



# KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE I UPRAVLJANJE STRESOM

**Priručnik za polaznike**

**Izrada obrazovnog materijala:**

Iva Babić,  
Odvjetnica  
Mr.sc. Nataša Cikač,  
Konzultantica

**Zagreb, studeni 2022.**

Ovaj priručnik za polaznike namijenjen je provođenju edukacijskog programa „**Upravljanje stresom i 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:** pravosudni službenici

Državni službenici u pravosuđu su osobe koje u pravosudnim tijelima (sudovima te općinskim i županijskim državnim odvjetništvima, USKOK-u i Državnom odvjetništvu RH) obavljaju opće i administrativne poslove, informatičke poslove, planske, materijalno-financijske, računovodstvene i slične poslove.

Ova skupina obuhvaća, između ostaloga, sljedeće službenike u pravosudnim tijelima: vježbenici, savjetnici, stručni suradnici izvanpravne struke, ravnatelji sudske uprave, voditelji pisarnica, sudski ovršitelji, referenti, upisničari, zapisničari, informatičari, tajnici, službenici u odjelima za računovodstvo i financijske poslove, i sl.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

## Sadržaj:

1. Uvod.....	4
2. Upravljanje stresom.....	5
2.1. Što je stres i simptomi.....	5
2.2. Uzročnici stresa.....	7
2.3. Tehnike upravljanja stresom .....	7
3. Osnove komunikacije .....	10
3.1. Uvod u komunikaciju .....	10
3.2. Verbalna i neverbalna komunikacija .....	10
3.3. Smetnje u komunikaciji .....	12
4. Komunikacijski proces u pravosudnim tijelima.....	15
4.1. Karakteristike komunikacije u pravosudnim tijelima.....	15
4.2. Komunikacija sa specifičnim strankama .....	17
4.3. Komunikacijske vještine – vještina aktivnog slušanja i asertivnog komuniciranja.....	19
5. Popis literature .....	22

# 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.

No ponekad loša komunikacija može uzrokovati stres. Stoga je ključno prepoznati što je stres, koji su simptomi te primijeniti tehnike upravljanja stresom.

## 2. Upravljanje stresom

U današnjem užurbanom stilu života, skoro pa svakodnevno se susrećemo sa stresom. Ne reagiramo svi jednako na različite situacije i nema jedinstvenog načina kako upravljati stresom. U ovom dijelu upoznati ćemo se uopće sa pojmom stresa te koji su najčešći simptomi.

Isto tako važno je prepoznati što uzrokuje stres da bi smo mogli adekvatno reagirati te primijeniti neke od tehnika koje nam mogu pomoći u upravljanju stresom.

### 2.1. Što je stres i simptomi

Stres je svaki utjecaj koji ometa mentalno i tjelesno zdravlje osobe. Nespecifični je odgovor organizma na zahtjeve iz okoline koji nadilaze njegove mogućnosti.

Stres na poslu podrazumijevaju štetne tjelesne i psihičke reakcije koje se pojavljuju kada radni zahtjevi ne odgovaraju mogućnostima i potrebama radnika. Profesionalni stres nastaje kada se ljudi pokušavaju suočiti sa zadacima, odgovornostima ili drugim oblicima pritiska povezanim s njihovim poslovima, ali u tom pokušaju nailaze na poteškoće, napetost, anksioznost i zabrinutost. Stres na poslu se može povećati ako zaposlenik ne osjeća podršku od strane nadređenih ili kolege, ili pak ako doživljava vlastitu kontrolu nad poslom niskom. Ne jednoznačnost u definiranju i operacionalizaciji profesionalnog stresa zapravo je jedan od naj značajnih metodoloških problema u njegovu istraživanju.

Bez obzira koji je izvor stresa, osoba će stresnu situaciju nastojati riješiti, podnijeti ili smanjiti vanjske i unutarnje zahtjeve i sukobe među njima.

Stres također može biti pozitivan izazov za dodatno razvijanje naših sposobnosti nošenja sa zahtjevnim situacijama te nam pomoći nam da koristimo mehanizme za ovladavanje tjeskobom koji povećavaju otpornost na stres. Otpornost na stres uključuje našu sposobnost da pozitivno reorganiziramo život usprkos poteškoćama i da u to uključimo svoje vlastite resurse i vanjske izvore podrške.

Akutni stres **najčešći je oblik stresa**. Razvija se kao **posljedica zahtjeva i pritiska iz nedavne prošlosti te očekivanih zahtjeva i pritiska bliske budućnosti**. Iako akutni stres može biti uzbudljiv u malim dozama, previše stresa veoma **iscrpljuje**. Primjerice, brza vožnja niz zahtjevnu skijašku stazu oduševljava početkom dana. Međutim, ista skijaška staza kasnije tijekom dana donosi povećan oprez. Skijanje izvan naših granica može dovesti do pada i prijeloma. Isto tako, prejak intenzitet kratkotrajnog stresa može dovesti do psihičkih problema, tenzijske glavobolje,

želučanih tegoba i drugih simptoma.

