

UDK 316.77 (079.5)  
 Pregldni članak  
 Primljeno: 09.02.1994.

MARIJANA ZEKIĆ,  
 Ekonomski fakultet Osijek

## UTJECAJ AKTIVNOG SLUŠANJA NA RJEŠAVANJE PROBLEMA METODOM REFLEKTIRAJUĆEG TIMA

*Poznato je da na efektivnost i efikasnost poduzeća kao složenog sistema u kojem pojedinac razvija svoje potencijale, osobnost i identitet, velik utjecaj ima interpersonalna komunikacija. Razvijene su brojne metode poboljšanja interpersonalne komunikacije u cilju porasta efikasnosti zaposlenih u poduzeću. U radu je opisan utjecaj aktivnog slušanja na reflektirajući tim - specifičnu metodu rješavanja problema pomoću interpersonalne komunikacije. Provedeno istraživanje na studentima IV godine Ekonomskog fakulteta u Osijeku dalo je zanimljive rezultate i smjernice za daljnja istraživanja.*

### 1. INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA

Kao manje genetsko, a više singenetsko biće (sinogenesis = odnos), čovjek komunikacijom utječe na sva četiri aspekta svog razvitka: psihofizički, cerebralni, personalni i socijalni razvitak.<sup>1</sup>

Utjecaj interpersonalne komunikacije na psihofizički razvitak djeteta, te na preživljavanje, znanstveno su dokazali Bowlby (1953.) i Spitz (1976.). Njihova istraživanja pokazala su da o kvaliteti neposredne interpersonalne komunikacije djeteta i onih koji ga njeguju, ovise: psihomotorni razvitak djeteta, sklonost oboljenjima i smrtnost male djece.

John C. Eccles, svjetski priznati istraživač mozga u svojoj dualističko-interakcijskoj teoriji o posredničkoj ulozi liasonskeg mozga dokazao je postojanje dijelova mozga koji ne funkcioniraju putem kemijskog, već putem informacijskog metabolizma. Na taj način interpersonalna komunikacija direktno utječe na razvitak čovječjeg mozga, a time i na sve aspekte ljudske spoznaje.

#### *Značaj interpersonalne komunikacije u poduzeću*

Komunikaciji u poduzeću počela se pridavati važnija pažnja tek pojavom biheviorističke teorije u menadžmentu, koja je cilju efikasnosti pristupila sa stajališta ponašanja prema ljudima.

Poduzeće, kao socijalna maternica,<sup>2</sup> i svakodnevna čovjekova okolina u velikoj mjeri utječe na razvitak pojedinca. Interpersonalna komunikacija unutar poduzeća značajan je faktor određenja ljudskih potencijala i ponašanja unutar poduzeća. Sva četiri prije spomenuta aspekta razvitka čovjeka u poduzeću dolaze do izražaja kao četiri različita tipa suradnika:

1. samo fizički prisutni suradnici,
2. i s mozgom uključeni suradnici,
3. i lično angažirani suradnici,
4. i s poduzećem identificirani suradnici.

<sup>1</sup> Brajša, P., Menedžerska komunikologija, DRIP, Varaždin, Zagreb, 1993.

<sup>2</sup> ibidem.

Milkovich i Boudreau smatraju da kao glavni cilj odnosa u organizaciji treba postaviti stvaranje atmosfere u kojoj će svi zaposleni moći raditi svoj posao na kreativan način, prema svojim sposobnostima, a kao prvi korak u postizanju tog cilja ističu komunikaciju.

Značaj interpersonalne komunikacije Brajša opisuje na način da u poduzeće ne dolaze ni dobri ni loši suradnici. Oni to postaju unutar poduzeća, a od direktne komunikacije unutar poduzeća ovisi do kojeg stupnja će zaposleni razviti svoj identitet. Značaj komunikacije nužno implicira potrebu temeljitog kako teorijskog, tako i praktičnog komunikološkog obrazovanja menedžera.

#### *Primjeri metoda za poboljšanje komunikacije u svjetskim poduzećima*

Praksa je pokazala da usko grlo u komunikaciji predstavlja najčešće vertikalna komunikacija prema gore, koja je vrlo važna za postizanje kreativne i inovativne klime u poduzeću. Neki primjeri velikih svjetskih korporacija pokazuju efikasnost provedenih metoda za poboljšanje takve komunikacije.

- \* U poduzeću Walt Disney Production uvedene su umjesto liftova pokretne stepenice kako bi dovele do veće komunikacije između zaposlenih, što je vrlo povoljno utjecalo na klimu u poduzeću.
- \* U IBM-u je uvedeno pravilo da svaki zaposleni, od najnižeg radnika u hijerarhiji do predsjednika kompanije nosi amblem s imenom i prezimenom na odijelu, kako bi se svi radnici oslovljavali imenom. To je dovelo do boljeg međusobnog upoznavanja i neposrednije komunikacije nadvladavanjem smetnji izazvanih hijerarhijom.
- \* General Motors Acceptance Corporation (GMAC) uveo je Video mrežu kao metodu poboljšanja komunikacije između radnika i managementa. Preko video traka i monitora menedžeri radnike informiraju o promjenama u poslu, i iako je to skuplji način od pismenog informiranja, istraživanja su pokazala da su videoprezentacije efikasnije, jer su interesantnije, dramatičnije i zanimljivije.<sup>3</sup>
- \* Management By Walking Around je metoda redovnog obilaženja svih radnika, praćenja njihovih zahtjeva na radu, uvažavanje prijedloga i novih rješenja. Menedžeri najviše vremena provode obi-

lazeći zaposlene direktno na njihovim radnim mjestima, što doprinosi boljem sagledavanju i rješavanju problema koji se pojavljuju u poslu, kao i povećanju neposredne, direktne komunikacije.

