

ULOGA RAVNATELJA SUDSKE UPRAVE I KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Priručnik za polaznike/ice

Izrada obrazovnog materijala:

Žaneta Pokupec Ratkić
Trgovački sud u Zagrebu

Anita Brlas Matuš
Općinski kazneni sud u Zagrebu

Jelena Bužančić Barac,
Neuron edukacije

Martina Mihordin,
Državno odvjetništvo Republike Hrvatske

Zagreb, siječanj 2023.

Copyright 2023.

Pravosudna akademija

Maksimirska cesta 63, 10 000 Zagreb, Hrvatska

TEL 00385(0)1 2357 626 WEB www.pak.hr

Sadržaj

ULOGA RAVNATELJA SUDSKE UPRAVE	5
1. Uvodne napomene.....	6
1.1. Zakonske odredbe i podzakonski akti okvira postupanja.....	6
2. Poslovi sudske uprave.....	6
2.1. Planiranje i upravljanje ljudskim potencijalima u sudu	7
2.2. Organiziranje rada državnih službenika i praćenje učinkovitosti u radu.....	7
2.2.1. Godišnji raspored poslova.....	7
2.3. Ocjenjivanje državnih službenika	8
2.3.1. Svrha ocjenjivanja	9
2.4. Odgovornost za povredu službene dužnosti	11
2.4.1. Koje su vrste povreda službene dužnosti, tko pokreće postupak povrede službene dužnosti te tko odlučuje o povredama službene dužnosti?.....	11
2.4.2. Udaljenje iz državne službe	15
2.4.3. Kaznenopravna i disciplinska odgovornost	16
2.5. Prestanak državne službe po sili zakona	17
2.6. Godišnji plan nabave	18
2.7. Provedba postupaka javne nabave.....	18
2.8. Nadzor na financijsko-materijalnim poslovanjem i vlastitim prihodima.....	19
2.9. Provedba projekata sudske uprave i suradnja s jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave.....	20
2.10. Statistički podaci o radu suda	20
Literatura	20
KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE	21
Ključni pojmovi:	22
Uvod.....	23
Komunikacija na radnom mjestu	27
Komunikacijski modeli i komunikacijski proces.....	28
Percepcija i interpretacija u komunikaciji	32
„Mapa nije teritorij“	33
Komunikacijski kanali – verbalni i neverbalni	34
Verbalno i neverbalno u komunikaciji.....	35
Temeljne komunikacijske vještine.....	36
Slušanje.....	36
Postavljanje pitanja.....	40

Funkcionalno izražavanje	41
Četiri razine međuljudske komunikacije	42
Preporučena literatura	47

ULOGA RAVNATELJA SUDSKE UPRAVE

Žaneta Pokupec Ratkić
Trgovački sud u Zagrebu

Anita Brlas Matuš
Općinski kazneni sud u Zagrebu

1. Uvodne napomene

Prvi puta u zakonodavstvu Republike Hrvatske Zakonom o sudovima objavljenim u Narodnim novinama 28. veljače 2013. pod brojem 2//2013. javlja se u članku 35. ravnatelj sudske uprave u svojstvu državnog službenika koji uz tajnika suda obavlja poslove sudske uprave, a kojim je određeno obavljanje poslova da vodi brigu o održavanju zgrade suda, radnih prostorija i opreme za rad te investicijskim ulaganjima, organizira i koordinira izradu godišnjeg plana nabave sukladno zakonu i potrebama suda, odgovara za provedbu postupaka javne nabave, obavlja nadzor nad materijalno-financijskim poslovanjem te obavljanjem uredskih i pomoćno-tehničkih poslova, skrbi i obavlja nadzor nad trošenjem proračunskih i vlastitih sredstava suda, sudjeluje u izradi i provedbi projekata sudske uprave te nadzire provedbu projekata sudske uprave, skrbi i odgovara za uredno funkcioniranje informatičkog sustava u sudu, skrbi o pravodobnom i urednom vođenju statističkih podataka o radu suda, surađuje s jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave u svezi s nabavom opreme i osiguranjem sredstava za pojedine aktivnosti sudova, te obavlja i druge poslove koje mu povjeri predsjednik suda, i to u sudovima sa 40 i više sudaca. Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o sudovima objavljenim u Narodnim novinama 10. srpnja 2018. pod brojem 67/2018. tajnik suda briše se iz zakonodavnog okvira, te se njegove obveze implementiraju u obveze ravnatelja sudske uprave za sudove s više od 15 sudaca.

1.1. Zakonske odredbe i podzakonski akti okvira postupanja

Zakonom o sudovima¹ u članku 30. stavku 4., te u Sudskom poslovníku² u članku 6. određeno je da predsjedniku suda u obavljaju poslova sudske uprave uz ravnatelja sudske uprave pomažu predsjednici odjela, voditelj stalne službe ili službenik kojeg odredi predsjednik suda, dok je Sudskim poslovníkom uređeno da određuje godišnjim rasporedom poslova.

2. Poslovi sudske uprave

Zakonom o sudovima u članku 35. uređuju se poslovi sudske uprave koje su u obvezi ravnatelja sudske uprave, pa je tako određeno da obavlja stručne poslove u svezi s planiranjem i upravljanjem ljudskim potencijalima u sudu, organizira rad državnih službenika i namještenika te prati njihovu učinkovitost u radu, prati i planira edukaciju državnih službenika i namještenika, vodi brigu o održavanju zgrade suda, radnih prostorija i opreme za rad te investicijskim ulaganjima, organizira i koordinira izradu godišnjeg plana nabave sukladno zakonu i potrebama suda, organizira provedbu

¹ Zakon o sudovima (Narodne novine br. 28/2013, 33/2015, 82/2015, 82/2016, 67/2018, 126/2019, 130/2020, 21/2022 i 60/2022)

² Sudski poslovnik (Narodne novine br. 37/2014, 49/2014, 8/2015, 35/2015, 123/2015, 45/2016, 29/2017, 33/2017, 34/2017, 57/2017, 101/2018, 119/2018, 81/2019, 128/2019, 39/2020, 47/2020, 138/2020, 147/2020, 70/2021, 99/2021, 145/2021 i 23/2022)

postupaka javne nabave, obavlja nadzor nad financijsko-materijalnim poslovanjem suda te obavljanjem uredskih i pomoćno-tehničkih poslova, skrbi se i obavlja nadzor nad trošenjem proračunskih i vlastitih sredstava suda, sudjeluje u izradi i provedbi projekata sudske uprave te nadzire njihovu provedbu, skrbi se o pravodobnom i urednom vođenju statističkih podataka o radu suda, surađuje s jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave u vezi s nabavom opreme i osiguranjem sredstava za pojedine aktivnosti suda i obavlja druge poslove koje mu povjeri predsjednik suda.

2.1. Planiranje i upravljanje ljudskim potencijalima u sudu

Radna mjesta mogu se popunjavati samo u skladu s pravilnikom o unutarnjem redu i prema usvojenom planu prijama u državnu službu³. Pravilnikom o unutarnjem redu utvrđuju se radna mjesta, broj državnih službenika na pojedinom radnom mjestu i uvjeti za raspored, te druga pitanja od značaja za sud i način rada u sudu. Prijedlog pravilnika o unutarnjem redu dostavlja se središnjem tijelu državne uprave nadležnom za poslove pravosuđa. Nazive i opise radnih mjesta sadržane u pravilniku o unutarnjem redu utvrđuje čelnik tijela po prethodnom odobrenju središnjeg tijela nadležnog za službeničke odnose. Kada se donese pravilnik o unutarnjem redu na temelju novog akta o unutarnjem ustrojstvu, službenici se raspoređuju na radna mjesta iz tog pravilnika prema potrebama službe i stručnom znanju. Ukoliko se pravilnikom o unutarnjem redu na temelju novog akta ukidaju pojedine ustrojstvene jedinice, radna mjesta ili se broj izvršitelja na pojedinim radnim mjestima smanjuje, službenici i namještenici na tim radnim mjestima raspoređuju se na druga radna mjesta za koja ispunjavaju uvijete. Rješenje o rasporedu na radno mjesto potrebno je donijeti u roku od dva mjeseca od dana stupanja na snagu novog pravilnika o unutarnjem redu.

2.2. Organiziranje rada državnih službenika i praćenje učinkovitosti u radu

Državni službenici i namještenici organiziraju se godišnjim rasporedom poslova, dok se njihova učinkovitost utvrđuje ocjenjivanjem državnih službenika za pojedinu kalendarsku godinu, te podliježu odgovornosti za povredu službene dužnosti prema utvrđenim odredbama pozitivnih zakonskih propisa.

2.2.1. Godišnji raspored poslova

Godišnji raspored poslova sadrži pregledno izložene podatke o ustrojstvenim jedinicama u sudu, ukupnom broju sudaca, ukupnom broju službenika, ukupnom broju namještenika u sudu, a za sudske osoblje odsutno s rada u vrijeme njegova

³ Zakon o državnim službenicima (Narodne novine br.92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19 i 141/22)

donošenja i podatak o odsutnosti s rada i razlozima odsutnosti, te o podjeli poslova sudaca i službenika u sudu⁴. Prilikom utvrđivanja ustrojstvenih jedinica u godišnjem rasporedu poslova potrebno je voditi računa o pravilniku o unutarnjem redu, te o odredbama propisa koji nalažu ustrojavanje pojedinih ustrojstvenih jedinica.

Godišnjim rasporedom poslova utvrdit će se raspored administrativnih referenata - sudskih zapisničara po referadama sudaca i sudskih savjetnika te raspored administrativnih referenata - upisničara po ustrojstvenim jedinicama u sudskoj pisarnici te će se pobliže utvrditi njihova radna zaduženja, utvrdit će se službenici koji rade na predmetima USKOK-a i ratnih zločina te će se pobliže utvrditi njihova radna zaduženja, utvrdit će se službenici - povjerenici za etiku, službenici za obavljanje poslova u vezi s naplatom sudskih pristojbi, službenici za obavljanje poslova u vezi s izdavanjem uvjerenja da se ne vodi kazneni ili prekršajni postupak, službenici za preuzimanje i predaju pošiljaka na pošti, službenici - voditelji zemljišnoknjižnih odjela, sudski administrator informacijskog sustava koji je u primjeni u poslovanju suda i njegovi zamjenici i drugi službenici za obavljanje poslova iz nadležnosti suda te će se pobliže utvrditi njihova radna zaduženja i utvrdit će se namještenici. te će se pobliže utvrditi njihova radna zaduženja⁵. Najkasnije do 1. prosinca tekuće godine predsjednik suda utvrđuje godišnji raspored poslova, te se isti mora u tijeku godine mijenjati zbog znatnijeg povećanja ili smanjenja broja predmeta određene vrste, zbog neujednačenosti dodjele u prethodnom razdoblju, zbog potrebe da se pojedinim vrstama predmeta, odnosno pravnih stvari, odredi prednost rješavanja, zbog dulje odsutnosti suca, sudskog savjetnika ili drugog zaposlenika kao i iz drugih opravdanih razloga. Godišnji raspored poslova dostavlja se putem elektroničke pošte uz potvrdu o primitku, dok u iznimni slučajevima i u papirnatom obliku uz potvrdu o dostavi, te suci i sudski savjetnici mogu u roku od tri dana izjaviti prigovor predsjedniku suda, dok ostali službenici mogu u istom roku staviti primjedbu. Samom izjavljenom primjedbom i prigovorom ne odgađa se izvršenje godišnjeg rasporeda poslova. Predsjednik suda obavezan je dostaviti godišnji raspored poslova uz prigovore i primjedbe višem tijelu sudske uprave po proteku roka za njihovo izjavljivanje u roku od tri dana. Više tijelo sudske uprave može po službenoj dužnosti ili povodom prigovora i primjedbi izmijeniti ili dopuniti godišnji raspored poslova, ukinuti i vratiti ga na dopunu predsjedniku suda koji ga je donio, odnosno potvrditi doneseni godišnji raspored poslova u roku od 15 dana po primitku godišnjeg rasporeda poslova zajedno sa prigovorima i primjedbama na isti.

2.3. Ocjenjivanje državnih službenika

⁴ Sudski poslovnik (Narodne novine br. 37/2014, 49/2014, 8/2015, 35/2015, 123/2015, 45/2016, 29/2017, 33/2017, 34/2017, 57/2017, 101/2018, 119/2018, 81/2019, 128/2019, 39/2020, 47/2020, 138/2020, 147/2020, 70/2021, 99/2021, 145/2021 i 23/2022)

⁵ Sudski poslovnik (Narodne novine br. 37/2014, 49/2014, 8/2015, 35/2015, 123/2015, 45/2016, 29/2017, 33/2017, 34/2017, 57/2017, 101/2018, 119/2018, 81/2019, 128/2019, 39/2020, 47/2020, 138/2020, 147/2020, 70/2021, 99/2021, 145/2021 i 23/2022)

Državni službenici ocjenjuju se svake godine najkasnije do 28. veljače za prethodnu kalendarsku godinu⁶. Ne ocjenjuju se državni službenici koji su u prethodnoj kalendarskoj godini radili manje od šest mjeseci, bez obzira na razloge, te službenici na probnom radu.

2.3.1. Svrha ocjenjivanja

Svrha ocjenjivanja državnih službenika je poticanje državnih službenika na kvalitetno i učinkovito izvršavanje službenih zadaća, poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje u skladu s Etičkim kodeksom državnih službenika te utvrđivanje njihovog doprinosa u obavljanju poslova kao kriterija za nagrađivanje i napredovanje u službi.