Srećom, **većina ljudi prepoznaje simptome** akutnog stresa. To je ustvari **popis različitih situacija** koje su im se dogodile: sudar zbog kojeg je smrskan branik automobila, gubitak važnog ugovora, rok koji se nastoji „uloviti“, povremeni problemi njihove djece u školi i tako dalje.

Budući da je kratkoročan, akutni stres ne može izazvati veću štetu kakvu uzrokuje djelovanje dugoročnog stresa.

**Najčešći simptomi su:**

- **emocionalne tegobe** - izvjesna kombinacija triju stresnih emocija: ljutnje ili razdražljivosti, tjeskobe i depresije;
- **problemi s mišićima** - uključuju i tenzijsku glavobolju, bolove u leđima, bolove u čeljusti i napetost mišića koji dovode do grčenja mišića i problema s tetivama i ligamentima;
- probavne tegobe - poput žgaravice, pojačane želučane kiselosti, nadutosti, proljeva, opstipacije i sindroma iritabilnog crijeva;
- **prejako uzbuđenje** - dovodi do povišenja krvnog tlaka, ubrzanih otkucaja srca, kratkotrajnog osjećaja nepravilnog rada srca, znojenja dlanova, vrtoglavice, migrenozne glavobolje, hladnih ruku ili nogu, osjećaja kratkog daha i bolova u prsima.

Iako se akutni stres može pojaviti, njime je moguće upravljati i liječiti ga.

Dok akutni stres može biti uzbudljiv, kronični stres nije, jer nas **malo pomalo uništava** iz dana u dan, iz godine u godinu. Kronični stres uništava tijela, umove i živote dugoročnim iscrpljivanjem. To je stres siromaštva, disfunkcionalnih obitelji, zarobljenosti u nesretnom braku ili prezrenom poslu ili karijeri.

**Kronični stres razvija se kad osoba ne vidi izlaz iz loše situacije.** To je stres nepopustljivih zahtjeva i pritisaka koji traju. Bez nade, pojedinac odustaje od traženja rješenja.

Neki kronični stresovi proizlaze iz **traumatskih iskustava u ranom djetinjstvu** koja se internaliziraju i ostaju zauvijek bolna i prisutna. Neka iskustva **duboko utječu na osobnost**. Stvoren je pogled na svijet ili **sustav vjerovanja** koji uzrokuje beskrajn stres za pojedinca (npr. svijet je prijeteće mjesto, ljudi će saznati da se pretvarate, morate biti savršeni u svakom trenutku). Kada se osobnost ili duboko ukorijenjena uvjerenja i vjerovanja moraju preformulirati, oporavak zahtijeva **aktivno samopreispitivanje, često uz stručnu pomoć**.

Najgori aspekt kroničnog stresa je činjenica da se **ljudi na njega naviknu**. Zaboravljaju da je prisutan. Ljudi su brzo svjesni akutnog stresa jer je nov, međutim, kronični stres ignoriraju jer je star, poznat, a ponekad i gotovo ugodan.

**Kronični stres ubija - samoubojstvom, nasiljem, srčanim udarom, moždanim**

udarom i, **možda, čak i karcinomom**. Ljudi se nekako nose s tim sve do konačnog kobnog sloma. Budući da su zbog dugotrajnog djelovanja fizički i mentalni resursi iscrpljeni, simptome kroničnog stresa teško je liječiti, a mogu zahtijevati i prošireno liječenje, kao i tretmane promjene ponašanja i upravljanja stresom.

## 2.2. Uzročnici stresa

Jedan od najčešćih uzročnika stresa je **novac**. Osim što pokreće svijet, kako kaže izreka, očito loše djeluje i na živce, jer on je glavni uzrok stresa za čak 64 posto ljudi. Iako mislimo da je novac veći stres što ga manje imamo, zapravo jednako stresno djeluje i ako ga imamo previše. Tada su brige oko novca drugačije, ali također uzorkuju brigu. Novac je, uz to, i najčešći razlog svađa među partnerima, što stres još i povećava.

Povezan s novcem, sljedeći najčešći uzrok stresa je **posao**. Nakon posla, najviše stresa dolazi i iz obitelji – od obaveza prema njoj i općenito zbog **obiteljskih veza**, a nakon toga slijede **intimne veze**. Peti na ljestvici uzročnika stresnog stanja je **zdravlje**, odnosno zdravstveni problemi.

Najčešći uzroci stresa na poslu

Ako izuzmemo osobnost pojedinca, među najčešće uzroke stresa na radnom mjestu možemo ubrojiti slijedeće:

- **Nedostatak kontrole**. Osjećaj kako nemamo kontrolu nad vlastitim poslom ili poslovnim dužnostima najveći je uzrok stresa. Osobe koje ne vladaju svojim poslovnim obvezama najizloženiji su problemima sa zdravljem.
- **Loši radni uvjeti**. Neugodna ili opasna radna okolina poput prevelike buke, prevelikog broja ljudi ili ergonomskih problema može biti izvor stresa.
- **Previše odgovornosti**. Preuzimanje dodatne odgovornosti i poslova iznimno je stresno. Situacija se pogoršava ako imamo previše posla, a ne znamo reći "ne" novim zadacima.
- **Nesigurnost oko poslovnih uloga**. Ako nismo sigurni što bi uopće trebali raditi i koje su naše odgovornosti, također smo podložni stresu.
- **Narušeni međuljudski odnosi**. Nesuglasice s kolegama i/ili nadređenima često su uzrok stresnih situacija.
- **Zadovoljstvom poslom i rezultatima**. Ako nas posao ne ispunjava, vrlo vjerojatno će nam biti stresan.

