



KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE I POSTUPANJE SA ZAHTJEVNIM STANKAMA

Priručnik za polaznike

Izrada obrazovnog materijala:

Tijana Kokić,
Općinski sud u Zagrebu
Mr.sc. Nataša Cikač,
Konzultantica

Zagreb, rujan 2022.

Ovaj priručnik za polaznike namijenjen je provođenju edukacijskog programa „**Komunikacijske vještine i postupanje sa zahtjevnim strankama**“ u sklopu projekta:

ESF "Daljnje unaprjeđenje kvalitete pravosuđa kroz nastavak modernizacije pravosudnog sustava u Republici Hrvatskoj" (OP Učinkoviti ljudski potencijali) (Kodni broj: UP.04.1.2.06.0001)"

Ciljna skupina su: suci koji rješavaju obiteljske predmete u prvom i drugom stupnju



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

Sadržaj:

1.	Uvod.....	3
2.	Osnove komunikacije	4
2.1.	Uvod u komunikaciju	5
2.2.	Vrste i stilovi komunikacije	5
2.3.	Komunikacija sa specifičnim strankama	9
3.	Komunikacijski proces	11
3.1.	Komunikacijski proces i njegove komponente	12
3.2.	Smetnje u komunikaciji	13
3.3.	Neverbalna komunikacija	15
4.	Komunikacija sa zahtjevnim strankama	18
4.1.	Otežana/zahtjevna komunikacija.....	19
4.2.	Aktivno slušanje	21
4.3.	Asertivnost	22
5.	Popis literature	23

1. Uvod

Komunikacija je jedna od glavnih vještina poslovnog i osobnog uspjeha. Dobre komunikacijske vještine olakšavaju suradnju i jedan su od bitnih parametara kvalitetnih međuljudskih odnosa. Posebno se to odnosi na područje pravosuđa gdje je komunikacija svakodnevna, sa različitim dionicima i u različitim uvjetima.

I koliko god nam uspješna komunikacija pomaže u svakodnevnom poslu, ona često puta nije jednostavna.

U ovom priručniku pozabaviti ćemo se tehnikama koje olakšavaju komunikaciju, naučiti ćemo stilove komunikacije te kako komunicirati sa specifičnim strankama što je karakteristično za pravosuđe.

Za kvalitetnu komunikaciju dobro je razumjeti što je u stvari komunikacijski proces te što može ometati komunikaciju. Osvrnuti ćemo se i na neverbalnu komunikaciju te pojasniti osnove govora tijela.

U svom poslu često se susrećemo sa zahtjevnim strankama stoga ćemo naučiti što je otežana komunikacija, te kako nam u tome aktivno slušanje i asertivnost mogu pomoći.

2. Osnove komunikacije

Što je potrebno za uspjeh u životu?

Svaki čovjek ima četiri područja života: emotivni, zdravstveni, poslovni i društveni život. Za uspjeh je potreban balans svih tih područja, neovisno o postotku utjecaja svakog od njih. Izborom sudačke profesije dužni smo stalno razvijati i unaprjeđivati međuljudske odnose. Budući da ponekad i male varijacije čine velike promjene, to je i za komunikaciju potrebno razmišljati u okviru načela "vježba čini majstora".

2.1. Uvod u komunikaciju

Uspješna komunikacija je jedna od najvažnijih vještina za prenošenje naših ideja, strasti i uvjerenja (ali i za primanje tuđih), za rješavanje međuljudskih sukoba, zajedničko rješavanje problema i donošenje odluka te za zadovoljenje određenih potreba (potreba za pripadanjem, sigurnošću, poštovanjem, samoostvarenjem...). Ona kombinira pet važnih faktora, a to su dobro slušanje, neverbalna komunikacija, upravljanje stresom, prijenos emocija te poštovanje u razgovoru prema sebi i prema drugima. Isto tako, postoje i prepreke koje sprečavaju učinkovitu komunikaciju kao što su razni šumovi u komunikaciji pa tako stres, nedostatak koncentracije na ono što se govori ili čuje, održavanje negativnog ili neprimjerenog govora tijela te emocije izvan kontrole u razgovoru. Ono što je potrebno naglasiti je to da su kvalitetna komunikacija i svijest o svim njezinim segmentima esencija u današnjem ubrzanim svijetu preplavljenom raznim sadržajima, ona je temelj cijelog pravnog procesa. Također valja napomenuti da se u vremenu u kojem caruju pametni mobilni telefoni, posebice nakon pandemije virusa Covid-19, komunikacija sve više usmjerila na digitalne medije iz razloga što ljudi više vremena provode kod kuće pa tako većinu aktivnosti obavljaju on-line. Pojava interneta i društvenih mreža dovela je komunikaciju na sasvim novu razinu. Digitalna tehnologija je stoga neizbjeglan čimbenik u razvoju komunikacije koji može olakšati i unaprijediti prenošenje informacija kako u poslovnom tako i u cjelokupnom pravnom procesu.

2.2. Vrste i stilovi komunikacije

Dvije su osnovne vrste (kanali) komunikacije: verbalna i neverbalna. Kod verbalne komunikacije prisutna je upotreba riječi za postizanje interakcije među ljudima pri čemu razlikujemo usmenu i pisanu komunikaciju, dok je neverbalna komunikacija posljedica naših misli, sumnji, treme i svega onog što se događa u nama, a prenosi se gestama, znakovima, tjelesnim signalima odnosno držanjem, izrazom lica ili mimikom, kontaktom očima, modnim izričajem, šminkom i dr., dakle bez riječi (para lingvistička i ekstra lingvistička neverbalna komunikacija). Verbalna i neverbalna komunikacija usko su povezane te svaki verbalni izraz prati tjelesna gesta. Što govornik ima više konflikata u sebi, to mu je i komunikacija komplikiranija. Ukoliko se postigne sklad sa vlastitom prirodnom, komunikacija postaje lakša, jednostavnija i prirodnija. Sami stilovi komunikacije u osnovi se dijele na agresivan, pasivan, pasivno-agresivan i asertivan stil.

Agresivna komunikacija – agresivno komunicira osoba koja svoje potrebe stavlja ispred potreba drugih i pod svaku cijenu nastoji dominirati na jedan grub i nepristojan način, da „podčini“ sugovornika. Dakle, agresivni stil podrazumijeva da su potrebe osobe koja ovako komunicira važnije od potreba drugih ljudi i samim tim ona smatra da ima više prava, njene potrebe moraju se zadovoljiti prije potreba drugih, podcjenjuje sugovornika. Kako bi to postigla, često je bučna, pretjerano direktna, neugodna, svađalački nastrojena. To je dugoročno jako štetno jer takve ljude nitko ne voli. Razvija se strahopštanje, a ne poštovanje.

Primjerice, „Hoću da odmah završiš taj postupak! Ti si spor! Nisi učinkovit!“. Agresivna osoba se obično (svjesno ili ne) trudi da izgleda većom i opasnjom nego što je, gleda sugovornika direktno u oči, unosi mu se u lice, govori suviše glasnim i naredbodavnim tonom. Prakticira ti-izjave, povišen ton, ironiju, prekidanje, kritike, optužbe...

Agresivni punomoćnici-odvjetnici: napadaju drugu stranku izravno (vi ste djetetu zabranili da zove moju stranku, vi ste mojoj stranci rekli...) ili svjedoka/vještaka (vi ne govorite istinu, recite sudu istinu..., izmišljate jer se želite osvetiti mojoj stranci ...), punomoćnika druge stranke (pa kolega kako možete tako lagati..., sve ste izmislili,..., prijaviti će vas za klevetu...)

Agresivne stranke - napadaju drugu stranku direktno (ti si prošle godine rekla svima kako sam ja pijanac..., nemoj lagati, izmišljaš...), svjedoka (koliko ti je platio da sad govorиш ovo..., što izmišljaš, ti i tome pojma nemaš i sl.), punomoćnika druge stranke (ti/vi si kriv što ja sad ne stanujem u svojoj kući,..., tko si ti da tu išta govorиш...,)

Agresivni vještaci (ima i toga) - kada se od njega traži dodatno pojašnjenje uvredljivim tonom daje odgovor, obično štur ili vrlo stručnim rječnikom, ne odobrava kada ga se poziva na obrazloženje i sl.

