što zapravo upućuje na to da ju različito tumače, a to znači da se u pogledu upotrebe šutnje u komunikaciji neće razumjeti, jer će ju različito interpretirati. Koliko bi mogla biti korisna u komunikaciji u različitim situacijama, toliko je i nepoželjna, jer joj se pridaju različita značenja pa prije može unijeti nesporazume u komunikaciju.

Ključne riječi: šutnja, poslovna komunikacija, neverbalna komunikacija, menadžment, poslovanje, interpersonalna komunikacija, uspješna komunikacija

## Summary

This final work shows silence as an important factor in business communication and business in general. Silence is a key part of business communication, because it's important that messages and information which are continually circulating from management to employees are transmitted as quickly, clearer and simpler. Silence achieves efficiency and success in communication, because we listen and understand what the interlocutor intends to say.

The meaning of silence in business communication can be read from the non-verbal communication of a person who is silent. Facial expressions, body language, the way of dressing, gesture, tone of voice, body position, all these are characteristics of nonverbal communication which garnish the person, and she doesn't have to say anything. Any person who is a good communicator will be able to recognize nonverbal signs and identify them with verbal communication of a person.

Silence with all its positive features can result in consequences if used in an incorrect manner. Keeping important information regarding the business operations of the company and all the employees, brings about the negative consequences of the existence of the company. This results in the loss of employee quality, motivation, pleasant working atmosphere, confidence, conflicts and chaos within the company.

Every successful communication is based on the listening, understanding and interest of the person communicating with the speaker. The person speaking wants to be heard, understood and accepted by the surrounding environment. Also, the key factor for communicating success is silence, which lets the conversant know that we are listening and showing interest in what he or she wants to say. Any person who is a good communicator can keep silent, because silence requires self-discipline and will.

Research was conducted on how many people know about the role of silence in communication and whether they think about it in a positive or negative way. The research was conducted in the Republic of Croatia through the Google docs tool, involving 74 respondents, more women than men. Research has shown that respondents have a very divided view of silence, which implies that they interpret it differently, which means that in terms of using silence in communication it won't be understood because it will interpret it differently. How much it can be useful in communicating in different situations, it's also unwanted because it can be attached to different meanings and it can make misunderstandings in communication.

Key words: silence, business communication, non-verbal communication, management, business, interpersonal communication, successful communication

# 1. Uvod

Tema ovog završnog rada je *Šutnja u poslovnoj komunikaciji* u kojem ćemo razraditi pojam šutnje koja se manifestira u mnogo oblika s obzirom na trenutnu situaciju i okolnosti. Šutnja se nalazi u svakoj uspješnoj komunikaciji koja se odvija s jednom ili više osoba. Razumijevanje samog značenja šutnje ključno je za ostvarivanje uspješne komunikacije i izbjegavanja krivih zaključaka.

Kod važnosti šutnje u komunikaciji možemo reći da je šutnja pokazatelj aktivnog slušanja i razumijevanja sugovornika i da ima utjecaj na naše daljnje ponašanje u komunikaciji. Loša sposobnost slušanja, dovodi do krivih zaključaka i sukoba upravo zbog toga što ljudi više vole govoriti nego šutjeti.

Interpersonalnu komunikaciju karakterizira komunikacija licem u lice, stoga možemo reći da su šutnja i interpersonalna komunikacija vrlo povezane. Kada osobe znaju upotrijebiti šutnju u pravom trenutku, ona dovodi do uspješne komunikacije. Razina interpersonalne komunikacije ovisi o osobama, odnosno poznanstvu između njih. Uz to, interpersonalna komunikacija sastoji se od verbalne i neverbalne komunikacije koje imaju veliku ulogu kod razumijevanja sadržaja poruke.

Za šutnju možemo reći da ima i negativne strane, koje mogu ostaviti trajne psihološke posljedice na osobu i koje su daleko gore nego fizičko zlostavljanje. Također, šutnja može simbolizirati i strah od komunikacije u društvu.

Šutnja u komunikaciji smatra se vrijednijom od riječi, jer ona označava sposobnost slušanja i razumijevanja osobe koja šuti. Komunikacija je svaki proces prenošenja informacija između dvije ili više osoba, te je krajnji cilj uspješno prenošenje i razumijevanje poslanih informacija. Šutnja je vještina koja se može naučiti. Ukoliko ju znamo upotrijebiti u komunikaciji, svaki razgovor završit će uspješno.

Šutnja i slušanje upotpunjuju jedno drugo, upravo zbog toga što aktivnim slušanjem dajemo do znanja osobi da ju razumijemo i da obraćamo pozornost na ono što govori. Kada kažemo da šutnja govori više od riječi, tu podrazumijevamo neverbalnu komunikaciju kao dio šutnje. Osoba koja šuti komunicira kroz pogled, izraze lica, gestikulaciju, način odjevanja i sl., što znači da naše tijelo govori iako mi ne govorimo.

U poslovnom svijetu komunikacija je vrlo važan faktor za poduzeće i njegovo poslovanje. U poslovnoj komunikaciji razlikujemo vanjsku komunikaciju, koja obuhvaća komunikaciju poduzeća s njegovom okolinom, i unutarnju komunikaciju, pod koju pripada formalna komunikacija koja označava službeni način komunikacije između zaposlenika. Također,

imamo i neformalnu komunikaciju koju karakteriziraju svakodnevni razgovori, prepričavanja, komentari i sl.

Poslovno komuniciranje u menadžmentu ima veliku važnost, jer sve informacije od menadžmenta moraju doći do svih zaposlnika u poduzeću da bi poduzeće uspješno poslovalo i ostvarilo svoje ciljeve. Također, u svakoj poslovnoj komunikaciji može doći do prepreka koje mogu dovesti do loših međuljudskih odnosa i imati negativne posljedice za poslovanje. Stoga je važno da menadžeri svojim djelovanjem uklone prepreke kako se stanje u poduzeću ne bi pogoršalo.

Šutnja u poslovnoj komunikaciji pokazuje govorniku koliko ga njegov tim ili sudionici u komunikaciji slušaju. Šutnja u poslovanju dobar je način za postizanje uspješnog poslovanja i odnosa s drugima u poduzeću. Može nam pomoći kod razumijevanja okoline i olakšati funkcioniranje u njoj. Šutnja se može pojaviti u poslovnom pregovaranju, na poslovnim sastancima, kod vođenja poduzeća, poslovne tajne, menadžmentu, može nam čak poslužiti kod uspješnog izbjegavanja sukoba.

Uz sve svoje dobre strane, ponekad može imati negativne posljedice za poslovanje poduzeća. Komunikacija u poduzeću vrlo je važna, jer ono funkcionira na temelju nje. Ukoliko se informacije od menadžmenta do zaposlenika ne prenose, dolazi do narušavanja međuljudskih odnosa, nepovjerenja, gubitka motivacije i sl. Također, zaposlenici ne znaju što trebaju raditi zbog manjka informacija, gdje na kraju ispašta poslovanje poduzeća.

U sklopu ovog završnog rada, provedna je anketa „Šutnja u komunikaciji“ na 74 ispitanika. Svrha anketiranja bila je prikupiti mišljenje ispitanika o određenim tvrdnjama koje su vezane za šutnju.

## 2. Šutnja

Šutnja ima mnogo oblika u kojima se pojavljuje. Možemo reći da je slična igri šaha, odnosno može biti u neograničeno mnogo oblika, pojava i kombinacija. Šutnju možemo promatrati sa sociološkog, religioznog, političkog, etičkog i sl. aspekta i situacija u kojima se nalazi pojedinac koji komunicira šutnjom. Šutnja je zapravo neutralna, upravo zbog toga što s njom završava i počinje misao čovjeka, a manifestira se u procesu verbalne komunikacije. (Stanković 1988)

Ne možemo reći da postoji opća šutnja, već da se ona pojavljuje u posebnim i konkretnim oblicima i u konkretnim situacijama. (Stanković 1988) Šutnja se pojavljuje kada nam je neugodno, kada slušamo, zbog straha, tajne, nezadovoljstva, umora, treme, ljutnje, iz pristojnosti i sl., što znači da šutnja može biti pozitivna i negativna ovisno o trenutnoj situaciji u kojoj se osoba nalazi.

*Šuti, ili kaži nešto bolje od šutnje.*

*Pitagora*

Šutnja je dio svake uspješne komunikacije između dvije ili više osoba, što znači da osobe koje šute znaju i slušati. Osoba koja zna komunicirati s drugima, znat će tumačiti šutnju i slušati drugoga kada govori. S obzirom da se pojavljuje u različitim oblicima i situacijama, šutnja također govori o nama, odnosno našem ponašanju u određenim situacijama, emocijama i osjećajima. Značenje šutnje se najbolje može isčitati s lica osobe koja šuti. Važno je razumijeti šutnju, jer zbog nedostatka slušanja i razumijevanja osobe koja govori, donosimo krive zaključke.

*Veliku snagu ima onaj koji može prešutjeti i kada je u pravu.*

*Marcus Portius Cato Katon*

Narodna poslovice koja glasi „Šutnja je zlato“ je u nekim slučajevima vrlo korisna. Ponekad je od izričite važnosti da nešto prešutimo, zbog eventualnih posljedica koje mogu nastati zbog izgovorenih riječi. Zbog takvih situacija, potrebno je raspoznati kada trebamo šutjeti, a kada govoriti. Za svaku osobu je važno da nauči šutjeti, što je vrlo teško s obzirom da se traži samokontrola, prepoznavanje situacije u kojoj se šutnja treba upotrijebiti i volja. Stoga je šutnja ponekad najbolji odgovor.

*Tko ne zna šutjeti ne zna ni govoriti.*

*Latinska*

## **2.1. Važnost šutnje u komunikaciji**

Šutnja u komunikaciji ima mnogo značenja. Možemo reći da je ona dio poslovne i privatne komunikacije, jer u procesu komunikacije može označavati umor, čuvanje tajne, razmišljanje, umor, strah, nezadovoljstvo, tremu i sl. Komunikacija se najčešće odvija tako što jedna osoba govori, a druga šuti i sluša. Najvažnija stvar je da osoba koja šuti zna slušati. Stoga možemo reći da je slušanje čak i važnije od izgovorenih riječi, jer razumijevanje i pažnju koju pridajemo kada netko govori, govori o nama i o tome koliko smo dobri komunikatori.

*Što hoćeš da drugi prešuti, prešuti prvo sam.*

*Lucius Annaeus Seneca*

Šutnja je oblik učenja i društvenog ponašanja i nalazi se u svakoj komunikaciji. Često se znamo naći u situaciji gdje dolazi do nesporazuma bilo to u privatnom ili u poslovnom životu. Ti nesporazumi su zapravo posljedica lošeg slušanja ili ne slušanja uopće i na temelju onoga što smo površno čuli, donosimo krive zaključke. (Vodopija i Vajs 2010)

*Šutnja je argument koji je teško pobiti.*

*Josh Billings*

Kada slušamo osobu koja govori, izbjegavamo eventualne nesporazume koji mogu prouzročiti neugodnu situaciju. Slušanje u poslovnom okruženju je jedan od važnijih elemenata komunikacije, upravo zbog toga što se svakodnevno nalazimo u kontaktu s ljudima i njima smo okruženi. Kada znamo upotrijebiti šutnju u komunikaciji na pravi način, jedino što možemo dobiti je pozitivna i uspješna komunikacija.

*Šutnja je jedna velika umjetnost razgovora.*

*Anon*

Šutnja, ali i slušanje najvažniji su dio komunikacije, jer upravo s njima možemo ostvariti uspjeh u poslovnim i privatnom životu. Karijera i posao pojedinca imaju veliki utjecaj na njegovu poziciju i utjecaj u poslovnom okruženju, jer to ovisi o tome koliko ga „kolege i pretpostavljeni doživljavaju, koliko o njemu znaju, koliko ga slušaju, što čuju (...) i sl.“ (Vodopija i Vajs 2010: 11-12)

*Najokrutnije laži često su izrečene šutnjom.*

*Robert Louis Stevenson*

Možemo reći da kroz šutnju dobivamo informacije o reakciji osobe na ono što smo izgovorili. Šutnja je jedan od pokazatelja aktivnog slušanja i razumijevanja primljenih informacija. Također ima utjecaj na „naše daljnje izlaganje, predstavljanje, govor, dodatnu potvrdu i obogaćenje misli, za odlazak, katkad i za poraz, koji se dogodio zato što nismo znali poštivati govor šutnje drugih ljudi.“ (Knežević Nuša 2004: 90-91)

## **2.2. Šutnja i interpersonalna komunikacija**

Šutnja i interpersonalna komunikacija vrlo su povezane. S obzirom da interpersonalnu komunikaciju karakterizira komunikacija licem u lice, u procesu komunikacije važno je da obje osobe znaju upotrijebiti šutnju kako bi komunikacija završila uspješno. Šutnja u komunikaciji s osobom koju već poznamo i onu koju smo tek upoznali, važna je upravo iz razloga što šutnjom i slušanjem gradimo odnose s drugim osobama, odnosno bolje ih upoznajemo. (Reardon 1998)

Uzmimo za primjer dvoje ljudi koji se poznaju. Njihov odnos će više biti osoban, nego s nekim strancem. Čak možemo reći, više interpersonalniji. Dvoje ljudi koji se poznaju dugo godina, znaju jedan o drugome neke privatnije stvari, način razmišljanja i sl. Dok je s druge strane, interpersonalna komunikacija slabija sa strancem. Pa možemo reći da se interpersonalna komunikacija više razvija kada bolje upoznamo osobu. (Reardon 1998)

Interpersonalna komunikacija, ali i komunikacija općenito, ne sastoji se samo od izgovorenih riječi, već i od govora tijela koji nam pomaže kod shvaćanja riječi koje su nam upućene od strane govornika. Šutnjom i opažanjem govora tijela, odnosno neverbalne komunikacije možemo puno toga saznati o osobi i o onome što govori, jer su verbalna i neverbalna komunikacija međusobno vrlo povezane i jedna drugu dopunjuju.



### 3. Negativna strana šutnje

#### 3.1. Šutnja i emocionalno zlostavljanje

Šutnja se u ovom obliku koristi od strane zlostavljača koji žele da se njihova žrtva osjeća manje vrijednom, nebitnom, kao da ne postoji i sl. Emocionalno zlostavljanje na ovakav način može imati negativne posljedice na psihičko stanje osobe. Korištenjem šutnje u ovakvom obliku, smatra se najtežim oblikom emocionalnog zlostavljanja. Također, šutnja može biti jedan od načina manipulacije i kontrole nad osobom s kojom komuniciramo. (Skelin\*)

Zlostavljači, koristeći ovaj oblik zlostavljanja, sebe ne smatraju zlostavljačima jer ne nanose fizičku bol žrtvi. Iako nema fizičke boli, emocionalno zlostavljanje ima puno dublje posljedice za osobu, jer se narušava njeno mišljenje o njoj samoj, počinje biti destruktivna, depresivna, smatra da ne vrijedi i sl. Fizičko kažnjavanje i bol je znatno lakše prebroditi, nego emocionalno zlostavljanje, jer su psihičke traume trajnije od fizičkih.