## 2.3. Tehnike upravljanja stresom

Suočavanje sa stresom možemo definirati kao način na koji ljudi odgovaraju na stres. Suočavanje sa stresom se odnosi na niz misaonih, emocionalnih i ponašajnih postupaka kojima nastojimo djelovati na stresnu situaciju. Suočavanje je neodvojivo od konteksta, tj. situacije u kojoj se događa. Pod utjecajem je naše procjene stvarnih zahtjeva koje pred nas postavlja određeni događaj te naše mogućnosti da se tim zahtjevima suprotstavimo.

Postoji puno vrsta suočavanja, neke su zdrave, a neke nezdrave. Npr. ako vidimo da nakon napornog sastanka zaposlenik jede puno brze hrane, ili puši, pije alkohol, možemo primijetiti da se radi o nezdravom načinu suočavanja. Kod zdravog načina suočavanja sa stresom postoje dvije grupe: preventivno i aktivno suočavanje. Mehanizmi suočavanja sa stresom mogu biti usmjereni na rješavanje problema ili na rasterećenje emocija. Učinkovitost mehanizma ponajviše određuje situacija, no najkorisnije je koristiti obje vrste.

**Suočavanje usmjereno na problem** uključuje mehanizme pomoću kojih osoba nastoji djelovati na situaciju, na ono što je izazvalo napetost, tj. na sam stresor. Suočavanje usmjereno na problem odnosi se na ciljano rješavanje problema, planiranje, oprez, pregovaranje, traženje informacija i različitih vrsta potpore osoba u okolini.

**Suočavanje usmjereno na emocije** jest lakše podnošenje emocionalnog uznemirenja nastalog kao reakcija na stresnu situaciju, a može uključivati različita ponašanja, poput potiskivanja emocija, isticanja pozitivnog, smanjenja napetosti, okretanja religiji, mirenja sa sudbinom i traženja emocionalne potpore drugih.

**Suočavanje izbjegavanjem** odnosi se na kognitivne, emocionalne ili ponašajne pokušaje udaljavanja od izvora stresa ili od naših psihičkih i tjelesnih reakcija na stresor. Nepoduzimanje ili izbjegavanje akcija usmjerenih na problem te negiranje spoznaje da se događaj dogodio, povlačenje u osamu, potiskivanje emocija, prekomjerno konzumiranje alkohola i droga, maštanje, sanjarenje, korištenje humora, izlasci i samo destruktivno ponašanje primjeri su izbjegavajućih strategija.

**Suočavanje traženjem socijalne podrške** i doživljaj da nam je ona dostupna vrlo su važni izvori učinkovitog nošenja sa stresom. Postoje različiti izvori socijalne podrške – obitelj, prijatelji, volonteri, profesionalna podrška i drugi.

Nijedan način suočavanja sa stresorom nije sam po sebi „loš ili dobar“, jer je uvijek određen karakteristikama stresne situacije i vještinama pojedinca da se s njom uhvati u koštac. Poželjno je koristiti više strategija koje nam pomažu da se bolje osjećamo. Uspješnost suočavanja ima smisla procjenjivati jedino unutar konteksta u kojem se zbiva. Suočavanje usmjereno na problem dugoročno je učinkovitije od suočavanja usmjerenog na emocije. Zapravo nema općenito najučinkovitijeg stila suočavanja. Strategije suočavanja usmjerene na problem adaptivnije su u situacijama s visokom kontrolom, dok su strategije usmjerene na emocije učinkovitije u situacijama kad nemamo kontrolu. Suočavanje s stresorima u radnoj okolini kompleksnije je od suočavanja s ostalim životnim stresorima.

Što konkretno može napraviti pojedinac kod stresa na poslu?

Strategije usmjerene na problem:

- direktno promijeniti ili eliminirati neke radne stresore kroz osobne pregovore (npr. pokušati smanjiti vlastiti radno opterećenje u slučaju preopterećenosti)
- razjasniti vlastite ciljeve i zadatke (kod dvosmislenosti uloge)
- poboljšati vlastite vještine (npr. bolja organizacija vremena)
- tražiti instrumentalnu podršku



Većinom ljudi percipiraju da nemaju mogućnosti promijeniti neke druge stresore kao što su organizacijska kultura, stil upravljanja, kulturu i klimu.

Jedna od definicija zdrave organizacije je « kultura, rukovođenjem, klima i druge organizacijske prakse kreiraju radnu okolinu koja promiče potpunu tjelesnu, psihičku i socijalnu dobrobit te učinkovitost i postignuće zaposlenika».

Nema univerzalnog recepta za razvoj zdrave organizacije, sve ovisi o specifičnosti samih organizacija. Ipak temeljni element zdrave organizacije je sudjelovanje i uključenost svih zaposlenika.