Agresivan sudac (vjerovatno ima i takvih) - uvredljivo se odnosi prema ostalim sudionicima (na glas komentira njihov izgled i ponašanje), ponavlja za strankom ili svjedokom ironizirajući njihovu izjavu i sl.

Pasivna komunikacija – osoba koja nastupa iz pasivnog stila komunikacije potrebe drugih smatra važnijim nego njene vlastite. Ona obično gleda pod svaku cijenu izbjegći konflikt, svađu, iznošenje vlastitog mišljenja, zauzimanje za sebe.

Stoga ju i koriste ljudi koji pod svaku cijenu izbjegavaju neugodne i konfliktne situacije u želji da se zadovolji druga osoba, pri čemu se zapostavljaju vlastite potrebe. Takvi ljudi su tihi, često se ispričavaju zbog svog stava. Uglavnom je riječ o šutnji. Moguće da imaju nisko samopoštanje.

Govor tijela u ovom stilu komunikacije karakterizira zatvoren položaj tijela– oni često drže prekrivene ruke, pognuti su, gledaju zauzeti što manji dio prostora u kom se nalaze, izbjegavaju direktni kontakt očima. Njihov govor je obično tih, pun isprika, pravdanja, ublažavanja i uljepšavanja svog mišljenja (onda kada ne mogu izbjegći dati mišljenje), ton im je oklijevajući, nesiguran, isprekidan.

Pasivni stil kod punomoćnika - uglavnom su vrlo tihi, ne suprotstavljaju se izrečenim tvrdnjama suprotne stranke ili njihovih punomoćnika, nikad nemaju puno pitanja, skloni su dogоворима pod svaku cijenu.

Pasivni stil kod stranaka - šutljivi, gledaju u pod ili kroz prozor ili u jednu točku, izbjegavaju kontakt očima, ako imaju punomoćnika ne sudjeluju u razgovoru, ako se

zastupaju sami tiho govore, malo govore, povlače se u sebe pred suprotnom stranom, prihvaćaju ponude suprotne stranke čak i kada im nisu u interesu. Pasivni stil kod sudaca - raspravu vode punomoćnici stranaka , a ne sudac, prepušta ispitivanje stranaka ili svjedoka njihovim punomoćnicima, teško održava red u sudnici.

Pasivni stil vještaka - izbjegavaju usmena očitovanja, slažu se sa svim komentarima stranaka, tiki su, sjede povučeno, govore tiho.

Kombinirana pasivno/agresivna komunikacija – radi se o iskazivanju agresije na pasivan način. Primjerice, ne kaže se ništa, ali se zalipi vratima. Primjer je i ignoriranje, kad se "u zraku osjeća da nešto nije u redu". Potrebno je osobi dati do znanja njezino ponašanje (primjerice "Umjesto lupanja vratima, lijepo molim objašnjenje što nije u redu"), ali ukoliko se odbije takav pristup, nismo dužni dalje komunicirati.

Može se vrlo često primijetiti između stranaka u sudnici, naročito u postupcima razvoda braka, roditeljske skrbi, uzdržavanja pa i bračne stečevine, a ponekad je to i ponašanje pojedinih punomoćnika (napuštaju sudnicu bez dozvole, ignoriranje uputa raspravnog suca i sl.).

Asertivnost – osnovna odlika asertivnog stila komunikacije je uvažavanje kako vlastitih, tako i tuđih prava, dakle da se ne povrijedi ni sebe ni druge. Podrazumijeva jasno i glasno iskazivanje svog stava, ali bez omalovažavanja stavova i potreba drugih ljudi, bez stavljanja svojih potreba i želja ispred ili iznad potreba i želja drugih. Kada sudac na primjer odbije provesti neki dokazni prijedlog, a punomoćnik na njemu inzistira na neprimjereni način (optužuje suca za pristranost, ne poznavanje zakona i sl.) tada bi sudac trebao reći slijedeće: " Molim punomoćnika tužitelja/tuženika da pojasni zašto predlaže izvođenje tog dokaza jer se iz dosadašnjeg dijela postupka isto ne vidi. Molim da se pri tome iznesu samo pravni razlozi."

Radi se o pomaku s osobnosti na ponašanje.

Tehnike za komunikaciju – istovremeno povećavaju utjecaj na drugu osobu jer "gađaju" njihove emocije i "gađaju" na dublje, nesvjesne vrijednosti.

tehnika skale od 1 do 5

Navedeno zapravo znači da bi interes za nešto mogao biti u rasponu od maksimalne zainteresiranosti do izostanka interesa u potpunosti (tzv. crno/bijela komunikacija).

Primjerice, ako se pita pojedinog suca "Jeste li zainteresirani za rješavanje spisa starijih od deset godina za koje su zaduženi drugi kolege?", odgovor može biti DA ili NE. Međutim, ako se pitanje postavi na način "Koliko ste zainteresirani za rješavanje starih spisa iz drugih referada?", onda se sugovorniku daje prostora da on odgovori na više načina (nimalo, djelomično, u određenoj mjeri, iznimno itd). Time se postiže bolja komunikacija sa svojim okruženjem te se izbjegava mogućnost konflikta.

tehnika sendviča – koristi se kada je nekome potrebno priopćiti informaciju koja nije ugodna. Radi se o tome da onaj koji informaciju priopćava koristi neki uvod odnosno

nije surov, nemilosrdan i bezosjećajan već upotrebljava ljudsku, lijepu, blagu i (su)osjećajnu komunikaciju.

Primjerice, ako je netko od kolega napravio loš projekt ili lošu prezentaciju određenih zakonskih izmjena za koje je dobio zaduženje, može mu se reći "Slušaj, prezentacija izmjena i dopuna Zakona o parničnom postupku ti je bila izrazito loša", no time se ništa ne postiže. S druge strane, kolegi se može reći "Vi znate koliko cijenim vašu predanost poslu i način na koji radite, međutim ona prezentacija izmjena i dopuna Zakona o parničnom postupku je mogla biti bolja te se nadam da će se idućom prezentacijom to ispraviti". Na taj način (niz lijepo/ružno/lijepo) se s ljudima ostaje u dobrom odnosu, lijepoj komunikaciji i ne vrijeđa ih se.

Ili, primjerice, može se kolegi suošjećano reći "Ja znam da se ti jako trudiš oko ispunjavanja sudačke norme, ali trenutno je loša tvoja situacija sa ispunjavanjem okvirnih mjerila i znam da ćeš se do kraja godine potruditi da to bude kako treba." Na taj način se čuva ego sugovornika i zbog lijepog ophođenja nema nezadovoljnih unutar pravosudnog tijela.

tehnika ogledala - koristi se ako prilikom komunikacije dođe do vrijeđanja i kada vrlo često taj netko ne primjećuje koliko jaka je bila sama uvreda (stupanj uvrede). U takvoj situaciji sugovorniku je potrebno dati povratnu informaciju kako bi shvatio što je učinio odnosno da je uvrijedio onog s kojim priča. Dakle, potrebno je uskladiti se sa emotivnim stanjem sugovornika i napraviti potpuno identično pri čemu je nužna prethodna najava takvog postupanja odnosno nužno je razviti empatiju. Tehnikom ogledala može se odmah ublažiti stresna i čudna situacija te će druga osoba imati osjećaj kao da ju se razumije. Primjerice, ako se samo ponovi što je kolega rekao i pričeka trenutak, vjerojatno će se dobiti više informacija jer kad ljudi dobiju osjećaj da ih se sluša i razumije, onda slušaju i ponude rješenja problema, ali ako se nudi rješenje prije nego se zrcali, tada izgleda kao da se vlastito mišljenje gura pod svaku cijenu.

