



KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Priručnik za polaznike/ice

Izrada obrazovnog materijala:

Jasna Golubić,
sutkinja Trgovačkog suda u Zagrebu
Ivana Bilušić,
sutkinja Općinskog suda u Splitu, privremeno
upućena na rad u Visoki kazneni sud Republike Hrvatske
Mr.sc. Nataša Cikač,
Konzultantica

Zagreb, rujan 2022.

Ovaj priručnik za voditelje/ice namijenjen je provođenju edukacijskog programa „**Komunikacijske vještine**“ 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: Predsjednici sudova - općinski sudovi (uključujući općinske prekršajne sudove i specijalizirane općinske sudove za predmete iz područje građanskog, kaznenog i radnog prava); županijski sudovi; trgovački sudovi; upravni sudovi; viši sudovi (Visoki prekršajni sud, Visoki trgovački sud, Visoki upravni sud, Visoki kazneni sud).



Projekt je sufinancirala Evropska unija iz Europskog socijalnog fonda.

Sadržaj:

1.	Uvod.....	4
2.	Komunikacija sa zaposlenicima.....	5
2.1	Osnovne tehnike komunikacije.....	5
2.2	Alati za poboljšanje komunikacije	8
2.3	Neverbalna komunikacija	9
3.	Komunikacija sa zahtjevnim strankama.....	12
3.1.	Otežana/zahtjevna komunikacija	12
3.2.	Asertivnost.....	14
3.3.	Krizne situacije.....	15
4.	Organizacija poslovnih procesa.....	16
4.1.	Učinkoviti sastanci	16
4.2.	Struktura i način rada	17
4.3.	Upravljanje promjenama.....	17
4.	Popis literature	19

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.

No, što podrazumijevaju „dobre komunikacijske vještine“?

U ovom priručniku pojasniti ćemo koje su to ključne tehnike komunikacije, koji alati nam stoje na raspolaganju da bismo poboljšali svoju komunikaciju, sa svojim zaposlenicima i kolegama, ali i ostalim dionicima. Koja je uloga neverbalne komunikacije i kako nam pomaže da ostvarimo bolje razumijevanje druge strane. A što kada imamo na drugoj strani teškog sugovornika, koje metode koristiti da se razumijemo? Asertivnost je definitivno metoda koja olakšava komunikaciju. U poslovnim odnosima dolazi i do kriznih situacija pa je važno naučiti kako se ophoditi u takvim trenucima te koji su najbolji načini komuniciranja.

Da bismo bili uspješni u svom poslu i ophođenju sa zaposlenicima, bitna vještina je dobra organizacija rada i radnih aktivnosti. Zato ćemo se osvrnuti na poslovne procese, te na koji način voditi sastanke, biti dobar lider te uvoditi promjene koje će biti prihvaćene od strane zaposlenika.

2. Komunikacija sa zaposlenicima

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".

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 neprimjereno 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 neizbjegjan čimbenik u razvoju komunikacije koji može olakšati i unaprijediti prenošenje informacija kako u poslovnom tako i u cjelokupnom pravnom procesu.

2.1 Osnovne tehnike 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 pisani 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 komplikirana. Ukoliko se postigne sklad sa vlastitom prirodom, 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 strahopoštovanje, 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 opasnijom 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...

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 samopoštovanje.

Govor tijela u ovom stilu komunikacije karakterizira zatvoren položaj tijela – oni često drže prekrštene 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.

Kombinirana pasivno/agresivna komunikacija – radi se o iskazivanju agresije na pasivan način. Primjerice, ne kaže se ništa, ali se zalupi 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.

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. Primjerice „Razumijem da ti se ne sviđa način na koji vodim sudsku upravu, ali bih volio da mi objasniš što konkretno u mom postupanju ne valja“. 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 suosjećano 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, tehnika 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 govorиш 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.

2.2 Alati za poboljšanje komunikacije

Otvorena ili kalibrirana pitanja – pitanja koja često koriste odvjetnici, psihoterapeuti, novinari. Radi se o ŠTO i KAKO pitanjima:

Što je vaš plan za idući tjedan?

Što ste pomislili kada ste došli raditi na sud?

Kako mislite ostvariti godišnju normu?

Što je tipično u lošoj komunikaciji sa sudskom pisarnicom?

Što vas najviše brine na poslu?

Kako vam izgleda predloženi godišnji raspored poslova za predstojeću godinu?

Kako planirate nakon ovog razgovora ostvariti sudačku normu?