Kako bi izabrali učinkovite načine u borbi protiv negativnih posljedica stresa:

- Prepoznajte što vas uznemiruje – izvore stresa, prepoznajte svoje reakcije/odgovore na stres (misli, osjećaje i ponašanje).
- Izaberite način nošenja sa stresnom situacijom koji vam pomaže da se bolje osjećate, a da pri tome ne ugrožavate svoje zdravlje. Izaberite one strategije koje će vas osnažiti, a ne oslabiti. Kombinirajte postupke rješavanja problema i postupanja s emocijama kada god je to prikladno situaciji.
- Zatražite i koristite podršku prijatelja, obitelji, socijalne mreže i stručnjaka.
- Zatražite savjet stručnjaka ako procjenjujete da vas stresna situacija previše uznemirava ili da se s njom ne možete nositi.

U situacijama nad kojima nemamo kontrolu učinkovito je koristiti načine suočavanja poput tolerancije situacije i prihvaćanja situacije, otklanjanja pažnje na neke druge aktivnosti, pozitivnog religioznog i duhovnog suočavanja, smanjenja emocionalnog uznemirenja, opuštanja i zaustavljanja uznemirujućih misli.

Razvijte optimizam, promijenite fiziologiju, opustite tijelo i um (tehnike relaksacije), pravilno dišite, prakticiraju tjelovježbu.

Disanje je važno jer održava sve životne funkcije, omogućuje da budemo 'sada i ovdje' potpuno usredotočeni i bez stresa. Najlakši je i najučinkovitiji put do prisutnosti (izvor

kreativnosti, zdravlja, izvrsnog učinka).

## 3. 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 unaprijeđivati međuljudske odnose. Budući da ponekad i male varijacije čine velike promjene, to je i za komunikaciju potrebno razmišljati u okviru načela "vježba čini majstora".

### 3.1. 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 ubrzanom 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 neizbježan čimbenik u razvoju komunikacije koji može olakšati i unaprijediti prenošenje informacija kako u poslovnom tako i u cjelokupnom pravnom procesu.

### 3.2. Verbalna i neverbalna komunikacija

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 kompliciranija. Ukoliko se postigne sklad sa vlastitom prirodom, komunikacija postaje lakša, jednostavnija i prirodnija.

Dr. Albert Mehrabian postavio je jednostavan komunikacijski model koji govori da se svaka komunikacijska poruka sastoji od tri elementa: riječi, boje glasa i govora tijela te da svaki od njih ima sljedeći značaj na poruku: 7% riječi, 38% boja glasa te 55% govor tijela. Upravo ovaj model govori o važnosti neverbalne komunikacije.

Neverbalna komunikacija kroz govor tijela najstariji je oblik komunikacije i duboko je nesvjesna, 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 facijalne ekspresije (izraz lica ili mimika) te segment vezan uz odijevanje i odabir stila (modni izričaj, frizura, šminka, nakit).

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 dodirima 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 (15-45 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).

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?

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.

### 3.3. Smetnje u komunikaciji

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.

Stoga je nužno 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 izbjeći 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 spremi, 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 izbjeći. Pozitivni osjećaji mogu predstavljati prepreku. Zbog previše humora vaša se poruka neće doimati toliko važnom i ozbiljnom. Najbolje rezultate dat će staložen pristup.

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

- *Preopterećenost informacijama* - 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.

- *Konkurencija poruka*. Preopterećenost informacijama vodi do natjecanja poruka. Količina informacija s kojima se svakodnevno suočavamo tjera 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 prosljeđuje 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 vrijednije 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.

## 4. Komunikacijski proces u pravosudnim tijelima

Komunikacija koja nas zanima i koja se odnosi na pravosudne službenike te na pravosuđe općenito je prvenstveno društvena komunikacija.

Kvalitetna i učinkovita komunikacija je jedna od osnovnih komponenti bilo kojeg pravnog postupka te sastavni dio svakodnevnog rada u pravosuđu te sa strankama. S obzirom na ključnu ulogu kvalitetne komunikacije, od izuzetnog su značenja komunikacijske vještine pravosudnih službenika. Dobre komunikacijske vještine važne su za osobne odnose, u profesionalnim odnosima te za emocionalno zdravlje ljudi.

Ustav Republike Hrvatske propisuje da je vlast u Republici Hrvatskoj ustrojena na načelu trodiobe vlasti i to na zakonodavnu vlast koju obnaša Hrvatski sabor, izvršnu vlast koju obnaša Vlada Republike Hrvatske i sudbenu vlast čiji nositelji su sudovi u Republici Hrvatskoj, a koje vlasti međusobno surađuju i uzajamno se provjeravaju, zadržavajući pritom neovisnost u svome radu i odlučivanju od drugih grana vlasti.

### 4.1. Karakteristike komunikacije u pravosudnim tijelima

Pravosudni sustav (pravosuđe) Republike Hrvatske čine sudbena vlast (sudovi), samostalna i neovisna pravosudna tijela (državna odvjetništva), izvršna vlast (Ministarstvo pravosuđa), samostalna i neovisna tijela (Državno sudbeno vijeće i Državnoodvjetničko vijeće), samostalna i neovisna služba (odvjetništvo), samostalna i neovisna javna služba (javni bilježnici) i javna institucija (Pravosudna akademija).