Primjerice, netko oštrim tonom kaže "Moraš završiti taj izvještaj do 30. lipnja! I ni dana kasnije!" Onda vi ponovite za tom osobom "Do 30. lipnja?!", dok dalje šutite i čekate reakciju. Može se ponoviti cijela rečenica ili posljednje tri riječi. Time sugovorniku dajemo do znanja da ga slušamo, ali da nam treba još neko objašnjenje za potpuno razumijevanje rečenog. Tehnika radi bez obzira koristi li se napadački ili obrambeno. Primjerice, kad dobijemo e-mail dopis u kojem nam netko na široko objašnjava što smo napravili pogrešno i negdje u tekstu napiše "Ti si neodgovoran". Mi u odnosu na cijelu njegovo opširnu poruku napišemo samo "Ja sam neodgovoran?" i povratno poruku pošaljemo. Na isti način postupamo i u usmenoj komunikaciji. Gledamo sugovornika mirno i radoznalo. I šutimo. Sugovornik shvaća da je pretjerao i počne se pravdati.

Ili primjerice pitamo sugovornika "Što vi vidite kao rješenje problema neriješenih starih spisa?"; on počne pričati, a mi mu nakon slušanja sumarno odgovorimo "Tebi je znači u poslu najvažnija plaća?", a on dodatno pojašnjava zašto mu je to važno i osjeća se bolje.

Dakle, tehniku ogledala se koristi kad nam netko govori nešto što nam ne paše, s čime se ne slažemo ili nam je potrebno više informacija. Mirno, radoznalo i bez agresije, poput ogledala, ponovimo riječi sugovornika.

Etiketiranje – njome se obilježava emocija koju vidimo na strani sugovornika. Primjerice, vidimo negativnu emociju i samo ju izgovorimo: "Djeluješ mi tužno" ili "Zvuči da postoji razlog zašto mi govoriš to što si sada rekao" ili "Djeluje kako se trudiš da napredujemo u razgovoru, ali jednostavno ne možeš prijeći preko mojeg stava o tome" ili "Čini se da ti ovaj tjedan nije bio lagan" ili "Zvuči da ima nešto iza toga, da nije samo do tebe". Gledamo ponašanje, glas, kakve su oči sugovornika. Ovom tehnikom se negativne emocije smanjuju, a pozitivne emocije povećavaju. Kada je netko bijesan izgovorite mu "Djeluje kao da vas je nešto baš iznerviralo" ili kada nekom u pogledu vidite da mu se sviđa vaše izlaganje o nekoj temi kažete "Čini vam se da ovo ima smisla?"; kada se netko nasmije, a nije u cijelosti odgovoreno na traženje možemo reći "Djeluje kao da nisi protiv toga" ili "Ako ništa drugo, oko ovoga se slažemo". Ključ je pažljiva, lukava, taktička i empatična demonstracija, kao da razumijemo sugovornika.

2.3. Komunikacija sa specifičnim strankama

Tijekom rada suci se susreću sa specifičnim strankama kao što su djeca, sudski vještaci, predstavnici centara za socijalnu skrb. Stoga je nužno voditi računa da način i tijek komunikacije bude prilagođen njima.

Najosjetljivija i najteža je komunikacija sa djecom jer za nju su potrebna određena stručna znanja izvan područja pravnih znanosti.

Djeca kao sudionici sudskih postupaka dobila su za tu situaciju temelj u Obiteljskom zakonu koji je propisao kako je dijete stranka svakog postupka u kojem se odlučuje o nekom njegovom pravu.

Međutim, dijete osobno će vrlo rijetko biti sudionik u postupku, a posebno na raspravi osobno, najčešće će ga zastupati roditelji/i kao njegovi zakonski zastupnik/ci ili poseban skrbnik.

No kada sudac odluči povesti osobno razgovor sa djetetom mora imati na umu Preporuke Vijeća ministara o pravosuđu prilagođenom djeci te Pravilnik o utvrđivanju mišljenja djeteta. To znači da sa djetetom treba provesti jedan razgovor o predmetnoj temi, a ne više njih, razgovor treba provesti u za to prikladnom prostoru, a ne u sudnici (neki sudovi već imaju takve prostorije, a neki koriste video-link iz prostorija koje se nalaze u nekim drugim ustanovama), sa djecom do 12 godina sudac treba razgovarati u prisutnosti ili posredstvom stručne osobe (najčešće psihologa) ako sam sudac nema osnovnih znanja iz dječje psihologije, pedagogije, socijalnog rada i sl. Dijete se ne saslušava već se sa njim provodi razgovor u kojem se dijete informira o predmetu spora i omogućava mu se iznošenje mišljenja o istome, a sve se procjenjuje i provodi sukladno njegovoj dobi i zrelosti (Obiteljski zakon nije propisao dobnu granicu). Prilikom razgovora sa djetetom roditelji i njihovi punomoćnici nisu prisutni, a ako je Centar za socijalnu skrb stranka u postupku tada niti njegovi predstavnici ne mogu biti prisutni i tada treba jako paziti da se ne angažira psiholog tog Centra. To su sve okolnosti u kojima se razgovor odvija.

Sama komunikacija sa djetetom treba biti prilagođena djetetovoj dobi i zrelosti te eventualno specifičnostima pojedinog djeteta (djeca sa teškoćama u razvoju: fizičkim i/ili mentalnim). Da bi se moglo prikladno provesti razgovor treba znati osnove razvojnih faza djeteta.

Dijete se u razgovoru nikako ne smije omalovažavati (dati mu do znanja da je taj razgovor samo zbog forme i da nas njegovo mišljenje u stvari ne zanima), djetetu se ne smije prijetiti, ucjenjivati ga, mititi ga, niti sa njim razgovarati neprikladno (tepati mu, postavljati mu pitanja u formi i obliku kao da ništa ne razumije i sl.).

Prije svakog razgovora sa djetetom ono mora biti upozorenje da može odbiti razgovarati sa nama ali ga treba upozoriti i da odluku donosi sudac bez obzira na djetetovo mišljenje, dijete neće za odluku biti "krivo" i možda njegovo mišljenje odnosno želje neće biti uzete u obzir.

Vještaci su stručnjaci u pojedinim znanostima o kojima suci nemaju znanja te upravo njihova stručnost pomaže sucima pri donošenju odluka.

Bez obzira što sudac nema ta specifična znanja mora znati postaviti ciljana pitanja vještaku kako bi se u potpunosti razumio njihov nalaz, a time i rješenje spora.

Pri tome sudac ne smije pokazati podređenost i inferiornost no svakako treba postavljati pitanja radi razjašnjenja.

Nikako ne smije dozvoliti strankama i njihovim punomoćnicima, vrijeđanje vještaka, postavljanje zbnjujućih pitanja te ukoliko vidi da stranke/punomoćnici ne znaju postaviti pitanje na prikladan način treba pitanje preformulirati ali na način da ne uvrijedi stranku (ne na način da pokaže kako stranka ili punomoćnik ne znaju već to treba izgledati kao pomoć pri rješavanju nedoumica).

U Centrima za socijalnu skrb, na obiteljskim predmetima uobičajeno rade stručni timovi koji su sastavljeni od pravnika, psihologa i socijalnog radnika. Ukoliko na rasprave dolaze ili podneske potpisuju članovi tima koji nisu pravnici, sudac ih mora upozoriti kako možda njihove tvrdnje ili prijedlozi nisu pravno ispravni niti se po njima možda na predloženi način postupati no pri tom sudac tu uputu treba pristojno priopćiti, bez vrijeđanja i/ili omalovažavanja te predložiti neki drugi prihvatljivi model.

No i za takav vid komunikacije sa djelatnicima Centra potrebna su sugu stručna znanja izvan pravne struke.