Državni službenik ocjenjuje se ocjenom:

- „uspješan“ – ako pokazuje potrebnu razinu stručnosti i kompetencija, čiji rad i poštivanje službene dužnosti osiguravaju pouzdano obavljanje službe, koji svoje službene zadatke obavlja pravovremeno i u skladu s pravilima struke, a pogreške u radu i postupanju su zanemarive,
- „primjieran“ – ako pokazuje visoku razinu stručnosti i kompetencija, čiji rad i poštivanje službene dužnosti osiguravaju prvorazredno obavljanje službe, koji pored ispunjavanja uvjeta za ocjenu, „uspješan“ daje korisne prijedloge za unaprjeđenje službe ili pokazuje iznimnu motivaciju za rad te postiže rezultate u radu bolje od predviđenih za radno mjesto na koje je raspoređen,
- „izuzetan“ – ako pored ispunjavanja uvjeta za ocjenu "primjieran", obavlja poslove u opsegu znatno većem od uobičajenog ili je inovativan i kreativan te aktivno sudjeluje u unaprjeđenju upravnog područja ili se dodatno angažira u upravnom području u kojem je zaposlen odnosno upravnom području iz djelokruga državnog tijela, radom na poslovima i izvan opisa poslova radnog mjesta ili objavljivanjem stručnih radova ili publikacija ili sudjelovanjem kao predavač na stručnim savjetovanjima ili seminarima ili kao trener na radionicama u organiziranim programima izobrazbe sukladno Zakonu o državnim službenicima, čime doprinosi svom osobnom profesionalnom razvoju i unaprjeđenju rada u odgovarajućem upravnom području,
- „zadovoljava“ – ako pokazuje nižu razinu stručnosti i kompetencija od potrebne za uredno izvršavanje službenih zadataka, čiji rad i poštivanje službene dužnosti osiguravaju najmanju moguću mjeru prihvatljivih standarda kvalitete rada i preciznosti u obavljanju službe, koji ima pogreške u radu i postupanju, odnosno koji službene zadatke bez opravdanog razloga obavlja izvan rokova ili protivno pravilima struke, na čiji rad i postupanje nadređeni službenik ima primjedbe,
- „ne zadovoljava“ – ako ne pokazuje potrebnu stručnost i kompetencije za ostvarivanje minimuma standarda kvalitete rada te pouzdanog i prihvatljivog obavljanja službe, koji ima značajne pogreške u radu ili postupanju, odnosno koji službene zadaće učestalo izvršava izvan rokova ili protivno pravilima struke te ne

⁶ Zakon o državnim službenicima (NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22) članak 82.-89. i članak 9. Uredbe o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika (NN 133/11)

pokazuje interes za kvalitetu svog rada unatoč tome što nadređeni službenik ili čelnik tijela ima primjedbe na njegov rad i što ga upozorava na propuste i nepravilnosti, pod uvjetom da je najkasnije tri mjeseca prije isteka ocjenjivačkog razdoblja pisanim putem upozoren na mogućnost dobivanja negativne ocjene te ni nakon toga nije otklonio propuste i nepravilnosti u radu.

Državnog službenika ocjenjuje se na temelju pokazane učinkovitosti rada, uspoređivanjem opsega, kvalitete i rokova izvršenja poslova s opisom poslova njegovog radnog mjesta i radnim planovima državnog tijela, uzimajući u obzir poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje državnog službenika tijekom kalendarske godine.

Prijedlog ocjene daje neposredno nadređeni državni službenik. Prijedlog ocjene mora biti obrazložen.

Prijedlog ocjene daje se na uvid državnom službeniku. Ako državni službenik nije zadovoljan predloženom ocjenom, ima pravo dati primjedbu nadređenom službeniku, koji je dužan tu primjedbu razmotriti zajedno sa službenikom. Prijedlog ocjene dostavlja se po hijerarhijskom redu svima koji su državnom službeniku nadređeni, zaključno sa službenom osobom ovlaštenom za donošenje rješenja o ocjeni. Nadređeni službenici daju mišljenje o prijedlogu ocjene, a ako se ne slažu s prijedlogom, moraju navesti razloge za to i predložiti ocjenu državnog službenika. O ocjeni se donosi rješenje. Rješenje o ocjeni donosi čelnik tijela ili službena osoba ovlaštena za donošenje rješenja o ocjeni, uzimajući u obzir prijedlog neposredno nadređenog državnog službenika kao i mišljenja ostalih hijerarhijski nadređenih službenika. Državnog službenika kojem je čelnik tijela jedini nadređeni, ocijenit će čelnik tijela neposredno. Ocjena mora biti obrazložena. Službenik u žalbi protiv rješenja o ocjeni mora navesti razloge zbog kojih rješenje pobija i priložiti odgovarajuće dokaze na kojima žalbu temelji.

Postupak ocjenjivanja, kriterije za ocjenjivanje i sadržaj obrasca o ocjenjivanju službenika propisuje Vlada uredbom.

Ocjena državnog službenika uzima se u obzir kod utvrđivanja:

- a) potrebe izobrazbe državnih službenika,
- b) uvjeta za napredovanje,
- c) uvjeta za promicanje,
- d) uvjeta za upućivanje državnog službenika na rad izvan državne službe,
- e) uvjeta za korištenje plaćenog studijskog dopusta.

Ocjena državnog službenika uzima se u obzir prilikom izricanja kazni za povrede službene dužnosti. Državnog službenika koji je ocijenjen ocjenom „zadovoljava“, upućuje se na dodatno stručno osposobljavanje ili se premješta na drugo radno mjesto iste ili niže složenosti poslova, unutar istog stupnja obrazovanja. Državnog službeniku koji je ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“ prestaje državna služba po sili zakona, danom izvršnosti rješenja o ocjenjivanju.

Postupak koji prethodi ocjeni „ne zadovoljava“: unatoč tome što nadređeni službenik ili čelnik tijela ima primjedbe na rad i što upozorava službenika na propuste i nepravilnosti u radu mora biti ispunjen uvjet da je službenik najkasnije tri mjeseca prije isteka ocjenjivačkog razdoblja pisanim putem upozoren na mogućnost dobivanja negativne ocjene te ni nakon toga nije otklonio propuste i tek tada je moguće dati službeniku ocjenu „ne zadovoljava“.

Državna služba prestaje danom izvršnosti Rješenja o prestanku državne službe zbog ocjene „ne zadovoljava“, na koju službenik ima pravo žalbe, a što znači da će državni službenik ostati raditi sve dok mu se, ukoliko je uložio žalbu Odboru za državnu službu, o toj žalbi ne odluči.

2.4. Odgovornost za povredu službene dužnosti

Državni službenici odgovaraju za povredu službene dužnosti ako povjerene poslove ne obavljaju savjesno, stručno i u predviđenim rokovima, ako se ne pridržavaju Ustava, zakona i drugih propisa ili pravila o ponašanju za vrijeme službe ili u vezi sa službom.

Teške povrede službene dužnosti propisuju se zakonom, a lake povrede zakonom, uredbom Vlade i pravilnikom o unutarnjem redu.⁷ Na postupak zbog povrede službene dužnosti primjenjuju se odredbe zakona kojim se uređuje opći upravni postupak, ako ovim ili posebnim zakonom nije drukčije određeno. Postupak zbog povrede službene dužnosti je hitan. U postupku zbog povrede službene dužnosti ne plaćaju se pristojbe.

Državni službenik u postupku zbog povrede službene dužnosti ima pravo na branitelja, koji u tom postupku ima položaj opunomoćenika. Tijelo koje vodi postupak zbog povrede službene dužnosti dužno je, na zahtjev službenika protiv kojeg se vodi postupak, omogućiti sudjelovanje sindikata čiji je član, koji u tom postupku ima položaj izjednačen s položajem branitelja.

2.4.1. Koje su vrste povreda službene dužnosti, tko pokreće postupak povrede službene dužnosti te tko odlučuje o povredama službene dužnosti?

Povrede službene dužnosti mogu biti lake i teške⁸.

O lakim povredama službene dužnosti odlučuje čelnik tijela, ako posebnim zakonom za službenike pojedinih državnih tijela nije drukčije određeno.

O teškim povredama službene dužnosti u prvom stupnju odlučuje službenički sud, a u drugom stupnju viši službenički sud, ako posebnim zakonom za službenike pojedinih državnih tijela nije drukčije određeno.

⁷ Zakon o državnim službenicima članak 96.

⁸ Zakon o državnim službenicima, članak 97. i 99.

Postupak zbog lake povrede službene dužnosti pokreće zaključkom čelnik tijela ili osoba koju on za to ovlasti. Postupak zbog teške povrede službene dužnosti pokreće čelnik tijela ili osoba koju on za to ovlasti, danom predaje zahtjeva za pokretanje postupka nadležnom službeničkom sudu.

Neposredno nadređeni službenik dužan je podnijeti prijedlog za pokretanje postupka zbog lake povrede službene dužnosti, odnosno obavijestiti čelnika tijela o teškoj povredi službene dužnosti podređenog službenika, u roku od 15 dana od dana saznanja za počinjenu povredu.

Protiv odluke čelnika tijela u postupku zbog lake povrede službene dužnosti može se podnijeti žalba nadležnom službeničkom sudu u roku od petnaest dana od dana dostave odluke.

Protiv odluke službeničkog suda u postupku zbog teške povrede službene dužnosti može se podnijeti žalba višem službeničkom sudu u roku od petnaest dana od dana dostave odluke.

Protiv drugostupanjske odluke u postupku zbog povrede službene dužnosti može se pokrenuti upravni spor.

Lake povrede službene dužnosti su:

1. učestalo zakašnjavanje na posao ili raniji odlazak s posla,
2. neopravdano zakašnjenje na posao preko sat vremena dnevno,
3. učestalo prekoračenje vremena propisanog za odmor (stanku) ili korištenje prava na odmor (stanku) izvan propisanog vremena bez opravdanog razloga,
4. napuštanje radnih prostorija tijekom radnog vremena bez odobrenja nadređenog službenika,
5. neuredno čuvanje spisa, podataka ili druge povjerene dokumentacije,
6. neopravdan izostanak s posla jedan dan,
7. neobavješćivanje nadređenog službenika o spriječenosti dolaska na posao u roku od 24 sata bez opravdanih razloga,
8. ponašanje državnog službenika protivno Etičkom kodeksu državnih službenika, koje ne nanosi štetu ugledu službe,
9. neizvršenje ili nepravovremeno izvršenje službene zadaće bez opravdanog razloga, nesavjesno ili nemarno izvršenje službene zadaće ili izvršenje službene zadaće protivno pravilima struke,
10. nepodnošenje pisanog prijedloga za pokretanje postupka zbog lake povrede službene dužnosti, odnosno neobavješćavanje čelnika tijela o teškoj povredi službene dužnosti podređenog službenika
11. druge lake povrede službene dužnosti koje su propisane zakonom, uredbom Vlade ili pravilnikom čelnika tijela.

Teške povrede službene dužnosti su:

1. neizvršavanje, nesavjesno, nepravodobno ili nemarno izvršavanje službenih obveza,
2. nezakoniti rad ili propuštanje poduzimanja mjera ili radnji na koje je službenik ovlašten radi sprječavanja nezakonnosti,

3. davanje netočnih podataka kojima se utječe na donošenje odluka nadležnih tijela ili time nastaju druge štetne posljedice,
4. zlouporaba položaja ili prekoračenje ovlasti u službi,
5. odbijanje izvršenja naloga, ako za to ne postoje opravdani razlozi,
6. neovlaštena posluga ili neodgovorno korištenje sredstava povjerenih za rad ili u vezi s radom,
7. odavanje službene ili druge tajne u vezi s obavljanjem državne službe,
8. zlouporaba obveze državnog službenika na prijavljivanje opravdane sumnje na korupciju,
9. povreda prava na zaštitu anonimnosti državnog službenika koji prijavi opravdanu sumnju na korupciju,
10. ograničavanje ili uskraćivanje prava utvrđenih ovim Zakonom službeniku koji odgovornim osobama ili nadležnim tijelima prijavi sumnju na korupciju ili zlostavljanje tog službenika,
11. obavljanje djelatnosti koja je u suprotnosti s poslovima radnog mjesta ili bez prethodnog odobrenja čelnika tijela,
12. uporaba krivotvorene isprave u cilju ostvarivanja prava u službi,
13. ponašanje suprotno Etičkom kodeksu državnih službenika, koje nanosi štetu ugledu službe,
14. neopravdan izostanak s posla od dva do četiri dana uzastopno,
15. tri puta izrečena kazna za lake povrede službene dužnosti počinjene u razdoblju od dvije godine,
16. otuđenje te oštećenje ili uništenje imovine državnog tijela hotimično ili krajnjom nepažnjom,
17. dolazak na posao pod utjecajem alkohola, droga ili drugih sredstava ovisnosti ili dovođenje pod utjecaj alkohola, droga ili drugih sredstava ovisnosti za vrijeme radnog vremena ili odbijanje testiranja na alkohol ili droge,
18. druge teške povrede službene dužnosti koje su propisane zakonom.

Kada nastupa zastara pokretanja i vođenja postupka zbog povrede službene dužnosti?

Pravo na pokretanje postupka zbog lake povrede službene dužnosti zastarijeva u roku od tri mjeseca od dana saznanja za počinjenu povredu i počinitelja, a najkasnije u roku šest mjeseci od dana kada je povreda počinjena. Ako u roku od godine dana od dana pokretanja postupka ne bude donesena izvršna odluka, postupak će se obustaviti zbog zastare vođenja postupka.

Pravo na pokretanje postupka zbog teške povrede službene dužnosti zastarijeva u roku od godine dana od dana saznanja za počinjenu povredu i počinitelja, a najkasnije u roku od tri godine od dana kada je povreda počinjena. Ako u roku od tri godine od dana pokretanja postupka ne bude donesena izvršna odluka, postupak će se obustaviti zbog zastare vođenja postupka.

Rokovi za donošenje izvršne odluke za laku i tešku povredu službene dužnosti ne teku za vrijeme privremene spriječenosti službenika za rad.

Zastara vođenja postupka prekida se svakom postupovnom radnjom nadležnog tijela usmjerenom ka odlučivanju o odgovornosti za povredu službene dužnosti ili zakonitosti i ustavnosti rješenja te nakon svakog prekida, zastarni rok počinje iznova

teći.