Unutar i između pojedinih pravosudnih tijela postoji niz komunikacijskih subjekata i komunikacijskih procesa.

Tako primjerice Ministarstvo pravosuđa sudjeluje u komunikacijskim procesima koji se odnose na djelokrug Ministarstva:

- upravni i drugi poslovi koji se odnose na područje građanskoga, kaznenog, prekršajnog i trgovačkog prava te upravno sudovanje, ustrojstvo i rad te stručno osposobljavanje u tijelima koja izvršavaju kaznene i prekršajne sankcije, upravne i druge poslove u javnom bilježništvu i odvjetništvu, sudske i javnobilježničke pristojbe, međunarodnu pravnu pomoć i druge oblike pravne pomoći, izvršavanje kaznenih i prekršajnih sankcija, pomilovanja i uvjetne otpuste, upravne i stručne probacijske poslove pri odlučivanju o kaznenom progonu te izboru vrste i mjere kaznenopravnih sankcija, izvršavanje kaznenopravnih sankcija izrečenih punoljetnim počiniteljima kaznenih djela, a koja se izvršavaju na slobodi, poslove razvoja i koordinacije sustava podrške žrtvama i svjedocima te informatizaciju pravosuđa, **nadzor nad obavljanjem**

**poslova uprave u tijelima sudbene vlasti, državnom odvjetništvu te u kaznenim tijelima,**

- upravni i stručni poslove u vezi sa suradnjom Vlade Republike Hrvatske s međunarodnim kaznenim sudovima, poslovi zastupanja Republike Hrvatske pred Međunarodnim sudom i drugim međunarodnim sudovima, ako posebnom odlukom Vlade Republike Hrvatske nije odlučeno drukčije, te poslovi u svezi sa zaštitom ljudskih prava i prava nacionalnih manjina koji nisu u djelokrugu drugog tijela državne uprave,
- sudjelovanje s ministarstvom nadležnim za upravljanje državnom imovinom u poslovima upravljanja i raspolaganja dionicama i poslovnim udjelima trgovačkih društava koji čine državnu imovinu u vlasništvu Republike Hrvatske te u pogledu trgovačkih društava koja se pretežno bave djelatnostima iz područja propisane nadležnosti Ministarstva,
- poslovi koji se odnose na sudjelovanje Republike Hrvatske u radu tijela Europske unije u područjima iz njegove nadležnosti itd.

Dakle, Ministarstvo pravosuđa kao jedno od pravosudnih tijela u RH sudjeluje u komunikacijskim procesima s cijelim nizom drugih RH pravosudnih tijela, kao drugih državnih tijela te tijela EU. U pojedinim od tih procesa se Ministarstvo pravosuđa pojavljuje kao nadređeno odnosno nadzorno tijelo, u pojedinim kao ravnopravno tijelo, a u pojedinim kao podređeno.

Sudbenu vlast u Republici Hrvatskoj obavljaju redovni i specijalizirani sudovi te Vrhovni sud Republike Hrvatske koji je ujedno i najviši sud u Republici Hrvatskoj. Redovni sudovi su sudovi koji rješavaju u stvarima u kojim nadležnost nije dana nekom specijaliziranom sudu. To su općinski i županijski sudovi.

Specijalizirani sudovi su sudovi koji rješavaju u stvarima u kojima im je nadležnost propisana zakonom. To su trgovački sudovi, upravni sudovi, prekršajni sudovi, Visoki trgovački sud Republike Hrvatske, Visoki upravni sud Republike Hrvatske i Visoki prekršajni sud Republike Hrvatske.

Sudovi također sudjeluju u cijelom nizu komunikacijskih procesa, kako unutar pojedinog suda, tako i međusobno, bilo u ravnopravnim pozicijama bilo u odnosima nižih i viših sudova ili pak u slučaju međunarodne pravne pomoći i u odnosu sa stranim sudovima i drugim tijelima.

Slično je i kod Državnog odvjetništva koje se ustanovljuje za cijelo područje Republike Hrvatske, a u Republici Hrvatskoj ustrojavaju se i općinska državna odvjetništva za postupanje pred općinskim sudovima i javnopravnim tijelima te županijska državna odvjetništva za postupanje pred županijskim, trgovačkim i upravnim sudovima. Općinska državna odvjetništva podređena su županijskim državnim odvjetništvima, a županijska državna odvjetništva i posebna državna odvjetništva podređena su Državnom odvjetništvu Republike Hrvatske. Ured za suzbijanje korupcije i organiziranog kriminaliteta (USKOK) je posebno državno odvjetništvo specijalizirano za progon korupcije i organiziranog kriminaliteta, sa sjedištem u Zagrebu, a nadležan je za područje cijele Republike Hrvatske.