Što vas je navelo da danas sjednemo i pričamo?

Što bi bio za vas idealan scenarij, a što pod svaku cijenu nastojite izbjjeći?

Naime, ljudi nesvesno razmišljaju o slikama i scenarijima koja im se ubacuju u glavu kod korištenja što i kako pitanja. Osobe navode argumente koji nam mogu ići u prilog. Tim pitanjima želimo usmjeriti mozak sugovornika u pravcu koji nama odgovara. Stječe se iluzija kontrole jer sugovornik osjeća da daje odgovor na pitanja, a zapravo ne razumije da ga usmjerava onaj koji pitanja postavlja. Stvara se utjecaj na bazi suradnje, osoba se stimulira da daje prijedlog koji nije ni izgovoren. Ne postavljaju se pitanja sa DA LI ili JE LI jer se time zatvara komunikacija.

Također je prilikom komunikacije uputno koristiti dva filtera:

Filter 1: Priča li netko iz iskustva i o čemu – vrlo važne, srednje važne i manje važne informacije

Ako netko priča o svojem iskustvu, to predstavlja informaciju prve klase; ako netko prepričava tuđe iskustvo, to je srednje važno; mišljenje govornika bez iskustva o tome o čemu govori je najmanje važno, često nebitno.

Filter 2: Priča li netko o problemu ili o rješenju – neuspješni ljudi većinu svog vremena potroše na pričanje o problemu, dok je kod uspješnih ljudi dijametralno suprotno. Nažalost, većina ljudi voli pričati o problemu i uzima energiju od sugovornika.

Ako se primjenjuju ta dva filtera, vrlo brzo se izbacuje veća količina nepotrebnih informacija, sve u cilju postizanja ravnoteže životnih područja i sprječavanja zasutosti informacijama.

2.3 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 odjevanje i odabir stila (modni izričaj, frizura, šminka, nakit).

Naime, nebriga o odjeći također komunicira kao i isticanje određenog detalja pa je uvijek 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 tako 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 samouvjerjenog 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.

U našoj civilizaciji volimo ljudi koji nas dodiruju. Naime, znanstvenici tvrde da dodiri prenose pozitivne stavove.

Kad je riječ o korištenju osobnog prostora, razlikujemo zone razmaka. Te zone su sljedeće: 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.

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 zbljičava ljude

3. 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?

3.1. Otežana/zahtjevna komunikacija

Kod agresivnog i ucjenjivačkog ponašanja generalno najgore što se može učiniti je prihvatići 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 ("cijenim vas kao poduzetnika, ali molim da poštujete instituciju suda"). U slučaju prevelike emocionalne uzbudjenosti, ponekad je potrebno "izaći iz situacije" (primjerice riječima "Ne mogu u trenutnoj situaciji komunicirati"). Potrebno je "pričekati da se strasti smire", a ako ste se sami uznenimirili umjesto da se na agresiju odgovori agresijom potrebno je situaciju smiriti na početku ("kada se smirim onda ćemo razgovarati") jer niste dužni na sve odgovoriti odmah i sada. Dakle, vrlo je uputno odložiti reakciju.

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 netko agresivan: "Vidim da si uzneniren. Želiš li da popričamo o tome?"

Ili ako smo mi uznenireni: "Danas sam doista loše, a važan mi je ovaj razgovor. Možemo li ga sutra nastaviti?".

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.

Zatim možemo artikulirati nešto jako loše što ta osoba u tom trenutku o nama misli i na taj način se "oklop" sugovornika ("Opet vas je sustav razlјutio? Povrijeđeni ste odlukom?")

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 emocije. Ako kažemo "Djeluje da si se iznervirao", 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 "Opet smo vas iznervirali?". 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).

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

3.2. Asertivnost

Asertivna komunikacija vrlo je važna ne samo u svakodnevnom životu, za osobne odnose, već i za poslovnu komunikaciju. Riječ je o samopouzdanoj komunikacijskoj 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 80%, 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 ću 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.

Asertivan 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 asertivnost budući da je ista iznimno važna za uspjeh i zdravlje svakog pojedinca. Također ih je potrebno motivirati da budu što više asertivni budući da je svima cilj biti uspješan i mentalno zdrav, i to na način da se:

- poštjuj njihovi stavovi i osobnost
- poštjuj 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"*).

Asertivnost 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".

Asertivna komunikacija stav=ja sam ok i ti si ok (uvažavam svoja prava, cijenim tvoja).