*Slika 1. Emocionalno zlostavljanje*

#### 3.2. Šutnja i ignoriranje

Šutnja može označavati ignoriranje pojedinca ili grupe. To možemo još nazvati društveno odbacivanje. S obzirom da su svi ljudi društvena bića, oni žele biti prihvaćeni od strane okoline u kojoj se nalaze. Također, možemo reći da neki ljudi mogu podnesti ignoriranje, dok neki imaju strah od odbačenosti i samoće.

Ignoriranju osobe se može i ne mora pridavati pozornost, ovisno o namjerama onoga koji ignorira. Ovdje možemo spomenuti i termin ostracizam koji označava odbacivanje pojedinaca ili grupe iz društva. Osoba koja je ignorirana ne mora snositi nikakve psihološke posljedice,

---

\* tretman šutnjom: <http://www.medikus.hr/psiha/942-tretman-sutnjom.html>, pristupljeno 16. svibnja 2017.

ali s druge strane ignoriranje može na osobu ostaviti dojam kao da ne postoji te za posljedicu može ostaviti negativan psihološki utjecaj. Ignoriranje može imati negativan utjecaj na osnovne ljudske potrebe, pod kojima smatramo „osjećaj povezanosti i pripadnosti (...), kontrolu između željenih radnji i ciljeva (...), samopouzdanje koje je poljuljano s čuvstvima stida, krivnje ili inferiornosti, osjećaj da je »poput duha«, promatrajući kakav bi život bio da »ne postoji.« (Moravek \*)



*Slika 2. Ignoriranje osobe*

### **3.3. Šutnja i strah**

Šutnja u komunikaciji može biti posljedica straha od komunikacije s drugima. Osobe koje se boje komunicirati najčešće imaju manjak samopouzdanja, boje se što će drugi misliti o njima i sl. Karakteristike straha kod komunikacije mogu biti različite, a neke od njih su šutnja i povučenost u razgovoru, drhtanje, izbjegavanje društva i gledanja drugih osoba u oči,

Osobe koje koriste šutnju u komunikaciji, imaju strah od izražavanja svog mišljenja i davanja komentara, zbog stoga što misle da će biti osuđivani i odbačeni od strane društva u kojem se nalaze. Kao što je već spomenuto, manjak samopouzdanja je najčešći uzrok straha u komunikaciji, jer svaki pojedinac želi pripadati i biti prihvaćen u od svoje okoline.

„Svako od nas se ponekad osjeća nervoznim u komunikaciji, no ako je takav strah velik i stalan, mora negativno utjecati na komunikacijsku kompetenciju.“ (Reardon 1998: 89)

## **4. Šutnja kao komunikacija**

Komunikacija kao pojam označava razmjenu informacija između dvije ili više osoba koje se nalaze u međusobnoj interakciji. Cilj svake komunikacije je uspješno prenošenje i

---

\* snaga šutnje i odbacivanja: <http://www.dnevno.hr/kolumnisti/snaga-sutnje-i-odbacivanja-41670/>, pristupljeno 17. svibnja 2017.

razumijevanje poslanih informacija, poruka, ideja, misli i stavova, od strane pošiljatelja prema primatelju. Sve navedene komponente komunikacije, mogu se prenositi verbalnom i neverbalnom komunikacijom.

Postoji nekoliko oblika komunikacije, a to su: verbalna, neverbalna i paraverbalna. Verbalnu komunikaciju karakterizira govor, neverbalnu pokreti tijela, a paraverbalna pomaže kod verbalne komunikacije, odnosno „uključuje visinu i jačinu glasa, naglasak, ton vlastitog glasa, njegovu boju, brzinu izgovora riječi, glasnoću te pauze u razgovoru.“ (Brlas 2010: 131)

Kada govorimo o komunikaciji, pod taj pojam, možemo uvrstiti i šutnju. Za šutnju kao komunikaciju smatra se da ima veću vrijednost od riječi i da nam puno više toga može reći od riječi u određenim situacijama. S obzirom da je kod komunikacije vrlo bitan čimbenik da osoba koja je primatelj informacija, poruka, misli i sl., mora znati slušati, jer u suprotnom nije dobar komunikator. Kada s nekim razgovaramo, kroz sljedeće karakteristike možemo vidjeti sluša li nas osoba s kojom komuniciramo:

- „držanje, gestikulaciju, ponašanje koje nam signalizira spremnost na slušanje
- u tome što nas ne prekida, ili prekida što je manje moguće u izlaganju
- u tome što svako toliko vlastitim riječima iskazuje potvrdu argumenata koje mu iznosimo“ (Vodopija 2006: 49)

Upotreba šutnje u komunikaciji je vještina koja se može naučiti. Ta vještina upotrebljava se u situacijama gdje šutnja može biti neugodna, pa kako bi izbjegli neugodu, koristeći tu vještinu, možemo procijeniti koje je optimalno vrijeme trajanja šutnje. U razgovoru s drugim ljudima, važno je shvatiti da „na neka postavljena pitanja neki ljudi teško odgovaraju - ili su previše osobna ili im je teško govoriti o npr. vlastitim emocijama.“ (Poredoš Lavor\*)

U takvim situacijama postoji mogućnost da dođe do neugodne šutnje i daljnja komunikacija postaje teža. Kada je u komunikaciji između dvije osobe prisutna šutnja s obje strane, ona zapravo označava međusobno slaganje tih dviju osoba o nekoj temi. Možemo reći da su misli, stavovi i uvjerenja osoba kompatibilni, što ponovo rezultira međusobno slaganje o pojedinoj temi.

---

\* i šutnja je komunikacija: <https://www.savez-slijepih.hr/hr/clanak/5-dasa-poredos-lavor-znacenje-komunikacije-svakodnevnom-zivotu-1309>, pristupljeno 12. ožujka 2017.



*Slika 3. Šutnja u komunikaciji*

#### **4.1. Šutnja i slušanje**

„Slušanje je aktivan, a ne pasivan proces i treba razlikovati slušanje pri kojem vi nekoga "slušate" ili "čujete" ili netko "sluša" ili "čuje" vas od slušanja s razumijevanjem sugovornika.“ (Katanić\*)

Komunikacija se osim razmjene informacija, sastoji i od slušanja. Imamo dva oblika slušanja, a to su aktivno i pasivno. Kod pasivnog slušanja ne doživljavamo ono što nam se govori, odnosno slušamo površno. Dok kod aktivnog slušanja sugovornik razumije ono što čuje i povratnom informacijom želi provjeriti svoje razumijevanje. Kod aktivnog slušanja, sugovornik ulaže napor i koncentraciju i tako govornik dobiva dojam da ga se pozorno sluša. (Marušić, Pavletić i Ptiček\*)

*Priroda je dala čovjeku jedan jezik, ali dva uha, da bi dva puta više slušao nego govorio.*

*Epiktet*

Šutnja kada netko govori vrlo je cijenjena. Prvenstveno iz razloga što osoba koja govori zna da ju se sluša i da je pažnja usmjerena na ono što govori. Svaka osoba se razlikuje po svojoj sposobnosti da sasluša druge. Neki stvarno slušaju kada netko govori, neki odlutaju u svoje misli ili ne slušaju komentare drugih osoba koje sudjeluju u komunikaciji, već su zaokupljeni formiranjem vlastitih odgovora. Kada bi naučili šutjeti i slušati ono što nam netko

---

\* vještina aktivnog slušanja: <http://www.pregovaranje.com/communications/index/12>, pristupljeno 13. travnja 2017.

\* slušanje: [http://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelj/RM/RAZVOJ\\_KOMUNIKACIJSKIH\\_VJESTINA\\_-\\_PRIRUCNIK\\_TEORIJSKI\\_MODUL.pdf](http://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelj/RM/RAZVOJ_KOMUNIKACIJSKIH_VJESTINA_-_PRIRUCNIK_TEORIJSKI_MODUL.pdf), pristupljeno 13. travnja 2017.

pokušava reći, svaka komunikacija završila bi uspješno te bi postali bolji komunikatori. (Reardon 1998)

*Govorite najprije o onome što zanima vašeg sugovornika.*

*Dale Carnegie*

Šutjeti i slušati nekoga nije lako, ali slušanje nam omogućuje da:

- „shvatimo što nam je osoba rekla – u suprotnom može doći do nesporazuma, svađe i sl.
- pokažemo razumijevanje – kada osoba koja nam nešto govori shvati da joj pridajemo pažnju i da ju slušamo, imat će pozitivno mišljenje o nama i osjećat će se ugodno u našem društvu.
- potaknemo osobu da kaže još više – slušanjem na pravi način možemo čak i one zatvorene osobe potaknuti da kažu više nego što su htjeli.
- odgovorimo na ono što nam je rečeno – naš odgovor na ono što smo čuli mora biti dobar, jer to znači da smo slušali osobu koja nam je nešto govorila.“ (Miljković i Rijavec 2004: 124)

Npr. nalazimo se na poslovnom sastanku. Jedan od zaposlenika prezentira svoju ideju za dolazeći poslovni projekt. Ako je osoba koja prezentira dobar komunikator, ona će znati isčitati neverbalnu komunikaciju svojih slušatelja, odnosno kolega koji sjede u prostoriji. Osoba koja prezentira će znati da ju slušate ako „gledate u nju, postavljate pitanja, parafrazirate, ne govorite previše, ne upadate u riječ, naučite šutjeti i izbjegavate ometajuće pokrete (gledanje na sat i sl.)“ (Miljković i Rijavec 2004: 126-127) Kada se uspostavi takav način komunikacije, ona većinu vremena završava uspješno i postiže se razumijevanje onoga što je osoba htjela prenjeti.

## **4.2. Šutnja i neverbalna komunikacija**

Šutnja u komunikaciji može reći više od izgovorenih riječi, ako se usredotočimo na neverbalnu komunikaciju osobe. Neverbalnu komunikaciju karakterizira ponašanje osobe, izrazi lica, gestikulacija, položaj tijela, način odjevanja, ton glasa i sl. Šutnjom u procesu komunikacije svoju pažnju ne usmjeravamo samo na ono što osoba govori, već i na fizički izgled i govor tijela.

Šutnja i neverbalna komunikacija su vrlo povezane, jer kada šutimo, naše tijelo govori. Stoga možemo reći da stalno komuniciramo, govoreći ili ne. Neverbalna komunikacija ima

puno veće značenje, nego izgovorene riječi tijekom komunikacije, jer kada neverbalna komunikacija ne odgovara verbalnoj, osoba koja nas sluša i promatra neće povjerovati u ono što joj se govori.

Istraživanja pokazuju da utjecaj na osobe koje se nalaze u procesu komunikacije, najviše ima izraz lica i govor tijela, odnosno 50 %, izgovorene riječi 10% i ton glasa 40%. Uzmimo za primjer menadžera u poduzeću koji hvali zaposlenika za dobro odrađen posao. Ako menadžer pohvali zaposlenika s ljutim izrazom lica ili ljutim glasom, zaposlenik najvjerojatnije neće povjerovati u ono što mu je menadžer rekao, upravo zbog neverbalnih signala koji su odaslani u komunikaciji. To nepovjerenje se zapravo temelji na zbunjenosti zaposlenika, pa će prije povjerovati u ono što je vidio. (Rouse i Rouse 2005)

## **5. Poslovno komuniciranje**

Poslovno komuniciranje poduzeća vrlo je važan faktor kod ostvarivanja uspjeha u poslovanju. Osim komunikacije između zaposlenika u poduzeću, veliku važnost imaju odnosi s javnošću koji kreiraju imidž poduzeća i mišljenje javnosti, koji imaju utjecaj na uspješno poslovanje i ostvarivanje profita.

Svako poduzeće da bi dobro poslovalo i moglo donositi ispravne odluke za ostvarenje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva, mora imati dobro razvijen „komunikacijski sustav pod kojim se podrazumijeva (...) mreža kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta, organizacijske jedinice i organi.“ (Buble 2011: 216) Kako bi se postigla kvalitetna komunikacija cijele hijerarhije u poduzeću, potrebno je „osoblje motivirati i upoznati s osnovama učinkovite komunikacije što će im pomoći da prošire vidike te shvate procese i važnost komunikacije.“ (Vrabac\*)

U poslovnoj komunikaciji razlikujemo dva tipa komuniciranja, a to su vanjska i unutarnja komunikacija. Kod vanjske komunikacije podrazumijeva se komunikacija poduzeća s okolinom, npr. kupci, dobavljači, mediji i sl., a kod unutarnje proces komunikacije se odvija u poduzeću, odnosno između radnika, menadžmenta i organizacijskih jedinica. Unutar svakog poduzeća, postoji formalna komunikacija koja označava službeni način komunikacije između svih zaposlenika, koji se koristi kod razgovora o poslovanju i izvršavanju radnih zadatka.

Poslovnu komunikaciju smatramo uspješnom kada svi u poduzeću znaju koje poslove trebaju napraviti i kako ih napraviti, poboljšanje suradnje i timske povezanosti, uvažavanje potreba drugih osoba koje su dio poduzeća i također, komunikaciju smatramo uspješnom kada

---

\* kvalitetna komunikacija: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/izdvojeno/1402-zbog-cega-je-vazna-dobra-poslovna-komunikacija>, pristupljeno 18. ožujka 2017.

poduzeće ostvaruje zaradu. (Marković\*) Važno je savladati vještinu komunikacije kada se radi o poslovanju, jer ona donosi poboljšanje i uspješnost cjelokupnog poslovanja poduzeća. Komunikacija s poslovnim partnerima, dobavljačima, kupcima i sl. također igraju veliku ulogu kod poslovnog uspjeha.

S obzirom da se poslovna komunikacija i komunikacija općenito temelje na osobama koje su dio procesa komunikacije, možemo reći da kvalitetna i uspješna komunikacija u poduzeću uistinu ovisi o neprestanoj komunikaciji između menadžera i zaposlenika.

Kada se nalazimo u poslovnom okruženju, ponekad je ključno prešutjeti nešto što smo htjeli reći, kako ne bi došlo do konflikta između zaposlenika, jer to može utjecati na cjelokupno poslovanje poduzeća. Također, dovodi do gubljenja želje i motivacije za radom između zaposlenih, narušeni su međuljudski odnosi, radna atmosfera postaje neugodna, zaposlenici ne žele surađivati i sl. Da se spriječe takve situacije, važno je ne naglo i impulsivno reagirati. U trenutku kada nas netko izbací iz takta, moramo biti svjesni svoje ljutnje i na što smireniji način komunicirati s osobom. U suprotnom dolazi do konflikta.

U svakom poslovnom okruženju komunikacija je ključ uspješnosti poslovanja. Prema tome možemo reći da je i slušanje veliki dio uspješnosti. Slušanjem svojih kolega i nadređenih u poduzeću, može se doprinjeti boljoj komunikaciji, smanjenju sukoba, razumijevanju i boljem odrađivanju svakodnevnih poslovnih zadataka. Važno je svima dati priliku da govore i da budu saslušani, jedino tako se može postići sklad između svih zaposlenika u poduzeću.