## 4.2. Komunikacija sa specifičnim strankama

U svim tijelima pravosuđa se stranke redovito primaju, u pojedinim svakodnevno u uredovno vrijeme (npr. u pisarnicama u sudovima), u pojedinim na određene dane u određenim službama ili odjelima (npr. Ministarstvo pravosuđa u službi za izdavanje odobrenja za stjecanje nekretnina od strane stranih državljanina). Stranke koje redovito pristupaju u pravosudna tijela su u značajnom dijelu specifične stranke.

Tko su specifične stranke?

Specifične stranke bila bi djeca, sudski vještaci, predstavnici i zaposlenici Centara za socijalnu skrb.

Iako su djeca stranke u sudskim i upravnim postupcima i o njihovim se pravima odlučuje u određenim pravosudnim tijelima, djeca će rijetko zaista pristupiti u ta tijela (vrlo neuobičajeno bi bilo da dijete dođe na uvid u sudsku pisarnicu pojedinog suda u pratnji roditelja koji su zakonski zastupnici djeteta). Međutim, djeca će biti prisutna na sudskom ročištu radi saslušanja kada će to biti nužno (primjerice djeca starija od 12 godina u postupku radi razvoda braka roditelja u kojem se odlučuje i o tome s kojim roditeljem će dijete živjeti i na koji način će ostvarivati osobne odnose s roditeljem s kojim ne živi). Također, djeca će biti prisutna kao žrtve kaznenih djela u Državnom odvjetništvu. U situacijama saslušanja djece i komunikacije s djecom koje su stranke u parničnim postupcima ili žrtve ili oštećenici u kaznenim postupcima potreban je poseban oprez, znanje te iskustvo. Propisan je poseban postupak i u građanskim i u kaznenim postupcima u pogledu saslušanja djece te će isto provoditi suci odnosno državni odvjetnici koji su u tome specijalizirani, uz sudjelovanje i ostalih pravosudnih službenika koji s time imaju iskustvo i odgovarajuće obrazovanje.

Sudski vještaci su osobe posebno imenovane od strane sudova specijalizirane za provođenje vještačenja u određenim predmetima odnosno u određenim granama. Riječ je o posebnoj kategoriji stranaka s obzirom da se vještaci pojavljuju u gotovo svakom sudskom postupku ali sa sudom imaju poseban odnos, s obzirom da sud određuje pojedinog vještaka, nalaže mu izraditi nalaz i mišljenje sukladno potrebama sudskog postupka te su vještaci vezani nalogom i zadatkom suda kako u pogledu predmeta vještačenja, tako i u pogledu rokova u kojima su dužni izraditi nalaz i mišljenje.

U bilo kojoj komunikaciji, a posebice komunikaciji sa specifičnim strankama, bilo bi poželjno koristiti **asertivni komunikacijski stil**.

Asertivni komunikacijski stil podrazumijeva otvoreno i neposredno izražavanje misli, želja i osjećaja pošiljatelja komunikacijske poruke kao i ohrabivanje drugih da na isti način komuniciraju. Karakteristika asertivnog komunikacijskog stila je također slušanje pogleda drugih i odgovaranje na adekvatan način bez obzira na eventualno neslaganje mišljenja. Asertivna komunikacija podrazumijeva i sposobnost priznanja i isprike za vlastite greške. Dakle, iz ovih karakteristika asertivne komunikacije može se zaključiti kako je asertivan komunikacijski stil najpoželjniji od komunikacijskih stilova te da bi takvom stilu trebalo težiti u privatnoj i profesionalnoj komunikaciji.

Primjerice, ispravno korištenje asertivne komunikacije uključuje korištenje osobnog imena druge osobe, primjerenu zainteresiranost za osobni život druge osobe, aktivno slušanje argumenata druge osobe, način govora kojim ćete jasno ali mirno izraziti svoje mišljenje ili želje. Prilikom korištenja konkretnih riječi, također je potrebno obratiti pozornost na formulaciju rečenica pa tako izbjegavati korištenje jednosmjernih rečenica koje zvuče kao autoritativni zahtjevi ili naredbe.

Primjerice, ako ste nadređeni određenim službenicima te je potrebno da organizirate rad u pisarnici na drugi način, iako imate autoritet i status nadređene osobe, bolje rezultate i veće zadovoljstvo postići ćete asertivnim načinom komunikacije, umjesto agresivnim načinom komunikacije.

Tako će biti ispravnije i korisnije reći: *Predlažem da počevši od idućeg tjedna spise odlažemo utorkom i četvrtkom*, umjesto da kažete *Spise morate odlagati utorkom i četvrtkom od idućeg tjedna*.

S druge strane, **agresivnim stilom komunikacije** osoba koja na taj način komunicira izražava svoja mišljenja, želje i osjećaje na način koji je najčešće socijalno neprihvatljiv. Osobe koje komuniciraju na ovaj način imaju cilj u komunikaciji zadovoljiti samo svoje želje i potrebe, dok za želje i potrebe drugih ne mare, međutim zbog ovakvog načina komunikacije će često izostati i zadovoljenje vlastitih želja i potreba. Agresivna komunikacija dakle uobičajeno neće postići zadani cilj jer u njoj nema dvostrane razmjene te će se uobičajeno koristiti za prenošenje autoriteta, zahtjeva ili nadređenosti u odnosu na drugu stranu.