Posebno treba uzeti u obzir da u obiteljskim predmetima Centri za socijalnu skrb imaju trojaku ulogu:

- ponekad se pojavljuju kao stranaka (kada podnose prijedloge ili je njihovo sudjelovanje kao stranke propisano zakonom iako je prijedlog podnijela neka druga stranka u postupku - na pr. : postupci u kojima se donosi odluka da se osobni odnosi djece i roditelja odvijaju pod nadzorom ili zabranjuju)
- ponekad kao zastupnici maloljetne djece kad u njihovo ime podnose tužbe ili prijedloge (na pr. u postupcima radi utvrđenja očinstva)
- ponekad su samo pomoćno tijelo suda (u postupku razvoda braka sa maloljetnom djecom kada stručni tim daje samo svoj prijedlog i mišljenje te socio-ekonomsko izvešće).

Pri tom sudac mora jasno razlikovati poziciju CZSS-a u pojedinom predmetu jer često djelatnici CZSS-a to ne razumiju te niti ne postupaju prema svojim ovlaštenjima vezanim za poziciju u sporu.

Također, mora znati da u jednom postupku CZSS može sudjelovati djelomično kao pomoćno tijelo suda, a djelomično kao stranka ili zastupnika djeteta.

Posebni skrbnici iz Centra za posebno skrbništvo su kolege pravnici ali imaju posebnu poziciju kada zastupaju maloljetnu djecu u sudskim postupcima, imaju potrebu za posebnim znanjima i moraju razumjeti što je najbolji interes svakog pojedinog djeteta i u skladu sa njim postupati.

Ponekad, misleći kako štite najbolji interes djeteta, pogrešno postupaju te su ih suci dužni na to upoziti.

3. Komunikacijski proces

Pojam *proces komunikacije* odnosi se na razmjenu informacija (poruke) između dvoje ili više ljudi. Kako bi komunikacija uspjela, obje strane moraju biti u mogućnosti razmjenjivati informacije i međusobno se razumjeti. Ako je protok informacija blokiran iz nekog razloga ili se stranke ne mogu razumjeti, onda komunikacija ne uspije.

3.1. Komunikacijski proces i njegove komponente

Mnogi se trude učinkovito komunicirati - usmeno i pismeno. No, prenose misli i ideje koje njihovi primatelji pogrešno tumače ili shvaćaju.

To može rezultirati zbrkom, frustracijom, izgubljenim naporom i propuštenim prilikama. Komunikacija se prekida, što onemogućuje suradnju i napredak. Istraživanja pokazuju da je dobra komunikacija jedna od glavnih "mekih" vještina koju menadžeri traže kod zaposlenika. No, komunikacija će biti uspješna samo kada i osoba koja je poslala poruku, i osoba koja je prima, razumiju ključne poruke koje se prenose.

Osnovne komponente komunikacijskog procesa su:

- Izvor/pošiljatelj poruke- Trebamo biti jasni o tome koju poruku želimo komunicirati i zašto je to važno - koja je njena glavna svrha? Isto tako, moramo biti sigurni da su podaci koje dajemo korisni i točni.

Na primjer: u sudnici sudac mora, radi održavanja reda u sudnici, jasno na početku rasprave reći kako on daje riječ strankama, njihovim punomoćnicima, odnosno drugim sudionicima i dok ne dobiju riječ ne smiju prekidati niti suca niti drugog sudionika koji u tom trenutku govori. Tu treba dodati da je navedeno potrebno kako bi se svi dobro razumjeli i kako nešto važno za rješavanje spora ne bi izostalo sa zapisnika.

- Kodiranje - Ova faza uključuje stavljanje naše poruke u format koji možemo poslati i koji će primatelj lako razumjeti ili "dekodirati". Uspjeh će ovisiti o našoj sposobnosti jasnog i jednostavnog prenošenja informacija.

Na primjer: Sudac uputu iz gornjeg primjera treba reći jasnim glasom, gledati pri tom u sudionike i koristiti jednostavne riječi kako bi ga razumjele i stranke ili svjedoci i vještaci koju su pravni laici, a ne samo punomoćnici (ne treba reći da će to doprinijeti rješenju merituma spora već treba reći kako će se na taj način spor brže i lakše riješiti).

- Kanal - verbalni kanali komunikacije uključuju sastanke licem u lice, telefonske i videokonferencije, u pravosuđu vođenje usmenih rasprava ili sastanke sudaca u okviru odjela, sjednice svih sudaca i sl., dok pisana komunikacija uključuje pisma, izvještaje, e-poruke, postove na društvenim mrežama i dr, a u pravosuđu pisanje odluka te naredbi u spisima (u e-spisu ili u papirnatom obliku spisa).

Na primjer: naredba u spisu treba biti što kraća ali jasna, ako se piše rukom, rukopis mora biti čitak kako bi se izbjegle nedoumice ili pogrešno postupanje onog tko mora izvršiti naredbu. Odluke pak moraju biti napisane tako da se što kraćom formom da dovoljno podataka iz kojih jasno proizlazi zašto je odluka donesena, temeljem kojih dokaza, koje dokaze sud nije prihvatio, a izreka treba biti napisana tako da bude ovršiva.

- Dekodiranje- Da bismo točno dekodirali poruku, trebamo vremena da je pažljivo pročitamo ili aktivno slušamo. Zbrka će se najvjerojatnije pojaviti u ovoj fazi

komunikacijskog procesa, iako to ne znači da će uvijek biti greška dekodera. Možda mu nedostaje dovoljno pozadinskog znanja za razumijevanje poruke ili možda ne razumije određeni žargon ili stručni jezik koji koristimo. Stoga je najvažnije da se takvi problemi riješe u fazi kodiranja.

Na primjer: kada sudac saslušava stranku ili svjedoka mora znati točno na koje okolnosti se saslušanje treba provesti, koja pitanja je za to potrebno postaviti, a ako dobije odgovor koji nije očekivao mora daljnji tijek ispitivanja prilagoditi toj novoj informaciji (ako je ista relevantna/važna za rješavanje spora), u slučaju kada svjedok ili stranka govori prebrzo, pretihko, nejasno, ima govornu manu ili neki sličan problem, potrebno je zatražiti da ponovi što je rekao, a po potrebi zatražiti i dodatno pojašnjenje.

- Primatelj - želimo da primatelji reagiraju na određeni način ili poduzmu određenu akciju kao odgovor na našu poruku. No svaka je osoba različita i to će subjektivno protumačiti. Svaki primatelj koji ulazi u komunikacijski proces sa sobom donosi vlastite ideje i osjećaje koji utječu na njihovo razumijevanje naše poruke i njihov odgovor na nju.

Na primjer: često sudac prilikom saslušanja svjedoku postavi pitanje na koje svjedok ne odgovori već njegov odgovor sadrži ono što svjedok želi reći (bio da ima takvu uputu od stranke koja ga je predložila kao svjedoka bilo da sam misli kako je izuzetno važno da upravo prenese navedenu informaciju iako za nju zapravo nije upitan).

- Feedback – primatelj će vjerojatno dati povratne informacije čim vidi ili čuje našu poruku. To može uključivati verbalne ili neverbalne reakcije. Obratite pažnju na to jer će one otkriti je li primatelj istinski shvatio našu poruku. Ako ustanovite da je došlo do nesporazuma, pokušajte poruku prilagoditi. Na primjer, ako govorite o složenom predmetu, pronađite jednostavniji način za komuniciranje. Možete li ga raščlaniti na korake ili ukloniti stručan jezik? Na taj način će svi primatelji lakše shvatiti temu, bez obzira na njihovo pozadinsko znanje.

Na primjer: ovakav način komunikacije naročito je važan u obiteljskim predmetima u kojima stranke nemaju punomoćnike (to je u obiteljskim predmetima često) kako bi shvatili što se od njih u postupku očekuje i kako bi se spor riješi što brže, lakše i bezbolnije.