*Slika 4. Poslovno komuniciranje*

---

\* uspješna komunikacija: <http://www.centaruspjeha.com/vjestine-uspjesne-poslovne-komunikacije/>, pristupljeno 18. ožujka 2017.

## 5.1. Komuniciranje u poduzeću

Svako poduzeće je cjelina koja se sastoji od informacija koje konstantno kolaju kroz poduzeće, a koje mogu biti rezultat formalne ili neformalne komunikacije. „Formalna je komunikacija unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije.“ (Fox 2001: 41-42)

Formalna komunikacija odvija se u cijelom poduzeću, najviše između zaposlenika i menadžmenta. S obzirom da je menadžment jedan od najvažnijih dijelova poduzeća, on mora stalno raditi na poboljšanju formalne komunikacije i održavati kontinuiranost informacija. Za menadžment je važno da sve informacije vezane za poslovanje dođu do svih zaposlenika, kako bi se posao mogao kvalitetno obavljati.

Stoga postoje dva načina na koja se provodi formalna komunikacija, a to su:

- „vertikalni – od vrha prema bazi i od baze prema vrhu
- horizontalni/dijagonalni“ (Fox 2001: 42)

Komunikacijski sustav unutar poduzeća posebno ovisi o menadžmentu, jer on snosi odgovornost za to kako formalna komunikacija teče od menadžmenta prema nižim organizacijskim jedinicama i jesu li sve informacije uspješno prenesene. Uspješna komunikacija u poduzeću ima ključnu ulogu kod motivacije zaposlenika, jer ona pozitivno utječe na zaposlenike i potiče ih na rad. Menadžer koji prenosi informacije, mora kvalitetno i razumljivo komunicirati da bi se postigla učinkovitost komunikacije kod prenošenja informacija, potrebnih znanja, novih poslovnih odluka, naredbi i sl.

S druge strane imamo neformalnu komunikaciju koju karakteriziraju osobni dodiri i nije unaprijed planirana. Ona se realizira kroz pojedince koji se nalaze u poslovnom okruženju i kroz njihovu međusobnu komunikaciju. Zaposlenici također neformalnom komunikacijom izražavaju svoje stavove o poduzeću.

Neformalna komunikacija može predstavljati problem za menadžment, odnosno menadžere, jer oni na nju mogu samo djelomično utjecati. Stoga je od izrazite važnosti da se kroz formalnu komunikaciju pošalju informacije u sve razine poduzeća. Neformalnu komunikaciju većinom karakterizira „svakodnevni razgovor, komentari, prepričavanja (...), tzv. glasine“ (Tudor i Srića 1996: 101), ali svaki menadžer koji zna komunicirati znat će iskoristiti neformalnu komunikaciju u svrhu obavještanja zaposlenika o novim poslovnim potezima, ciljevima i poslovnim odlukama.





*Slika 5. Komuniciranje u poduzeću*

## **5.2. Komuniciranje na radnom mjestu**

Odlazak na posao uobičajeni je dio života svake osobe. S obzirom da čak dvije trećine svog života provedemo na poslu, poželjno je da to vrijeme provedemo u ugodnom okruženju i ugodnoj radnoj atmosferi. Postoje osobe koje vole i one koje ne vole svoj posao. Osobe koje ne vole svoj posao, najčešći razlozi za to su odnosi između zaposlenika i šefova, neugodna radna atmosfera, način na koji šefovi tretiraju svoje zaposlenike i sl. (Sargent i Fearon 2013: 95)

Svaka osoba je drugačija i stoga je drugačiji i njihov način komunikacije. Kada želimo uspostaviti komunikaciju sa svojim kolegama, važno je da saznamo koje sredstvo komunikacije najviše preferiraju. Također je bitno da komunikacija bude jednostava i izravna kao bi izgubili što manje vremena, a i s time postizemo učinkovitost u komunikaciji. Još jedan faktor koji je izuzetno važan u komunikaciji je govor tijela. Kod komunikacije s drugima u poslovnom okruženju, moramo obratiti pozornost na vlastiti govor tijela što znači „izbjegavati uzdahe, skretanje očima, i negativan govor tijela, kako ne bi “rekli” ono što nismo mislili. Održati dug kontakt očima, ne križati ruke i noge, i smiješiti se iskreno.“ (Ramov\*)

Za rad u timu izuzetno je važna dobra komunikacija i međuljudski odnosi kako bi tim mogao svakodnevno obavljati svoje poslove. Komunikacijom se postiže ugodna i opuštena radna atmosfera, koja potiče zaposlenike na rad i s time se dobivaju i bolji poslovni rezultati. Važno je da komunikacija na radnom mjestu bude što bolja, razumljivija i brža da bi se svi poslovi, koji su potrebni za ostvarivanje ciljeva poduzeća, obavili što kvalitetnije i u što kraćem vremenskom roku.

---

\* pazite na govor tijela: <http://www.stratego.hr/2015/10/12/kako-komunicirati-na-poslu-pogreske-na-koje-morate-paziti/>, pristupljeno 26. travnja 2017.



*Slika 6. Komuniciranje na radnom mjestu*

### **5.3. Komunikacija u poslovanju**

Najvažniji dio menadžmenta, osim što vodi brigu o zaposlenicima, planira, organizira i kontrolira rad u poduzeću i poslovanje, je komunikacija. Komunikacija u poduzeću ima veliku važnost, upravo zbog toga što doprinosi cijelokupnom poslovanju poduzeća i radu zaposlenika. Menadžer prosječno provodi od 60% do 90% radnog vremena u komunikaciji s okolinom koja ga okružuje, na temelju čega možemo reći da menadžment svoje ciljeve može realizirati samo kroz komunikaciju, naravno uzimajući u obzir i ostale faktore, ali komunikacija je najvažniji. (Fox 2001)

Cijelo poduzeće zapravo funkcionira na temelju komunikacije gdje svaka greška ili nesporazum može imati loše posljedice za poslovanje. Stoga je važno da menadžment, odnosno menadžeri konstantno održavaju komunikaciju u poduzeću. U ovom slučaju govorimo o formalnoj komunikaciji kroz koju menadžeri zadaju zadatke, upute, daju informacije, objašnjenja i sl., gdje je također ključno da zaposlenici razumiju komunikaciju i znaju što trebaju raditi. Takav način komunikacije u poduzeću sa sigurnošću donosi uspjeh.

„Menadžer je središte primanja, odašiljanja i akumulacije informacija, što znači da mora biti svima razumljiv, i ostale sudionike u procesu komunikacije neprestalno ohrabrivati da potvrđuju razumijevanje.“ (Fox 2001: 79) Iz tog razloga je komuniciranje u poduzeću ključan čimbenik svakog uspješnog poslovanja i svih odnosa između organizacijskih struktura unutar poduzeća.

U poslovnom okruženju svakodnevno se izmjenjuje mnogo različitih informacija i poruka, jer su one od izuzetne važnosti kada zaposlenik treba uspješno obaviti svoj posao. Način na koji se komunicira unutar poduzeća ima veliki utjecaj na odnose između zaposlenika i njihovo obavljanje radnih zadataka. Stoga je važno da komunikacija bude razumljiva, jednostavna i

jasna, jer se na taj način kreira pozitivan dojam o poduzeću i naravno, postiže poslovni uspjeh.



*Slika 7. Komuniciranje u poslovanju*

#### **5.4. Komunikacija u menadžmentu**

Komunikacija je proces koji se neprestano odvija u poslovnom okruženju. Ona je bit svakog poduzeća i ključan faktor kod poslovanja. Stoga je od izuzetne važnosti da menadžeri poduzeća posjeduju komunikacijske vještine, jer se njihov svakodnevni posao odvija kroz komunikaciju. Sastavni dio menadžerovog posla su poslovni sastanci, razgovor s drugim ljudima i sl. te su im zbog toga protrebne vrlo razvijene komunikacijske vještine. U poslovanju imamo efikasnu komunikaciju „koja troši manje vremena i resursa“ i efektivnu komunikaciju „kod koje je primljena informacija ili poruka identična ili vrlo slična odaslanjoj“. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić 2008: 573)

Osim za menadžere, komunikacija je važna za sve zaposlenike u poduzeću kako bi se ostvarili što bolji rezultati poslovanja. Stoga možemo reći da komunikacija ima glavnu ulogu što se tiče poboljšanja kvalitete rada zaposlenika i poticanja na rad. Također je važno napomenuti da komunikacija povezuje zaposlenike u poduzeću i da su kroz nju jedni drugima podrška, imaju osjećaj da su dio grupe i sl.

Komunikacija ima veliku ulogu u menadžmentu, jer kroz nju svi zaposlenici u poduzeću dobivaju informacije koje su nužne za uspješno poslovanje i obavljanje svakodnevnih zadataka. Menadžeri ne bi mogli obavljati svoje svakodnevne zadatke bez komunikacije, jer njihove svakodnevne obaveze zahtjevaju suradnju s drugim zaposlenicima u poduzeću, kupcima, dobavljačima i sl.

Isto tako, planiranje u poduzeću, koja je osnovna menadžerska funkcija, ne bi se moglo obavljati bez komunikacije. Stoga možemo reći da je komunikacija dio menadžerskog posla i da je sastavni dio svih svakodnevnih aktivnosti koje se u poduzeću događaju.

### **5.5. Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju**

Svaka komunikacija koja se ne odvija govorom ili pisanjem, smatra se neverbalnom. U poslovnom okruženju neverbalnu komunikaciju, osim govora tijela, karakterizira način odijevanja, kako osobe sjede za stolom i sl. Da bi znali tumačiti neverbalnu komunikaciju, potrebno je znati čitati i prepoznati neverbalne signale osobe i povezati ih s trenutnom situacijom u kojoj se osoba nalazi.

Kod neverbalne komunikacije osobu odaje njen govor tijela, a kako ćemo ga interpretirati ovisi samo o znanju o neverbalnoj komunikaciji i sposobnosti povezivanja s verbalnom komunikacijom. Također možemo reći da neverbalna komunikacija otkriva osjećaje i misli osobe koja govori. „Ton glasa, izraz lica, geste, dodiri, držanje tijela govore o prirodi odnosa među sudionicima u procesu komunikacije.“ (Fox 2001: 22)

Ponekad se možemo naći u situaciji gdje se pojavljuje nesklad između verbalne i neverbalne komunikacije, što može rezultirati pojavom negativnih osjećaja. S obzirom da govor tijela osobe nije uvijek jednoznačan, stoga je važno razumjeti i znati tumačiti znakove neverbalne komunikacije i podudara li se s verbalnom.

Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju ima veliko značenje, jer „držanje, izraz lica i ukupan vanjski izgled osobe mogu, naime, imati presudan utjecaj na donošenje odluke o zapošljavanju, dodjeli radnih zadataka, čak i promaknuća.“ (Fox 2001: 70) Na temelju toga možemo zaključiti da u poslovanju znatnu ulogu, osim obrazovanja, znanja i iskustva, ima i fizički izgled osobe.



*Slika 8. Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju*

## **5.6. Interpersonalna komunikacija u poduzeću**

„Interpersonalna komunikacija je namjerno ili nenamjerno, svjesno ili nesvjesno, planirano ili neplanirano slanje, primanje i djelovanje poruka unutar neposrednih licem u lice odnosa među ljudima. Ukoliko poruke šaljemo nenamjerno, neplanirano i nesvjesno te bez povratnih informacija o njihovom prihvaćanju i djelovanju, naša je komunikacija nepotpuna i nestručna.“ (Brajša 1993: 23) Također, situacija može biti i obrnuta.

Proces komunikacije može se odvijati s riječima i bez riječi, što znači da stalno komuniciramo bez obzira koristili se riječima. Da bi se proces komunikacije odvijao, dovoljno je samo da dvije ili više osoba sudjeluju u procesu, nije uopće potrebno izgovoriti riječi. Interpersonalna komunikacija se ne sastoji samo od verbalne komunikacije, odnosno komunikacije s riječima, već i neverbalne komunikacije koja je od izuzetne važnosti u samom procesu komunikacije.

Kada govorimo o interpersonalnoj komunikaciji, možemo reći da je ona od velike važnosti za poduzeće, jer ono funkcionira na temelju komunikacije. Možemo reći da je svako poduzeće sustav u kojem se kroz proces komunikacije i aktivnosti ostvaruju radni zadaci i zadani ciljevi. Interpersonalnom komunikacijom u poduzeću „prenose se informacije koje potiču ili smanjuju proizvodnost, oblikuju međuljudske odnose i utječu na individualni ili grupni razvitak.“ (Reardon 1998: 169)

## **5.7. Prepreke u poslovnoj komunikaciji**

Od izrazite važnosti u poslovnoj komunikaciji je to da nema prepreka koje mogu stvoriti nepovoljne međuljudske odnose i narušiti poslovanje. Stoga je ključno da se prepreke, što je više moguće, izbjegavaju. Prepreka u komunikaciji može poteći od pojednica u poduzeću ili

od samog poduzeća. Informacije koje su iskrivljene, odnosno krivo prenesene ili se ne prenesu na vrijeme, mogu imati negativan utjecaj na poslovanje poduzeća.

U svakoj poslovnoj komunikaciji možemo naići na prepreke, a za njihovo uklanjanje u komunikaciji dovoljno je da znamo da postoje, tada moramo uložiti svoj trud u poboljšanje komunikacije. Menadžeri koji posjeduju dobre komunikacijske vještine, svojim djelovanjem mogu ukloniti prepreke koje se pojavljuju u komunikaciji.

„Primjerice, možemo pretpostaviti da slušač ima dovoljno potrebnih informacija o problemu, dok u stvarnosti ima jako malo informacija. Ili, možemo uzeti činjenicu da slušač gotovo uopće nema informacija o problemu pa mu možemo pružiti nekoliko detalja koji su mu već poznati.“ (Quible 2010: 51) Za poslovanje poduzeća izuzetno je važna komunikacija između zaposlenika i menadžmenta. Učinkovita i česta komunikacija, dovodi do izgrađivanja međuljudskih odnosa, boljeg izvršavanja poslovnih zadataka, pozitivnog poslovnog okruženja i sveukupnog zadovoljstva zaposlenika.

Jedna od prepreka u poslovnoj komunikaciji može biti i tumačenje dobivenih informacija, jer svaka osoba informacije može shvatiti i tumačiti na različite načine. Također, prepreke može stvoriti i percepcija osobe, jer se ona temelji na iskustvima.

Tako se može dogoditi da u procesu komunikacije obje strane dobiju iste informacije, a protumače ih na različite načine. „Kako bi se prevladale navedene komunikacijske prepreke, pojedincima i poduzeću kao cjelini stoje na raspolaganju različite tehnike u obliku individualnih vještina i organizacijskih akcija.“ (Buble 2011: 237)

## **5.8. Ključ dobre i uspješne poslovne komunikacije**

Svako poduzeće prvenstveno se temelji na poslovnoj komunikaciji koja se odvija unutar poduzeća, odnosno između zaposlenika i njihovih nadređenih. Važno je da u komunikaciji postoji empatija, razumijevanje i prihvaćanje druge osobe. „Biti shvaćen znači da se razumije što se o predmetu poruke svjesno ili nesvjesno željelo reći, dok je biti prihvaćen (afirmacija osobe), posve nešto drugo.“ (Leinert Novosel 2012: 26)

Biti prihvaćen se u ovom kontekstu može tumačiti u smislu da svaka osoba želi biti prihvaćena od strane društva u kojem se nalazi, jer joj to podiže osjećaj važnosti i pripadanja. Niti jedna osoba ne želi biti odbačena, ali je karakteristično da se zlonamjerne, dvolične i podmukle osobe odbacuju od strane društva.