3.3. Krizne situacije

U kriznim situacijama, kao što je bilo sa potresom koji je zadesio Zagreb ili sa epidemiološkim mjerama uzrokovanim pandemijom virusa Covid-19, potrebno je reagirati odmah, bez odlaganja, a komunikacija mora biti transparentna i empatična. Zahvaljujući stupnju tehnologije, komunikacija korištenjem digitalne tehnologije postaje više pravilo nego iznimka. Na neki način htjeli to ili ne, svi postajemo dostupni. Poruke moraju biti jasne i nedvosmislene. Također je važno sastaviti grupu pojedinaca koji djeluju unutar sustava, svatko u svom području, koji su u stalnom kontaktu, komuniciraju interno i eksterno, i onda je ta grupa ljudi jedini važan izvor informacija koje se trebaju držati svi ostali zaposlenici. U kriznim situacijama zaposlenici ne mogu sami ponaosob donositi zaključke o važnim pitanjima, a poruke koje utječu na funkcioniranje sustava kakav je sud moraju biti kratke i razumljive. Ovo posebice iz razloga da svi zaposleni steknu dojam kako su "stvari pod kontrolom". Ne smije pojedini zaposlenik biti izvor informacija kako se njegova poruka ne bi mimošla sa porukom koju šalje organizacija ili tijelo. Dakle, komunikacija mora biti centralizirana.

Do problema dolazi uslijed nepripremljenosti, nesposobnosti delegiranja i nejasnoća oko postupanja zaposlenika. Potrebno je koliko god je moguće predvidjeti situacije i zamisliti na koji način rješiti svaki "nepredviđeni" problem i što manje koristiti improvizaciju. Za svaku situaciju je potrebno napraviti svojevrsni protokol, i u smislu odgovornosti i u smislu načina komuniciranja.

4. Organizacija poslovnih procesa

Poslovni proces je povezani skup svih aktivnosti i odluka pomoću kojih se ostvaruje neki cilj organizacije, ima određeno trajanje te koristi određene resurse i napore. Drugim riječima, poslovnim procesima nazivamo svaki posao koji se radi u određenom poduzeću ili organizaciji te predstavlja temelj poslovanja.

Poslovni procesi ne prikazuju što se obavlja unutar poduzeća, već opisuju način na koji se posao obavlja. Objasnjavaju organizacijsko međudjelovanje i relevantne odnose, a sve s konačnim ciljem – pružiti kvalitetnu uslugu, odnosno u slučaju pravosuđa kvalitetu u radu sudova i državnih odvjetništva.

4.1. Učinkoviti sastanci

Sastanci često oduzimaju vrijeme, a nemaju mjerljivih ishoda. Sastanak podrazumijeva mogućnost da skupina ljudi osmisli više ideja i rješenja za probleme nego što bi to mogao pojedinac. Doneće li skupina neku odluku, članovi koji su sudjelovali u donošenju odluke više će se truditi i da je provedu u djelo zbog osjećaja odgovornosti s obzirom na to da im se pružila mogućnost da budu dio procesa koji donosi promjenu ili novost u radu. Zato uspješan sastanak obuhvaća ostvarenje ciljeva sastanka, utrošene minimalne resurse (vrijeme i energiju) i zadovoljstvo svih sudionika. Da bi se to ostvarilo ključan je vješt facilitator (voditelj) sastanka. On ne donosi odluke u ime grupe, nego pomaže proces grupnog odlučivanja.

Kontakt licem u lice važan je socijalni aspekt sastanka jer upravo neverbalna komunikacija otkriva i najviše informacija (kako se osoba zapravo osjeća po pitanju neke teme i potencijalne odluke) koje se ne bi saznale u slučaju komunikacije preko, primjerice, elektroničke pošte. Kontakt licem u lice ne treba ignorirati jer je važno moći primijetiti kakvo je nečije stvarno mišljenje, a i takvim se pristupom osoba lakše otvara i iskreno govori o svojim stavovima.

Učinkovitost sastanka postignuta je kada sudionici s naglaskom na voditelja sastanka shvaćaju da je sastanak znatno više od sastajanja skupine pojedinaca koji donose racionalne odluke za rješavanje realnih problema. Tim više što se zbog sastanaka troši velika količina resursa, od vremena određenog za sastanak, planiranja, vremena i troškova dolaska i dr.