#### *Teorija interpersonalne komunikacije*

Interpersonalna komunikacija je (Brajša, 1993.) "namjerno ili nenamjerno, svjesno ili nesvjesno, planirano ili neplanirano slanje, primanje i djelovanje poruka unutar neposrednih licem u lice odnosa među ljudima."

Po Ivancevichu i Mattessonu<sup>4</sup> interpersonalna komunikacija je tijekom komunikacije od pojedinca do pojedinca - pojedinačno ili grupno, a varira od direktnih naredbi do povremenih izražavanja.

Grupa istraživača u Kaliforniji pod nazivom Palo Alto (Gregory Bateson, Paul Watzlawick, Virginia Satir i dr., 1967.), utemeljili su suvremenu znanstvenu disciplinu koja se bavi interpersonalnom komunikacijom, a zove se interpersonalna komunikologija. Ona se bavi direktnom, primarnom, neposrednom, licem u lice komunikacijom među ljudima, za razliku od opće komunikologije koja se bavi masmedijskom, žurnalističkom, organizacijskom, javnom, masovnom sekundarnom i indirektnom komunikacijom. Značajan doprinos na tom području dali su Haley, Laswell, P.R. Day, M. Rudenauer, Schultz von Thun, W.M. Esser i drugi.

Iz više pristupa oblicima interpersonalne komunikacije izabrali smo podjelu prema Palo Alto grupi, koja razlikuje oblike prema tri osnovna kriterija.

- 1) prema tome da li koristimo riječi - verbalna i neverbalna komunikacija,
- 2) prema onome što prenosimo drugome - sadržajna i odnosna,
- 3) prema usklađenosti verbalne i sadržajne komunikacije s neverbalnom i odnosnom - kongruentna (iskrena) i inkongruentna (neiskrena). Potpunom razlikovanju oblika interpersonalne komunikacije treba dodati kriterije:
- 4) prema stupnju uključivanja sebe - osobna i neosobna,
- 5) prema stupnju svjesnosti - svjesna i nesvjesna.

Svi ovi oblici prisutni su u svakodnevnoj interpersonalnoj komunikaciji istovremeno: poruke se šalju

<sup>3</sup> Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M.: Fundamentals of Management, Sixth Edition, Business Publications, Inc., Plano, Texas 1987.

<sup>4</sup> Ivancevich, J.M., Matteson, M.T.: Organizational Behavior and Management, Richard D. Irwin Inc., 1990.

riječima i bez riječi, praćene gestama i nizom drugih neverbalnih znakova, njima se prenosi sadržaj, ali i definira određeni odnos prema poruci i prema drugome čovjeku.

Ako želimo definirati optimalnu, uspješnu i efektivnu komunikaciju, kako u poduzeću, tako i u privatnom životu, tada bi ona trebala biti iskrena, tj. kongruentna, a to znači da su međusobno u skladu svi navedeni oblici komunikacije.

## 2. SLUŠANJE

Postoji mnogo vrsta vještina slušanja. Odvjetnici, na primjer, za vrijeme ispitivanja svjedoka slušaju njegove kontradikcije, irelevantnosti, greške i slabosti. Takva vrsta slušanja ne vrši se s namjerom pomaganja svjedoku u prilagođavanju i suradnji. U menadžmentu su važne vještine slušanja koje pomažu sugovornicima u komunikaciji, posebno zaposlenima u poduzeću, u jasnom sagledavanju situacije u kojoj se nalaze, u preuzimanju odgovornosti i međusobnoj suradnji. Zato je potrebno slušati aktivno i efektivno, ali najprije ćemo objasniti strukturu samog slušanja.

Prilikom slušanja, ne slušamo samo poruku koju nam sugovornik prenosi, već slušamo sa četiri "uha" (Schulz von Thun, 1984.):

1. uho - usmjereno na ličnost pošiljaoca poruke,
2. uho - usmjereno na sadržaj same poruke,
3. uho - usmjereno na odnos pošiljaoca prema primaocu i prema poruci,
4. uho - usmjereno na utjecaj poruke, način kako na njih reagirati.

Važno je biti svjestan sva četiri "uha" kod slušanja, jer prihvaćanje ili odbijanje poruke, odnosno rezultat komunikacije ovisi u velikoj mjeri o utjecaju ličnosti pošiljaoca, o njegovom odnosu prema primaocu i o utjecaju poruke.

### 2.1. Aktivno slušanje

Aktivno slušanje zove se aktivno jer slušač ima sasvim određenu odgovornost. On ne apsorbira pasivno riječi koje mu se govore. On aktivno pokušava uhvatiti činjenice i osjeća je u onom što čuje, i slušanjem pokušava pomoći govorniku riješiti njegov problem (C.R. Rogers, R.E. Farson, 1973.).

P. Brajša specificira karakteristike aktivnog slušanja prema Gordonu, po kojem aktivno slušati znači:

- prepoznati potrebe sugovornika,

- provjeriti realnost i objektivnost prepoznatog pomoću verbalnog komunikacijskog feedbacka.

Naglasak je na potrebama sugovornika, a svrha je pomoći sugovorniku te potrebe i ostvariti.