**Pasivnim stilom komunikacije** osoba izbjegava iznošenje svog mišljenja, želja, emocija, izražavanje nekog svog stava ili postavljanje granica u odnosu na druge ljude. Pasivni stil komunikacije karakterizira tih govor te rijetku upotrebu govora, često korištenje isprika, neugodu, izbjegavanje pogleda u oči. Zbog ovih karakteristika, osoba koja se koristi pasivnim stilom komunikacije će često postati meta osoba s agresivnim stilom komunikacije.

**Pasivno-agresivna komunikacija** je kombinacija prethodno opisanih agresivnog i pasivnog stila komunikacije. Karakteristično za ovakav stil komunikacije je da osoba naizgled nastupa ljubazno, međutim zapravo kroz sarkazam, ironiju, ignoriranje, pokazuje svoje nezadovoljstvo. Govor tijela prilikom takve komunikacije neće biti u skladu s osjećajima osobe koja je na taj način izražava jer će naizgled glumiti ljubaznost, pa čak i pretjerano oduševljenje u odnosu na nekoga s kime nemaju dobar odnos, ali će biti lako uočiti neiskrenost takve reakcije. Primjer za ovakvu komunikaciju u profesionalnom okruženju bio da se osoba predstavlja na način da je sa svim kolegama u odličnim odnosima, dok zapravo ima naviku o većini ili svima pričati iza leđa, ogovarati, širiti laži. Pasivno-agresivna komunikacija može podrazumijevati i da ta osoba često preuzima ulogu žrtve, predstavlja se kao žrtva i na taj način osobama s druge strane komunikacijskog kanala nameće krivnju.

Pored ova četiri osnovna stila komunikacije, može se spomenuti i **manipulativni način komunikacije** kojim se koriste osobe koje ima cilj da utječu na ponašanje drugih i da ih kontroliraju s ciljem ostvarenja nekog svog vlastitog interesa. Osoba koja na ovaj način komunicira nameće osobi s druge strane komunikacijskog kanala neku obavezu, osjećaj krivnje ili osjećaj sažaljenja na način da se posluži istinitom ili

lažnom teškom životnom pričom ili nekakvim dramatičnim događajima. Osoba s manipulativnim stilom komunikacije uvijek će vas uvjeravati da su njeni problemi značajniji i veći od vaših.

Primjerice, u profesionalnoj komunikaciji, osoba koja se služi manipulativni načinom komunikacije mogla bi od vas zahtijevati pomoć u rješavanju viška spisa koji su joj potrebni radi dostizanja cilja određenog normom, a pozivom na neku dramatičnu situaciju koja joj se dogodila i zbog koje joj je neophodno potrebna vaša pomoć.

### 4.3. Komunikacijske vještine – vještina aktivnog slušanja i asertivnog komuniciranja

Jednako kao i u privatnoj komunikaciji, u profesionalnoj komunikaciji određeni ljudi koriste određene komunikacijske stilove, ovisno o vlastitim preferencijama i ovisno o ciljevima koje žele postići.

Vrsta komunikacije koja će biti najuspješnija i najkvalitetnija je asertivna komunikacija te treba težiti usvajanju karakteristika asertivne komunikacije. Kako bi si olakšali usvajanje karakteristika asertivne komunikacije, postoje brojne poznate tehnike asertivne komunikacije koje možemo vježbati i pokušati primijeniti u svakodnevnoj komunikaciji.

**Tehnika kompromisa** biti će korisna tehnika u situacijama kada su stavovi između komunikatora različiti, ali su obje strane spremne na kompromis i određeno odstupanje od svog stava. Ova tehnika biti će primjenjiva naravno samo ako nijedna strana neće pretrpjeti štetu ako do kompromisa dođe, već će samo u određenoj mjeri odstupiti od svog stava.

#### **Tehnika otvaranja** (eng. self disclosure)

U slučaju kada u komunikaciji sudjeluju dvije bliske i ravnopravne osobe, uz pomoć tehnike otvaranja oni će slobodno, bez straha od posljedica izraziti svoje pozitivne ali i negativne osjećaje. Uz pomoć tehnike otvaranja, osobe će se priviknuti da slobodno govori o vlastitim željama, mišljenjima i osjećajima.

U tehnici otvaranja koristiti će se izrazi kojima će se izražavati mišljenja i želje osobe koja želi poslati komunikacijsku poruku u slobodnom izražaja, primjerice: „Osjećam se...“, „Čini me nervoznom/nervoznim...“, „Ne sviđa mi se...“ itd.

Pored izražavanja svog osjećaja ili želje, potrebno je jasno izraziti i realni prijedlog za rješenje situacije kao i zatražiti drugu stranu da se jasno i slobodno izjasni o tom prijedlogu.

#### **Tehnika zamagljivanja** (eng. fogging)

Tehnikom zamagljivanja osoba će djelomično prihvatiti dio konstatacije sadržan u kritici koju joj upućuje druga osoba, ali će cjelokupno zadržati svoje stajalište. Ovom tehnikom se na diplomatski način zadržava svoje mišljenje ili stajalište, ali se istovremeno pokazuje prihvaćanje savjeta druge strane.