3.2. Smetnje u komunikaciji

Kako smo u prijašnjem poglavlju opisali, da bi se poruka ispravno i točno prenijela, nužno je ukloniti sve smetnje koje tijekom komunikacijskog procesa mogu nastati. Konkretno, šumovi u komunikaciji evidentno ometaju otvoren protok informacija od izvora do primatelja, a odnose se na ljudske i mehaničke. Kad govorimo o mehaničkim smetnjama to su najčešće buka, slab prijem, bljesak svjetlosti, i sl.

Kod ljudskih prepreka koje stvaraju šumove možemo razlikovati sljedeće:

- Sociokulturne
- Psihološke
- Organizacijske.

Sociokulturne prepreke: u komunikaciji uvijek sudjeluje više ljudi stoga možemo govoriti o sljedećim preprekama:

- Skupno mišljenje - društveni fenomen koji se javlja kada skupno ponašanje dominira i guši proces odlučivanja
- Sukob vrijednosti i uvjerenja - Kada se komunikacija odvija preko kulturoloških granica, da bi se izbjegli sukobi, potrebno je voditi računa o kulturološkim vrijednostima i uvjerenjima.
- Stereotipi - pokušaj predviđanja čovjekova ponašanja na osnovi njegove pripadnosti određenoj skupini. Obično se vežu za površno ponašanje i netočne informacije.
- Jezik i žargon- Status i klasne razlike mogu utjecati na različito korištenje jezika. Mnoge profesije imaju vlastiti žargon koji određuje granicu između stručnjaka i njihovih klijenata.

Psihološke prepreke: -odnose na pojedinca i njegovo mentalno i emotivno stanje:

- Filtriranje- Ljudi često čuju samo ono što žele čuti i vide samo ono što žele vidjeti. Često su filteri rezultat osobnih vrijednosti ili podrijetla. Mogu se izbjegći pozornim slušanjem i čitanjem.
- Percepcija - Proces je primanja i selekcije informacija iz okolnog svijeta preko čovjekovih osjetila, vida, sluha, dodira, njuha, okusa. Svi mi imamo svoje percepcije te posjedujemo percepcije stvarnosti kojima vjerujemo i ponašamo se prema uvjerenjima koja istovremeno utječu na naše ponašanje. Stoga naše percepcije mogu postati prepreke u komunikaciji.
- Manjkavo pamćenje-Treba se usredotočiti na informaciju koja se želi zapamtiti, zatim je treba izdvojiti i spremiti, tj. prebaciti iz kratkoročnog u dugoročno pamćenje. Ključni elementi za bolje pamćenje su: razumijevanje, širina znanja, aktivno prisjećanje i asocijacije.
- Loše slušanje - Loše pamćenje može biti posljedica lošeg slušanja. Loše slušanje može biti uzrokovano vanjskim smetnjama ili nedostatkom zanimanja. Ponekad izgleda da vas sugovornik sluša, no osjeća se da to nije tako. Nekoliko je tipova slušatelja: lažni slušatelji, ograničeni slušatelji, pozitivni ili aktivni slušatelji.
- Emocije - Kada ste ljuti, možete reći stvari koje zapravo ne mislite ili odbiti razgovarati o stvarima koje je potrebno izbjegći. Pozitivni osjećaji mogu predstavljati prepreku. Zbog previše humora vaša se poruka neće doimati toliko važnom i ozbiljnog. Najbolje rezultate dat će staložen pristup.

Organizacijske prepreke: odnose se na organizacijsku strukturu, kulturu, model rada i komunikacijske tokove. Najčešće organizacijske zapreke:

- *Preopterećenost informacija* - Nove komunikacijske tehnologije nisu zamijenile stare, nego su ih samo nadopunile. Uspješni komunikatori danas se moraju daleko više truditi da bi javnost čula njihovu poruku.
- *Konkurenčija poruka*. Preopterećenost informacija vodi do natjecanja poruka. Količina informacija s kojima se svakodnevno suočavamo tjeru nas da biramo između onog što nam je važno i onog manje važnog.
- *Iskrivljavanje informacija* - U višim organizacijskim strukturama informacija mora proći više odjela i ljudi prije nego što stigne na odredište. U takvim okolnostima i zbog pogrešnog shvaćanja može doći do iskrivljavanja informacija. Ponekad iskrivljavanje može biti štetno pa i opasno.
- *Filtriranje poruka* - Menadžeri filtriranjem ili pregledavanjem biraju komunikacije na koje će obratiti pozornost. Kada se proslijeđuje informacija, menadžeri je još jednom filtriraju ili je reproduciraju u skraćenom obliku. Filtriranje poruka znači da se komunikacija često može iskriviti ili smanjiti.
- *Kontradiktornost poruka* - Menadžeri trebaju biti sigurni da su njihove poruke dosljedne, a ne jedan dan jednog, a drugi dan drugog sadržaja. Kontradiktorne poruke mogu potkopati komunikaciju i vjerodostojnost.
- *Komunikacijska klima* - Dobra komunikacija u mnogočemu ovisi o stilu menadžmenta ili organizacijskoj klimi koja je relativno slobodna i otvorena za komunikaciju. Organizacija treba otvoriti vertikalne i horizontalne komunikacijske kanale, kanale *prema gore* i kanale *prema dolje*.
- *Razlike u statusu* - postoje u većini organizacija, a mogu postati prepreke kada menadžeri slušaju podređene bez pozornosti. Podređeni porukama nadređenih često pridaje veću važnost nego je to možda potrebno. Stoga se događa da poruke koje dolaze s vrha postaju vrjednije no što to jesu, a ne slušaju se poruke s dna.
- *Strukturalni problemi* - Proces strukturiranja organizacije na specijalizirane odjele može stvoriti koordinacijske probleme zbog sukoba svojstvenih različitim funkcionalnim ulogama unutar organizacije. U kontekstu zemljopisne metafore, što je veća udaljenost (fizička, društvena ili kulturna) između dvije točke, informaciji će duže trebati da stigne od jedne do druge točke.

3.3. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija kroz govor tijela najstariji je oblik komunikacije i duboko je nesvesna, slijedom čega je i poruka koja se odašilje na taj način daleko snažnija od one koja se odašilje verbalno. Stoga je, u cilju ozbiljnosti shvaćanja od strane sugovornika, ali i lakoće u usmjeravanju komunikacijskog procesa sa sugovornikom u željenom smjeru, potrebno uskladiti govor tijela s verbalnom porukom te prepoznavati poruke tijela drugih ljudi. Kada govorimo o neverbalnoj komunikaciji tu ubrajamo neverbalne poruke ruku (gestikulacija rukama), neverbalne poruke trupa (držanje ili

postura), neverbalne poruke ramena i nogu (zauzimanje osobnog prostora), neverbalne poruke očiju (kontakt očima), neverbalne poruke putem facialne ekspresije (izraz lica ili mimika) te segment vezan uz odijevanje i odabir stila (modni izričaj, frizura, šminka, nakit).

Naime, nebriga o odjeći također komunicira kao i isticanje određenog detalja pa je uvjek potrebno odabrati odjeću koja poštuje priliku, ali i predstavlja osobnost pojedinca. Fizičke karakteristike komunikatora čine razliku ne samo glede osobe koja govori već i glede toga što govori.

Primjerice, smatrati li da bi se sako trebao skinuti tijekom sastanka? Kod muškaraca se to smatra prevelikom bliskošću sa sugovornikom, dok je kod žena takvo postupanje poželjno.

Kada postavljamo pitanje koliko je važan prvi dojam, odgovor bi bio da je dovoljno sedam sekundi kako bi se stekao dojam o određenoj osobi. U našoj kulturi je uvriježeno da osoba na vodećoj poziciji u nekoj instituciji ili trgovačkom društvu nosi kravatu, uredne je frizure, obrijan (ako je riječ o muškarcu). No, s obzirom na različite segmente neverbalne poruke postavlja se pitanje možemo li donositi zaključke na temelju nekoliko vidljivih neverbalnih elemenata. Naime, osoba sugovornik se sluša, ali se mora shvatiti ne samo slušanjem nego i očima. Tako je i prvi dojam usko vezan uz naš intuitivni ili emotivni doživljaj nekoga s kime se susrećemo, ali vezan je i uz naša prijašnje iskustvo, predrasude koje imamo. Prvi dojam je važan zato što i mi sami, ali i institucija u kojoj radimo, ostavljamo prvi dojam i utječemo na emociju i intuiciju drugih ljudi.