Cilj aktivnog slušanja, prema Farsonu i Rogersu je unijeti promjene u ljude. Da bi se ovaj cilj postigao, treba primijeniti određene tehnike koje govore o tome što treba činiti, a što izbjegavati. Te se tehnike temelje na shvaćanju da čovjek tijekom života stvara određenu sliku o sebi, koja ne mora nužno biti realna, ali je čovjek u komunikaciji s drugima pod svaku cijenu želi zadržati i potvrditi. Ukoliko druga osoba u komunikaciji bilo kako opovrgava tu izgrađenu sliku, kod govornika će slijediti obrana, iz koje se lako stvara konflikt, dolazi do nerazumijevanja i loše komunikacije.

Farson i Rogers stoga zastupaju gledište da sugovornik koji sluša treba prepoznati samostvorenu sliku pojedinca koji mu govori, a zatim svojom komunikacijom koja je često u obliku potpitanja, pružiti sugovorniku mogućnost da sam istraži svoju sliku. Sugovornik je u poziciji da se ne mora braniti, dobiva mogućnost istraživanja te slike o sebi, sagledavanja što je on u stvari, i donosi vlastitu odluku o tome koliko je realan. I tek tada je u poziciji da se mijenja. Za takvu komunikaciju treba stvoriti klimu jednakosti i slobode, opuštenosti i razumijevanja, prihvaćanja i topline.

Svaki drugačiji pristup; ocjenjivački, moralizatorski, koji osuđuje ili naprotiv, pretjerano hvali sugovornika, pogrešan je, jer izaziva strah. Strah je najveći neprijatelj komunikacije.

#### *Izbjegavati:*

- nametanje svog stava i načina gledanja na stvari,
- shvaćanje postavljenog pitanja doslovno i pružanje direktnog odgovora.

#### *Primjenjivati:*

- toleriranje i shvaćanje stavova koji se razlikuju od naših,
- oslobađanje potrebe usmjeravanja drugoga na naše puteve,
- slušanje sa razumijevanjem,
- prepoznavanje pitanja kao maskiranog izraza osjećaja ili potreba sugovornika,
- potpitanjima izmamiti skrivene osjećaje i potrebe sugovornika.

#### *Što činiti?*

Osnovni preduvjet aktivnog slušanja je pokazati govorniku da vidimo problem s njegove točke gledišta. Zatim je potrebno:

1. slušati cjelovito značenje - ne zaustaviti se na pojedinim dijelovima govora koji po nečemu privlače našu pažnju, bilo da nas iritiraju ili nam gode, već pažljivo slušati sve i povezati u kontekstu cjeline problema
2. odgovarati prema osjećajima - biti iskren u svom izražavanju, jer se neiskrenost lako prepoznaje, i predstavlja smetnju za otvorenost govornika
3. primjećivati sve znakove - u slušanju se ne oslanjati samo na verbalnu komunikaciju, već i na geste, položaj tijela, pokrete očiju, te sve ostale znakove (**slušati sa sva četiri "uha"**)

Primjeri aktivnog slušanja u organizaciji Rogers i Farson slikovito na primjerima iz poduzeća prikazuju kakvo bi trebalo biti aktivno slušanje:

Pitanje radnika	Odgovor slušača
Pod čijom je odgovornošću prostorija za alat?	Čini li ti se da netko tamo ne poštuje tvoj autoritet?
Zar ne misliš da bi prije trebalo unaprijediti mlađe sposobne ljude nego starije, ali manje sposobne?	Ako se tebi čini da bi trebalo, prihvaćam.
Što nadglednik misli da radimo s ovim pokvarenim strojevima?	Ovi strojevi su ti baš odvratni, zar ne?
Zar ne misliš da sam se dokazao u zadnjem poslovnom razdoblju?	Čini se da stvarno osjećaš da si uznapredovao u zadnjih nekoliko mjeseci?
Tko je donio odluku o imenovanju novog nadglednika?	Misliš li da on ne odgovara zahtjevima tog posla?

Ovi odgovori prepoznaju pitanja, ali ostavljaju otvoren prostor radniku da kaže što ga stvarno muči. Dopuštaju slušaču da sudjeluje u problemu ili situaciji koja zahtijeva odgovornost za donošenje odluka ili aktivnosti. To je proces razmišljanja s ljudima umjesto za njih ili o njima.

Prolaženje kroz ocjenu, bilo da je ona kritična ili favoristička, otežava jasno izražavanje.

Effekti aktivnog slušanja su:

1. Unošenje promjena u ljude: promjena stavova i načina ponašanja osoba koje su aktivno slušane.
2. Aktivno slušane osobe i same postaju aktivniji slušači.
3. Promjena stavova slušača.

Za efektivno slušanje bitne su sljedeće karakteristike:<sup>5</sup>

- htjeti biti primalac poruke,
- usmjeriti pažnju na poruku,
- provjeravati značenje izgovorenih poruka,
- strukturirati primljenu poruku,
- tražiti objašnjenja, postavljati pitanja, stalno tražiti i davati povratne informacije.

### 3. REFLEKTIRAJUĆI TIM

Relektirajući tim je nova metoda rješavanja problema pomoću interpersonalne komunikacije koju 1990. uvodi Andersen. Razvila se unutar dviju znanstvenih disciplina: interpersonalne komunikologije i sistemsko-kibernetске znanosti o ljudskom ponašanju. Primjenjuje se naročito u suvremenom menadžmentu, uže u upravljanju ljudskim resursima (Human Resource Management, People Management, kultura poduzeća), u svrhu maksimalnog korištenja ljudskih resursa i potencijala.