Temelj svake dobre poslovne komunikacije je briga o drugome, makar su obje osobe u procesu komunikacije jednako važne. Uspješna i neuspješna poslovna komunikacija se najčešće povezuje s načinom na koji mi i druga osoba u komunikaciji shvaćamo dobivene poruke i informacije. „Uspješna komunikacija pomaže nam bolje razumjeti ljude, situacije, pomaže nam prevladati različitosti, graditi povjerenje i poštovanje te stvoriti uvjete za razmjenu kreativnih ideja i rješavanje problema.“ (Galeković \*)

Svaka uspješna poslovna komunikacija temelji se na pozitivnom osjećaju koji se stječe u međusobnoj komunikaciji između dvije ili više osoba, sadržaju i situaciji. Od navedenog, najveći utjecaj na uspješnost ili neuspješnost komunikacije ima pozitivan osjećaj. (Leinert Novosel 2012)

Komunikacija općenito se čini jednostavna, ali često se događa pogrešno shvatimo ono što nam govornik govori, što može dovesti do eventualnih sukoba i nervoze između osoba. Također, dolazi do narušavanja međuljudskih odnosa, ako se situacija odmah ne riješi. Kako bi spriječili takve situacije i da bi svaka komunikacija bila kvalitetna i završila uspješno, važno je naučiti komunicirati.



*Slika 9. Uspješna poslovna komunikacija*

## **6. Šutnja u poslovnoj komunikaciji**

U poslovnoj komunikaciji važna je dobra komunikacija, koja je ujedno i temelj dobrih međuljudskih odnosa koji dovode do uspješnih poslovnih odnosa i rezultira pozitivnim poslovanjem poduzeća. Međuljudski odnosi su vrlo važan faktor u svakom poduzeću, jer donose kvalitetan timski rad, složnost između zaposlenika i dobru radnu atmosferu. U poslovnom okruženju komunikacija se može odvijati elektronski, uživo i preko telefona

---

\* uspješna komunikacija: <http://mucanje.com/uspjesna-komunikacija-i-komunikacijske-vjestine/>, pristupljeno 11. svibnja 2017.

U svakom poduzeću postoji profesionalna komunikacija koja predstavlja temelj za poslovanje poduzeća, što znači da i odnosi između zaposlenika moraju biti profesionalni. Profesionalna komunikacija odvija se i kada komuniciramo s dobavljačima, klijentima, poslovnim partnerima, medijima, odnosno osobama koje nisu dio poduzeća, a i s osobama koje su dio našeg poslovnog okruženja, kao što su kolege, stručni suradnici i sl. S obzirom da je današnji način života vrlo užurban, vrlo često se pojavljuju greške u komunikaciji, ali i u radu s drugima. Greške u komunikaciji mogu napraviti više štete nego koristi, ako se radi o poslovima o kojima ovisi cijelo poduzeće. (Vodopija i Vajs Felici 2007)

Svaka komunikacija odvija se između govornika i sugovornika. Kada dvije osobe komuniciraju, očekuje se da jedna sluša, a druga govori. U ovom slučaju, govornik mora znati kada treba govoriti, a još važnije kada treba šutjeti. U komunikaciji s drugima moramo biti jasni, direktni, što više koristiti svoje riječi u govoru kako bi djelovali uvjerljivije i bez odugovlačenja reći ono što smo htjeli.

U ovom slučaju, šutnju sugovornika povezujemo sa slušanjem i razumijevanjem informacija, odnosno poruka, koje dobiva od strane govornika. Kada slušamo onoga koji govori i trudimo se razumijeti što govori, smanjuje se vjerojatnost da se dogode nesporazumi, donesu krivi zaključci i sl. Nesporazumi u komunikaciji mogu se pojaviti zbog različitih smetnji u komunikacijskom kanalu od strane okoline u kojoj se nalazimo i zbog govornika, koji npr. govori tiho, brzo, nerazumljivo i sl.

Šutnja u poslovnoj komunikaciji je vrlo dobar pokazatelj koliko nas pojedinac ili tim sluša kada govorimo o npr. novom projektu, poslovnom planu i sl. Jednako važan čimbenik je i slušanje s razumijevanjem, jer je ono odraz kvalitetne komunikacije između govornika i sugovornika. Svaka osoba koja govori želi biti saslušana. Pod to se ne ubraja samo ne upadanje u riječ, već i govor tijela, odnosno neverbalna komunikacija onog koji sluša. Šutnja i slušanje mogu značiti suglasnost i nesuglasnost s onime što nam se govori. Takvi signali se mogu vidjeti, odnosno isčitati iz neverbalne komunikacije slušatelja.

U poslovnom svijetu, šutnja u komunikaciji nam može pomoći kod uspješnosti poslovanja i odnosa s drugim ljudima, također nam pruža bolje razumijevanje okoline u kojoj se nalazimo te stoga možemo i lakše funkcionirati u njoj. Za šutnju možemo reći da je temelj „svih odluka koje donosimo (...), uspješno stjecanje znanja i savladavanja novih vještina.“ (Vodopija i Vajs 2010: 10)





*Slika 10. Šutnja u poslovnoj komunikaciji*

## **6.1. Šutnja u poduzeću**

Postoji nekoliko tipova poduzeća gledajući s aspekta komunikacije. Imamo poduzeća u kojima se „govori i poduzeća u kojima se uglavnom šuti, ili još bolje, poduzeće u kojem se smije govoriti i poduzeće u kojem se mora šutjeti.“ (Brajša 1993: 35) Što znači da se u jednom poduzeću komunicira s riječima, a u drugom bez. U poduzeću u kojem prevladava šutnja postoji mnogo nejasnoća i zbunjenosti kod zaposlenika, jer se ne odvija formalni oblik komunikacije. U takvim poduzećima najviše se izgovaraju riječi, odnosno prenose se poruke koje nemaju nikakvu važnost, a one važne se prešute.

Kontinuirana šutnja u poduzeću može svesti komunikaciju samo na neverbalno komuniciranje, koje može loše utjecati na poslovanje. S druge strane verbalna komunikacija počinje gubiti svoju ulogu u poduzeću i izgovorene riječi više nemaju značenje. Odnosno ne razgovara se o značenjima poruka, jer svaki pojedinac govori ono što je nebitno, a misli ono što je bitno. Komunikacija se najviše odvija neverbalno, a ne usklađuje se s verbalnom. Međuljudski odnosi između zaposlenika i njihovih nadređenih se narušavaju, jer se komunikacija odvija šutnjom, a ne riječima, odnosno razgovorom.

## **6.2. Šutnja u poslovnom pregovaranju**

„Pregovaranje je proces u kojem se dvije strane, sa različitim i konfliktnim interesima, sastaju da bi sklopile posao.“ (Blečić\*) Osobe koje suiskusni pregovarači moraju imati točno određen cilj i znati svoje mogućnosti kako bi postigli ono što žele, odnosno ispunili svoja očekivanja. Cilj poslovnog pregovaranja je postizanje zajedničkog dogovora, do kojeg se

---

\* pregovaračke pozicije: <http://ekonomskiportal.com/pregovaracke-pozicije/>, pristupljeno 11. travnja 2017.

dolazi kroz suradnju i kompromis od obje pregovaračke strane. Najvažnije je da ni jedna strana ne bude zakinuta i da se prilagode jedna drugoj. (Blečić\*)

Kada se radi o poslovnom pregovaranju, važno je dobro se pripremiti i imati dobre pregovaračke vještine. U poslovnom svijetu općenito su važne pregovaračke vještine, zbog toga što one govore o osobnom uspjehu pojedinca i poslovnom uspjehu poduzeća. Kada smo dio poslovnog okruženja, svaki dan pregovaramo. Najčešće nismo ni svjesni da smo započeli pregovaranje, ali može se dogoditi da usred razgovora shvatimo da se radi o pregovaranju. Kako će to pregovaranje završiti i koji će biti ishod, uvelike ovisi o iskustvu i vještinama. (Katanić\*)

Šutnja u poslovnom pregovaranju se najčešće koristi kada druga osoba izlaže svoje prijedloge ili ponude za poslovnu suradnju. Kada osoba završi s izlaganjem, možemo ono što smo čuli prihvatiti, odbiti ili predložiti nešto svoje, ako nam se ne sviđa što smo čuli. Šutnja u poslovnom pregovaranju može označavati razmišljanje o onome što je osoba izložila, kako bi ispravno mogli donjeti odluku. S druge strane šutnja može biti i neugodna, ukoliko smo odlučili odbiti prijedlog ili ponudu pregovarača.

Svrha poslovnog pregovaranja je postizanje zajedničkog dogovora i sklapanja posla. Da bi obje strane bile zadovoljne i da bi ostvarile poslovnu suradnju, važno je napraviti kompromis ukoliko se potencijalni partner nije u potpunosti složio s prijedlogom ili ponudom. Šutnja u poslovnom pregovaranju može biti od velike važnosti, ako se radi o velikom poslovnom projektu, važnoj ponudi i sl., jer ona nam daje vremena da razmislimo i donesemo odluku za koju smatramo da je najbolja i koja će imati pozitivan utjecaj na poslovanje poduzeća.



*Slika 11. Poslovno pregovaranje*

---

\* Isto

\* poslovno pregovaranje: <http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje>, pristupljeno 11. travnja 2017.

### 6.3. Šutnja na poslovnim sastancima

Poslovni sastanci predstavljaju određenu skupinu ljudi čiji je zadatak rješavanje nastalih problema u poduzeću i formiranje novih ciljeva. Za sastanke je važan razgovor i kontakt uživo te verbalna i neverbalna komunikacija, jer se na temelju toga kreiraju i održavaju međuljudski odnosi između zaposlenih i povjerenje. (Leinert Novosel 2005)

Voditelj poslovnog sastanka mora kvalitetno pripremiti sastanak, odnosno mora znati i definirati cilj, probleme koje treba riješiti, odluke koje se trebaju donijeti, raspodjelu zadataka i sl. Također je potrebno točno odrediti vrijeme i mjesto održavanja sastanka, kako bi svi mogli doći na vrijeme i isplanirati si ostatak dana. (Stanković\*)

Šutnja na poslovnim sastancima može biti odraz slušanja govornika, ali može biti i odsutnost ukoliko je sastanak nezanimljiv ili dosadan. Kako bi znali utvrditi radi li se o dosadi ili zainteresiranosti slušatelja, moramo promatrati njihovu neverbalnu komunikaciju, odnosno položaj tijela i izraze lica.

U slučaju da je sastanak dosadan i nezanimljiv, moramo pokušati uključiti i ostale sudionike u raspravu kako bi ih potaknuli na brainstorming. Ukoliko slušatelji aktivno slušaju govornika, također je važno da govornik, kada završi, pita za mišljenje, prijedloge i sl. kako bi se stvorio osjećaj da svi zajedno doprinose razvijanju poslovnog sastanka i donošenja odluke.



*Slika 12. Poslovni sastanak*

---

\* poslovni sastanak: <http://www.tomislavstankovic.com/blog/poslovni-sastanak/>, pristupljeno 11. svibnja 2017.

## 6.4. Šutnja i vođenje poduzeća

Jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta je vođenje, jer je „ono jedina prava funkcija menadžmenta“ i „ni o jednoj drugoj menadžerskoj funkciji uspješnost menadžmenta ne ovisi kao o funkciji vođenja.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić 2008: 459) Za vođenje možemo reći da je vezano za svakog pojedinog zaposlenika u poduzeću, jer se uspješnost poslovanja očituje kroz uspješnost ili neuspješnost menadžmenta da vodi cijelo poduzeće.

Menadžment možemo definirati kao „proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, a kod vođenja se više naglašava sposobnost utjecaja na druge koji izvršavaju neki zadatak.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić 2008: 459) Također, vođenjem se želi postići izvršavanje zajedničkih aktivnosti koje doprinose ostvarenju ciljeva i interesa poduzeća.

Šutnja ima veliku ulogu kod uspješnog obavljanja poslova i ostvarivanja ciljeva poduzeća. Šutnjom menadžer saznaje kako njegovi zaposlenici i poduzeće funkcioniraju. U poslovanju je vrlo važna motivacija zaposlenika, jer ona potiče zaposlenike na obavljanje radnih zadataka i da budu što učinkovitiji u obavljanju istih. Menadžer kojeg zaposlenici slijede, mora znati slušati i uvažavati mišljenja, želje i potrebe svojih zaposlenika kako bi se postigla ugodna radna atmosfera.

Šutnja i slušanje menadžera ostavljaju dojam zaposlenicima da ih se uvažava i poštuje te se ujedno osjećaju i vrijednijima. Stoga je od izuzetne važnosti da menadžer brine o svojim zaposlenicima te da se kroz komunikaciju trudi prepoznati i uvažiti njihove želje i potrebe, koje treba uzeti u obzir i ispuniti.



*Slika 13. Vođenje poduzeća*

## 6.5. Šutnja i poslovna tajna

Poslovna tajna je karakteristična za sva poduzeća i za takvu vrstu tajne zna samo jedna osoba ili više njih, koje se nalaze unutar poduzeća. Označava sve informacije koje pojedinci, odnosno poduzeće skriva od ostalih zaposlenika ili javnosti, kako bi ostvarili cilj i zaštitili svoje interese. Poslovna tajna može biti u obliku „formulara, uzoraka, modela, metoda, programa, tehničkih procesa i drugo“ i sastoji se od „proizvodne tajne, istraživačkog ili drugog rada koji, ako bi se saopćili, mogu imati štetne posljedice za pravnu osobu.“ (Upute autorima\*)

Na šutnju o poslovnoj tajni su obavezni svi zaposlenici poduzeća, zbog toga što je njihov nadređeni određenu informaciju proglasio poslovnom tajnom. Odavanje tajne smatra se protupravnim djelom, odnosno prekršajem, kaznenim djelom, djelom nelojalne utakmice i dr. (Upute autorima\*) Svi zaposlenici poduzeća dužni su šutnjom čuvati poslovnu tajnu za vrijeme obavljanja rada u poduzeću i nakon prestanka obavljanja rada. Poslovnu tajnu, trećoj osobi, jedino mogu „otkriti osobe ovlaštene općim aktom društva.“ (Upute autorima\*)

U slučaju da netko od zaposlenika oda poslovnu tajnu, poduzeće može snositi negativne posljedice koje mogu narušiti i napraviti štetu poslovanju poduzeća. Poslovne tajne dio su svakog poduzeća i na temelju njih poduzeće postiže poslovni uspjeh i zadane ciljeve. Kako bi se poduzeće zaštitilo od posljedica zbog odavanja poslovne tajne, ono može u ugovor o radu sa zaposlenikom uvrstiti odredbu o čuvanju poslovne tajne i ugovornu kaznu.