Valja napomenuti da govor tijela nije univerzalan već je kulturno određen (primjerice klimanje glavom gore-dolje u Bugarskoj ili Turskoj, zatim geste rukama i šakom u zapadnoj kulturi, npr. palac okrenut gore ne mora nužno značiti nešto pozitivno).

Poznata je mudrost Seneke o tome kako su oči ogledalo naše duše kao i to da kako se osjećamo u duši, takav nam je korak.

U svakoj životnoj okolnosti, pa tako i poslovnoj, prema govoru tijela može se vidjeti je li osoba iskrena, ima li prikrivene namjere i zašto se tako ponaša. Može se reći da tijelo "izdaje" čovjeka. Primjerice, gesta skupljenih ruku uperena u sugovornika, jednog ili više njih, pokazuje da je onaj koji govori dovoljno kompetentan te odaje samouvjerenog i sigurnog čovjeka. Međutim, takva gesta može i odavati dojam nametanja vlastitog stava. Nadalje, osoba pognute glave odaje dojam nekoga tko više sluša nego govori, dok se rukom na licu, pomicanjem kravate, skretanjem pogleda ili ukočenim tijelom prikriva laž. Žene su suptilnije kada prikrivaju laž (primjerice popravljaju šminku). Nadalje, okrenuti dlan prema dolje je primjer dominacije odnosno osoba koja takvu gestu pokazuje prema sugovorniku istom daje do znanja svoju dominantnost. S druge strane, prepuštanje kontrole pokazuje se blagim dodirom ili tapšanjem ("Gdje si kraljice").

Dobar govornik postiže ravnotežu duha i tijela. Drhtanje ruku prilikom čitanja govora odaje tremu i nesigurnost. Držanje noge preko koljena druge noge i držanje rukom za gležanj održava dojam agresije. Nadalje, gesta otvorenih dlanova poziva sugovornika na dijalog.

Kad je riječ o korištenju osobnog prostora, razlikujemo zone razmaka. Te zone su slijedeće: Intimna zona (15-46 cm), Osobna zona (46 cm-1,2 m), Društvena zona (1,2 m-3,6 m) i Javna zona (više od 3,6 m). One su primjenjive u svim kulturama te ih je potrebno poštivati.

Što smatrate da je potrebno učiniti ako se zone ne mogu poštivati, primjerice na nekom skupu ili u sredstvu javnog prijevoza? Obično skrenemo pogled i na taj način štitimo svoj prostor.

Zauzeti svoj osobni prostor zapravo znači osvijestiti svoje dimenzije – koliko smo zaista visoki, široki, duboki ili teški. Dijelimo ga u dvije kategorije, jedno je tijelo u prostoru (gdje je najbolje stati ili smjestiti se pred publikom), a drugi smo mi sami u vlastitom tijelu. Primjerice, ako zauzimamo zatvorene pozicije, prekriženih ruku i nogu ili "sjednemo" u kukove oduzimamo si nekoliko centimetara visine. Držanje je doslovce način na koji nosimo svoje tijelo. Može se dogoditi da mislimo jedno, a naše držanje sugerira nešto drugo pa dolazi do neravnoteže (slika i riječ se ne poklapaju).

Dakle, zaključak bi bio da je najvažnije prihvati sebe onakvima kakvi jesmo; prihvati svoju visinu, težinu, duljinu, širinu i ostale karakteristike.

Pokušajte se uspraviti u svoju punu visinu i osjetite kako se osjećate. Je li to velika promjena u odnosu na uobičajeno držanje? Koju ocjenu bi dali svom držanju?

Također pokušajte pomnije razmisliti o tome koje su vaše tjelesne navike jer one itekako utječu na dojam kod sugovornika. Da li se bavite nekim sportom ili ste imali ozljedu koja je ostavila posljedice na vaše držanje? Kao i u svemu tako je i u držanju potrebno svjesno usmjeravati svoje misli u željenom smjeru i mijenjati naviku u svom kretanju.

Pokušajte ispraviti vlastito držanje prema slijedećim komponentama:

- stopala u širini kukova
- izduljena vratna kralježnica sa težinom lagano prema naprijed (prema jastučićima stopala)
- ruke opuštene uz tijelo

Osjećate li se bolje nakon ove vježbe?

Kad je u pitanju komunikacija sa zaposlenicima uvijek se bolji učinak postiže kada nema barijera između sugovornika poput radnog stola ili neke platforme. Ne može se ostvariti dobra komunikacija ako se jedan od sugovornika postavi na neki viši nivo ili veću stepenicu. Vrlo je važno stvoriti ugodan ambijent u kojem se komunikacija odvija. (naravno druga je riječ o komunikaciji u sudnici gdje pozicija suca na višem nivou šalje poruku očuvanja autoriteta i poštovanja sudske vlasti)

Primjerice, na sastanku s nekim od zaposlenika, ako ikako postoji mogućnost nemojte sjediti za svojim stolom već približite stolicu sugovorniku. Ako sjedite za radnim stolom, odmaknite stvari sa istog i očistite ga tako da se uklone barijere u komunikaciju (učinite to tijekom razgovora kako bi pokazali zainteresiranost i kako ne bi ispali nepristojni). Podsvjesno će sugovornik biti otvoreniji i smireniji.

Kako možemo tjelesnu stvarnost preokrenuti u našu korist?

Primjerice kad smo nenaspavani ili se fizički ne osjećamo dobro. Sve se stvari mogu preokrenuti u komunikaciji naročito ako se nauči kontrolirati govor tijela.

Kada isprovocirate komunikaciju dobijete puno više informacija nego kad komunikacija teče. To je tzv. provokacija komunikacije. Primjerice na takav način postupa policija kod ispitivanja kao i sudac prilikom izvođenja dokaza saslušanjem/ispitivanjem. Ako stranka uperi pogled udesno vjerojatno smišlja odgovor.

Postoje problemi u tumačenju neverbalne komunikacije. Što smo stariji, uslijed socijalizacije, to imamo više problema i ona nas uči sasvim suprotno od onoga što istinski jesmo. Neverbalnu komunikaciju potrebno je "čitati" u kontekstu, ali i više vjerovati sebi i svojim osjećajima, svom "unutarnjem glasu". I u konačnici, osmijeh je ono što je najdublje, najiskrenije i što zблиžava ljude

4. Komunikacija sa zahtjevnim strankama

U čemu je tajna uspješnih pregovora sa zahtjevnim strankama? Na koji način utjecati na tuđu podsvijest da bi sugovornici bili zadovoljni pa čak i da steknu naklonost prema onim s kojim su u komunikaciji? Kako istovremeno doći do rezultata, a ujedno izgraditi povjerenje i bliskost u pregovorima?

Navedeno nije potpuno primjenjivo u području pravosuđa jer sući nikad ne pregovaraju sa strankama, iznimka može biti samo predmet u kojem sudionici pokazuju volju za postizanjem sporazuma i u tom kontekstu postoji određeno pregovaranje. Na primjer u predmetima razvoda braka sa maloljetnom djecom u kojem su stranke suglasne oko razvoda, a nisu postigle sporazum oko roditeljske skrbi i uzdržavanja. Ukoliko pokažu spremnost za dogovor, sudac može u određenoj mjeri sa njima "pregovarati" odnosno koordinirati njihove zahtjeve kako bi postigli sporazumno rješenje koje će biti u najboljem interesu djeteta.