Prema Brajši, reflektirajući tim je "specifična metoda komuniciranja, u toku kojega se članovi jednog, ali i više timova (najmanje dva) međusobno slušaju, o tome razmišljaju (reflektiraju) i zatim o tome što su čuli i o onome što su razmišljali međusobno razgovaraju. U takvoj je komunikaciji bitno da se ništa ne isključuje (ili-ili), nego sve uključuje (i-i), da se nikoga ne podređuje, nego ravnopravno poštuje, da se ništa ne obezvređuje, nego u svemu traži nešto pozitivno (pozitivna konotacija), da se o onome što se čuje razmišlja i to drugima saopćava, te da se zajedno traže ni previše ni premalo nego primjereno drugačija, različita, nova rješenja komuniciranih problema."<sup>6</sup>

Daljnje karakteristike reflektirajućeg tima ogledaju se u njegovom načinu postupanja prema problemu i promjenama.

Postupci s problemima:

- problemi se pokušavaju opisati, objasniti, definirati i razumjeti, a ne prvenstveno "objektivno" i "realno" prikazati
- probleme interpretirati u kontekstu, a ne izolirano
- više od samog problema analizira se pristup problemu

<sup>5</sup> Brajša, P.: Menedžerska komunikologija, DRIP, Varaždin, 1993.

<sup>6</sup> Brajša, P.: Menedžerska komunikologija, DRIP, Varaždin, 1993.

- dozvoljava se više verzija rješenja
- nastajanje rješenja iznutra
- rješenja nisu točno definirana, već se uključuje nepredvidivost i nepredskazivost

Promjene do kojih dolazi primjenom reflektirajućeg tima:

- izvana indirektno potaknute, a ne nametnute promjene
- neugrožavajuće za bilo kojeg člana tima
- otvarajuće za nova rješenja
- stimuliraju razvoj
- proširuju percepcijske mogućnosti
- dirigitirane iznutra
- primjereno neobične za sistem

Metoda reflektirajućeg tima razlikuje se od klasičnog načina rješavanja problema u sljedećem:

Tablica 1.

**KARAKTERISTIKE METODE RT U USPOREDBI S KLASIČNIM METODAMA RJEŠAVANJA PROBLEMA**

Klasične metode	Metoda reflektirajućeg tima
tvrdnje o nečemu	pitanja u vezi s nečim
sadržaj problema	postupak s problemom
analiza jedne situacije	uspoređivanje različitih situacija
samo postupak s problemom	odnos prema problemu
analiza jednog postupka	razlike postupaka s problemom
linearna, uzročno-posljedična pitanja	circularna pitanja
dijagnoze	objašnjenja
sadržaj razgovora	način razgovora
sadašnjost i prošlost	budućnost
rješenja problema	promjene postupka s problemom

Izvor: Brajša, P.: Menedžerska komunikologija, DRIP, Varaždin 1993., str. 185.

Ukratko, možemo reći da je reflektirajući tim nova i suvremena metoda po svom specifičnom načinu postupanja problemima, izazivanja promjena i postavljanja pitanja, po timskom i sistemskom pristupu problemima. Kao takva nalazi direktnu primjenu u suvremenom poduzeću kao interpersonalnom, otvorenom i kompleksnom sistemu.

**4. ISTRAŽIVANJE KVALITETE SLUŠANJA KOD STUDENATA**

Cilj istraživanja je ispitati postojeću kvalitetu slušanja kod studenata i utjecaj kvalitete slušanja na primjenu metode reflektirajućeg tima (RT) u interpersonalnoj komunikaciji.

Istraživanje je koncipirano u dva dijela:

- 1) anketa o postojećoj kvaliteti slušanja i primjeni reflektirajućeg tima u interpersonalnoj komunikaciji kod redovnih studenata IV godine Ekonomskog fakulteta Osijek
- 2) trening aktivnog slušanja u okviru reflektirajućeg tima

Uzevši u obzir sljedeće karakteristike studentske populacije Ekonomskog fakulteta:

- prosječna dob 23 godine, koja predstavlja osobe sa u velikoj mjeri formiranim načinom komunikacije s ljudima, ali i stupnjem otvorenosti za učenje,
- ekonomska struka i skora zamjena okoline fakulteta sa okolinom poduzeća naglašava potrebu i interes kako za poboljšanjem privatne, tako i za učenjem interpersonalne komunikacije u poduzeću, smatramo je povoljnim osnovnim skupom za istraživanje kvalitete i mogućnosti poboljšanja interpersonalne komunikacije.

*4.1. Anketa o postojećoj kvaliteti slušanja i primjeni reflektirajućeg tima u interpersonalnoj komunikaciji kod studenata*

**Metodologija istraživanja**

Od ukupnog broja od 115 redovnih studenata IV godine Ekonomskog fakulteta Osijek na slučajan način izabran je uzorak od 53 studenta. Ravnomjerno su zastupljena sva četiri smjera studija: ekonomsko kibernetika, marketing, financije i računovodstvo, te narodna privreda. Pismeni upitnik sastojao se od 21 nominalne varijable, formulirane u obliku pitanja na koja treba odgovoriti zaokruživanjem ili ocjenom intenziteta od 1 do 5.

Anketa je obrađena kompjutorski statističkim paketom SPSS/PC+, a primijenjene su sljedeće statističke metode:

- deskriptivna statistika (srednje vrijednosti: aritmetička sredina, medijan, mod, standardna devijacija, kvantili),

- hi-kvadrat test - ispitivanje vjerojatnosti postojanja veze između varijabli
- korelacija - ispitivanje jakosti veze između varijabli
- ordinalne mjere (mjere asocijacije) - ispitivanje postojanja veze između pojava
- faktorska analiza - utvrđivanje temeljnih varijabli koje objašnjavaju povezanost između varijabli

#### Rezultati istraživanja

##### a) Rezultati deskriptivne statistike

Rezultate deskriptivne statistike možemo sumirati u slijedeće zaključke:

- \* Studenti u razgovoru prosječno podjednako vole slušati i govoriti (75.5% ispitanika), te mali broj njih (18.9%) više voli slušati, a najmanji dio samo govoriti (5.7%).
- \* Najčešći odgovor na nečiju poruku o problemu je zanemarivanje problema i prelaženje na drugu temu, što pokazuje kako studenti vrlo malo aktivno slušaju sugovornike i njihove potrebe
- \* U ocjeni intenziteta kojim slušaju pojedine komponente četiri "uha", studenti su u prosjeku odgovorili:

Tablica 2.