### **Tehnika vraćanja lopte (eng. negative inquiry)**

Primjenom ove tehnike, osoba kojoj je upućena kritika manipulativnog karaktera će se lakše nositi s takvom kritikom jer će od osobe koja upućuje kritiku zatražiti konkretno pojašnjenje u čemu se kritika uopće sastoji.

Kada nam je upućena općenita kritika, bez konkretnog objašnjenja razloga za takvu kritiku, u najvećem broju slučajeva reagiramo neproaktivno umjesto da upitnim rečenicama zatražimo konkretno pojašnjenje od osobe koja upućuje kritiku.

### **Tehnika time out-a**

Ova tehnika se uspješno primjenjuje prilikom rješavanja problema koji se javljaju između roditelja i male djece. Kada dođe do sukoba u komunikaciji, jedna osoba (roditelj) privremeno prekida komunikaciju/igru bez upuštanja u daljnju raspravu.

### **Tehnika priznavanja greške (eng. negative assertion)**

Kod tehnike priznavanja greške osoba se suočava sa strahom od odbacivanja i nesavršenosti. Priznavanje greške u privatnim i emocionalnim odnosima može biti znak zrelosti ličnosti i postizanja zajedničkog cilja kompromisom, međutim nepromišljeno ili preuranjeno priznanje krivnje u profesionalnim odnosima može biti problematično.

### **Tehnika pokvarene ploče (eng. broken record)**

Primjenom ove tehnike, osoba će uporno i dosljedno, bez dodatnih objašnjenja i produblivanja sukoba, zahtijevati ostvarenje nekog njenog prava/zahtjeva/stajališta.

Uporno ponavljanje istog zahtjeva može kod druge osobe izazvati i otpor tako da se preporučuje odmjereno i u pravim situacijama koristiti ovu tehniku.

**Aktivno slušanje** je jedna od važnih komunikacijskih vještina i pretpostavlja da potpuno usmjeravamo pažnju na osobu koja govori odnosno s kojom razgovaramo kako bi ga što bolje razumjeli i dali mu to do znanja. Aktivno slušanje uključuje i potvrđivanje primljene poruke te razjašnjenje eventualnih nejasnoća ili praznina te bi rezultat aktivnog slušanja trebao biti primitak jasne i nedvosmislene komunikacijske poruke. Na ovaj način se također osobi koja govori odnosno s kojom razgovaramo daje do znanja kako ga slušamo s razumijevanjem te da smo primili njegovu komunikacijsku poruku.

Aktivno slušanje uključuje i odgovarajući govor tijela iz kojeg sugovornik može zaključiti da ga se aktivno sluša, da smo zainteresirani za njegovu poruku i da ga razumijemo. Govor tijela tipičan za aktivno slušanje uključuje naginjanje prema naprijed tj. prema sugovorniku, klimanje glavom, davanje nepodijeljene pažnje sugovorniku (bez gledanja u mobitel, na sat, ili u stranu/oko sebe).

Vještina aktivne komunikacije je također važna s obzirom da je aktivna komunikacija ona koja razgovor pretvara u konstruktivan dijalog na način da uključuje pitanja, prijedloga pa i kritike. Da bi komunikacija bila aktivna, mora biti jasna i mora biti usmjerena određenim rezultatima ili ciljevima. S druge strane, pasivna komunikacija uključuje izdavanje naredbi i zadataka te je uglavnom riječ o jednostranoj komunikaciji.

Alati kojima se služimo u aktivnom slušanju uključuju postavljanje potpitanja, parafraziranje i reflektiranje. Parafraziranjem ukratko ponavljamo dijelove komunikacijske poruke koju možda nismo razumjeli ili ju je potrebno dopuniti ili ponavljamo glavnu poantu komunikacijske poruke svojim riječima očekujući potvrdu strane koja poruku šalje ili njihovo daljnje pojašnjenje. U cilju ispravnog parafraziranja i aktivnog slušanja s poštovanjem osobe koja poruku šalje, možemo se služiti frazama kao što su primjerice: „Ako sam dobro shvatio/shvatila...“, „Molim vas ispravite me ako griješim, ali...“, „Ono što čujem je...“.

Reflektiranje je slično parafraziranju, ali uključuje iskazivanje emocija odnosno empatije prema sugovorniku. Na taj način možemo sugovornika i potaknuti da nastavi govoriti o započetoj temi, osjećajući se sigurno s nama kao sugovornikom koji razumije kako se u tom trenutku osjeća. Fraze koje možemo koristiti prilikom reflektiranja uključuju: „Čini mi se da...“, „Djeluješ mi kao da si...“ i sl.

## 5. Popis literature

1. Izazovni ljudi: skrivene kvalitete koje nas čine utjecajnim, 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.
7. Verbalni Judo: nježna umjetnost uvjeravanja, George J. Thompson, 2013.
8. How to win friends and influence people, Dale Carnegie, 2010.
9. Izazovni ljudi: skrivene kvalitete koje nas čine utjecajnim, John Neffinger&Matthew Kohut, 2013.
10. Utjecajnost, Robert Cialdini, 2007.