Apsolutna zastara vođenja postupka nastupa protekom dvostruko vremena koliko je prema zakonu propisana zastara vođenja postupka zbog povrede službene dužnosti.

Koje se kazne mogu izreći za povrede službene dužnosti?⁹

Za lake povrede službene dužnosti mogu se izreći sljedeće kazne:

- usmena opomena
- pisana opomena
- pisana opomena s upisom u osobni očevidnik državnog službenika
- novčana kazna u visini do 10% plaće službenika isplaćene u mjesecu kad je kazna izrečena.

Za teške povrede službene dužnosti mogu se izreći sljedeće kazne:

- novčana kazna na vrijeme od jednog do šest mjeseci, u mjesečnom iznosu od 10 do 20% ukupne plaće isplaćene službeniku u mjesecu u kojem je kazna izrečena
- premještaj na drugo radno mjesto niže složenosti poslova istog stupnja obrazovanja
- prestanak državne službe

Državni službenik kojem je utvrđena odgovornost za tešku povredu službene dužnosti ne može se promicati i napredovati u službi u roku od dvije godine od dana izvršnosti rješenja o odgovornosti.

Državnom službeniku koji je u roku godine dana od izvršnosti rješenja o utvrđivanju odgovornosti za tešku povredu službene dužnosti počini novu tešku povredu službene dužnosti, prestaje državna služba po sili zakona danom izvršnosti rješenja kojim je utvrđena odgovornost službenika za novu tešku povredu službene dužnosti.

Za prestanak državne službe po sili zakona sukladno članku 110. st. 4. Zakona o državnim službenicima, mjerodavan je trenutak počinjena nove teške povrede službene dužnosti (u roku od godine dana od izvršnosti prvog rješenja o utvrđivanju odgovornosti službenika za tešku povredu službene dužnosti), a ne trenutak pokretanja novog postupka zbog teške povrede službene dužnosti.¹⁰

Državnom službeniku obvezno se izriče kazna prestanka državne službe ako bude proglašen odgovornim za tešku povredu službene dužnosti koja ima obilježja korupcije.

Zbroj novčanih kazni izrečenih u jednom mjesecu za lake i teške povrede službene dužnosti ne može iznositi više od 30% ukupne plaće isplaćene službeniku u tom mjesecu.

Kazna premještaja na drugo radno mjesto niže složenosti poslova istog stupnja

⁹ Zakon o državnim službenicima, članak 110.

¹⁰ Mišljenje Uprave za službenički sustav, KLASA 112-02/21-01/489, MPU, prosinac 2021.

obrazovanja može se izreći samo ako postoji slobodno radno mjesto u državnom tijelu.

Može li sindikalni povjerenik odgovarati za povredu službene dužnosti?

Sindikalni povjerenik ne može zbog obavljanja sindikalne aktivnosti biti pozvan na odgovornost niti doveden u nepovoljniji položaj u odnosu na druge službenike i namještenike.

Obavljanje sindikalne aktivnosti sindikalnog povjerenika ne smije utjecati na uredno obavljanje poslova na kojima radi i ne može biti razlog za nepoštivanje propisa ili neizvršavanje zakonitih naloga i uputa čelnika tijela ili nadređenog službenika.

Protiv sindikalnog povjerenika ne može se bez suglasnosti Sindikata pokrenuti postupak zbog povrede službene dužnosti. Ako se sindikat u roku od osam dana ne izjasni o davanju suglasnosti smatra se da je suglasan s pokretanjem postupka zbog povrede službene dužnosti sindikalnog povjerenika. Ako sindikat uskrati suglasnost, čelnik tijela može u roku od 15 dana od dana dostave očitovanja sindikata zatražiti da suglasnost nadomjesti odluka nadležnog upravnog suda. Postupak pred upravnim sudom je hitan.

2.4.2. Udaljenje iz državne službe¹¹

Čelnik tijela ima fakultativnu i obligatornu mogućnost za donošenjem rješenja o udaljenju službenika iz državne službe.

Čelnik tijela može donijeti rješenje o udaljenju iz službe

- a) ako je protiv službenika pokrenut kazneni postupak
- b) ako je protiv službenika pokrenut neki drugi postupak
radi teške povrede službene dužnosti

Dakle, ako je povreda takve prirode da bi ostanak u državnoj službi dok traje postupak mogao štetiti interesima službe

Čelnik tijela mora donijeti rješenje o udaljenju iz službe

- a) prije podnošenja zahtjeva o pokretanju postupka za tešku povredu sa obilježjem korupcije
- b) ako je pokrenut kazneni postupak ili je već pokrenut postupak zbog teške povrede službene dužnosti sa obilježjem korupcije
- c) smatra se da je udaljen iz službe državni službenik protiv kojeg je pokrenut istražni postupak ili određen pritvor

Udaljenje traje do okončanja kaznenog postupka, odluka o određenom pritvoru ili do kraja postupka zbog teške povrede službene dužnosti

d) danom dostave Rješenja o izvanrednom otkazu - udaljenje traje do izvršenosti rješenja o izvanrednom otkazu

¹¹ Zakon o državnim službenicima, članak 112.

Protiv rješenja o udaljenju iz službe službenik može izjaviti žalbu nadležnom službeničkom sudu u roku od 15 dana od dostave rješenja.

Žalba ne odgađa izvršenje rješenja.

Službenički sud dužan je odlučiti o žalbi najkasnije u roku od 15 dana od primitka žalbe. Odluka službeničkog suda o žalbi je izvršna danom dostave rješenja stranci.

Za vrijeme udaljenja iz službe službeniku pripada naknada plaće u iznosu od 60%, a ako uzdržava obitelj, 80% plaće isplaćene u mjesecu koji je prethodio udaljenju iz službe.

Puna plaća pripada službeniku od dana vraćanja u službu.

Službeniku se vraća obustavljeni dio plaće od prvoga dana udaljenja, u sljedećim slučajevima:

- a) ako službenički sud uvaži njegovu žalbu protiv rješenja o udaljenju iz službe,
- b) ako je pravomoćnim rješenjem obustavljen kazneni, odnosno postupak zbog teške povrede službene dužnosti, osim zbog zastare vođenja postupka,
- c) ako je pravomoćnom presudom u kaznenom, odnosno pravomoćnim rješenjem u postupku zbog teške povrede službene dužnosti oslobođen od odgovornosti

2.4.3. Kaznenopravna i disciplinska odgovornost

Kaznena odgovornost ne isključuje odgovornost za povredu službene dužnosti, ako djelo koje je predmet kaznenoga postupka ujedno predstavlja i povredu službene dužnosti. Oslobođenje od kaznene odgovornosti ne pretpostavlja oslobađanje od odgovornosti za povredu službene dužnosti ako je izvršeno djelo propisano kao povreda službene dužnosti.¹²

Postavlja se pitanje koja su to koruptivna kaznena djela za koja postoji samo disciplinska odgovornost državnih službenika, sa jedinom sankcijom prestanak državne službe po sili zakona zbog utvrđenja službeničkog suda o teškoj povredi službene dužnosti, a koja su to kaznena djela sa obilježjem korupcije za koje će protiv državnog službenika bit pokrenut kazneni postupak po službenoj dužnosti pred nadležnim sudom, a koja će posljedica pravomoćno osuđujuće presude biti prestanak državne službe po sili zakona.

Državni službenik može zlouporabiti položaj u kontekstu korupcije, ali i izvan toga. Bitna obilježja disciplinske povrede zlouporabe položaja nisu identična bitnim obilježjima kaznenog djela zlouporabe položaja i ovlasti, zbog čega je za prvo predviđen samo prestanak državne službe po sili zakona.

Stoga u kontekstu spomenutoga valja istaknuti da su disciplinski i kazneni postupak dva neovisna postupka, a da je po svojim dosezima disciplinska odgovornost šira od kaznene odgovornosti, te oslobađanje od kaznene odgovornosti ne pretpostavlja i oslobađanje od disciplinske odgovornosti, pa se stoga ni disciplinski sud ne može pozivati na kaznenu presudu i ocjenu dokaza suda izvedenih tijekom kaznenog postupka. Isto tako Zahtjevom za pokretanjem stegovnog postupka, kazneni sud u

¹² Zakon o državnim službenicima, članak 96.

postupku koji se vodi o istom djelu i osnovi nije vezan pravnom ocjenom djela iz zahtjeva za pokretanjem stegovnog postupka.

Stoga kaznena odgovornost ne isključuje odgovornost za povredu službene dužnosti ako se radi o djelu koje je propisano kao povreda službene dužnosti, a kaznena odgovornost ne isključuje odgovornost za povredu službene dužnosti, ako djelo koje je predmet kaznenog postupka ujedno predstavlja i povredu službene dužnosti, dok oslobođenje od kaznene odgovornosti ne predstavlja oslobođenje i od disciplinske odgovornosti za povredu službene dužnosti, a radi se o takvim povredama da je povreda dužnosti propisana zakonom sukladno članku 96. st. 2. i 3. Zakona o državnim službenicima.

2.5. Prestanak državne službe po sili zakona

Državna služba po sili zakona može prestati:¹³

1. smrću,
2. dostavom pravomoćnog rješenja o priznanju prava na invalidsku mirovinu zbog opće nesposobnosti za rad,
3. kad navršši 65 godina života i najmanje 15 godina mirovinskog staža, osim ako se čelnik tijela i državni službenik drukčije ne dogovore, vodeći računa o potrebama službe - državna služba prestaje najkasnije posljednjeg dana godine u kojoj je navršio 65 godina života i najmanje 15 godina mirovinskog staža,
4. kad je osuđen na kaznu zatvora ili kaznu dugotrajnog zatvora ili djelomičnu uvjetnu osudu za kazneno djelo – danom saznanja za pravomoćnost presude, osim ako mu je pravomoćnom presudom izrečena uvjetna osuda ili mu je kazna zatvora zamijenjena radom za opće dobro¹⁴
5. kad neopravdano izostane s rada pet radnih dana uzastopce – danom napuštanja službe, odnosno prvog dana odsutnosti s rada.
6. ako ne položi državni ispit u propisanom roku – istekom roka u kojem je bio obvezan položiti državni ispit, ako ovim Zakonom nije drukčije propisano (službeniku koji ne položi državni ispit u propisanom roku, prestaje državna služba istekom posljednjeg dana roka za polaganje ispita)
7. ako se sazna da u vrijeme prijma u državnu službu nije ispunjavao uvjete za prijam u državnu službu propisane ovim ili drugim zakonom ili da je u vrijeme prijma u državnu službu postojala zapreka za prijam u državnu službu propisana ovim Zakonom – danom saznanja za to

¹³ Zakon o državnim službenicima članak 137.

¹⁴ Županijski sud u Zagrebu, poslovni broj 6 K-Us-42/2021

U kaznenom postupku državna službenica osuđena je na kaznu zatvora u trajanju od 11 (jedanaest) mjeseci te se na temelju članka 55. KZ/11. optuženoj kazna zatvora na koju je osuđena zamijenila radom za opće dobro. Na temelju članka 71. KZ/11., optuženoj je izrečena i sigurnosna mjera zabrane obavljanja poslova državnog službenika, obzirom da je sama svrha ove sigurnosne mjere zabrana obavljanja djelatnosti odnosno određene dužnosti ako postoji opasnost da će zlouporabom te dužnosti ili djelatnosti ponovo počiniti kazneno djelo.

8. kad mu je izrečena kazna prestanka državne službe zbog teške povrede službene dužnosti – danom izvršnosti rješenja službeničkog suda,

9. ako se kod premještaja ne javi na novu dužnost u utvrđenom roku – danom kojim se morao javiti na dužnost,

10. ako je ocijenjen ocjenom »ne zadovoljava« – danom izvršnosti rješenja o ocjenjivanju - uz uvjet da je najkasnije 3 (tri) mjeseca prije isteka ocjenjivačkog razdoblja pisanim putem upozoren na mogućnost dobivanja negativne ocjene te ukoliko ni nakon tog upozorenja državni službenik nije otklonio propuste i nepravilnosti u radu

11. u drugim slučajevima utvrđenim zakonom.

Državnom službeniku kojem je izrečena uvjetna osuda te sud donese odluku o opozivu izrečene uvjetne osude, državna služba prestaje danom saznanja za pravomoćnost odluke o opozivu uvjetne osude.

Državnom službeniku kojem je kazna zatvora zamijenjena radom za opće dobro te sud donese odluku kojom određuje izvršenje izrečene kazne zatvora u neizvršenom dijelu ili u cijelosti, državna služba prestaje danom saznanja za pravomoćnost odluke o izvršenju izrečene kazne zatvora.

2.6. Godišnji plan nabave

Godišnji plan nabave donosi se u skladu s osiguranim proračunskim sredstvima, te u skladu s potrebama suda. U odnosu na predmete nabave čija je procijenjena vrijednost jednaka ili veća od 20.000,00 kuna plan nabave donosi se za proračunsku godinu najkasnije u roku od 30 dana od dana donošenja proračuna. Plan nabave može se izmijeniti ili dopuniti tijekom proračunske godine ovisno o potrebama suda i o osiguranim sredstvima, te sve izmjene i dopune moraju biti vidljivo naznačene u odnosu na osnovni plan nabave. Usvojeni plan nabave od strane predsjednika suda i sve njegove izmjene i dopune obvezno je objaviti u standardiziranom obliku u Elektroničkom oglasniku javne nabave Republike Hrvatske u roku od osam dana od donošenja ili promjene, a koji su obvezni biti dostupni do 30. lipnja sljedeće godine.

2.7. Provedba postupaka javne nabave

Kako bi se utvrdio postupak nabave, potrebno je utvrditi vrijednost predmeta nabave, te je Zakonom o javnoj nabavi određeno da se ne primjenjuje za nabavu robe i usluga te provedbu projektnih natječaja procijenjene vrijednosti manje od 200.000,00 kuna, radova procijenjene vrijednosti manje od 500.000,00 kuna. Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o javnoj nabavi (N/N 114/2022) određeno je da se iznos od 200.000,00 kuna zamjenjuje sa iznosom od 26.540,00 eura, dok se iznos od 500.000,00 kuna zamjenjuje iznosom od 66.360,00 eura koja izmjena stupa na snagu na dan uvođenja eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj.