#### PROSJEČNE OCJENE INTENZITETA SLUŠANJA KOMPONENTI ČETIRI "UHA" KOD STUDENATA IV GODINE EFO

komponenta četiri "uha"	prosječna ocjena intenziteta slušanja
sadržaj poruke	4.264
sugovornik kao osoba	3.642
odnos sugovornika prema meni	4.170
utjecaj poruke na mene	4.019
nešto drugo	4.333

Iz tablice je evidentno da su studenti svjesni sva četiri "uha" kojima slušaju (njih 100%), ali s različitim intenzitetom. Najviše su svjesni da slušaju sadržaj poruke, zatim kakav je odnos sugovornika prema njima, zatim velik intenzitet ima utjecaj poruke na studente kao slušatelje. Studenti su najmanje svjesni da tijekom razgovora slušaju kakav je sugovornik kao osoba. Istraživanje je pokazalo da osim ponuđenih komponenti, dio studenata (11.3%) smatra da intenzivno (ocjenom 4.333) sluša i nešto drugo, te su dobiveni odgovori da je to iskrenost, otvorenost, i sl.

- \* Na pitanje o načinu na koji najčešće odgovaraju na postavljeno pitanje sugovornika, dobiveni su rezultati da studenti u prosjeku nastoje prepoznati stvarne potrebe i probleme sugovornika, i potpitanjima provjeravaju pretpostavljene potrebe. Rezultati pokazuju da se razina aktivnog slušanja u interpersonalnoj komunikaciji najčešće svodi na prepoznavanje potreba sugovornika sa feedbackom, ali bez daljih aktivnosti.
- \* Slušanje "preko volje", kao i nedostatak pažnje i koncentracije u prosjeku je prisutno povremeno kod studenata.
- \* Kod ispitanika je u prosjeku uvijek prisutna želja za primanjem, a ne samo davanjem poruka.
- \* Ispitanici u prosjeku tvrde da uvijek vode računa o potrebama sugovornika. U usporedbi s kontrolnim pitanjem o konkretnom odgovoru na nečiji problem, ispitanici su pokazali kako u konkretnoj situaciji u prosjeku ne vode računa o potrebama sugovornika, već ih zanemaruju i ignoriraju.
- \* Ispitanici su u prosjeku samo povremeno sigurni u da su na pravi način protumačili smisao njima poslanih poruke.
- \* Ispitanici u prosjeku samo povremeno dodatnim pitanjima ili feedbackom provjeravaju pretpostavljene potrebe sugovornika, iako u prosjeku tvrde da su uvijek spremni i pitati ako im nešto nije jasno. Možemo zaključiti da se u prosjeku stvaraju pretpostavke koje se uvijek ne provjeravaju, što može predstavljati smetnju i dovesti do nesporazuma u interpersonalnoj komunikaciji.
- \* U ocjeni intenziteta zastupljenosti pojedinih komponenti reflektirajućeg tima u svakodnevnoj interpersonalnoj komunikaciji rezultati su sljedeći:

Tablica 2.

#### PROSJEČNE OCJENE INTENZITETA PRIMJENE KOMPONENTI REFLEKTIRAJUĆEG TIMA KOD STUDENATA IV GODINE EFO

komponenta RT	prosječna ocjena intenziteta primjene
govorenje uz slušanje	3.885
razmišljanje o slušanom	4.192
saopćavanje razmišljanja	3.404
uključivost što više od svega predloženog	3.627
međusobna ravnopravnost	4.245
traženje pozitivnog u svemu	3.755
traženje novih, primjerenih rješenja	3.887

Ispitanici u rješavanju problema najviše primjenjuju međusobnu ravnopravnost, što je razumljivo s obzirom da je njihova najčešća okolina društvo prijatelja, a ne poduzeće koje ima razrađenu hijerarhiju. Studenti također smatraju da mnogo razmišljaju o slušanom, a mnogo manje su orijentirani na traženje novih primjerenih rješenja, na govorenje uz slušanje, i na traženje pozitivnog u svemu. Najmanje je zastupljeno uključivanje što više od svega predloženog, što pokazuje da studenti najmanje pažnje obraćaju na konstruktivnu komponentu razgovora.

Uopće, možemo reći da istraživanje pokazuje postojanje samo nekih od komponenata aktivnog slušanja u svakodnevnoj interpersonalnoj komunikaciji studenata. Najviše je zastupljena želja za slušanjem, spremnost za primanje poruke i spremnost za postavljanje pitanja, dok je stvarno odgovaranje na potrebe sugovornika, i pružanje pomoći za rješavanje njegovih problema prisutno u vrlo maloj mjeri.

b) Rezultati neparametrijske statistike i matrice interkorelacija

U ispitivanju ovisnosti između varijabli u anketi koristili smo se kombinacijom slijedećih statističkih metoda:

1) neparametrijskom statistikom

- hi-kvadrat test (koji ispituje vjerojatnost postojanja veze između pojava),
- ordinalnih mjere ili mjere asocijacije u koje pripadaju Cramer-ov V, koeficijent kontingencije, Kendall-ov tau-B, Kendall-ov tau-C, Pearson-ov R i Gamma, (koje pokazuju postojanje veze između varijabli)