Tako ni sugovornici u sudnici (stranke-svjedoci-punomoćnici-vještaci-sudac) ne trebaju biti zadovoljni niti sudac mora steći njihovu naklonost. Naravno, ako stranka , njezin punomoćnik pa i svjedoci imaju povjerenje u suca, tada će rasprava bolje teći, a mogući je i bolji ishod (na primjer: stranke će postići nagodbu, odustati od nepotrebnog dokaznog prijedloga, radi postizanja dogovora odustati od potraživanja troška postupka i sl.)

Bliskost i povjerenje u pregovorima radi postizanja rezultata nije svojstveno procesu u sudnici zbog svega gore rečenog. Bliskost i povjerenje mogu eventualno postići stranka i njezin punomoćnik, što pozitivno utječe na sam postupak jer će stranka sa punim povjerenjem prepustiti svom punomoćniku koji je profesionalac vođenje postupka , a to znači predlaganje potrebnih dokaznih prijedloga, izostanaka vrijeđanja suprotne stranke i njezinog punomoćnika zbog neznanja i ne razumijevanja postupka i slične situacije. No na navedeno sudac ne može utjecati.

4.1. Otežana/zahtjevna komunikacija

Kod agresivnog i ucjenjivačkog ponašanja generalno najgore što se može učiniti je prihvatićti ucjenu. Međutim, ponekad asertivno ponašanje nije dovoljno u svoju obranu. Potrebno je inzistirati na svojim pravima. Uputno je korištenje tehnike pokvarene ploče odnosno bazna asertivnost ("Molim Vas pristojno se ponašajte, sada ste u sudnici gdje vrijede određena pravila ponašanja"). U slučaju prevelike emocionalne uzbuđenosti, ponekad je potrebno "izaći iz situacije" (primjerice riječima "na ovaj način ne možemo komunicirati")- Potrebno je "pričekati da se strasti smire", a ako ste se sami uznenimili umjesto da se na agresiju odgovori agresijom potrebno je situaciju smiriti na početku ("isti primjer kao prethodno) jer niste dužni na sve odgovoriti odmah i sada. Dakle, vrlo je uputno odložiti reakciju no to je teško izvedivo za suca na raspravi. U takvoj situaciji bolje je prekinuti raspravu te je odgoditi i napraviti pauzu, stranke i njihovi punomoćnici izlaze na sudski hodnik, ili u potpunosti prekinuti raspravi i odrediti novo ročište.

Ljudi sa agresivnim stilom ponašanja pate od hipertenzija, usamljenosti, a zapravo žele bliskost i kontakt, kao i svi mi. Asertivnost u takvim situacijama ne nudi pobjedu već nudi otvaranje razgovora.

Potrebno je vještinom govora (komunikacije) usmjeriti razgovor u određenom smjeru.

Ako je stranka ili punomoćnik agresivan možemo mu reći: "Razumijem Vašu poziciju kao tužitelja/tuženika, no morate razumjeti da u sudnici postoje pravila ponašanja kojih se svi moramo pridržavati. Prekinuti ću raspravu, možete izaći na sudski hodnik i smiriti se."-

Ili ako smo mi uznenireni možemo odgoditi raspravu za drugi termin i ispričati se sudionicima ako je nikako ne možemo provesti, a ako sudac osjeća da je uznenirenost kratkotrajna može zamoliti stranke za razumijevanje što će rasprava započeti sa malim zakašnjnjem.

Asertivnost nam donosi mir i lakoću.

Ljudi manje ili više vole sebe ovisno o tome koji su im afiniteti. Ljudi se osjećaju neadekvatno jer ne mogu ostvariti svoje vizije. Svi zapravo želimo da nas ispunjava osjećaj vrijednosti. Svi želimo biti prihvaćeni i poštovani.

U kritičnoj komunikaciji (koja podrazumijeva visoke emocije) nema mjesta argumentaciji i objašnjavanju jer se luči adrenalin pa je prvo potrebno primijeniti tehnike samosvladavanja, smirivanja disanja, smirivanja sebe i vraćanja konfliktne situacije na stupanj u kojem se može početi "mudro" komunicirati.

Dakle, prvenstveno je u kritičnim situacijama potrebno "pobijediti sebe". Fiziološka reakcija oduzima krv i kisik iz frontalnog dijela glave i sve šalje u ruke, noge i mišiće i pumpa adrenalin. Postajemo čimpanze u trenutku svađe. Tehnike disanja, vizualizacije i smislene rečenice pomažu racionalnosti kako bi tijelo i um bili u konfliktima čim opušteniji. Ljudi u emotivnim situacijama govore visoko iracionalne interpretacije nečeg što oni misle u tom trenutku. Do sugovornika ne dolaze riječi, već ton, pogled, položaj tijela i na tu sliku se reagira. Potrebno je odgonetnuti koji se psihološki sistemi odigravaju kako u našem tako i u umu sugovornika.

Osim što je nužno "pobijediti sebe" isto tako je nužno smanjiti negativne emocije. Istovremeno "kupujemo vrijeme" jer sugovornik više priča dok mi skupljamo informacije i smišljamo što reći. Sugovornik misli da drži kontrolu.

Tehnika taktičke empatije predstavlja tehniku istinskog razumijevanja druge osobe iako se s tom drugom osobom ne slažemo. Potrebno je odgonetnuti što zaista brine osobu s kojom komuniciramo. Vještine aktivnog slušanja su također iznimno važne, tehnike ogledala, etiketiranja tuđih situacija ("zvuči da..." "djeluje da"...), sumiranja, tehnika otvorenih pitanja (pitanja sa "što" i "kako"), u cilju da druga osoba misli da je došla do rješenja, a zapravo smo im mi dali vrlo uske okvire za postupanje odnosno mi smo je naveli da nešto učini. ("Kako bi ja to trebao učiniti?" ili "Što ako to učinimo na ovaj način?"). Na taj način se izgovara i riječ ne, bez da se ona zapravo izgovori.

Potrebno je stalno sklanjati svoj ego, vraćati se na disanje i dobru energiju.

Zatim potrebno je kontrolirati gestikulaciju lica, pokušati biti autentičan poput glumca i na taj način postići željeni učinak.

Također su poželjne iskrene reakcije "Tako je!", „Slažem se“ ili "Da, da, sve dobro govorite" kada neko nastupa u afektu i obraća se povиšenim tonom prilikom iznošenja nekog svojeg stajališta.

Nadalje, kada osobi dajemo na važnosti, ona će imati osjećaj da djeluje sposobnije i jače.

Također, kada čovjek odgovori sa NE njemu se podsvijest smiri i on osjeća da je u većoj kontroli.

Uočavate li razliku između ova dva pitanja:

"Ima li smisla da uz svoj posao i svoje spise prihvatiš i spise od kolegice?"

"Je li potpuno besmisleno da uz svoj posao i svoje spise prihvatiš i spise kolegice?"

Kada su prisutne visoke negativne emocije, jedino što osoba u emociji može čuti je artikulacija tih emocija. Ako kažemo "Djelujete iznervirano", to nas ne vodi rješenju već je potrebno dati pažljivo osmišljenu etiketu tih emocija sa puno više riječi, dubljom i iskrenijom empatičnom artikulacijom kako taj netko vidi nas i tu situaciju, koliko god nam to ponekad biva teško. Možemo mirnim tonom i savladanim egom reći sugovorniku " Mislim da će nam svima dobro doći mala stanka od 5 minuta". Tada intenzitet osobe van kontrole polako prelazi u smireniju fazu (nabrajamo što nam padne na pamet loše o sebi i o svemu što vidimo loše kako bi pogodili što osoba u afektu u tom trenutku osjeća).

4.2. Aktivno slušanje

Slušanje je dio ljudskih interakcija koji se nerijetko uzima zdravo za gotovo. Svatko sa sobom nosi mnoštvo priča i ima puno toga za reći, zbog čega se zna dogoditi da zaboravimo slušati. Ponekad, čak i kada mislimo da slušamo, zapravo to ne činimo onako kako bismo trebali. Međutim, treba imati na umu da je slušanje izrazito važno za stvaranje i održavanje bliskih odnosa – bez kvalitetnog slušanja ljudi oko sebe teže je biti dobar prijatelj, partner i roditelj, ali i suradnik, zaposlenik i poslodavac.