U odnosu na postupke nabave na čiju vrijednost se ne primjenjuje Zakon o javnoj nabavi pravila, uvjete i postupke jednostavne nabave utvrđuje naručitelj općim aktom, uzimajući u obzir načela javne nabave te mogućnost primjene elektroničkih sredstava

komunikacije¹⁵. Predsjednik suda obvezan je opći akt kojim uređuje postupak jednostavne nabave, te sve njegove promjene objaviti na internetskim stranicama.

Po provedbi postupka jednostavne odnosno javne nabave sud je obvezan voditi registar ugovora o javnoj nabavi i okvirnih sporazuma. Registar ugovora sadrži sve predmete čija je vrijednost jednaka ili veća od 20.000,00 kuna, dok je Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o javnoj nabavi određen na dan uvođenja eura kao službene valute iznos od 2.650,00 eura. Registar ugovora i sve njegove promjene obvezno je objaviti na internetskim stranicama i u standardiziranom obliku u Elektroničkom oglasniku javne nabave Republike Hrvatske u roku od osam dana od donošenja ili promjene.

2.8. Nadzor na financijsko-materijalnim poslovanjem i vlastitim prihodima

Materijalno-financijski poslovi obavljaju se, u pravilu, u posebnom odjelu ili odsjeku pod neposrednim nadzorom predsjednika suda i/ili ravnatelja sudske uprave.¹⁶

Pravilnikom o materijalno financijskom poslovanju kao internim aktom svakog tijela, procedurom stvaranja ugovornih obveza, procedurom zaprimanja računa, njihova provjera i pravovremeno plaćanje, procedura blagajničkog poslovanja i dr. temeljni su interni akti kojima se uređuje i nadzire financijsko materijalno poslovanje od strane čelnika tijela ili ravnatelja sudske uprave.

Vlastiti prihodi

Vlastiti prihodi su prihodi koje ostvaruju proračunski korisnici od obavljanja poslova na tržištu i u tržišnim uvjetima i koji se ne financiraju iz proračuna.

Zadnjim izmjenama i dopunama Zakona o proračunu²⁰ omogućeno je da proračunski korisnici vlastite prihode koje naplate iskoriste u cijelosti, neovisno o visini planiranih iznosa, ali u jednoj proračunskoj godini. Vlastiti prihodi koji se ne utroše do kraja godine, u pravilu se ne mogu prenijeti u iduću proračunsku godinu.

Upitnikom o fiskalnoj odgovornosti provjerava se nadgledaju li tijekom proračunske godine nadležno ministarstvo pratilo uplatu namjenskih i vlastitih prihoda svojih korisnika u proračun te je li nadležno ministarstvo pratilo korištenje namjenskih i vlastitih prihoda koji su bili izuzeti od obveze uplate u proračun.

Svaki sud dužan je stvoriti proceduru vlastitih prihoda u kojoj se mora navesti iz kojih osnova se mogu prikupiti vlastita sredstva.

Vlastita sredstva uplaćuju se na točno određeni proračunski konto, a onda se sukladno odluci čelnika tijela ili ravnatelja sudske uprave vlastita sredstva uplaćuju u državni proračun, a što znači da predmetno možete uplatiti/ utrošiti na uredski materijal, sitan inventar, energiju, zakupnine i najamnine, premije osiguranja,

¹⁵ Zakon o javnoj nabavi (NN 120/16. i 114/22.)

¹⁶ Sudski poslovnik, članak 18.

reprezentaciju, uredska oprema i namještaj, komunikacijska oprema, oprema za održavanje i zaštitu.

2.9. Provedba projekata sudske uprave i suradnja s jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave

Projekti sudske uprave provode se u suradnji sa ministarstvom nadležnim za poslove pravosuđa koji osigurava financijska sredstva, te suradnja s jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave u tom smislu nije realizirana.

Primjera radi sudovi su do pandemije povodom obilježavanja Europskog dana pravosuđa 25. listopada kalendarske godine organizirali „Dane otvorenih vrata“ kojim se je javnosti željelo približiti rad sudova u Republici Hrvatskoj.

2.10. Statistički podaci o radu suda

Sudskim poslovnikom u članku 19. i članku 88. određeno je da poslovi vezani uz informatičku podršku i obradu statističkih podataka obavljaju se u posebnom odjelu ili odsjeku pod neposrednim nadzorom predsjednika suda i/ili ravnatelja sudske uprave, čime su zaposlenici u navedenim ustrojstvenim jedinicama nedvojbeno podrška u pribavljanju statističkih podataka o radu suda.

²⁰ Zakon o proračunu NN 144/21

Literatura

1. Zakon o sudovima (Narodne novine br. 28/2013, 33/2015, 82/2015, 82/2016, 67/2018, 126/2019, 130/2020, 21/2022 i 60/2022)
2. Sudski poslovnik (Narodne novine br. 37/2014, 49/2014, 8/2015, 35/2015, 123/2015, 45/2016, 29/2017, 33/2017, 34/2017, 57/2017, 101/2018, 119/2018, 81/2019, 128/2019, 39/2020, 47/2020, 138/2020, 147/2020, 70/2021, 99/2021, 145/2021 i 23/2022)
3. Zakon o državnim službenicima (92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19 i 141/22)
4. Mišljenje Uprave za službenički sustav, KLASA 112-02/21-01/489, MPU, prosinac 2021
5. Županijski sud u Zagrebu, poslovni broj 6 K-Us-42/2021.
6. Zakon o javnoj nabavi (NN 120/16. i 114/22.)
7. Zakon o proračunu NN 144/21

KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Jelena Bužančić Barac,
Neuron edukacije

Martina Mihordin,
Državno odvjetništvo Republike Hrvatske

Ključni pojmovi:

- Komunikacija
- Glavna načela uspješne komunikacije
- Osnovni komunikacijski modeli
- Dimenzije komunikacijskog odnosa
- Verbalno i neverbalno u interpersonalnoj komunikaciji
- Profesionalna komunikacija i komunikacijski proces
- Slušanje u komuniciranju
- Primjeri: dobro i loše u komunikaciji
- Primjeri – uspješna i neuspješna komunikacija
- Komunikacijske vještine i retorika
- Javni govor i nastup, trema i strah
- Sedam zapovijedi dobrog komuniciranja
- Komunikacija s različitim javnostima
- Komunikacijski stilovi i osobne granice
- Asertivnost u službi prevencije i rješavanja konflikata

Uvod

Neovisno koju djelatnost pojedinac obavlja i u kojoj profesiji pojedinac obavlja svoje zadatke, komunikacija se postavlja kao kontinuirana i stalna aktivnost počevši od onog osnovnog tumačenja da je to proces prijenosa informacija pa do složenijih tumačenja koja obuhvaćaju poznavanje sociologije, psihologije, komunikologije, pedagogije i u ovoj prigodi, organizacijskog ponašanja.

Komunikaciju nije potrebno promatrati kao neko nepoznato i složeno područje čovjekovog djelovanja (pojedinac ili grupa) već kao svakodnevnu aktivnost koju provodimo bilo neformalno bilo formalno.

Neformalna komunikacija je zapravo ono što poznajemo i svakodnevno se susrećemo s njom, kao što su na primjer razgovori u obitelji ili razgovori s prijateljima, poznanicima. Kada se prisjetimo koliko smo puta u takvoj neformalnoj komunikaciji izrekli nešto članu obitelji ili prijatelju i bili neshvaćeni u slanju i primitku poruke, odnosno sugovornik nije shvatio što smo željeli reći, tada bi zasigurno mogli pronaći primjere za koje bi jasno razaznali „*ja sam kriv jer ti nisam objasnio*“ i „*ti si kriv jer me nisi slušao i shvatio*“. Ovakve općenite ocjene zapravo su nešto s čime se susrećemo svakodnevno i obje su točne.

Naime, komunikacija uključuje pošiljatelja i primatelja poruke pri čemu, u dvosmjernoj komunikaciji, primatelj poruke postaje pošiljatelj poruke. Kako bi i pošiljatelj i primatelj poruke ostvarili uspješnu i razumljivu komunikaciju moraju poznavati elemente komunikacijskog procesa (barem osnovne modele), a to je posebno važno za osobe koje, u organizacijskom ponašanju, obnašaju neku rukovodeću funkciju ili dužnost.

Ravnatelj sudske uprave

Prethodno smo spomenuli pojam organizacijskog ponašanja. Ne ulazeći u definicije i teorijsko obrazlaganje, organizacijsko ponašanje podrazumijeva ponašanje pojedinca, grupe ili samog sustava (odjeli, odsjeci, druge ustrojstvene jedinice) u nekoj organizaciji koje je usmjereno prema uspješnom obavljanju poslova i zadaća te organizacije, odnosno unaprjeđenju/poboljšanju djelovanja te organizacije.

U tom smislu citiramo opis poslova ravnatelja sudske uprave¹⁷ koji sa svojim znanjima i kvalifikacijama pomaže predsjedniku suda u obavljanju poslova sudske uprave.

„Za ravnatelja sudske uprave može biti primljena osoba koja ima završen integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij prava odnosno diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij ekonomske struke i najmanje pet godina iskustva na odgovarajućim poslovima.“

„*Ravnatelj sudske uprave:*

- *obavlja stručne poslove u svezi s planiranjem i upravljanjem ljudskim potencijalima u sudu,*
- *organizira rad sudskih službenika i namještenika te prati njihovu učinkovitost u radu,*

¹⁷ <https://sudovi.hr/hr/o-sudovima/ravnatelj-sudske-uprave>, pristupljeno 29. prosinca 2022.

- prati i planira edukaciju sudskih službenika i namještenika,
- vodi brigu o održavanju zgrade suda, radnih prostorija i opreme za rad te investicijskim ulaganjima,
- organizira i koordinira izradu godišnjeg plana nabave sukladno zakonu i potrebama suda,
- organizira provedbu postupaka javne nabave,
- obavlja nadzor nad financijsko-materijalnim poslovanjem suda te obavljanjem uredskih i pomoćno-tehničkih poslova,
- skrbi se i obavlja nadzor nad trošenjem proračunskih i vlastitih sredstava suda,
- sudjeluje u izradi i provedbi projekata sudske uprave te nadzire njihovu provedbu,
- skrbi se o pravodobnom i urednom vođenju statističkih podataka o radu suda,
- surađuje s jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave u vezi s nabavom opreme i osiguranjem sredstava za pojedine aktivnosti suda,
- obavlja druge poslove koje mu povjeri predsjednik suda.“

Iz svega navedenog, razvidno je kako je komunikacija ravnatelja sudske uprave sastavni element djelovanja i ponašanja u sudu kao određenoj organizaciji i slijedom toga, u organizacijskom ponašanju koje, kao što je prethodno navedeno, obuhvaća organizaciju i upravljanje.

Ako upotrijebimo shvaćanje da je ravnatelj sudske uprave zapravo menadžer u svojoj organizaciji (sud), nećemo puno pogriješiti jer neke osnovne funkcije menadžerskog posla i samog pojma menadžera, kroz niz stručne literature i istraživanja, podrazumijevaju planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu. Upravo ove riječi opisa poslova menadžera su obuhvaćene i u prethodno navedenom opisu poslova ravnatelja sudske uprave.

Ovo povezivanje navodimo za sve one ravnatelje koji će htjeti čitati dodatnu literaturu o organizacijskom ponašanju i menadžmentu čime će si, pojednostavljuvanjem teorije, jasnije prikazati svoje djelovanje ali i produbiti potrebna znanja te osvijestiti svoju ulogu ponajviše u komunikacijskom procesu.

Skraćeno, planiranje aktivnosti za postizanje cilja i rezultata, organiziranje u smislu davanja zadataka radi obavljanja određene zadaće, vođenje pojedinaca i grupa (ustrojstvenih jedinica unutar suda) i kontrola kao postupak provjere jesu li zadaci obavljeni te je li potrebna promjena u samoj provedbi aktivnosti i djelovanja, u svakom svom dijelu podrazumijevaju komunikaciju. Komunikacija je potrebna kad planiramo i delegiramo tko će trebati i kako odraditi neki zadatak, a ponajviše je potrebna kada organizirano samu provedbu davanja zadataka i kada vodimo (usmjeravamo, ukazujemo...) pojedince i grupe ka obavljanju zadataka. Naravno, komunikacija je bitna i kod nadzora odnosno kontrole jer mnogi će pojedinci u određenoj organizaciji reći „šef je izgubio živce jer nismo dobro odradili zadatak iako on nije precizno rekao kako da ga odradimo“, misleći kako je prepustio odrađivanje zadatka bez jasne i pravovremene kontrole pa je preuzimanje odgovornosti ili izbjegao ili prebacio na pojedince i grupe. Raznovrsne su svakodnevne situacije u kojima se nalaze dužnosnici i službenici te namještenici u sudovima, kao prema internoj javnosti (međusobno, unutar suda) tako i prema eksternoj javnosti (odvjetnici,

državni odvjetnici, tumači, vještaci, građani, stranke u postupcima, svjedoci, nevladine udruge, novinari, druga zainteresirana javnost...).

Kako smo naveli, za planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu potrebna je komunikacija, a za uspješnu komunikaciju potrebno je poznavati osnove komunikacijskog procesa i komunikacijske vještine, pri čemu se od ravnatelja sudske uprave ne očekuje izvrsnost poznavanja retorike, ali se svakako očekuje jasna, argumentirana i razgovijetna te kratka i ciljana komunikacija, odnosno prijenos poruke, informacije.

Podsjetimo, osnovno tumačenje je da je komunikacija prenošenje poruke, iako stručno i teorijski, kroz istraživanja, komunikacija obuhvaća slojeve interdisciplinarnosti i predstavlja područje izučavanja o utjecanju na sugovornika ili samoga sebe s naglaskom da je važan sadržaj komunikacije i njeni učinci u postizanju životnih ciljeva (komunikologija kao znanost).