2) matricom interkorelacija

- koeficijentom korelacije, (koji pokazuje stupanj ovisnosti dviju varijabli)

Odluku o postojanju veze između dviju varijabli donosili smo tek kada je većina neparametrijskih testova ili koeficijent korelacije potvrdio da ona postoji. Dobiveni su sljedeći rezultati:

\* Statistički je značajna ovisnost između varijabli **V2- najčešći odgovori na sugovornikov problem** i **V3A-intenzitet slušanja sadržaja poruke** u komunikaciji (hi-kvadrat veći od tabličnog, koeficijent korelacije=0.3960, ordinalne mjere sve preko 0.3, koeficijent kontingencije=0.51853). Možemo zaključiti da je način odgovora kojeg ispitanici najčešće koriste povezan s intenzitetom slušanja sadržaja poruke.

- \* Koeficijent korelacije (0.3147) pokazuje malu, ali statistički značajnu povezanost varijabli **V2-najčešći odgovori na sugovornikov problem** i **V4-načina odgovaranja na postavljeno pitanje**, što pokazuje iskrenost ispitanika budući da je pitanje V2 kontrolno i na konkretnom primjeru provjerava da li ispitanici primjenjuju način odgovaranja za koji su se odlučili.
- \* Koeficijent korelacije (0.3694) i ordinalne mjere (sve veće od 0.3) pokazuju statistički značajnu povezanost varijabli **V2-najčešći odgovori na sugovornikov problem** i **V9-feedback**, što pokazuje da ispitanici koji tvrde da su spremni dodatnim pitanjima ili feedbackom provjeriti pretpostavljene potrebe sugovornika, uglavnom to potvrđuju i na konkretnom primjeru, tj. formuliraju odgovor na konkretan problem uključujući feedback.
- \* Nakon izvršenog križanja varijabli vezanih uz primjenu reflektirajućeg tima, dobivene su značajne ovisnosti između varijabli. **Intenzitet primjene govorenja uz slušanje** u vezi je sa:
  - **sklonosti slušanju** ( $r=0.3838$ , visoka vjerojatnost povezanosti dobivena hi-kvadrat testom, naročito velike ordinalne mjere (Somers-ov  $D=0.46182$  kada je V11A zavisna, Eta = 0.39961, Kramer-ov  $V=0.50043$ , koeficijent kontingencije 0.57768 pokazuje izuzetno jaku vezu), na osnovi čega možemo zaključiti da veća sklonost slušanju znači više govorenja uz slušanje kod ispitanika,
  - **sigurnošću u ispravno tumačenje poslanih poruka** ( $r=0.3804$ ),
  - **intenzitetom razmišljanja** o onome što je ispitanik čuo u komunikaciji s drugima ( $r = 0.3292$ ), što pokazuje da više govorenja uz slušanje znači i više razmišljanja o slušanom sadržaju,
  - **saopćavanjem razmišljanja** ( $r=0.4099$ ), što ponovo pokazuje značajnu pozitivnu vezu među pojedinim komponentama reflektirajućeg tima,
  - **traženjem novih, drugačijih, primjerenih rješenja** ( $r=0.3755$ ). Ova veza pokazuje kako je dolaženje do novih i primjerenih rješenja vrlo povezano sa govorenjem uz slušanje.
- \* **Razmišljanje o onome što je ispitanik čuo u komunikaciji** povezano je s:
  - **intenzitetom slušanja utjecaja poruke na ispitanika** ( $r=0.3300$ ),