Kako bismo nekoga ne samo slušali, nego zaista i čuli, trebali bismo se truditi staviti u tuđe cipele i sagledati situaciju iz njihove perspektive, pri čemu svoje prepostavke, interes i vjerovanja trebamo nastojati ostaviti po strani.

Aktivno slušanje – kada netko priča potrebno je savladati osnovni instinkt da i mi pričamo; upravo suprotno tome nužno je slušati i postavljati potpitana.

Aktivno slušanje sastoji se od puno elemenata, od kojih su najvažniji oni koji nam služe da čim bolje razumijemo što nam sugovornik želi reći i kako se on osjeća. Iako se postavljanje pitanja čini kao glavni alat u tome, ono bi trebalo biti samo dopuna dvjema bitnim vještinama: parafraziranju i reflektiranju. **Parafraziranje** uključuje sažeto ponavljanje glavne poante poruke svojim riječima, s ciljem provjeravanja jesmo li dobro razumjeli sugovornika. U tome mogu pomoći uvodi u rečenice kao što su *Čini mi se da..., Ako sam te dobro razumio/la..., Ono što čujem je...* – takvima frazama naglašavamo da govorimo o svojem doživljaju rečenog i pozivamo sugovornika da ispravi, dodatno pojasni ili potvrdi naše dojmove. Parafraziranje je važno jer ponekad možemo pogrešno shvatiti ono što nam je osoba rekla, ali se ponekad i sam govornik nedovoljno jasno izrazi te mu se na ovaj način daje prilika da ispravi sebe ili naše pogrešno shvaćanje.

Parafraziranje se odnosi samo na sadržaj poruke koji je osoba izgovorila, ali to nije dovoljno kako bismo kvalitetno slušali jer je potrebno pokazati i **empatiju** prema osobi. **Reflektiranje** služi upravo tome da pokažemo osobi emocije koje prepoznajemo u pozadini onoga što nam je ispričala. Time dajemo osobi do znanja da nam je, osim do sadržaja njene poruke, stalo i do toga kako se ona osjeća u danoj situaciji. Osim toga, reflektiranje je moćan alat kojim možemo potaknuti osobu da nastavi govoriti u trenutku kada joj je teško ili kada više ne zna što bi rekla. Kako bismo mogli reflektirati, trebamo se usmjeriti na ton razgovora, govor tijela i riječi koje opisuju

osjećaje. Reflektiranje možemo započeti riječima kao što su *Djeluješ mi..., Čini mi se da..., Imam dojam da...* – to su ponovno fraze kojima izražavamo vlastiti dojam, a ne stavljamo sugovorniku riječi, odnosno emocije, u usta.

Ne treba biti strog prema sebi pa zahtijevati od sebe da konstantno slušamo druge, već trebamo znati prepoznati kada je aktivno slušanje potrebno drugoj osobi kako bi joj bilo lakše s trenutnom životnom situacijom te kako bi komunikacijski proces tekao bez prepreka.

4.3. Asertivnost

Asertivna komunikacija vrlo je važna ne samo u svakodnevnom životu, za osobne odnose, već i za poslovnu komunikaciju. Riječ je o samopouzdanoj komunikaciji odnosno iskazuje spremnost zauzimanja za vlastite želje, potrebe i stavove, ali na način da se ne vrijeđaju prava druge osobe. Često unutar suda, kako u komunikaciji sa zaposlenicima tako i sa strankama, dolazimo u kontakt ne samo s onima kojima imaju problem agresije u komunikaciji već i s onima koji se plaše zauzeti za sebe ili se plaše negativnih posljedica neke negativne informacije koju bi trebali iznijeti. Asertivna komunikacija donosi veće zadovoljstvo sobom, posebice kada ljudima treba saopćiti nešto što oni ne žele čuti. Asertivnost kao konstruktivni način komunikacije se uči (socijalna vještina).

Tipovi asertivne komunikacije:

osnovna asertivna poruka ("Hoću svoj novac, neću kompenzaciju") - nikog se nije uvrijedilo, nego se traži ono što nam treba

Empatična asertivnost – njome se izražava razumijevanje i suočavanje odnosno empatija, uz zauzimanje vlastitog stava ("Razumijem da si u problemu sa ispunjavanjem sudačke norme, ali ja te kao predsjednik suda doista više ne mogu pokrivati" ili "Razumijem da ne stigneš na vrijeme napisati očitovanje o postojanju razloga za izuzeće, ali ja ga doista ne mogu pisati umjesto tebe").

Eskalirajuća asertivnost – grublje postupanje i čvrst stav ("Nemojte više inzistirati, neće doći do promjene godišnjeg rasporeda poslova" ili "Ne mogu primiti vaš poklon").

Ugovorna asertivnost – cilj joj je dogovor uz predočavanje posljedica ako se dogovor ne poštuje ("Ako sljedeći put dođe do prigovora stranke na postupanje uslijed kašnjenja s početkom ročišta, ja te dragi kolega više neću moći braniti pred javnosti" ili "ako i iduće godine unatoč mojoj pomoći ispunjavanje okvirnih mjerila bude ispod 100%, ja te neću moći braniti u stegovnom postupku"). Potrebno je biti dosljedan inače se gubi ozbiljnost, uz napomenu da nema loše namjere prema drugoj osobi već se nudi mogućnost popravljanja situacije

Konfrontacijska asertivnost – cilj je da se izrazi neslaganje ("lako vi tako mislite, ja mislim drugačije i ostat će kod svojeg stava")

"JA poruke" - primjer: "Svaki puta kada dobijem prigovor na rad nekog od sudaca, ja sam bijesan" ili "Kada mi se obratite povиšenim tonom, ja se osjećam loše. Asertivna

komunikacija služi i za konfrontaciju sa manipulacijom u komunikaciji (kada netko ulazi u komunikaciju sa samosažaljenjem, pretjerano laska, prebacuje odgovornosti itd.) jer je nužno zauzeti čvrsti stav i izraziti ono što nama više odgovara.

Assertivan način ponašanja je vještina, a vještine se mogu naučiti. Ne postoje brza rješenja već pratimo male korake. Ponašanje odnosno model ponašanja pojedinca može utjecati na ponašanje u grupi.

U odnosu sa zaposlenicima i kolegama potrebno je poticati assertivnost budući da je ista iznimno važna za uspjeh i zdravlje svakog pojedinca. Također ih je potrebno motivirati da budu što više assertivni budući da je svima cilj biti uspješan i mentalno zdrav, i to na način da se:

- poštju njihovi stavovi i osobnost
- poštju njihove želje (što ne znači da će im se sve dozvoliti)
- potakne da izraze misli, osjećaje i potrebe
- ne kritiziraju izravno, već da se svakom kod kojeg postoji potreba za kritikom iz svoje pozicije kaže zašto nešto nije u redu ("*Ijuti me kad se moram očitovati na traženje DSV-a*" umjesto "*kolega, stvarno ste neodgovorni*").

Assertivnost je zapravo emocionalna kontrola. Umjesto "ja moram" možemo reći "ja bih volio". Primjerice, umjesto "Ja moram izvještaj o radu suda predati do 15. prosinca" bolje je reći "Ja bih volio izvještaj o radu suda predati do 15. prosinca".

5. Popis literature

1. Izazovni ljudi: skrivene kvalitete koje nas čine utjecajnima, John Neffinger & Matthew Kohut, 2014.
2. Verbalni Judo: nježna umjetnost uvjeravanja, George J. Thompson, 2013.
3. Kako steći komunikacijske vještine, Carnegie Dale, 2014.
4. Velika škola govora tijela, Allan Pease & Barbara Pease, 2022.

5. Kako voditi sebe i druge, Mirta Fraisman Čobanov, 2020.
6. Integrativno vodstvo-leadership, Borna Bebek, 2005.