Važno je zapamtiti da nije moguće ne komunicirati pri čemu naglašavamo, a što bi pojedinci mogli primijetiti, i da je šutnja vid komunikacije. Šutnjom se može izreći emociju i stav te se njom također daje poruka pa je potrebno razmišljati i o šutnji u našoj međusobnoj komunikaciji (razlikujmo stanku/pauzu u govoru/izlaganju od šutnje, razlikujmo situaciju npr. u kojoj odšućujemo odgovor na neko postavljeno pitanje na sastanku).

Neovisno što i o čemu govorimo, bit je da komunikacijom prevladavaju argumenti, jer isprazni govori i komunikacije, ponajviše u organizacijskom ponašanju (sastanci, delegiranje zadataka, slušanje prijedloga za rješavanje određenih poslovnih situacija i problema) ne pridonose cilju: odrađivanju zadataka, unaprjeđenju rada organizacije, rješavanje problema, pomirba sukobljenih strana.

Etički kodeksi

S obzirom na djelokrug ravnatelja sudske uprave, važno je poznavati etičke odredbe koje se odnose na komunikaciju i međusobne odnose iz Etičkog kodeksa državnih službenika, Kodeksa sudačke etike (odnos prema javnosti, odnos prema sucima i zaposlenicima u sudu) i Etičkog kodeksa državnih odvjetnika i zamjenika državnih odvjetnika (načelo suzdržanosti, opća pravila ponašanja - odnosi i suradnja u državnom odvjetništvu, odnosi prema drugima: sudu, javnosti).

Naime, ravnatelji sudskih uprava bit će i jesu u situacijama kada će morati rješavati s povjerenicima za etiku situacije koje još nisu službeno zavedene u postupak ispitivanja povrede odredbi etičkih kodeksa i kod provedbe ispitnog postupka od iznimne su važnosti komunikacijske vještine: u razgovoru sa službenikom čije se ponašanje ispituje, u razgovoru sa svjedocima, i biranju riječi koje bi mogle imati značenje suprotno od onog koje želimo dati, pa do onog trenutka kada moramo uručiti neku negativnu odluku ili rješenje određenom službeniku.

U ovakvim situacijama važno je biti jasan i argumentiran u komunikaciji te smiren jer ako primatelj naše poruke ne osjeća našu (pošiljalatelj poruke je ravnatelj sudske uprave) dobronamjernost prema sugovorniku/primatelju poruke, komunikacija neće biti uspješna.

Savjetujemo da ravnatelji sudskih uprava, upravo zbog ovakvih situacija vezano za povredu etičkih kodeksa, vježbaju komunikacijske vještine s ciljem kratke, argumentirane i jasne komunikacije, a komunikacijske vještine mogu se vježbati zajedno s povjerenicima za etiku.

Što je komuniciranje?

Evo nekih mogućih definicija:

- U svom najopćenitijem vidu, komuniciranje označava izmjenu poruka između dvije ili više osoba. Sastoji se od dva procesa: slanja poruka i primanja istih. Taj je proces kontinuiran i cikličan. Poruke koje se izmjenjuju mogu biti verbalne i neverbalne.
- Komuniciranje je proces izmjene poruka između dvije ili više osoba. On obuhvaća slanje poruka i primanje poruka. Taj je proces kontinuiran i cikličan.
- Komuniciranje je međusobno utjecanje ljudi jednih na druge upotrebom simboličkih sredstava.
- Komuniciranje je dinamički i složeni proces u kojem ljudi šalju i primaju verbalne i neverbalne poruke da bi razumjeli i da bi njih razumjeli.

Porijeklo riječi:

Communicare, lat. – učiniti zajedničkim, učiniti općim.

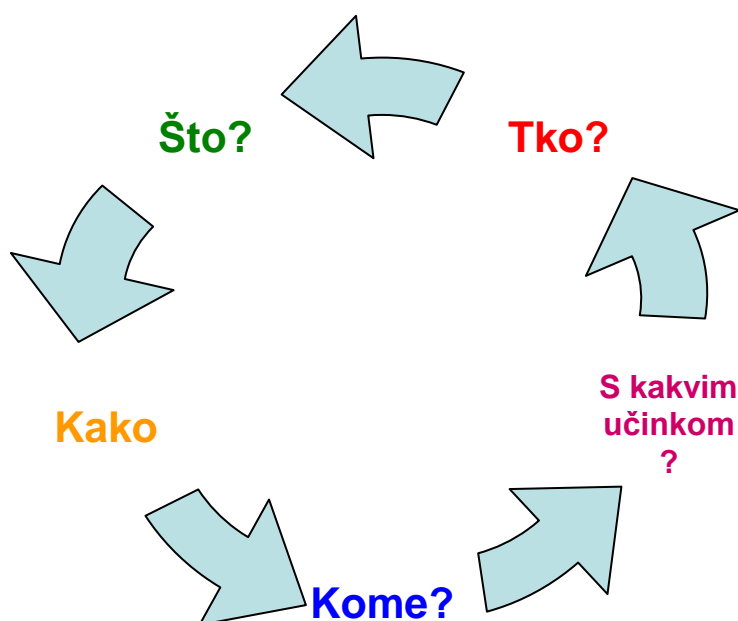
Komuniciranje je, dakle, proces činjenja zajedničkog, proces izgradnje zajednice.

Elementi komunikacije:

Proces komuniciranja sadrži pet temeljnih elemenata. To su: komunikator, poruka, sredstvo komunikacije, primatelj poruke i povratna informacija.

Jednostavnim riječima možemo taj proces ovako prikazati:

Komunikacija je uspješna ako primatelj poruku razumije, ako joj vjeruje, te ako ispravno procijeni njezinu važnost.



Komunikacija na radnom mjestu

U smislu djelokruga ravnatelja sudske uprave govorimo o interpersonalnoj komunikaciji odnosno komunikaciji među osobama koja uključuje značajke i verbalnog i neverbalnog komuniciranja. Takva komunikacija može biti rezultat nekog spontanog ponašanja (iznenadni sastanak na hodniku), rutinskog ponašanja (jutarnje ispijanje kave sa službenicima, čajne kuhinje) ili planiranog ponašanja (sastanci radi razrješavanja situacija ili rješavanja zadataka). Imajmo na umu kako u interpersonalnoj komunikaciji, uz prisutnu interakciju i koherenciju, postoji izravna povratna veza sugovornika jer mi možemo iščitati povratnu reakciju, verbalnu ili neverbalnu, od sugovornika na ono što govorimo.

Važno je obratiti pažnju da će u organizacijama kao što su pravosudna tijela doći do izražaja unutarnja i vanjska pravila komuniciranja, odnosno da ćemo imati pravila komuniciranja prema strankama koje dolaze u sud i pravila koja primjenjujemo interno u komunikaciji s dužnosnicima i službenicima te namještenicima. No, naglašavamo vam, a to je istaknuto i tijekom predavanja, kako interna komunikacija vezano za interne situacije i probleme/krize vrlo lako postaje eksterna komunikacija, jer svi naši službenici i namještenici komuniciraju s članovima svojih obitelji i prijateljima, pa čak i u tramvajima i vlakovima, i potrebno je osvijestiti zaposlenike da neke interne situacije nisu za širu javnost (ne moraju putnici u javnom prijevozu znati kako se neki službenik ponaša na sudu, ili na koji način koriste pauze, ili kakvi su odnosi između nadređenih i podređenih). Zapamtite da sve organizacije komuniciraju jer ni jedna ne djeluje u vakuumu, a u svakoj organizaciji pa i u ustrojstvenoj jedinici određene organizacije, pojedinci su ti koji komuniciraju.

Ovdje dodajemo ulogu osobe zadužene za odnose s javnošću i medijima jer tanka je granica kada neke interne teme postanu predmet interesa medija ili javnosti (službenik prepričava nešto u obitelji, članovi obitelji to prepričavaju dalje, ili se neke interne situacije prepričavaju na društvenim mrežama pa postaju dostupne komentiranju šire javnosti). Ovdje je malo prostora za posvetiti se odnosim s javnošću/medijima, a ponajviše kriznom komuniciranju kojeg smo se dotkli na predavanju (Odnosi s javnošću: unutarnja/interna komunikacija, odnosi s javnošću organizacije, strateška komunikacija – planirana komunikacija, krizno komuniciranje – problemi vs. krize).

S obzirom na položaj ravnatelja sudske uprave, potrebno je dodati kako predsjednik suda ne mora rješavati ono što je u opisu posla ravnatelja sudske uprave, samim time i komunikacija između ravnatelja sudske uprave i predsjednika/ce suda treba biti sažeta i ciljana te argumentirana i obrazložena u smislu zašto je nešto riješeno na točno taj neki određeni način. U takvim situacijama je važno znati slušati i važno je shvaćeno i vjerodostojno prenijeti informaciju prema predsjedniku suda.

U komunikaciji, kao planiranoj aktivnosti, važno je raspoznati uvjeravanje i komunikaciju jer ćemo za uvjeravanje sugovornika/primatelja poruke/ grupe pojedinaca/javnosti morati uložiti puno pripreme i argumenata te uložiti dodatno vrijeme kako bi došli do uspješne komunikacije.

Za kraj ovog dijela, ističemo da su neki ciljevi komunikacije informirati, uvjeravati, motivirati, izgradnja zajedničkog razumijevanja te usmjeriti organizacijsko ponašanje

ka ostvarenju cilja, a sve je to, kao što smo naveli, u opisu poslova ravnatelja sudske uprave.

Komunikacijski modeli i komunikacijski proces

Za ostvarivanje komunikacijskih ciljeva, ponavljamo, važno je dobro razumjeti komunikacijski proces i njegove elemente.

Za početak, razdvojimo da razlikujemo tri oblika komunikacije: usmena, pisana i neverbalna komunikacija.

Razlikujemo četiri razine komunikacije: intrapersonalna, interpersonalna, skupna i masovna. Ravnatelji sudske uprave najčešće će se susresti s interpersonalnom komunikacijom jer međuljudski odnosi zaposlenika u sudovima temelje se na međusobnom obavljanju zadataka, pa će povjeravanje zadataka ići od nadređenog službenika ili dužnosnika prema konkretnom službeniku, ili će pak doći do skupne komunikacije, kada se zadatak povjeri određenoj ustrojstvenoj jedinici ili grupi službenika/namještenika.

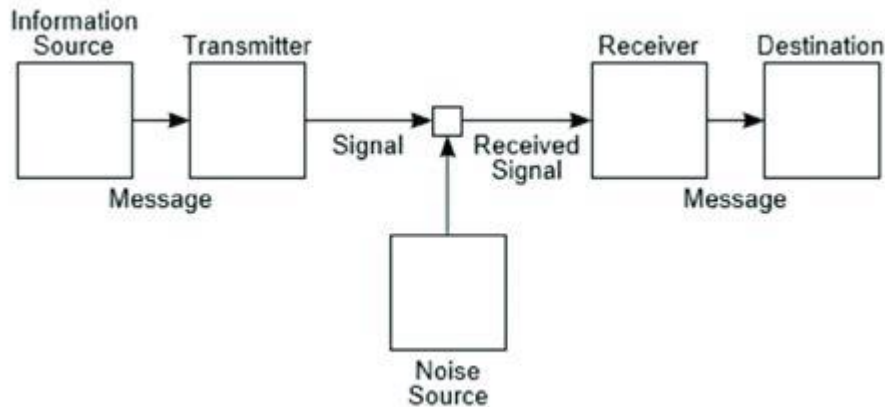
U teorijskom dijelu, više je raznih komunikacijskih modela, a ovdje je dovoljno navesti onaj osnovni komunikacijski model¹⁸ (C. Shannon i W. Weaver), koji su u prethodnim sadržajima zapravo već i objasnili.

Osnovni komunikacijski model obuhvaća:

- izvor ili pošiljatelja informacije/poruke,
- kanal kroz koji se informacija/poruka šalje,
- primatelja informacije/poruke ili odredište (kome je informacija/poruka upućena),
- buka – šum u komunikacijskom kanalu, odnosno zapreke koje onemogućavaju jasnu, kratku, razgovijetnu komunikaciju, a mogu biti uzrokovani npr. tehničkim sredstvom (loža telefonska veza, prisutnost u visokoj razini buke...), npr. generacijski jaz u shvaćanju određenih pojmova/poslova, npr. semantičke prepreke, npr. psihološke značajke pošiljatelja i primatelja poruke, pa sve do onoga da u komunikaciju ulazimo sa određenim stereotipima, predrasude, predznanjima o nečem i nekome, ...

The Communication Process Model, Izvor: Shannon & Wiener, 1948

¹⁸ Više o komunikacijskim modelima: Tomić, Z., *Odnosi s javnošću*, Teorija i praksa, Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2016.



Feedback odnosno povratna informacija (N. Wiener) predstavlja da nam primatelj poruke pokaže reakciju na poruku koju je poslao pošiljalatelj i to omogućava da poruka bude ispravljena ukoliko je došlo do njenog neshvaćanja, ili da bude opisana s ciljem shvaćanja. U tom odnosu primatelj poruke postaje pošiljalatelj poruke, no naglašavamo da sa ovakav proces je potrebna motivacija u komuniciranju. Naime, nadređeni službenik će moći govoriti određeni sadržaj bez da primatelji reagiraju na ono što govori, ali ako ih on motivira na povratnu informaciju, povratnu reakciju, i ako ih motivira na sudjelovanje u komunikacijskom procesu može doći do značajne interakcije, razmjene sadržaja, iskustava, informacija (odgovori primatelja na pitanja pošiljalatelja – primatelj odgovara na pitanje i postaje pošiljalatelj poruke).

Proces odiranja podrazumijeva postupak u kojem pošiljalatelj izabire riječi, simbole ili slike za predočavanje poruke primatelju kako bi ih on pretvorio u misli, ideja ili informacije u simbolički oblik. Zato poruka mora biti razumljiva primatelju i poruka mora biti oblikovana u prenosiv oblik koji odgovara komunikacijskom kanalu (telefon, e-mail, izravno prema osobi, sastanak...) koji se upotrebljava. Proces dekodiranja, kao očekivani element budući da imamo kodiranje, predstavlja proces pretvaranja pošiljalateljeve poruke u misli.