Primjer propalog sastanka odnosi se na odgađanje donošenja odluka, zatim na situacije u kojima kada jedan ili dva sudionika dominiraju raspravom ili prečeste rasprave o istoj temi i trivijalne detalji koji rastežu sastanak.

4.2. Struktura i način rada

Struktura radnog procesa i način na koji se rad obavlja značajno mogu utjecati na kvalitetu i kvantitetu rezultata tog rada.

U sudskim postupcima kvaliteta bi svakako trebala uvijek biti ispred kvantitete no postojanje Okvirnih mjerila za rad sudaca (tzv. norma), pritisak stranaka požurnice, podnošenje zahtjeva za suđenje u razumnoj roku i sl.) uvelike utječu na radne procese na sudu.

Kako organizirati rad u sudnici suci ne uče u okviru studija prava. Prvi doticaj s radnim procesom u sudnici , steknu tek kao sudački vježbenici ili sudski savjetnici, prateći rad svojih mentora.

Kako svaki sudac ima svoj stil rada i organizacijske specifičnosti koje utječu i na organizaciju radnog procesa, tako i svaki novi vježbenik ili sudski savjetnik, a time i novi sudac prilagođava radni proces svojim potrebama, modelirajući viđene modele ostalih kolega.

Stoga ne postoji definirana struktura i način rada u sudskim referadama, osim onih osnovnih postupovnih pravila koja proizlaze iz procesnih zakona te Zakona o sudovima i Sudskog poslovnika.

Ono čime se svaki sudac u svom radu mora voditi je obveza donijeti u jednogodišnjem razdoblju broj odluka utvrđen Okvirnim mjerilima za rad sudaca. Ne poštivanje te obveze (bez opravdanog razloga) dovodi do stegovnog postupka i stegovnog kažnjavanja.

Da bi predsjednik suda bio uspješan u vođenju i upravljanju sudom mora vladati upravo navedenim osnovama radnog procesa sudaca, neovisno o kojoj grani prava je riječ i brinuti ne samo o ciljevima suda kao cjeline nego brinuti i o sucima kao timu i sucima kao pojedincima u tom timu. Briga za ljude u radnom kolektivu (sud) i briga za rezultat rada suda kao cjeline se ne isključuju

4.3. Upravljanje promjenama

Svi poslovni procesi teže optimizaciji. Pa tako i poslovni procesi na sudu. Tome svjedočimo svaki dan uvođenjem digitalnih tehnologija za upravljanje spisima, ali i kao pomoć u procesu suđenja. Kako bi se postigla optimizacija poslovnih procesa na sudu potrebno je njihovo dobro poznavanje jer samo pravilno i detaljno osmišljeni poslovni procesi mogu biti unaprijeđeni i prilagođeni. Tu velik doprinos može imati predsjednik suda i nije dovoljno osloniti se na izvršnu vlast i njenu zakonsku obvezu osiguranja sredstava za rad sudovima.

Profesionalno upravljanje promjenama osigurava na razini organizacije: jasno postavljanje ciljeva i odgovarajući protok informacija, a na razini pojedinca: povećanu angažiranost i motivaciju, sigurnost i povjerenje zaposlenika.

Promjene se mogu odnositi na sam rad na spisima ili u vezi s njima, a može se odnositi i na samo radno okruženje.

U odnosu na promjene vezane na rad na sudskim predmetima najčešće se događaju u vezi sa provođenjem rasprava:

- mjere za reduciranje odgoda rasprava (neovisno je li riječ o odgodama do kojih je došlo prije termina rasprave ili tijekom započete rasprave)

Zatim u vezi ostalog rada na spisima:

- postupanje u situaciji otežanog ili onemogućenog pristupa sustavu E-spis
- plan postupanja i plan rasprava za svaki pojedini spis ili određene kategorije spisa
- postupanje u izvanrednim situacijama koje mogu prekinuti rad u sudnici (dojava o bombi, potres, nestanak električne energije i sl.)

U odnosu na radno okruženje:

- plan raspodjele sudskih zapisničara u sudske referade, posebno u slučaju izvanrednih situacija (npr. nedovoljan broj prisutnih sudskih zapisničara na radu)
- plan korištenja sudnica (posebice kod potrebe korištenja većih sudnica ili sudnica opremljenih tehničkom opremom za vezu na daljinu (audio-video uređaj))
- plan korištenja godišnjih odmora (posebno kod potrebe osiguranja dežurnih sudaca ili vijeća)

4. Popis literature

1. Izazovni ljudi: skrivenе 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.