Šutnja o poslovnoj tajni se koristi kako bi se zaštitilo poslovanje poduzeća i njegovi zaposlenici. „Također Kazneni zakon u članku 295. navodi da je izdavanje i neovlašteno pribavljanje poslovne tajne kazneno djelo koje čini onaj tko neovlašteno drugome priopći, preda ili na drugi način učini pristupačnim podatke koji su klasificirani kao poslovna tajna, kao i tko pribavlja takve podatke kako bi ih predao nepozvanoj osobi.“ (Šarić\*)

---

\* poslovna tajna: <https://burza.com.hr/portal/radni-odnos-i-poslovna-tajna/9386>, pristupljeno 19. svibnja 2017

\* Isto.

\* poslovna tajna: <http://www.poslovni.hr/leksikon/poslovna-tajna-1631>, pristupljeno 19. svibnja 2017.

\* odavanje poslovne tajne kao razlog za otkaz: <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/evo-sto-zakon-propisuje-u-slucaju-odavanja-poslovne-tajne-222897>, pristupljeno 3. lipnja 2017.



*Slika 14. Čuvanje poslovne tajne*

## **6.6. Šutnja menadžmenta**

*Menadžment je, iznad svega, praksa gdje se sreću umjetnost, nauka i vještina.*

*Henri Minberg*

Kod obavljanja poslova u poduzeću, važna je komunikacija u menadžmentu i komunikacija između menadžmenta i ostalih zaposlenika. Možemo reći da se kroz komunikaciju u poduzeću provode sve potrebne aktivnosti kako bi se postigli pozitivni rezultati poslovanja. „Komunikacija je posebno potrebna za uspostavljanje i provođenje ciljeva poduzeća, razvitak planova za njihovo ostvarenje, organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način, izbor, razvitak i ocjenjivanje članova organizacije, vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele pridonositi i kontrolu ostvarenja.“ (Wehrich i Koontz 1994: 538)

Šutnjom i slušanjem se daleko više olakšava proces komunikacije, odnosno prenošenje poruka i informacija. Aktivno slušanje u menadžmentu ključan je dio uspješne komunikacije i pravilnog donošenja odluka, jer poduzeće ovisi o pravilnom unutarnjem funkcioniranju i upravljanju. Šutnjom u menadžmentu mogu se izbjeći prepreke u komunikaciji, odnosno greške koje se događaju u procesu slanja i primanja informacija.

Informacije u menadžmentu moraju neprestano kolati kako bi se poslovanje odvijalo i postigli što bolji rezultati kod obavljanja svakodnevnih poslova. Menadžeri koristeći šutnju u međusobnoj komunikaciji, ali i u komunikaciji sa zaposlenicima mogu lakše odrediti koje informacije su potrebne za donošenje ispravnih poslovnih odluka.

Šutnja zahtjeva samodisciplinu, odnosno puštanje sugovornika da do kraja kaže ono što je htio kako ne bi unaprijed donosili krive zaključke. Slušanjem zaposlenika u poduzeću, pridonosi kvalitetnom radu, uspješnom poslovanju, motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika. Zapravo možemo reći da šutnja ima veliki utjecaj na poslovanje poduzeća, jer se sprječavaju sukobi, nervoza i sl., što na kraju dovodi do uspješne komunikacije između zaposlenika.

### **6.6.1. Šutnja menadžera**

„Menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta – on planira, donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira financijske, fizičke i informacijske resurse.“ (Buble 2006: 6) Menadžer postiže ciljeve poduzeća uz pomoć zaposlenika koji poslovanju i ostvarivanju ciljeva doprinose svojim aktivnim radom, upotrebljavajući svoja znanja i iskustvo. Važnu ulogu kod odrađivanja radnih zadataka ima motivacija zaposlenika za koju je odgovoran menadžer. On motivaciji doprinosi time što će povisiti plaću, platiti putovanje, dati slobodne dane i sl.

*Dobar menadžer ne donosi mnogo odluka, već one bitne.*

*Peter Drucker*

Menadžer svakog poduzeća mora biti dobar komunikator, jer kroz komunikaciju se i odvija svakodnevno poslovanje poduzeća. S druge strane, još važnija karakteristika je da menadžer zna šutjeti i slušati. Svaki menadžer, da bi znao kako motivirati zaposlenike, jesu li zadovoljni ili nezadovoljni, kako se osjećaju i sl. mora se potruditi poslušati što drugi govore. Ključno je da menadžer šuti i promatra što se oko njega događa, kako se zaposlenici ponašaju, što ih veseli, što im radi stres i sl., tako će moći kroz svoje djelovanje pomoći zaposlenicima i zati kako pristupiti svakom pojedincu.

*Možete biti izvrstan menadžer, a da ne postanete dobar vođa, ali ne možete biti izvrstan vođa, a da niste postali dobar menadžer.*

*Elwood Chapman*

Menadžer šutnjom i promatranjem može čuti i vidjeti mnogo toga što ga svakodnevno okružuje, a prije nije primjećivao. Stoga je ponekad ključno ds zastane, šuti i promatra svoje poslovno okruženje kako bi uočio što se događa s njegovim zaposlenicima i poslovanjem

poduzeća. Menadžer koji zna kako mu funkcionira poduzeće, zna dobro upravljati njime i uspješno ostvarivati postavljene ciljeve.

## **6.7. Šutnja i izbjegavanje sukoba**

Kako bi izbjegli sukobe u poduzeću, važno je da znamo kada trebamo šutjeti. Kada shvatimo da komunikacija sa sugovornikom vodi do sukoba, tada je ključno da se suzdržimo od odgovora ukoliko bi on dodatno potaknuo sukob. Drugim riječima, trebamo prešutjeti i složiti se s mišljenjem i stavovima sugovornika, kako ne bi dodatno potaknuli već postojeću napetost i pogoršali cijelu situaciju. Svaka napetost u komunikaciji, predstavlja temelj za sukob. Stoga je povremeno potrebno prešutjeti zbog dobrobiti za poslovanje poduzeća.

U poslovnom okruženju sukob može izazvati negativne posljedice za poslovanje poduzeća i narušiti međuljudske odnose između zaposlenika. Najčešći razlozi zbog kojih dolazi do sukoba u poduzeću su „nesuglasne ličnosti (...), nejasna radna zaduženja, ograničeni resursi, neprikladna komunikacija, međuovisna radna zaduženja (osoba A ne može obaviti svoj posao dok osoba B ne obavi svoj), nerealna/nejasna pravila i norme, nerealni rokovi (...), neriješen/potisnut prijašnji konflikt“ i sl. Sukobi u poduzeću mogu nastati između pojedinaca i grupa. (Fox 2001: 100-101)

Sukobi koji ostanu neriješeni imaju veliki utjecaj na međuljudske odnose u poduzeću, a i na samo poslovanje. Stoga je važno da se sukobi rješavaju odmah kada nastanu. Ukoliko je riječ o tome da je osoba nešto krivo shvatila, potrebno je mirnom komunikacijom i sa strpljenjem pojasniti rečeno i pokušati riješiti problem. Ako su različito razmišljanje, stavovi i uvjerenja temelji sukoba, trebamo biti spremni na prihvaćanje i razumijevanje drugoga.

Previše sukoba u poduzeću dovodi do pada kvalitete rada, odbijanje međusobne suradnje, nestajanje motivacije i želje za radom te se teško narušavaju međuljudski odnosi. Smatra se kako je određena mjera sukoba pogodna za funkcioniranje poduzeća. Stoga imamo funkcionalne i nefunkcionalne sukobe. Funkcionalni sukobi pridonose uspješnosti poslovanja i ostvarivanju ciljeva, dok nefunkcionalni nanose štetu cijelom poduzeću, odnosno njegovom poslovanju i ostvarenju ciljeva. (Fox 2001)





*Slika 15. Izbjegavanje sukoba*

### **6.7.1. Uloga menadžera u rješavanju sukoba**

Menadžerov zadatak je, uz vođenje poduzeća, poticati i motivirati zaposlenike da što bolje obavljaju svoj posao te nastojati održati radnu okolinu koja će dodatno tome pridonjeti. Stoga je važno da menadžer zna prepoznati sukob i znati kako pristupiti u rješavanju istog. „Istraživanja pokazuju da menadžer velik dio radnog vremena (oko 20%) provodi u rješavanju sukoba, što ukazuje na važnost poznavanja uzroka, mehanizama i načina rješavanja sukoba.“ (Fox 2001: 100)

Svjesnost menadžera o međuljudskim odnosima u poduzeću, doprinjet će lakšoj kontroli sukoba između pojedinaca i grupa, ali svakako mora biti svjestan da se sukobi ne mogu izbjeći i da način rješavanja sukoba ovisi o situaciji u kojoj je sukob nastao. Menadžer koji je svjestan sukoba u svom poduzeću, treba znati da je uzrok tome loša komunikacija između zaposlenika i treba odmah pristupiti rješavanju, jer sukobi mogu negativno utjecati na međuljudske odnose i poslovanje poduzeća.

Menadžer ima vrlo važnu ulogu kod rješavanja sukoba, jer mora potaknuti komunikaciju između zaposlenika i nastojati trajno riješiti nastali problem. U slučaju da menadžer izbjegava rješavati sukobe bilo to zbog toga što ima drugačiji stav ili zato što se ne želi miješati, oni postaju veća prijetnja poduzeću nego loše poslovne odluke. (Bekec\*)

---

\* neriješeni sukobi više štete od loših poslovnih odluka: <https://lider.media/arhiva/28933/>, pristupljeno 1. svibnja 2017.



*Slika 16. Menadžer u rješavanju sukoba*

## **7. Posljedice šutnje u poslovanju poduzeća**

S obzirom da poduzeće funkcionira i posluje na temelju komunikacije, odnosno prenesih poruka i informacija, važno je održati kvalitetan tok komunikacije, jer je ona jedan od glavnih sustava poduzeća. Kontinuiranom komunikacijom u poduzeću, stvara se povjerenje između zaposlenika, spremnost na timski rad i surađivanje s ostalim dijelovima poduzeća te ugodna radna atmosfera.

Šutnja u poduzeću može imati značajne posljedice za poslovanje. Ne prenose se informacije do svih zaposlenika, nestaju međuljudski odnosi i povjerenje, gubi se motiviranost zaposlenika, radna atmosfera je neugodna i sl. Najveća posljedica šutnje u poduzeću je ta što zaposlenici ne znaju što i kako trebaju raditi, nisu dovoljno ili uopće informirani te na kraju ispašta poduzeće, odnosno njegovo poslovanje.

Šutnja u poslovanju pojavljuje se iz mnogo razloga, ali važnost prenošenja poruka i informacija koje se tiču poslovanja poduzeća do svih zaposlenika, ima veliku ulogu u izvršavanju radnih zadataka i ostvarivanju ciljeva poduzeća. Stoga je važno da zaposlenici stalno komuniciraju i ne prešućuju važne informacije koje mogu znatno utjecati na poslovanje.

Također, uloga menadžera je da stalno potiče i razvija komunikaciju između zaposlenika kako bi poduzeće moglo opstati, jer komunikacija u poduzeću „osigurava uspostavu kvalitetnog protoka informacija između zaposlenika, dvosmjernu komunikaciju, upoznavanje zaposlenika s temeljnim strateškim usmjerenjima poduzeća, poticanje identifikacije zaposlenih s organizacijom i prenošenje vrijednosti organizacije na zaposlenika.“ (Perinić 2008: 139)

Svako uspješno poduzeće temelji se na zaposlenicima i menadžerima koji bi zajedničim snagama trebali doprinjeti razvoju kvalitetne formalne i neformalne komunikacije, kako bi se spriječila šutnja i prešućivanje poruka i informacija. Postizanjem kvalitetne komunikacije u poduzeću, menadžeri i zaposlenici mogu na lakši i jednostavniji način ostvariti ciljeve, poboljšati poslovanje, prenjeti znanje i iskustvo.



*Slika 17. Posljedice loše komunikacije*

## **8. Rezultati provedenog istraživanja „Šutnja u komunikaciji“**

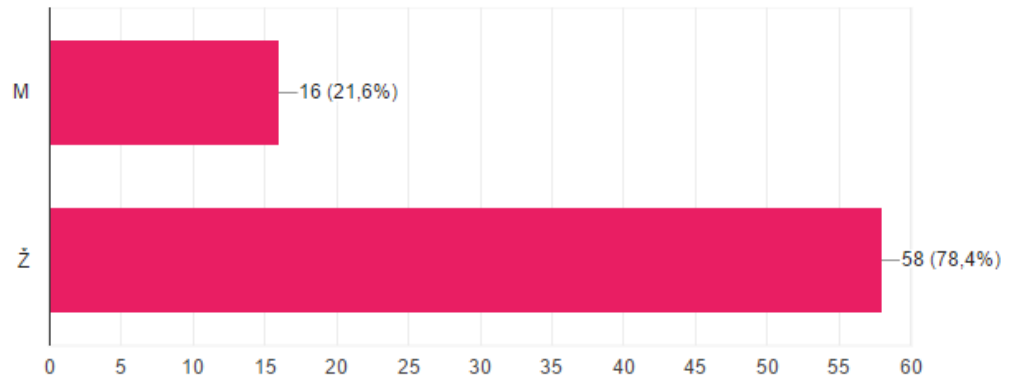
Anketa *Šutnja u komunikaciji* provedena je na 74 ispitanika, više žena nego muškaraca. Svrha ovog istraživanja bila je prikupiti mišljenje ispitanika o određenim tvrdnjama vezanih za šutnju. Uzorak čine muškarci i žene različite životne dobi. Anketa sadrži pitanja zatvorenog tipa i provedena je u periodu od 26.5.2017. do 1.6.2017. Metoda istraživanja je anketa koju je izadila autorica rada. Anketa je provedena putem Google docs alata. Ispitanici su odabrani preko društvene mreže Facebook, direktnim javljanjem porukom i molbom da ispune anketu i prosljede ju dalje. Anketa je također slana na e-mail adrese ispitanika.

Istraživačka pitanja: Kako ispitanici ocjenjuju šutnju i imaju li pozitivno mišljenje o uporabi šutnje u komunikacijskom procesu? Kako tumače šutnju u pojedinim komunikacijskim situacijama?

## 8.1. Pregled dobivenih rezultata istraživanja

### Spol

74 odgovora

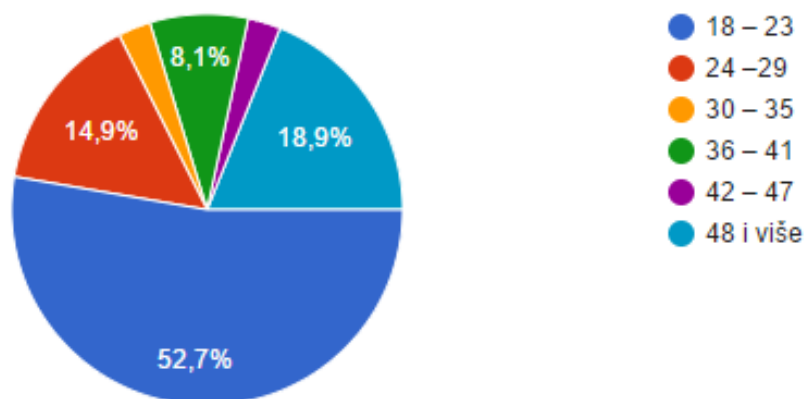


Grafikon 1. Prikaz ispitanika prema spolnim razlikama.