U ovakvom procesu do značaja dolazi, odnosno veliki utjecaj ima iskustveno polje sudionika koji u komunikaciju donosi iskustvo, percepciju, mišljenje i vrijednosti koje primatelj unosi u komunikaciju. Ravnatelji sudskih uprava ovaj dio će raspoznati npr., prilikom zapošljavanja novog službenika u neku ustrojstvenu jedinicu, a ponajviše će to biti vidljivo u komunikaciji vrlo mladog službenika prema odraslim službenicima, ili nekoga tko nije prethodno radio u državnom sektoru već dolazi na primjer iz privatnog sektora. Svi oni će u komunikaciji sudjelovati sa svojim iskustvima, percepcijama i vrijednostima, načinima izražavanja, rječnikom, dosadašnjim načinom odnosa prema nadređenima, odijevanjem, gestikulacijama.

Kontekst je važan element za komuniciranje. Reći nekome odluku da je premješten na drugo radno mjesto na hodniku suda, u prolazu, bit će drugačije prihvaćeno kod primatelja te informacije negoli kad takvu informaciju, argumentirano, kažemo u službenom prostoru (ured, sjedeće pozicije, pošiljalatelj poruke prema primatelju poruke).

Onako kako smo na predavanju rekli, odnosno povezali sa uzrečicom *za sve postoji mjesto i vrijeme*, odnosno: komunikacija je planirana aktivnost s ciljem postizanja

razumijevanja za naš djelokrug i posao i s ciljem postizanja povjerenja prema našoj instituciji ili nama kao pošiljateljima poruke.

Kao nadređeni službenici, ravnatelji sudske uprave, moraju biti svjesni da ako primatelj poruke ne razumije poruku, onda njima kao pošiljateljima nije stalo do uspješne komunikacije ni da ta poruka bude rečena i shvaćena, jer jedino jasnom komunikacijom nadređeni službenik može pridobiti razumijevanje i stvorit će povjerenje za sebe i svoj posao te će uspješnije komunicirati i prema drugim službenicima, naravno mora pokazati da mu se vjeruje i da ima povjerenje sugovornika, a mora pokazati svoju kvalificiranost za obavljanje poslova ravnatelja sudske uprave i dobronamjernost prema svim zaposlenicima u sudu te prilagoditi komunikaciju svakoj različitoj situaciji i različitom primatelju poruke (zaposleniku).

U upravljanju organizacijom i komunikaciji važno je znati da poruka nije samo neki sadržaj, nešto što ćemo samo reći. Važno je znati da poruku čini sadržaj koji mora biti istinit i točan (ne trač ni glasina) i da ju čini kanal kojim poruku komuniciramo (službeni dopis, izravna komunikacija, oglasna ploča, a ne "on je rekao da je čuo od njega"...) te da ju čini osoba koja ju govori (ako ste osoba od povjerenja i stručnosti te profesionalni i objektivni u svom poslu, vaše će se poruke shvaćati ozbiljno).

Poruke jesu sredstvo komunikacije i one mogu biti otvorene ili skrivene (ono „između redaka“). Poruke uz tekst ili izgovorenu riječ imaju i podtekst pod čime podrazumijevamo onaj neverbalni dio komunikacije: geste, jakost glasa, pogled, nagib glave, treptanje, mucanje, naglasak...

Zaključno, komunikacija je dvosmjerna ulica, cesta, put, proces, odnos, sa puno prometnih znakova i simbola koji nose određene poruke – na pošiljatelju poruke je da ih učini jasnima kako bi ih primatelj poruke prepoznao shvatio.

Uspješna komunikacija

Kao što je već opisano, uspješna komunikacija polazi od stajališta da pošiljatelj poruke (ravnatelj sudske uprave) bude na strani primatelja poruke, moramo ga osjećati je li voljan primiti tu poruku, pisano, usmeno, neverbalno, i moramo cijeniti i simpatizirati primatelja poruke kao osobu. Primatelj poruke mora biti shvaćen odnosno mora razumjeti što se tom porukom željelo reći, te mora biti prihvaćen u komunikaciji, jer ako je odbačen onda nema elementa ni za nastavak komunikacije. Neovisno kakvi su zaposlenici na sudu, ravnatelj sudske uprave kao pošiljatelj poruke se ne mora slagati sa sugovornikom, ali ga mora cijeniti, saslušati i prihvatiti, ukoliko želi uspješnu komunikaciju.

Jesmo li i kada postigli uspješnu komunikaciju? Da, ako smo komunikacijom usmjerili primatelja poruke da sam donese odluke ili stekne dojam koji pošiljatelj poruke je to od njega želio (shvaćena je poruka na isti način kao ju je pošiljatelj i poslao, sastavio, dao značenje).

Dimenzije komunikacijskog odnosa

Upravljanje nekom grupom, pojedincima, je puno lakše ako smo usmjereni ka rješavanju nekog problema, rješavanju i postizanju zadatka, ako uključimo sudionike komunikacijskog procesa prema rješavanju zadatka (dijagonalna dimenzija) i svi participiraju u tome. S druge strane, ako imamo nadređenog koji će samo naređivati davati naloge, s visine, govorimo o vertikalnoj dimenziji, dok se na horizontalnoj dimenziji svi sudionici komunikacijskog procesa zbližuju, pa se i onaj nadređeni poistovjećuje sa suradnicima i identificira s njima. Ravnateljima sudske uprave savjetujemo zauzimanje dijagonalne dimenzije jer poslovi u sudu su rješavanje zadatak i poslova za stranke u postupcima koje dolaze iz eksterne javnosti.

Nastavno na sve navedeno, koristimo priliku citirati ovdje pravila dobrog komuniciranja¹⁹ s obzirom da dobro sažimaju prethodno opisani sadržaj:

1. *Potreba isticanja važnosti primatelja, kreiranje pozitivnog stava i raspoloženja kod primatelja,*
2. *Primatelju treba dati vrijednost u komunikaciji,*
3. *Primatelju treba dati ulogu u komunikaciji,*
4. *Kod primatelja treba pobuditi interes, zanimanje za temu,*
5. *Komunikacija treba biti dinamična i uvjerljiva, maksimalna uključenost,*
6. *Jasnoća, jednostavnost i „sređenost” u komuniciranju*
7. *Defanzivnost, umjerenost i odsustvo bilo kakvog pritiska ili napada razoružava i dobitak je za komunikaciju.*

¹⁹ Leinert-Novosel, Smiljana, Komunikacijski kompas, 2.prošireno izdanje, Plejada, Zagreb, 2015.

Percepcija i interpretacija u komunikaciji

Jeste ikada izlazeći sa sastanka, razgovarali s drugima koji su bili na istom sastanku i iznenadili se kako je svatko različito zapamtio ono što je rečeno, što je odlučeno i da svatko ima različite poglede o onome što se treba sljedeće dogoditi? Možda ste se upitali jeste vi stvarno bili na istom sastanku?

Kako se to može dogoditi? Sigurno je da je svatko na sastanku čuo iste riječi, čitao iste papire, gledao ista izlaganja... dakle, kako mogu ljudi koji su prisustvovali istom događaju izaći svatko sa svojim jedinstvenim razumijevanjem i pamćenjem onoga što se dogodilo?

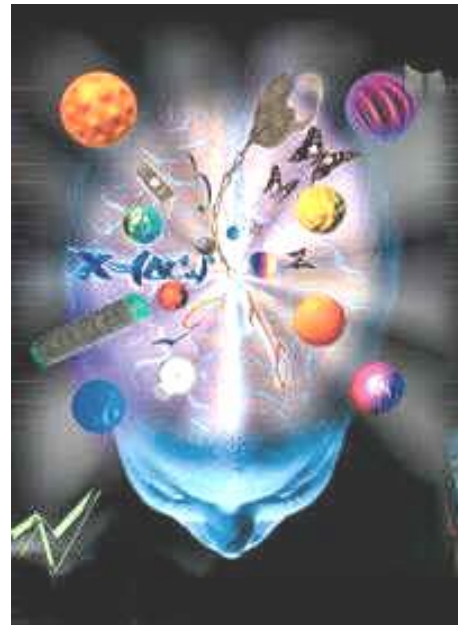
Odgovor leži u našim mapama i filterima.

Mozak ne može obraćati pažnju na sve informacije koje ulaze kroz naša osjetila, jer u naš mozak svake sekunde ulazi otprilike 2 milijuna bitova informacija... a to je puno! Stoga, da bismo ostali zdravi i dali smisao vanjskom svijetu, naš mozak filtrira nadolazeće informacije.

Stvar je u tome da ne obraćamo svi pažnju na istih 5-9 djelića informacija. Razmislite o 3 različita čovjeka koji rade u nekoj tvrtki i slušaju izlaganje svog voditelja. Jedan je računovođa, drugi je uključen u organiziranje ljudskih resursa, a treći je odgovoran za proizvodnju. Poslovođa izlaže poslovni plan za sljedeću godinu. Računovođa će čuti izvještaje i prognoze i stvoriti sliku sljedeće financijske godine. Druga osoba možda neće obraćati pažnju na izvještaje koji zanimaju računovođu, nego će umjesto toga razmišljati o tome što planovi znače za ljude u poduzeću i što bi promjene mogle značiti za zaposlenja ljudi i radne uvjete.

Osoba zadužena za proizvodnju će možda čuti izlaganje voditelja, ali će u svojim mislima promijeniti ono što čuje u proizvodne ciljeve i radne zadatke za tu godinu.

Svi to radimo. To je prirodno i ljudski. Mi to moramo raditi da bismo dali smisao vanjskom svijetu i uglavnom nam to dobro služi. Ipak, ponekad bismo mogli svoje doživljaje kreirati i na za nas konstruktivniji način.



„Mapa nije teritorij“

Ovako prikazan komunikacijski model objašnjava kako kreiramo "unutarnju predodžbu" onoga što se događa u vanjskom svijetu. Unutarnja predodžba je skup informacija koje stvaramo u svom umu kao kombinaciju osjetilnih utisaka: slika, zvukova, osjećaja, okusa i mirisa. Dok razgovaramo s kolegama mi uvijek uspoređujemo, izgrađujemo, utječemo i mijenjamo svoju i njihovu unutarnju predodžbu.

Te unutarnje predodžbe se stvaraju uz pomoć tri univerzalna mentalna procesa (univerzalni znači da su prisutni kod svih ljudi):

1. BRISANJE: Nešto što je postojalo u originalnom iskustvu izostavili smo kod stvaranja unutarnje predodžbe. To je jedan od kognitivnih procesa koji nas čuva od pretrpavanja osjetilnim podacima iz okoline. Međutim, često postoje djelići informacija koje izostavljamo, a koje bi bilo korisnije uključiti.
2. ISKRIVLJAVANJE: Proces kojim se nešto "pogrešno" predstavlja u unutrašnjem iskustvu, obično na ograničavajući način. To može biti potpuno kriva interpretacija ili samo lagano „izokretanje" značenja. Iskrivljavanje nam omogućava premještanje i kombiniranje podataka, što je također temelj kreativnosti.
3. POOPĆAVANJE: Proces kojim s jednim specifičnim iskustvom zamjenjujemo cijeli niz iskustava. Poopćavanje je osnova prenošenja značenja / učenja iz jedne situacije u drugu ili više njih.

Ovako prikazan komunikacijski model pruža set principa koji nam pomažu da bolje razumijemo kako ljudi zajedno rade. Također potiču vještine učinkovitog komuniciranja s drugima.

1. Ne postoji jedna stvarnost ili istina, svatko ima svoju vlastitu.
2. Mi reagiramo prema podacima naše mape koja predstavlja teritorij, a ne prema činjenicama iz teritorija direktno.
3. Imamo sklonost brisati i iskrivljavati činjenice da bismo opravdali / "dokazali" poopćavanje koje smo već stvorili o svijetu.
4. Teritorij je uvijek bogatiji nego što je ijedna mapa.
5. Niti jedna mapa nije "ispravna" ili "pogrešna", no neke mape su korisnije od drugih u određenim situacijama.
6. Bolje razumijevanje perceptivnih filtera daje nam veći izbor u vezi s mapama koje imamo, a samim tim i veći izbor reakcija prema ljudima koji su različiti od nas.

Komunikacijski kanali – verbalni i neverbalni

Jeste li ikada razmišljali o tome koliko vam znači to što netko govori, a koliko način na koji vam to govori? Što mislite, koliku relativnu važnost u odnosu na značenje riječi imaju ton, brzina, visina i emocionalni naboj glasa, a koliku ima položaj tijela, pogled, mimika lica i geste?

Bili mi toga svjesni ili ne, na nas utječe veliko mnoštvo minimalnih promjena u auditivnim i vizualnim dojmovima. Samo mala razlika u tonalitetu glasa našeg sugovornika, njegovoj glasnoći, namrštenosti mišića čela, zategnutosti usnica i sl. ostavlja značajan dojam na nas. Kada npr. izađemo iz nekog dućana imati ćemo emocionalno ugodan dojam i rado ćemo se tamo vratiti, mada možda nismo svjesni toga da nam se odmah na ulazu nasmiješila ljubazna prodavačica, da nas je pitala pravo pitanje, da je u pozadini svirala lagana, opuštajuća glazba, da je količina svjetlosti bila prikladna, a tepih ugodan za koračanje. Mi svoje dojmove temeljimo na vrlo velikoj količini vrlo gotovo neprimjetnih informacija.

Isto je i s načinom na koji mi šaljemo poruke svojoj okolini. Jeste li ikada pomislili na to da se nekome jako sviđate zbog nekog detalja kojeg možda niste niti svjesni? Ili da možda tonom svojeg glasa nekoga iritirate samo zato što pričate pola tona više i nešto brže nego što je to toj osobi ugodno? Zato je vrlo važno aktivno opažati i primati povratne informacije iz okoline o tome kako nas sugovornici i suradnici percipiraju, da bismo znali svoj pristup drugima prilagoditi drugim ljudima i tako komunikaciju učinili funkcionalnom i elegantnom.