- **slušanjem "preko volje", bez pažnje i koncentracije** ( $r=0.4180$ ), što je logičan zaključak, jer veća volja, pažnja i koncentracija znače i veće razmišljanje prilikom slušanja,
  - **brigom za potrebe sugovornika** za vrijeme razgovora ( $r=0.4299$ , a hi-kvadrat test i ordinalne mjere također pokazuju veliku vjerojatnost veze i asocijaciju),
  - **saopćavanjem razmišljanja** ( $r=0.4313$ ), i
  - **međusobnom ravnopravnošću** ( $r=0.3816$ ).
  - \* **Saopćavanje razmišljanja**, odnosno intenzitet primjene ove komponente RT u vezi je s:
    - **brigom za potrebe sugovornika** tijekom razgovora ( $r=0.3583$ , hi-kvadrat test također daje visoku vjerojatnost povezanosti, ordinalne mjere daju visok stupanj asocijacije, visok koeficijent kontigencije 0.41084),
    - **primjenom međusobne ravnopravnosti** ( $r=0.3769$ ), i
    - **traženjem pozitivnog u svemu** ( $r=0.3068$ ).
  - \* **Prilikom razgovora, intenzitet uključivanja što više od svega predloženog**, povezan je s:
    - **intenzitetom slušanja sadržaja poruke** koju sugovornik prenosi ( $r=0.3301$ ),
    - **primjenom feedbacka**, odnosno dodatnih pitanja za provjeru pretpostavljenih potreba sugovornika ( $r=0.4266$ , visok hi-kvadrat pokazuje visoku vjerojatnost veze, visoke ordinalne mjere nameću zaključak o jakoj asocijaciji),
    - **traženjem novih, primjerenih rješenja** ( $r=0.3428$ ).
  - \* **Primjena principa međusobne ravnopravnosti u razgovoru** povezana je s varijablama:
    - **intenzitet slušanja sadržaja poruke** (vrlo visoka povezanost:  $r=0.5701$ ),
    - **intenzitet slušanja govornika kao osobe** ( $r=0.3196$ ),
    - **intenzitet primjećivanja odnosa sugovornika prema ispitaniku** tijekom razgovora ( $r=0.3989$ ),
    - **intenzitet pažnje na utjecaj poruke na ispitanika** ( $r=0.3793$ ),
    - **slušanje "preko volje"**, tj. stupnjem htijenja, pažnje i koncentracije u slušanju ( $r=0.3799$ ),
    - **briga za potrebe sugovornika** u toku razgovora ( $r=0.5046$ , vrlo visoka povezanost),
    - **traženje pozitivnog u svemu** ( $r=0.5445$ , vrlo visoka povezanost), i
    - **traženje novih, primjerenih rješenja** ( $r=0.4404$ ).
  - \* **Intenzitet traženja pozitivnog u svemu** u ovisnosti je s varijablama:
    - **najčešći odgovor na konkretan problem** sugovornika ( $r=0.3018$ ), pokazuje da ispitanici koji najčešće u razgovoru primjenjuju aktivno slušanje, također u većoj mjeri i traže pozitivno u svemu),
    - **intenzitet slušanja sadržaja poruke** ( $r=0.4523$ ),
    - **briga za potrebe sugovornika** ( $r=0.3043$ ),
    - **feedback**, odnosno postavljanje dodatnih pitanja radi provjeravanja potreba sugovornika ( $r=0.3055$ ), i
    - **traženje novih, primjerenih rješenja** u razgovoru ( $r=0.4479$ ).
  - \* **Varijabla traženje novih, primjerenih rješenja** u primjeni metode reflektirajućeg tima povezana je s varijablama:
    - **najčešći odgovor** na konkretan problem sugovornika ( $r=0.3216$ ), pokazuje da ispitanici koji najčešće u razgovoru primjenjuju aktivno slušanje, također u većoj mjeri i traže nova i primjerena rješenja),
    - **intenzitet slušanja sadržaja poruke** ( $r=0.3616$ ),
    - **intenzitet slušanja odnosa sugovornika prema ispitaniku** ( $r=0.3005$ ),
    - **način odgovaranja** na postavljeno pitanje sugovornika ( $r=0.3533$ ),
    - **želja za primanjem**, a ne samo davanjem poruka ( $r=0.3363$ ),
    - **briga za potrebe sugovornika** ( $r=0.3746$ ), i
    - **feedback**, odnosno postavljanje dodatnih pitanja radi provjeravanja potreba sugovornika ( $r=0.4275$ ).
- Zaključak rezultata
- Navedene veze između pojava nameću zaključke:
- U istraživanju je prisutan velik stupanj iskrenosti ispitanika, što dokazuje visoka pozitivna povezanost između kontrolne varijable V2-najčešći odgovori na konkretan problem s većinom ostalih u anketi.



- Postoji značajna pozitivna veza između prve tri komponentne aktivnog slušanja - ispitanici koji su u većoj mjeri svjesni prvog, obično su svjesniji trećeg i četvrtog uha, tj. povezani su sadržaj poruke, odnos sugovornika i utjecaj poruke, a slušanje sugovornika kao osobe nema utjecaja na ostale komponente.
- Pokazalo se da metakomunikacijska pitanja u vezi sklonosti slušanju, htijenja slušanja, pažnje i koncentracije pri slušanju, te briga za potrebe sugovornika, imaju velik utjecaj na gotovo sve komponente reflektirajućeg tima. Ova se činjenica može iskoristiti za dalja istraživanja i za efektivnije poticanje primjene RT u komunikacijskim sredinama.

## 5. TRENING AKTIVNOG SLUŠANJA I REFLEKTIRAJUĆEG TIMA

U cilju povećanja efikasnosti interpersonalne komunikacije kod studenata, te njihove sposobnosti timskog rješavanja problema, proveden je komunikacijski trening koji se sastojao od ovih faza:

1. teoretsko upoznavanje s interpersonalnom komunikacijom, aktivnim i efektivnim slušanjem, te metodom reflektirajućeg tima,
2. vježba aktivnog slušanja i reflektirajućeg tima - simulacija rješavanja problema primjenom aktivnog slušanja i reflektirajućeg tima.

Vježba aktivnog slušanja koncipirana je tako da su početna pravila preuzeta prema Farsonu i Rogersu,<sup>7</sup> dok je način izvedbe upotpunjen metodama aktivnog slušanja i reflektirajućeg tima, s primjerima kreiranim za našu konkretnu situaciju.

1. Prije nego svaki sudionik u diskusiji iznese svoje mišljenje, mora glasno ponoviti mišljenje osobe koja je govorila prije njega. Njegovo interpretiranje mora biti dovoljno točno da zadovolji prethodnog govornika. Tek kada se prethodni govornik složi sa interpretacijom njegova stava, govornik može iznijeti vlastito mišljenje. (Ovim pravilom želi se stimulirati aktivno slušanje)
2. Sudionici na početku vježbe izabiru direktora poduzeća koji preuzima ulogu vođenja sastanka. Studenti se međusobno oslovljavaju imenima.

Trener, odnosno voditelj simulacije tijekom treninga upućuje studente na primjenu metoda aktivnog slušanja i reflektirajućeg tima: jasno iznošenje svojih stavova i emocija, pažljivo slušanje sugovornika, prepoznavanje potreba sugovornika, provjeravanje prepoznatih potreba, razmišljanje o slušanom, iznošenje reflektiranih stavova, primanje povratne informacije od sugovornika o razumijevanju njihovih poruka, stavova i emocija, uključivanje što više raznih ideja i stavova, dolaženje do zajedničkog primjerenog rješenja.