U prvom dijelu ankete, prvo pitanje bilo je o spolu ispitanika. Graf prikazuje da je anketu ispunilo 21.6% muških osoba. Dok je postotak žena znatno veći i oni iznosi 78,4%.

### Starosna dob

74 odgovora



Grafikon 2. Prikaz dobne strukture ispitanika.

Drugo pitanje u prvom dijelu ankete bilo je o starosnoj dobi ispitanika, gdje možemo vidjeti da je dob od 18-23 najviše zastupljena, odnosno iznosi 52,7%. Dob od 48 i više je druga po zastupljenosti i ona iznosi 18,9%. Dob 24-29 je treća po zastupljenosti i ona iznosi

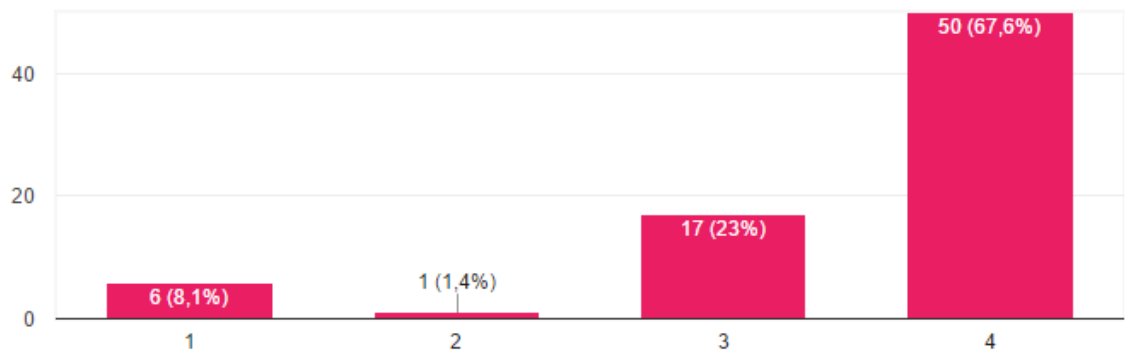
14,9%. Dob 36-41 je četvrta po zastupljenosti i ona iznosi 8,1%. Na kraju imamo dobi 30-35 i 42-47, koje dijele peto mjesto po zastupljenosti, odnosno imaju jednak postotak koji iznosi 2,7%.

U drugom dijelu ankete postavljene su tvrdnje na koje su ispitanici morali odgovoriti s ocjenama od 1 (uopće se ne slažem) do 4 (u potpunosti se slažem).

Ispitanici su iznosili svoje mišljenje o pojedinim tvrdnjama koje se odnose na šutnju u komunikaciji.

### Šutnja ponekad govori više od riječi.

74 odgovora

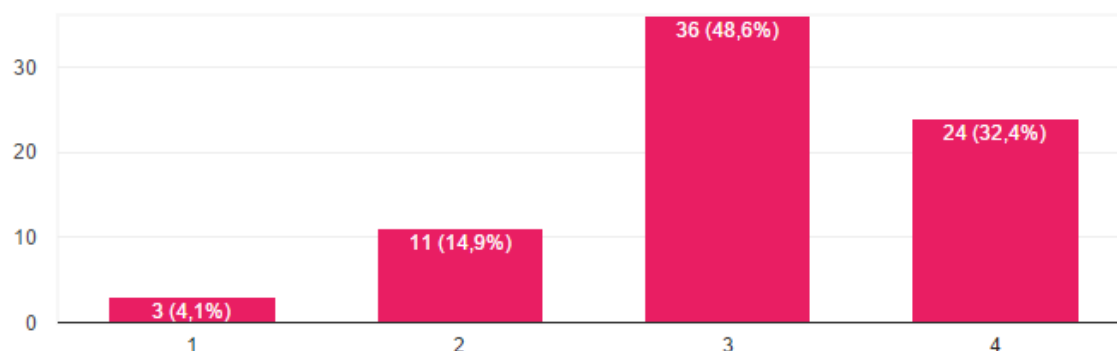


Grafikon 3. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja ponekad govori više od riječi.

U drugom dijelu ankete, na tvrdnju *Šutnja ponekad govori više od riječi* 67,6% ispitanika se potpuno slaže s tvrdnjom, dok se 23% ispitanika djelomično slaže s tvrdnjom. Potpuno ili djelomično ne slaganje izrazilo je 9,5 % ispitanika, što znači da velika većina u ovu tvrdnju vjeruje.

## Šutnja u komunikaciji znak je slušanja i razumijevanja drugoga.

74 odgovora

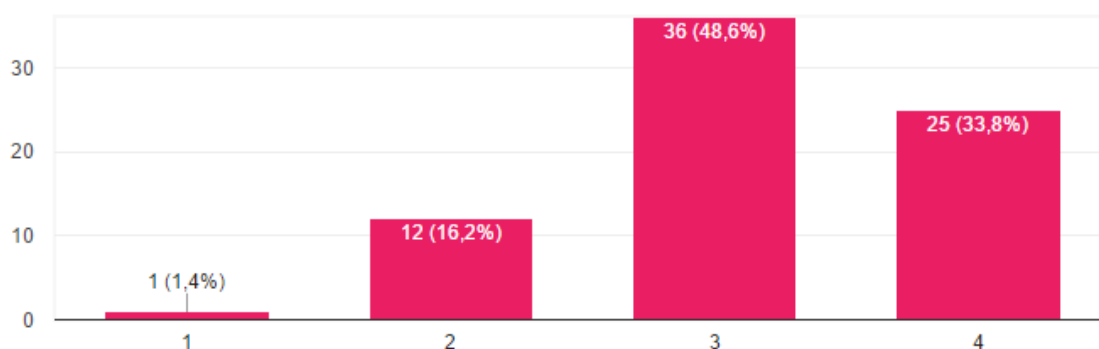


Grafikon 4. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja u komunikaciji znak je slušanja i razumijevanja drugoga.

Za tvrdnju *Šutnja u komunikaciji znak je slušanja i razumijevanja drugoga*, 48,6% ispitanika se djelomično slaže s tvrdnjom i 32,4% ispitanika se potpuno slaže s tvrdnjom. Dok se 14,9% ispitanika djelomično ne slaže s tvrdnjom. A samo 4,1% ispitanika se uopće ne slaže s tvrdnjom. Možemo zaključiti da velika većina ovu tvrdnju smatra točnom.

## Šutnja u komunikaciji znak je strpljivosti.

74 odgovora



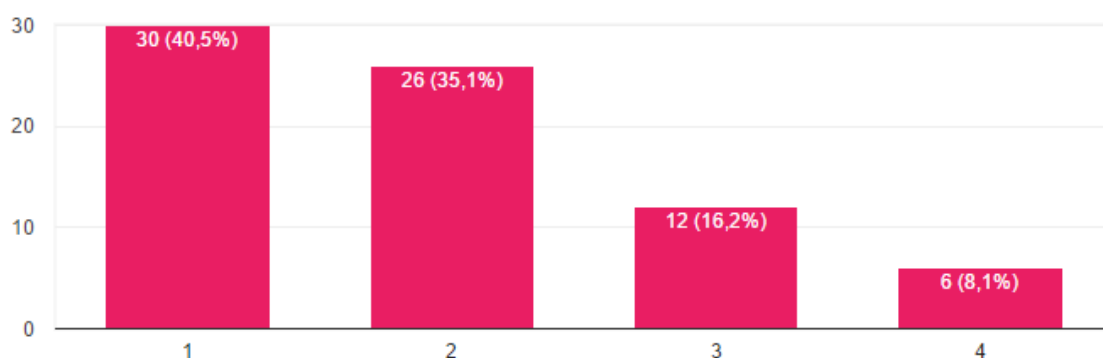
Grafikon 5. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja u komunikaciji znak je strpljivosti.

Za tvrdnju *Šutnja u komunikaciji znak je strpljivosti*, 48,6% ispitanika se djelomično slaže s tvrdnjom, a dok se 33,8% ispitanika potpuno slaže s tvrdnjom. 16,2% ispitanika se

djelomično ne slaže s tvrdnjom, a samo 1,4% ispitanika se uopće ne slaže s tvrdnjom. Možemo reći da većina ispitanika ovu tvrdnju smatra točnom.

### Šutnja izgrađuje međuljudske odnose.

74 odgovora

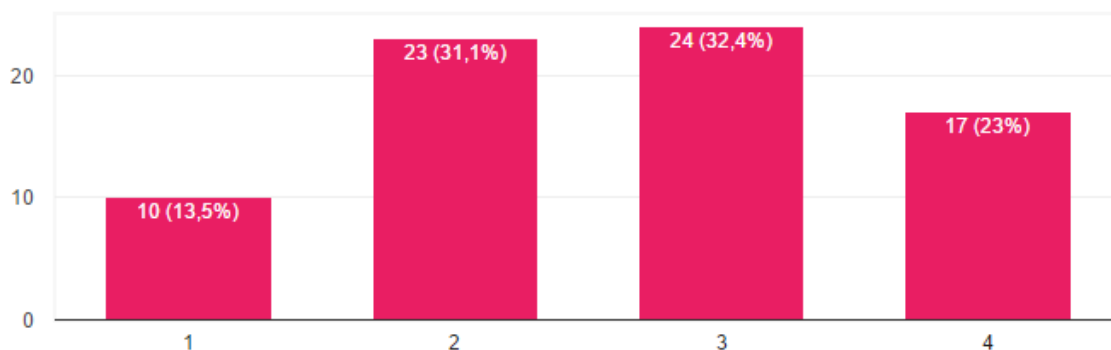


Grafikon 6. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja izgrađuje međuljudske odnose.

Na tvrdnju *Šutnja izgrađuje međuljudske odnose*, 40,5% ispitanika se uopće ne slaže s tvrdnjom, a 35,1% ispitanika se djelomično ne slaže. Dok se s tvrdnjom djelomično ili u potpunosti slaže 24,3% ispitanika. Na temelju odgovora zaključujemo da se većina ispitanika ne slaže s ovom tvrdnjom.

### Šutnja u komunikaciji znak je pristojnosti.

74 odgovora

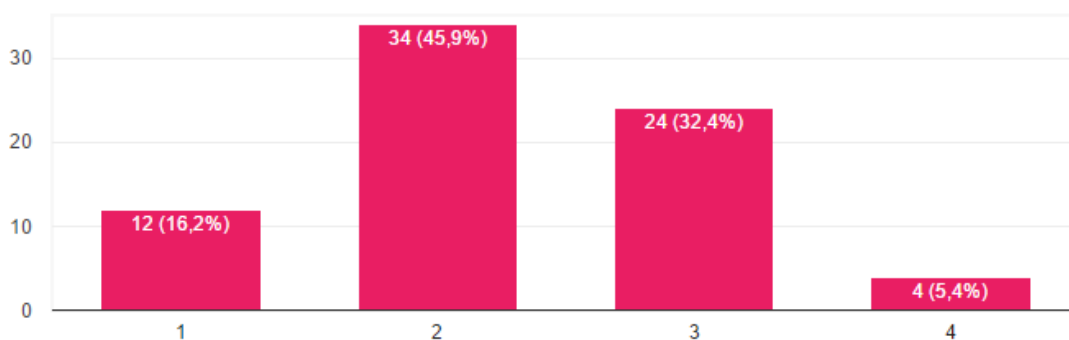


Grafikon 7. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja u komunikaciji znak je pristojnosti.

Za tvrdnju *Šutnja u komunikaciji znak je pristojnosti*, mišljenja ispitanika su vrlo podijeljena: 32,4% ispitanika djelomično se slaže s tvrdnjom, a 31,1% ispitanika djelomično se ne slaže s navedenom tvrdnjom. Također, 23% ispitanika se potpuno slaže s tvrdnjom, a 13,5% ispitanika se uopće ne slaže s tvrdnjom.

### Šutnjom se želi dobiti na vremenu.

74 odgovora

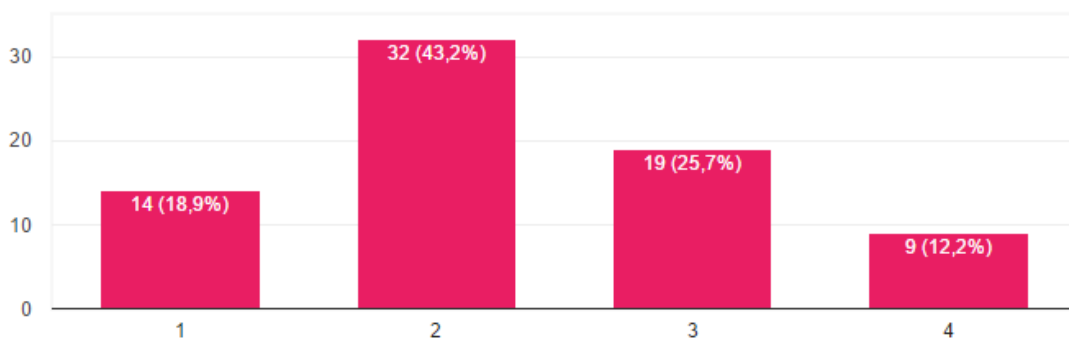


Grafikon 8. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: *Šutnjom se želi dobiti na vremenu.*

S tvrdnjom *Šutnjom se želi dobiti na vremenu*, 45,9% ispitanika se djelomično ne slaže, a 32,4% ispitanika se djelomično slaže s tvrdnjom. Možemo vidjeti da su mišljenja ispitanika vrlo podijeljena oko ove tvrdnje. Svega 5,4% ispitanika se s tvrdnjom u potpunosti slaže, dok njih 16,2% uopće se ne slaže s navedenom tvrdnjom.

### Ljudima koji previše šute ne treba vjerovati.

74 odgovora



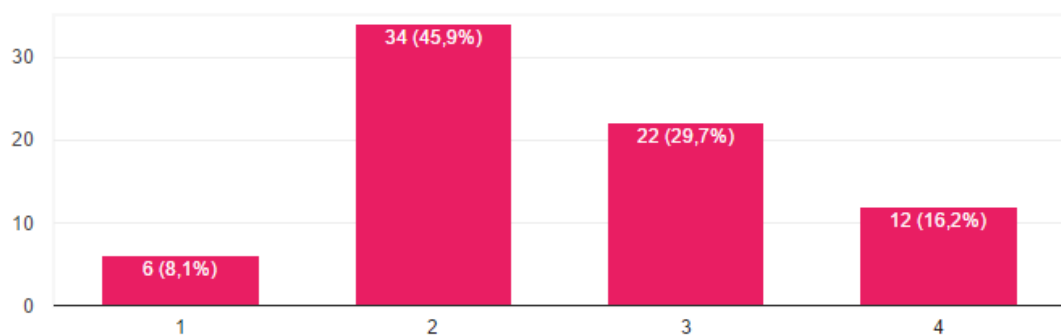


*Grafikon 9. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Ljudima koji previše šute ne treba vjerovati.*

Za tvrdnju *Ljudima koji previše šute ne treba vjerovati*, nešto više je ne slaganja. 43,2% ispitanika se djelomično ne slaže s tvrdnjom, a 18,9% se potpuno ne slaže s tvrdnjom. Dok je djelomično slaganje za tvrdnju 25,7%, a 12,2% se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom.