Po kanalima koje koristimo da bismo prenijeli poruku, interpersonalnu komunikaciju možemo podijeliti na verbalnu (značenje riječi), paraverbalnu (odlike glasa) i neverbalnu („govor tijela“).

Verbalna komunikacija

- Koristi jezične simbole
- Jednoznačna je, relativno razumljiva
- Najčešće služi razmjeni sadržaja

Neverbalna komunikacija

- Koristi znakove, ponašanja i rituale
- Višeznačna je, ponekad proturječna
- Definira pravila i kvalitetu međuljudskih odnosa



Modaliteti neverbalnog komuniciranja:

1. AUDITIVNI – brzina / ritam govora, jačina, glasnoća, boja i artikulacija glasa , kvaliteta glasa kao npr. zadihanost, promuklost, na rubu suza, ugladenost, omjer govora i šutnje...
2. VIZUALNI
 - a) govor tijela: položaj i pokreti tijela, mimika lica, kontakt očima...
 - b) vanjština: šminka , uniforma, ukrasi...
 - c) kontekst: prostorna distanca, ambijent...

Verbalno i neverbalno u komunikaciji

- Upoznajte auditorij/publiku/slušatelje/primatelja poruke – slušatelj nas mora razumjeti za dobru komunikaciju – dobra komunikacija sadržana je u razumijevanju publike/primatelja poruke,
- govorite razgovijetno,
- govor tijela – obratiti pažnju na držanje tijela i kontakt očima (W. Shakespeare, Hamlet: *„Uskladite kretnju s riječi, riječ s kretnjom, uz ovu posebnu pozornost, da ne prekoračite prirodnu suzdržanost. Jer što god je tako pretjerano, daleko je od svrhe glumljenja, kojemu je cilj, kako nekoć tako i sada, bio i jest, držati tako reći zrcalo prirodi; pokazati vrline njezino lice, prijeziru njegovu vlastitu sliku, a samom razdoblju i biti vremena obličje i otisak.“*
- Neka poruka bude audiovizualna – nemojte se služiti samo govorom, pokažite poruke,
- Govoriti jasno i izražajno, nadahnuo, slušatelj/primatelj poruke mora čuti, a ne samo slušati.
- Neverbalno ne bi smjelo dominirati nad verbalnim, ali imajte na umu da neverbalnom komunikacijom ćemo ili poduprijeti verbalnu poruku, ili ćemo biti potpuno u suprotnosti s verbalnim, stoga je, kao što smo naznačili, važno imati na umu kontekst komunikacije, prigodu komunikacije, kakve poruke ćemo govoriti, kome ćemo se obratiti, je li formalna ili neformalna komunikacija posrijedi...
- Neverbalne „poruke“ djeluju izravno na stavove i emocije sugovornika: čitanje pokreta, djelovanje vanjskog izgleda – odijevanje, djelovanje glasom, djelovanje mirisom, djelovanje predmetima koje posjedujemo (nakit), pokreti u predjelu glave, izrazi lica, pogled, pokreti glavom, gestikulacija – rukovanje, gestovni znakovi, barijere, ruke na potiljku, ruke na bokovima, uzdignuti kažiprst, držanje tijela, položaj trupa, pokreti nogu, relaksiranost/napetost tijela.

Temeljne komunikacijske vještine

U ovome poglavlju obratiti ćemo pažnju vještine potrebne za usavršavanje primanja i davanja poruka: aktivno slušanje, postavljanje pitanja i funkcionalno izražavanje.

Slušanje

Slušajte, uistinu slušajte ≠ slušamo, ali ne čujemo.

Zaključak, vezano za slušanje u komuniciranju je da ljudi slabo slušaju. Govorimo zapravo o: pseudoslušanju, jednoslojnom slušanju, selektivnom slušanju, selektivnom odbacivanju, otimanju riječi, obrambenom ili defanzivnom slušanju, slušanju u zasjedi....

Slušatelj treba preuzeti aktivnu ulogu:

- Kontakt očima – gledati sugovornika, cijelu osobu (ne zuriti)
- Mimika lica – iskazati interes, prema potrebi pokazivati emocije na licu
- Pratiti razgovor – sugovorniku pokazivati gestama ili kimanjem
- Postavljanje pitanja u vezi s izrečenim ili prepričavanje onog što je izrečeno ili postavljanje pitanja radi konkretizacije
- Ne prekidati sugovornika – stanka ne mora značiti da je sugovornik završio
- Slušati – aktivno, suosjećajno – uživjeti se u ulogu govornika

Empatija – nije suosjećanje! Empatija je doslovce uživjeti se u tuđu kožu, znati što druga osoba osjeća (suosjećajnost – žao mi je zbog situacije u kojoj se neka osoba našla).

Sedam tipova slušatelja: prezaposleni (nisu usredotočeni), užurbani sugovornici (fizički prisutni, mentalno odsutni), prekidači (bitno sa čime će oni prekinuti), sugovornici tipa „ma nije mi važno“, svadljivci (konfrontiranje), analitičari (analiziraju, nude rješenja, bilješke – samo ključne riječi), angažirani – osviješteni slušatelji.

Za slušanje je bitno pratiti govor tijela govornika jer su pokreti tijela, ruku, geste, lica doprinos verbalnim porukama.

Govor tijela se može protumačiti, ali imajte na umu da ne postoji univerzalni tjelesni jezik – proučite neverbalne znakove svake osobe radi olakšavanja shvaćanja poruka. Važno je imati na umu odnos pošiljalatelj – primatelj, i istovremeno odnos primatelj – pošiljalatelj.


Aktivno slušanje

Što mislite što je većini ljudi teže – pričati ili slušati? Mnogima je vrlo teško istinski saslušati i stvarno razumjeti druge ljude. Zašto? Zato što je svatko preokupiran sa svojim mislima, dojmovima, problemima i životom. Pri tome svi imamo vrlo veliku potrebu da nas drugi razumiju – zato toliko i pričamo. Ustvari, čim počnemo pričati to znači da imamo potrebu da nas netko drugi sluša i razumije.

Kako međuljudska komunikacija nije samo transfer podataka, razumijevanje drugih ljudi uvijek je više od samog primanja i dekodiranja riječi koje su izrečene.

Kako znamo da nas netko sluša? Kvalitetno slušanje ima određene „simptome“, tj. znakove po kojima možemo prepoznati da li nas drugi slušaju i ti simptomi su sažeti pod naslovom „AKTIVNO SLUŠANJE“.

**Aktivno slušati znači:
verbalno i neverbalno
pokazivati sugovorniku
da pratimo i razumijemo
što nam želi poručiti i
kako se osjeća.**

 AKTIVNO SLUŠANJE	NE SLUŠANJE
<p>Odlučiti „saslušati“</p> <p>Gledati sugovornika u oči</p> <p>Izbjegavati ometajuće pokrete</p> <p>Ne prekidati sugovornika dok govori</p> <p>Šutnja</p> <p>Propitivanje</p> <p>Parafraziranje</p> <p>Sažimanje</p>	<p>Pseudoslušanje</p> <p>Selektivno slušanje</p> <p>Čitanje sugovornikovih misli</p> <p>Slušanje iz zasjede</p> <p>Uvježbavanje spremnog odgovora</p> <p>Prerano zaključivanje i vrednovanje</p> <p>Savjeti i rješavanje problema</p> <p>Upadanje u riječ</p> <p>Verbalni dvoboj</p>

Nekoliko prijedloga za poboljšanje slušanja:

ŠTO ČINITI?	KAKO TO ČINITI?
1. <i>OBRATITE POZORNOST</i>	Ne rasipajte energiju na mnoštvo poticaja! Uspješno slušanje sugovornika ovisi o pravilnoj selekciji!
2. <i>ELIMINIRAJTE ILI UTIŠAJTE SVOJE DISTRAKTORE</i>	Važno je prepoznati ometa li nas u slušanju tip osobe koju teško slušamo, distraktori iz okoline ili osobna situacija
3. <i>UOČITE KLJUČNE MISLI</i>	Bitno je otkriti smisao sugovornikova izlaganja-po naglašavanju, ponavljanju i emocionalnom tonu
4. <i>RAZLUČITE PRETPOSTAVKE I ZAKLJUČKE OD ONOGA ŠTO STVARNO ČUJETE</i>	Brzina prosječnog govora ostavlja nam vremena za interpretiranje i zaključivanje koje često može biti brzopleto
5. <i>ZAKLJUČITE O NAMJERAMA</i>	Sa zaključivanjem ne treba žuriti-treba sačekati poantu sugovornikovog izlaganje te ostaviti mogućnost za korekciju
6. <i>OTKRIJTE EMOCIONALNI UTJECAJ KOJI SUGOVORNIK NA VAS VRŠI</i>	Kako se sugovornik obraća vašim potrebama, željama, osjećajima
7. <i>PREPOZNAJTE SVOJE OSOBNE PREDRASUDE</i>	Računajući s djelovanjem naših predrasuda postajemo objektivniji slušač
8. <i>KONTROLIRAJTE SVOJE EMOCIJE</i>	Kontrola vlastitih emocija omogućava realan, racionalan pristup tuđim porukama.

«Dijagnosticirajte prije nego što napišete recept!»

Prepreke za aktivno slušanje kod rukovoditelja

Posebice rukovoditeljima se preporučuje aktivno slušanje jer je iskrena pažnja koju dajete ljudima jedna od ključnih stvari za izgradnju kvalitetnog odnosa sa suradnikom. Istovremeno, posebno za voditelje zna biti vrlo teško s punom pažnjom i željom za razumijevanjem saslušati svoje ljude. Zašto je to tako teško?

1. Preokupiranost vlastitim mislima, situacijama, problemima. Aktivno slušanje zahtijeva staviti na trenutak sebe sa strane, tj. odmaknuti se od svojih briga, unutarnjih reakcija, misli i osjećaja i potpuno se posvetiti sugovorniku. Cilj aktivnog slušanja je saznati „ŠTO SE TEBI DOGAĐA i ZAŠTO“. Mnogim voditeljima je to prevelik zadatak, jer smatraju da su njihovi problemi i situacije najteži i najvažniji, i da su oni pomalo „centar svijeta“.
2. Usmjerenost na efikasnost, zadatak i rješenja. Aktivno slušanje je veliki izazov za voditelje koji su snažno usmjereni na rezultate i efikasnost: Oni smatraju da nema vremena i potrebe u nekom trenu sasvim se posvetiti situaciji / problemu suradnika, i to bez uplitanja i izražavanja vlastitih rješenja, zamisli, protivljenja i apela. Voditelj često želi odmah riješiti stvar, ali nedovoljno slušanje vodi do nerazumijevanja situacije djelatnika, pa tako i savjeti ostanu neprimjenjivi.
3. Nespremnost za prepuštanje kontrole razgovora. Aktivno slušanje pretpostavlja da prepustimo vođenje i usmjeravanje razgovora sugovorniku i ne nastojimo kontrolirati komunikaciju. Naime, cilj aktivnog slušanja je saznati tuđu perspektivu i tuđe potrebe i prioritete. Naš sugovornik nam treba reći što je NJEMU važno. Takva uloga je za voditelje često nepodnošljiva iz različitih razloga: taština, nestrpljenje, borba za moć i kontrolom, uvjerenje da se uvijek mora kontrolirati i biti šef itd. Ustvari ova nespremnost se temelji na nedovoljnom samopouzdanju i nesigurnosti voditelja i strahu „što ako prepustim vodstvo razgovora svom podređenom?“
4. Nespremnost za ophođenje s osjećajima. Kod aktivnog slušanja se osobu nastoji razumjeti u cjelini, a to znači i misli i osjećaje, pri čemu osjećaji čak imaju posebnu važnost. Za neke voditelje osjećaji pak nemaju mjesta na radnom mjestu jer oni smatraju da su poslovni odnosi prvenstveno objektivni, hladni i racionalni. Upravo zato voditelji znaju reagirati vrlo netaktično i hladno na prve emocionalne reakcije. Zapravo, u podlozi takvog stava leži osjećaj nelagode kad su drugi „emocionalni“ i kako kaže Schulz Von Thun: „Naučiti ophoditi se s tim osjećajem te postupno oslabiti ili čak izgubiti, važan je razvojni cilj na putu k intenzivnijem ophođenju s drugim ljudima.“ Upravo prepoznavanje i razumijevanje osjećaja suradnika ključ je za kvalitetno vodstvo, usmjeravanje i coaching.

Postavljanje pitanja

Umijeće postavljanja pitanja često je za tijek razgovora važnije od davanja izjavnih rečenica. Pitanje može razgovor započeti, razviti, držati na određenoj temi, tj. pitanjima kontrolirate smjer misli i razgovora“

Kada postavljamo pitanja, ljudi doživljavaju da ih želimo čuti, da nam je njihovo mišljenje važno, da nas zanimaju i da ih uzimamo u obzir. Jednom riječju, da jesmo ili želimo biti u kontaktu s njima. Kada se u praksu provede, zajedno s ostalim vještinama koje sačinjavaju ono što nazivamo “aktivnim slušanjem”, umijeće postavljanja pitanja dragocjen je komunikacijski alat. U svakom slučaju vrlo je vjerojatno da ćemo moći otpor koji bi se kod sugovornika mogao javiti kao reakcija na izjavnu rečenicu, pitanjem u potpunosti zaobići.