Navest ćemo primjer jednog od zadanih problema postavljenih na treningu.

Zadani problem:

**Vi ste konzultantsko poduzeće. Trebate dati savjet privatnom poduzetniku koji sa 20.000 DM želi započeti neki posao u Osijeku ili okolici.**

Dodatne upute:

*Savjet treba biti kratki koncept razvojnog programa s prijedlozima za ulaganje i argumentima za njihovu ekonomsku isplativost.*

Situacija je dovoljno konkretna (ograničenost novcem i prostorom), sadrži velik stupanj otvorenosti za prijedloge i ideje i traži konkretno rješenje.

Ponašanje studenata za vrijeme simulacije:

Već u početku postoji velika zainteresiranost i uživiljenost studenata u uloge. Odmah je izneseno nekoliko ideja od strane različitih ljudi uz pažljivo slušanje prethodnika. Predložena je proizvodnja zdrave hrane, zatim osnivanje poduzeća za otkup i prerađivanje žitarica, te kupnja stroja za proizvodnju vijaka i čavala. (Sudionici su uglavnom orjentirani na razmišljanje i na nove ideje, dok se malo pažnje obraća njihovom komentiranju.) Provodi se rasprava o selekciji ideja.

(Trener pokušava aktivirati pasivne članove tima, kako bi svi rekli svoje mišljenje.) Direktor potiče koncipiranje rješenja. Nakon polemike vezane uz traženje najpovoljnijeg rješenja, konsenzusom je prihvaćena varijanta proizvodnje tijesta u boji.

Konzultantsko poduzeće predlaže privatnom poduzetniku kupovinu stroja za proizvodnju tjestenine u boji. Iznijeti su ekonomski argumenti i okvirna kalkulacija.

Nakon iznošenja rješenja provedena je rasprava o prethodnom treningu. Voditelj treninga iznosi nedostatke i greške koje su studenti činili u toku sastanka. Nedostaci se uglavnom odnose na nedovoljno raz-

<sup>7</sup> Rogers, C.C., Farson, R.E.: Active listening, (Haney, W.V.: Communication and Organizational Behavior, Text and Cases, Richard D. Irwin, Inc. 1973.)

mišljanje uz slušanje, nedovoljnu aktivnost nekih članova tima, nedovoljnu uključivost što više ideja.

Studenti u iznošenju svojih komentara ističu pozitivan utjecaj treninga na svjesnost vlastite interpersonalne komunikacije. Primjećuju nedostatak aktivnog slušanja u svakodnevnoj komunikaciji i nedovoljnu suradnju u timu. Ovakav pristup rješavanju problema pokazao im je svu kompleksnost tog postupka koji ih očekuje u poduzeću.

## 6. ZAKLJUČAK

Rezultati anketnog istraživanja, a zatim treninga pokazuju značaj aktivnog slušanja za efikasno rješavanje problema u nekoj komunikacijskoj sredini. Način kako slušamo, što sve slušamo, vodimo li računa o potrebama sugovornika, provjeravamo li pretpostavke feedbackom, pokazalo se da ima pozitivnu kore-

laciju sa govorenjem uz slušanje, reflektiranjem, uključivosti što više prijedloga, međusobnom ravnopravnošću u razgovoru, te traženjem primjerenih rješenja, što predstavlja osnovu metode reflektirajućeg tima.

Brojni komunikološki treninzi bez kojih razvijene zemlje ne mogu zamisliti svoje menedžere dovoljno naglašavaju značaj učenja komunikacije u poduzeću i gubitke koji nastaju ako se ona uči na greškama. Slušanje je, pored govorenja i razmišljanja, samo jedna komponenta interpersonalne komunikacije čije tehnike treba učiti i unaprijediti posebno kod studenata ekonomije koje u skoroj budućnosti posao menedžera očekuje. Takvi treninzi zahtijevaju multidisciplinarni pristup psihologa, ekonomista, komunikologa, i dr. koji će odgovoriti izazovima zahtjevne poslovne okoline.

## LITERATURA

1. *Brajša, P.*: Menedžerska komunikologija, DRIP, Varaždin 1993.
2. *Brajša, P., Stakić, Đ.*: Timski rad, Socijalna zaštita, Zagreb,
3. *Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M.*: Fundamentals of Management, Business Publications, Inc. Plano, Texas 1987.
4. *Haney, V.W.*: Communication and Organizational Behavior, Text and Cases, Richard D. Irwin Inc., 1973.
5. *Ivancevich, J.M., Matteson, M.T.*: Organizational Behavior and Management, Richard D. Irwin Inc., 1990.
6. *Kreitner, R., Kinicki, A.*: Organizational Behavior, Irwin Inc., Homewood, Ill., 1989.
7. *Milkovich, G.T., Boudreau, J.W.*: Personnel / Human Resource Management, Homewood, Illinois 1988.
8. *Srića, V.*: Upravljanje kreativnošću, Školska knjiga, Zagreb 1993.

Marijana Zekić, M.B.A.

### ACTIVE LISTENING INFLUENCE ON PROBLEM SOLUTION THROUGH REFLECTING TEAM METHOD

#### Summary

It is known that the effectiveness and efficiency of the enterprises as a complex system in which and individual develops his potentials, personality and identity is greatly influenced by the interpersonal communications. Numerous methods of interpersonal communications improvement have been developed aiming to increase efficiency of the employed in the reflecting team - the specific method of problem solution through interpersonal communication has been dealt with in this work. The research has been carried out with the fourth-year-students of the Faculty of Economics in Osijek and has given interesting results and guidelines for further researches.