### Šutnja u komunikaciji znak je nesigurnosti.

74 odgovora

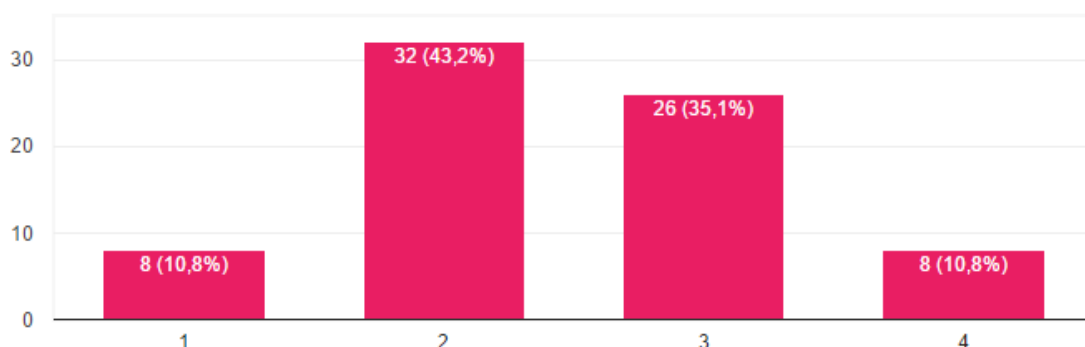


*Grafikon 10. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja u komunikaciji znak je nesigurnosti.*

S tvrdnjom *Šutnja u komunikaciji znak je nesigurnosti*, 45,9% ispitanika se djelomično ne slaže, dok se 29,7% ispitanika djelomično slaže s tvrdnjom. 16,2% ispitanika se potpuno slaže s tvrdnjom, a 8,1% ispitanika se uopće ne slaže s tvrdnjom. Možemo zaključiti da su mišljenja o ovoj tvrdnji vrlo podijeljena među ispitanicima.

## Šutnja u komunikaciji znak je straha od komunikacije s drugima.

74 odgovora

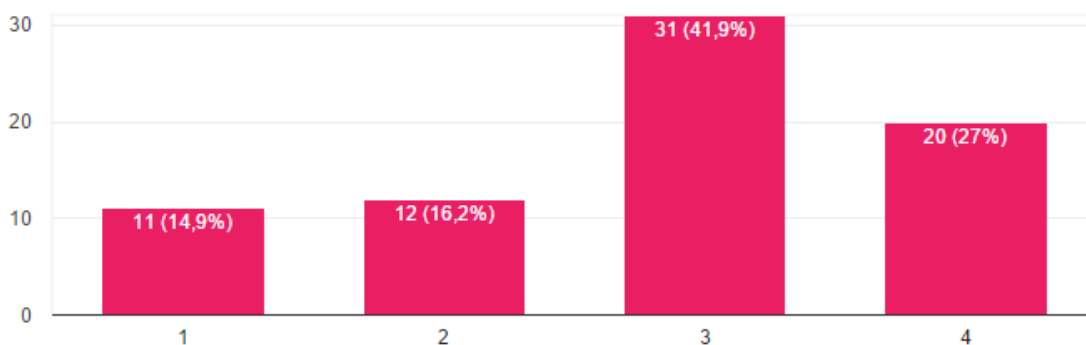


Grafikon 11. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja u komunikaciji znak je straha od komunikacije s drugima.

S tvrdnjom *Šutnja u komunikaciji znak je straha od komunikacije s drugima*, 43,2% ispitanika se djelomično ne slaže, dok se 35,1% ispitanika djelomično slaže s tvrdnjom. 10,8% ispitanika se potpuno slaže s tvrdnjom. Isto tako 10,8% ispitanika se uopće ne slaže s tvrdnjom. S obzirom na dane odgovore, možemo zaključiti da su mišljenja ispitanika o ovoj tvrdnji podijeljena.

## Šutnjom se izbjegavaju sukobi.

74 odgovora

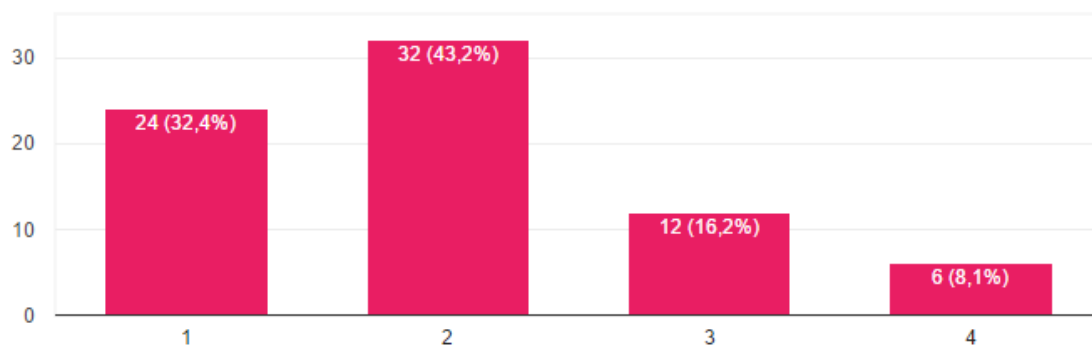


Grafikon 12. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnjom se izbjegavaju sukobi.

S tvrdnjom *Šutnjom se izbjegavaju sukobi*, 41,9% ispitanika se djelomično slaže, a 27% ispitanika se potpuno slaže s tvrdnjom. Samo 14,9% ispitanika se s ovom tvrdnjom uopće ne slaže i 16,2% se djelomično ne slaže s navedenom tvrdnjom. Ipak je daleko više onih koji se djelomično ili u potpunosti slažu s ovom tvrdnjom.

### Šutnja u komunikaciji znak je nepristojnosti.

74 odgovora

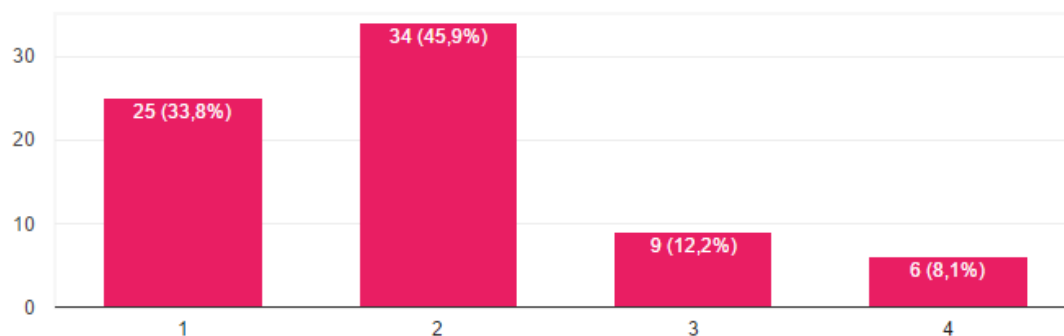


Grafikon 13. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: *Šutnja u komunikaciji znak je nepristojnosti.*

S tvrdnjom *Šutnja u komunikaciji znak je nepristojnosti*, daleko više ispitanika se ne slaže: 43,2% se djelomično ne slaže, a 32,4% se u potpunosti ne slaže s ovom tvrdnjom. Slaganja s tvrdnjom je daleko manje: 8,1% se u potpunosti slaže, dok njih 16,2% se samo djelomično slaže s tvrdnjom.

### Šutnja u komunikaciji označava manipuliranje drugima.

74 odgovora

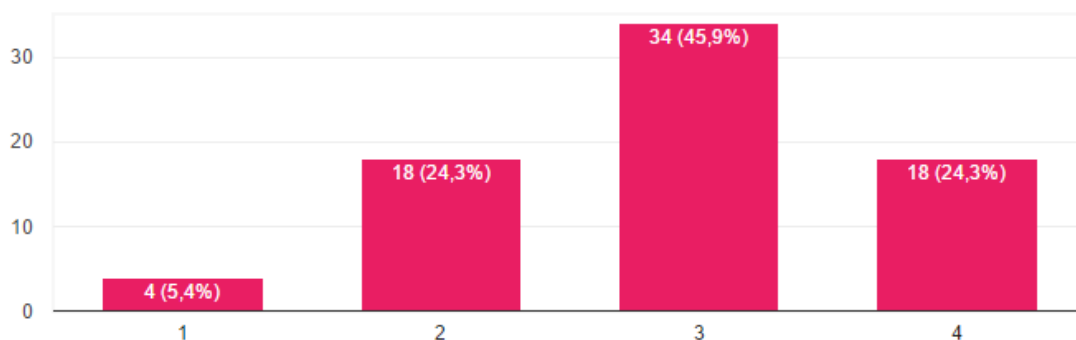


*Grafikon 14. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja u komunikaciji označava manipuliranje drugima.*

Za tvrdnju *Šutnja u komunikaciji označava manipuliranje drugima* je zanimljivo da se velika većina ispitanika ne slaže s navedenom tvrdnjom: 45,9% ispitanika se djelomično ne slaže, a 33,8% ispitanika se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom. Dakle, ispitanici ne vjeruju da se šutnjom može manipulirati. Samo 12,2% posto izrazilo je djelomično slaganje s tvrdnjom, a samo 8,1% u potpunosti se slaže s tvrdnjom.

### Šutnjom se skrivaju informacije/čuvaju tajne od drugih.

74 odgovora

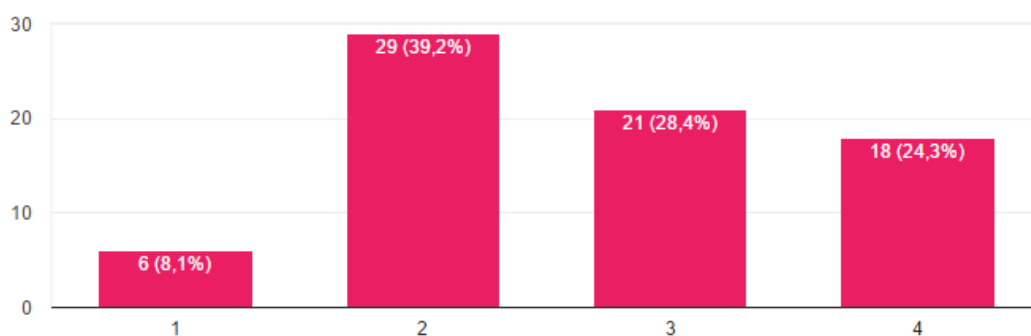


*Grafikon 15. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnjom se skrivaju informacije/čuvaju tajne od drugih.*

U tvrdnju *Šutnjom se skrivaju informacije/čuvaju tajne od drugih*, vjeruje više ispitanika: 45,9% djelomično se slaže s tvrdnjom, a 24,3% se slaže s tvrdnjom u potpunosti. Također je djelomično ne slaganje izrazilo 24,3% ispitanika, a potpuno ne slaganje s tvrdnjom izrazilo je 5,4% ispitanika.

### Šutnjom se skriva istina.

74 odgovora

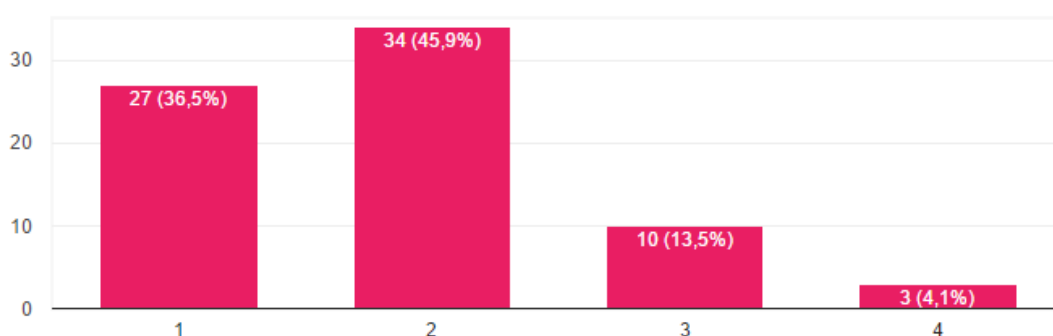


Grafikon 16. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnjom se skriva istina.

Za tvrdnju *Šutnjom se skriva istina*, podjednako su se ispitanici opredijelili i u pogledu slaganja i ne slaganja. Mišljenja ispitanika vrlo su podijeljena. 39,2% njih je izrazilo djelomično ne slaganje s tvrdnjom, a samo 8,1% se uopće ne slaže s tvrdnjom. Dok se djelomično slaže 28,4% ispitanika, a 24,3% se u potpunosti slažu s izrečenom tvrdnjom.

### Šutnja označava skretanje pozornosti na sebe.

74 odgovora



Grafikon 17. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja označava skretanje pozornosti na sebe.

S tvrdnjom *Šutnja označava skretanje pozornosti na sebe*, ispitanici se uglavnom ne slažu: njih 45,9% se djelomično ne slaže, a 36,5% se uopće ne slaže. Dok samo 4,1% se u potpunosti slaže s tvrdnjom, a 13,5% se djelomično slažu s izrečenom tvrdnjom.

## 9. Diskusija rezultata

Ispitanici daju vrlo oprečna mišljenja o šutnji i uglavnom se uopće ne slažu oko pojedinih tvrdnji:

R. br.	Tvrdnja	Većinsko slaganje s tvrdnjom > 50%	Većinsko ne slaganje s tvrdnjom > 50%
1.	Šutnja ponekad govori više od riječi.	+	
2.	Šutnja u komunikaciji znak je slušanja i razumijevanja drugoga.	+	
3.	Šutnja u komunikaciji znak je strpljivosti.	+	
4.	Šutnja izgrađuje međuljudske odnose.		-
5.	Šutnja u komunikaciji znak je pristojnosti.	+	
6.	Šutnjom se želi dobiti na vremenu.		-
7.	Ljudima koji previše šute ne treba vjerovati.		-
8.	Šutnja u komunikaciji znak je nesigurnosti.		-
9.	Šutnja u komunikaciji znak je straha od komunikacije s drugima.	+	
10.	Šutnjom se izbjegavaju sukobi.		-
11.	Šutnja u komunikaciji znak je nepristojnosti.		-
12.	Šutnja u komunikaciji označava manipuliranje drugima.	+	
13.	Šutnjom se skrivaju informacije/čuvaju tajne od drugih.	+ -	+ -
14.	Šutnjom se skriva istina.		-
15.	Šutnja označava skretanje pozornosti na sebe.		-

Većina ispitanika ocjenjuje pozitivno slijedeća obilježja šutnje: Šutnja ponekad govori više od riječi; šutnja u komunikaciji znak je slušanja i razumijevanja drugoga; šutnja u komunikaciji znak je strpljivosti i pristojnosti. Ali šutnja u komunikaciji može se događati iz straha od komunikacije s drugima te se njom može i manipulirati s drugima.

Što se tiče skrivanja informacija, odnosno čuvanja tajni šutnjom, ispitanici su bili vrlo podijeljeni, i da i ne. Jednako tako ispitanici ne vjeruju da šutnja služi za skretanje pozornosti

na sebe, skrivanje istine od drugih, šutnjom se ne izbjegavaju sukobi i nije nepristojno šutjeti. Šutnja se ne koristi za dobivanje na vremenu. Ljudima koji šute može se i treba vjerovati, oni se osjećaju sigurni u sebe kada šute. Ali, šutnja ne pridonosi izgradnji međuljudskih odnosa, već ih narušava. Ovo su ujedno i odgovori na postavljena istraživačka pitanja.

Ovako izražena mišljenja većine ispitanika o šutnji pokazuju da ne razumiju šutnju i njezinu ulogu i moguća značenja koja može poprimiti u međuljudskoj komunikaciji, dajući vrlo različita, ponekad i potpuno suprotna tumačenja. Ako je to naša zbilja onda uistinu šutnja neće pridonjeti razvoju međuljudskih odnosa već će ih pogoršati i narušiti. Rezultati istraživanja pokazuju da ispitanici (slučajno odabrani uzorak građana) nemaju dovoljno saznanja o šutnji i načinima kako se ona može korisno upotrijebiti u međuljudskoj komunikaciji. Kako kaže nepoznati autor (učitelj): "Učimo djecu u školi da govore, ali ih ne učimo i da šute. Oni ne znaju šutjeti u pravom trenutku i na ispravan način."

## 10. Zaključak

Možemo reći da šutnja ima veliku ulogu u poslovnoj komunikaciji i komunikaciji općenito. Ima mnogo oblika u kojima se pojavljuje, a pojavni oblici ovise o trenutnoj situaciji u kojoj se osoba nalazi. Možemo reći da je šutnja oblik učenja i društvenog ponašanja. Šutnja i interpersonalna komunikacija imaju veliku ulogu u komunikaciji. Šutnjom gradimo odnose s osobama koje smo tek upoznali, a razina interpersonalne komunikacije ovisi o tome koliko poznamo drugu osobu.

Šutnja uz svoje pozitivne strane, također ima i negativne. Može biti u obliku emocionalnog zlostavljanja, ignoriranja i straha. Šutnja je također usko povezana sa slušanjem, kod kojeg se osoba koja sluša trudi razumjeti i koncentrira se na osobu koja govori. Šutnja i neverbalna komunikacija su vrlo povezane, jer kada šutimo, naše tijelo govori. Za poslovnu komunikaciju unutar poduzeća možemo reći da je vrlo važna za ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata i određenih ciljeva poduzeća.

Šutnja se može pojaviti u poslovnom pregovaranju i na poslovnim sastancima, također se pojavljuje i kod vođenja poduzeća, u menadžmentu, kod čuvanja poslovne tajne i izbjegavanja sukoba. Šutnja može imati i negativne posljedice za poduzeće koje mogu znatno utjecati na poslovanje, jer se informacije ne prenose do svih organizacijskih jedinica. Stoga možemo reći da su šutnja, sposobnost slušanja i komunikacija jedni od najvažnijih elemenata za uspješno poslovanje poduzeća.

Međutim, provedeno istraživanje na 74 slučajno odabrana građanina (pretežito žena mlade i srednje životne dobi) pokazuje da imaju vrlo različita mišljenja u vezi šutnje u komunikaciji, njezinog značenja i uloge. Takvo ne znanje o šutnji u komunikacijskom procesu uistinu može pruzročiti više štete nego koristi od primjene šutnje u komunikaciji, kako su i sami ispitanici na kraju zaključili. O mogućnostima uporabe šutnje u komunikaciji očito trebamo učiti kako bi ju mogli ispravno tumačiti i ispravno koristiti.

Vlastoručni potpis

U Koprivnici, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



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, Martina Kruljac (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Štucija 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)

Martina Kruljac  
(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, Martina Kruljac (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Štucija u poslovnoj komunikaciji (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Martina Kruljac  
(vlastoručni potpis)

## Literatura

1. Brajša Pavao. 1993. *Menadžerska komunikologija*. FOING d.o.o. Zagreb.
2. Brlas, Siniša. 2010. *Psihologija komunikacije*. Naklada Slap. Zagreb.
3. Buble, Marin. 2006. *Osnove menadžmenta*. Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb.
4. Buble, Marin. 2011. *Poslovno vođenje*. M.E.P. d.o.o. Zagreb.
5. Fox, Renata. 2001. *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada. Zagreb.
6. Knežević Nuša, Ana. 2004. *A što s maslinom? Pravila ponašanja i govor tijela*. Mozaik knjiga. Zagreb.
7. Leinert Novosel, Smiljana. 2012. *Komunikacijski kompas*. Plejada. Zagreb.
8. Miljković, Dubravka; Rijavec, Majda. 2004. *Psihologija samopouzdanja. Razgovori sa zrcalom*. IEP d.o.o. Zagreb.
10. Perinić, Jadran. 2008. *Paradigma poslovne komunikacije*. Sveučilišna knjižara d.o.o. Zagreb.
11. Quible, K. Zane. 2010. *Menadžment uredskog poslovanja*. MATE d.o.o. Zagreb.
12. Reardon, K. Kathleen. 1998. *Interpersonalna komunikacija – Gdje se misli susreću*. Alinea. Zagreb.
13. Rouse, J. Michael; Rouse Sandra. 2005. *Poslovne komunikacije*. MASMEDIA. Zagreb.
14. Sargent, Emma; Fearon, Tim. 2013. *Vještina razgovora*. VEBLE commerce. Zagreb.
15. Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta i Pološki Vokić, Nina. 2008. *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga. Zagreb.
16. Stanković, J. Drago. 1988. *Smisao i besmisao šutnje*. OOUR GLOBUS. Zagreb.
17. Tudor, Goran; Srića, Velimir. 1996. *Menadžer i pobjednički tim*. MEP Consult & CROMAN. Zagreb.
18. Vodopija, Štefanija. 2006. *Opća i poslovna komunikacija*. Žagar naklada. Rijeka.
19. Vodopija, Štefanija; Vajs Felici, Angela. 2007. *Poslovno ponašanje i etiketa*. Biblioteka: Edicija Erudita. Zadar.
20. Vodopija, Štefanija; Vajs, Angela. 2010. *Vještina slušanja u komunikaciji i medijaciji*. Edicija Erudita. Zadar.
21. Weihrich, Heinz; Koontz, Harold. 1994. *Menadžment deseto izdanje*. MATE d.o.o. Zagreb.

## Internetski izvori

1. Bekec, Tomislav. Neriješeni sukobi više štete od loših poslovnih odluka  
<https://lider.media/arhiva/28933/> (pristupljeno 1. svibnja 2017. 15:35 )
2. Blečić, Marija. Pregovaračke pozicije  
<http://ekonomskiportal.com/pregovaracke-pozicije/> (pristupljeno 11. travnja 2017. 16:29)
3. Galeković, Martina. Uspješna komunikacija i komunikacijske vještine.  
<http://mucanje.com/uspjesna-komunikacija-i-komunikacijske-vjestine/> (pristupljeno 11. svibnja 2017. 18:28)
4. Katanić, Ivica. Poslovno pregovaranje - Važna individualna i korporativna kompetencija.  
<http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje> (pristupljeno 11. travnja 2017. 16:22)
5. Katanić, Ivica. Vještina aktivnog slušanja.  
<http://www.pregovaranje.com/communications/index/12> (pristupljeno 13. travnja 2017. 15:44)
6. Marković, Luka. 2012. Vještine uspješne poslovne komunikacije.  
<http://www.centaruspjeha.com/vjestine-uspjesne-poslovne-komunikacije/> (pristupljeno 18. ožujka 2017. 13:48)
7. Marušić, Silvija; Pavletić, Zoran; Ptiček, Rajka. Razvoj komunikacijskih vještina.  
[http://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelj/RM/RAZVOJ\\_KOMUNIKACIJSKIH\\_VJESTINA\\_-\\_PRIRUCNIK\\_TEORIJSKI\\_MODUL.pdf](http://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelj/RM/RAZVOJ_KOMUNIKACIJSKIH_VJESTINA_-_PRIRUCNIK_TEORIJSKI_MODUL.pdf) (pristupljeno 13. travnja 2017. 16:36)
8. Moravek, Davor. 2011. Snaga šutnje i odbacivanja  
<http://www.dnevno.hr/kolumnisti/snaga-sutnje-i-odbacivanja-41670/> (pristupljeno 17. svibnja 2017. 15:01)
9. Poredoš Lavor, Daša. Značenje komunikacije u svakodnevnom životu.  
<https://www.savez-slijepih.hr/hr/clanak/5-dasa-poredos-lavor-znacenje-komunikacije-svakodnevnom-zivotu-1309/> (pristupljeno 12. ožujka 2017. 14:39)
10. Ramov, Roko. 2015. Kako komunicirati na poslu – pogreške na koje morate paziti.  
<http://www.stratego.hr/2015/10/12/kako-komunicirati-na-poslu-pogreske-na-koje-morate-paziti/> (pristupljeno 26. travnja 2017. 19:13)
11. Skelin, Petra. 2010. Tretman šutnjom.

- <http://www.medikus.hr/psiha/942-tretman-sutnjom.html> (pristupljeno 16. svibnja 2017. 17:24)
12. Stanković, Tomislav. Poslovni sastanak.  
<http://www.tomislavstankovic.com/blog/poslovni-sastanak/> (pristupljeno 11. svibnja 2017. 17:52)
13. Vrabac, Alisa. 2013. Zbog čega je važna dobra poslovna komunikacija?  
<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/izdvojeno/1402-zbog-cega-je-vazna-dobra-poslovna-komunikacija> (pristupljeno 18. ožujka 2017. 13:28)
14. Šarić, Ivan. Odavanje poslovne tajne kao razlog za otkaz.  
<http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/evo-sto-zakon-propisuje-u-slucaju-odavanja-poslovne-tajne-222897> (pristupljeno 3. lipnja 2017. 5:00)
15. Žepić, Alan. Tišina u službi komunikacije  
[http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_management/PS%2042.12.13..pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2042.12.13..pdf) (pristupljeno 1. svibnja 2017. 20:01)
16. Upute autorima.  
<http://www.poslovni.hr/leksikon/poslovna-tajna-1631> (pristupljeno 19. svibnja 2017. 17:30)
17. Upute autorima.  
<https://burza.com.hr/portal/radni-odnos-i-poslovna-tajna/9386> (pristupljeno 19. svibnja 2017. 17:46)

## Popis slika

1. Slika 1. Emocionalno zlostavljanje, preuzeto sa <http://hellodoktor.com/healthy-living/deal-emotional-bullying/>, 20. svibnja 2017.
2. Slika 2. Ignoriranje osobe, preuzeto sa <http://lethow.com/relationship/how-to-get-someone-to-stop-ignoring-you/>, 20. svibnja 2017.
3. Slika 3. Šutnja u komunikaciji, preuzeto sa <http://www.quickanddirtytips.com/business-career/public-speaking/how-to-improve-your-listening-skills>, 20. svibnja 2017.
4. Slika 4. Poslovno komuniciranje, preuzeto sa <http://www.thesemarket.com/tag/contract/>, 27. travnja 2017.
5. Slika 5. Komuniciranje u poduzeću, preuzeto sa

- <http://www.encyclopedia.com/education/business-degrees-and-programs/business-communication>, 11. svibnja 2017.
6. Slika 6. Komuniciranje na radnom mjestu, preuzeto sa <http://paidcontent.businessday.com.au/dell/changing-workplace/shorticle/evolution-of-the-workplace/>, 27. travnja 2017.
  7. Slika 7. Komuniciranje u poslovanju, preuzeto sa <http://www.luc.edu/online/stories/archive/>, 9. svibnja 2017.
  8. Slika 8. Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju, preuzeto sa <https://www.thebalance.com/inspirational-quotes-for-nonverbal-communication-1918460>, 9. svibnja 2017.
  9. Slika 9. Uspješna poslovna komunikacija, preuzeto sa <http://fasttaxservicenixa.com/accounting/1260900>, 20. svibnja 2017.
  10. Slika 10. Šutnja u poslovnoj komunikaciji, preuzeto sa <http://blog.readytomanage.com/top-20-best-books-on-communication-and-listening/>, 27. travnja 2017.
  11. Slika 11. Poslovno pregovaranje, preuzeto sa <http://www.salarynegotiators.com/ideal-partner/>, 27. travnja 2017.
  12. Slika 12. Poslovni sastanak, preuzeto sa <http://www.alabamarealestateinstitute.com/hiring-assistant/business-meeting/>, 11. svibnja 2017.
  13. Slika 13. Vođenje poduzeća, preuzeto sa <https://www.entrepreneur.com/article/248740>, 20. svibnja 2017.
  14. Slika 14. Čuvanje poslovne tajne, preuzeto sa <http://www.globoforce.com/gfblog/2014/the-dangers-of-employee-silence/>, 20. svibnja 2017.
  15. Slika 15. Izbjegavanje sukoba, preuzeto sa <http://www.oilfieldpulse.com/conflict-business-killer/>, 1. svibnja 2017.
  16. Slika 16. Menadžer u rješavanju sukoba, preuzeto sa <http://www.the-broad-side.com/having-it-all-its-a-bullshit-question>, 1. svibnja 2017.
  17. Slika 17. Posljedice loše komunikacije, preuzeto sa <http://www.thebusinesswomanmedia.com/how-to-create-trust-in-your-team/>, 23. svibnja. 2017.

## Popis grafikona

1. Grafikon 1. Prikaz ispitanika prema spolnim razlikama.
2. Grafikon 2. Prikaz dobne strukture ispitanika.
3. Grafikon 3. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja ponekad govori više od riječi.
4. Grafikon 4. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja u komunikaciji znak je slušanja i razumijevanja drugoga.
5. Grafikon 5. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja u komunikaciji znak je strpljivosti.
6. Grafikon 6. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja izgrađuje međuljudske odnose.
7. Grafikon 7. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja u komunikaciji znak je pristojnosti.
8. Grafikon 8. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnjom se želi dobiti na vremenu.
9. Grafikon 9. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Ljudima koji previše šute ne treba vjerovati.
10. Grafikon 10. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja u komunikaciji znak je nesigurnosti.
11. Grafikon 11. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja u komunikaciji znak je straha od komunikacije s drugima.
12. Grafikon 12. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnjom se izbjegavaju sukobi.
13. Grafikon 13. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja u komunikaciji znak je nepristojnosti.
14. Grafikon 14. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja u komunikaciji označava manipuliranje drugima.
15. Grafikon 15. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnjom se skrivaju informacije/čuvaju tajne od drugih.
16. Grafikon 16. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnjom se skriva istina.
17. Grafikon 17. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom: Šutnja označava skretanje pozornosti na sebe.