Osim elementarne podjele na zatvorena (da/ne) i otvorena (esejska) pitanja postoje i sofisticiranije podjele pitanja ovisno o njihovoj svrsi:

1. Obavještavajuća pitanja:

a. posredna obavijest. Umjesto da voditelju kažete “Ovakva će procedura zbuniti klijente” možete reći “*Ne mislite li da bi ovakva procedura mogla zbuniti neke klijente?*”

b. izrečena obavijest: “*Od polaznika dobivamo informacije da su naši tečajevi podvostručili učinak njihovih trgovaca u samo tri mjeseca. Mislite li da tu činjenicu dovoljno rabimo u marketingu?*”

c. alternativna pitanja: “*Hoćete li za sastanak imati vremena u utorak poslijepodne ili vam više odgovara četvrtak?*”

2. Usmjeravajuća pitanja – drže razgovor ili sastanak “na kolosijeku”, usmjeravaju ga i rezimiraju:

“*Čime bismo mogli zaključiti ovaj sastanak?*”, “*Što smo zaključili do sada?*”, “*Što sebi želite priuštiti za deset godina?*”, “*Što time dobivamo?*”

3. Pitanja koja ispunjavaju tišinu – otvaraju prostor novom tijeku razgovora:

“*Što biste vi mene htjeli pitati?*”, “*Jesu li vam potrebne još neke informacije?*”, “*Imate li ideja o tome što bi nam moglo poboljšati uspješnost prodaje?*”

4. Pitanja kojima je moguće riješiti nesporazum među ljudima -

“*Koji su naši zajednički ciljevi u ovoj situaciji?*”, “*Koje bi rješenje bilo dobro za sve nas?*”, “*U čemu se naše potrebe razlikuju i kakva bi po tebi nagodba bila prihvatljiva za nas oboje?*”

5. Pitanja kojima pokazujemo da slušamo

“*Samo da provjerim jesam li dobro čula... jeste li maloprije rekli da...?*”, “*Možete li mi to što ste rekli ilustrirati primjerom da bih bio siguran da mi je sasvim jasno?*”, “*Kako se to što ste rekli uklapa u ono o čem smo maloprije pričali...?*”

6. Umirujuća pitanja

“*Žao mi je što je došlo do nesporazuma (propusta, pogreške). Recite, čime bih vam mogao pomoći?*”

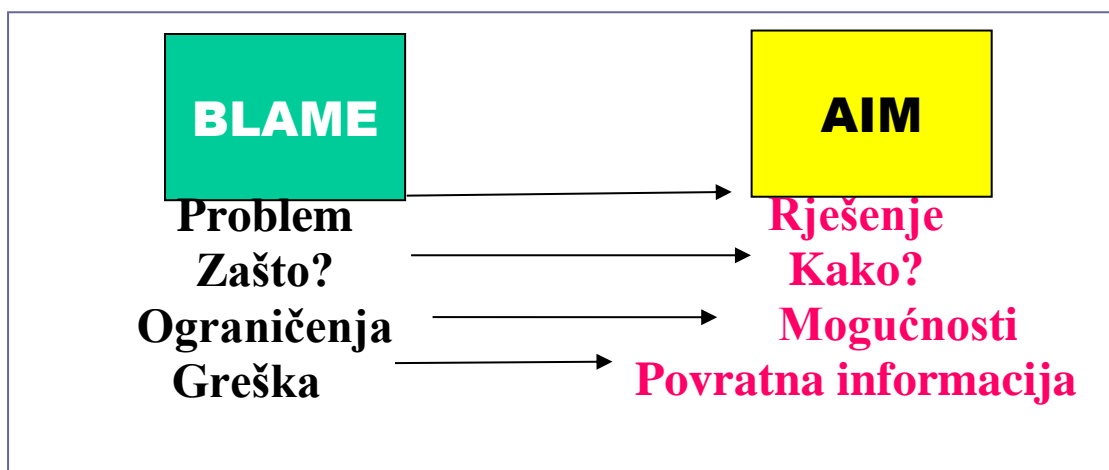
7. Pitanja kojima gradimo odnos – njima stavljamo polog na “emocionalni račun” sugovornika: „Kako ste? Što mogu učiniti za vas?“

Funkcionalno izražavanje

*«Kod poteškoće naglasak treba biti na tome 'što ne valja',
a ne na tome 'koga treba okriviti'.»*

George S. Odiorne

Jako često se može vidjeti da su pod pritiskom emocija, vremena, očekivanja ili drugih okolnosti ljudi krenu u nemušto izražavanje koje i njima samima više šteti nego koristi. U takve spadaju izražavanja ljutnje ili stresa kad zapravo želimo postići da netko nešto napravi i pomogne nam, zatim govorenje trećima o nečem što želimo da nam netko drugi nešto napravi... Takvo bi izražavanje trebalo izbjeći. Konstruktivna komunikacija podrazumijeva usmjerenost na svrhu i cilj.

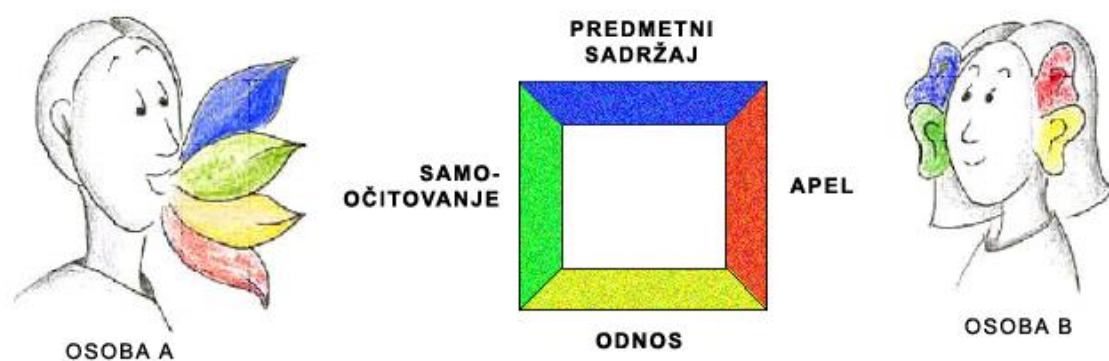


Gornji crtež prikazuje dva moguća pristupa problemu i komunikaciji u vezi s njim.

- ◆ «Blame» pristup se usmjerava na problem i ograničenja, traži krivce i dovodi ljude u stanje frustracije. Iz ove perspektive rješenje se teško pojavljuje.
- ◆ «Aim» pristup odražava usmjerenost na rješenja, na ono što želimo i na načine kako to ostvariti. Ovaj pristup je poticajniji i omogućava kreiranje brojnih opcija uz dobar osjećaj te veću vjerojatnost da se problem riješi. Ovaj pristup počiva na stavu da nema neuspjeha niti krivnje za njega, sve što postizemo (rješenja ili problemi) jeste samo povratna informacija na putu prema cilju.

Četiri razine međuljudske komunikacije

Komunikacijski kvadrat je najpoznatiji i osnovni komunikacijski model Friedmanna Schulz von Thuna. Pokazao se vrlo korisnim ne samo pri poboljšavanju komunikacije u osobnom, već i u poslovnom kontekstu. Za menadžere ovaj model može biti od velike koristi jer omogućuje «pročišćavanje» komunikacije s djelatnicima, te stvaranje kvalitetnijih međuljudskih odnosa.



Temeljna postavka ovog modela jest, da svaki puta kada nešto kažemo, drugoj osobi poručujemo ne samo jednu, već četiri poruke:

1. poruka o činjenicama (o čemu informiram) - *plavo*,
2. poruka o nama samima (što kažem o sebi) - *zeleno*,
3. poruka o odnosu (što mislim o tebi, kako se prema tebi odnosim) - *žuto*,
4. poruka o apelu (što želim da učiniš / shvatiš) - *crveno*.

Prema tom modelu, može se reći da u našoj komunikaciji postoje «četiri jezika» kojima govorimo, kao i «četiri uha» kojima slušamo. Kvaliteta komunikacije ovisi o interakciji tih četiri razina komunikacije.

1. PREDMETNI SADRŽAJ

Ovo je najočitija razina komunikacije jer se radi eksplicitno izrečenim riječima i rečenicama. To je ono što se reklo. Ova razina obuhvaća činjeničnu obavijest govornika, te sadrži informacije / mišljenje govornika o objektu o kojem se govori.

Ključni kriteriji za procjenu ove razine komunikacije su:

1. istinitost / točnost (je li podatak istinit / točan),
2. relevantnost (je li podatak značajan za temu o kojoj se govori) i
3. dostatnost (da li imamo dovoljno podataka o temi ili nam treba više informacija).

Sadržajna razina je vrlo važna i u profesionalnom kontekstu bi trebala igrati glavnu ulogu. Usredotočenost na predmet je vrlina ljudi koji moraju zajedno raditi, neovisno o tome da li se «vole» i podnose. Za menadžere uspješnost na ovoj razini komunikacije pretpostavlja dobru sadržajnu pripremu (što) i dijalošku pripremu (kako), jer to omogućuje jasno i logično prenijeti podatke drugima. Također, potrebno je poticati razvoj timske komunikacije koja je usmjerena na činjenice.

2. SAMOOČITOVANJE

Postoji izreka koja kaže «Kada govorimo o drugima, više kažemo o sebi, nego o drugome.» U podlozi ove izreke leži činjenica da uvijek kad nešto kažemo, kažemo i nešto o nama samima. Svaki iskaz, htjeli mi to ili ne, sadrži i informacije o nama: naznaku o tome što se u nama događa, kako se osjećamo, za što se zalažemo, u čemu se osjećamo sigurno i nesigurno, kako vidimo svoju ulogu. Mi možemo izraziti „kako smo?“ direktno u obliku ja poruka ili indirektno.

Za razumijevanje drugih ljudi, posebice kada govore o njima važnim stvarima, ili u konfliktnim situacijama, potrebno je imati otvoreno «uho samoočitovanja» i pitati se: «Što osoba govori o sebi? Što joj treba? Što joj je važno? Kako se osjeća?»

3. ODNOSNA RAZINA

Uvijek kada se obratimo drugom čovjeku, opet, htjeli mi to ili ne, našim tonom, mimikom, formulacijom i naravno izborom riječi dajemo sugovorniku do znanja kako se osjećamo s drugim, što mislimo o njemu, kako vidimo sebe i drugoga u odnosu – barem u svezi s aktualnim predmetom razgovora.

U svakom se iskazu nalaze i informacije o odnosu, za što je primatelj osobito osjetljiv. Na osnovu tog «uha» donosimo odluku o tome «kako doživljavam način na koji samnom govoriš» i zbog toga doživljaj odnosa znatno može utjecati na interpretaciju onoga što je eksplicitno rečeno.

Odnosni signali se uglavnom odašilju «implicitno», nalaze se «između redaka», a rjeđe eksplicitno. Pri tome ključnu ulogu igraju nejezični elementi ekspresije: boja glasa, mimika lica, način formuliranja, brzina i snaga glasa – i to mnogo više nego većina nas misli.

Odnosna razina je izravno povezana s EBR-om (emocionalnim bankovnim računom), tj. osjećajem povjerenja i sigurnosti koji imamo s drugim osobama.

4. APEL


U pravilu, kada nam se netko obraća, onda ima i želju na nešto nas potaknuti, želi da mi nešto učinimo, želi ostvariti određen utjecaj. To je četvrti aspekt komunikacije: apel na akciju. Otvoreno ili skriveno, na ovoj se razini očituju želje, savjeti, usmjerenja i sl.

Što znači „čuti“ i razumjeti drugoga?

«Razumjeti drugoga
ne znači shvatiti ga doslovno
– već ozbiljno!»

Uvjet za kvalitetnu komunikaciju i za uspješno razumijevanje drugih je iskrena zainteresiranost za drugoga – što želi reći, kako je, što nam želi poručiti. To znači

imati uho, tj. «četiri uha» za ono što nam drugi na svim razinama komunikacije poručuju. Umijeće stvarnog slušanja, koje podrazumijeva daleko više nego drugoga samo pustiti da iskaže svoju misao, igra odlučujuću ulogu za uspjeh zajedničkog rada i suradnje.

SLUŠATI S «4 UHA!»	UHO ZA SADRŽAJ <ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Što točno osoba želi reći?<input checked="" type="checkbox"/> Da li razumijem?<input checked="" type="checkbox"/> Je li to meni logično?<input checked="" type="checkbox"/> Kako nam te informacije pomažu?	
UHO ZA SAMOOČITIVANJE <ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Kakva je to osoba?<input checked="" type="checkbox"/> Što se u njoj zbiva?<input checked="" type="checkbox"/> Što joj je zapravo važno?<input checked="" type="checkbox"/> Što joj treba?	 UHO ZA APEL <ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Što osoba želi kod mene postići?<input checked="" type="checkbox"/> Koje akcije osoba očekuje od mene? UHO ZA ODNOS <ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Što osoba misli o meni?<input checked="" type="checkbox"/> Kako se odnosi prema meni?<input checked="" type="checkbox"/> Kakav je naš odnos?	

Konverzacijski stilovi

Ljudi se mogu doimati: pasivno ≠ agresivno ≠ asertivno – učinkoviti komunikatori su asertivni i puni samopouzdanja.

Asertivna komunikacija:

- izražavanje vlastitih misli i osjećaja, pozitivnih i negativnih – poštujemo sugovornike, ne ugrožavamo njihova prava,
- Uključuje odbijanje nerazumnih zahtjeva bez osjećaja krivnje ili straha,
- Naglasak na korištenju konstruktivnih tehnika komunikacije bez očekivanje da će uvijek biti „po našem“,
- Događa se da su naše potrebe i ciljevi suprotstavljeni tuđima – treba jasno i odlučno izraziti svoje stavove na pristojan način, poštujući i uvažavajući tuđe stavove i mišljenja,
- Zahtijeva više uloženog truda i vremena,
- Podrazumijeva dvosmjernan odnos – poštujemo sebe i trudimo se razumjeti druge,
- Treba naučiti ovakvo ponašanje.

Kako biti asertivan?

- Poštujte ljude, njihovo vrijeme, rad i trud – zahtijevati da oni poštuju nas
- Jasno iskazivanje očekivanja (dostižna i razumna) – ponuditi moguća rješenja i kompromise
- Pohvaliti druge za dobro – kritike neka budu konstruktivne
- Naučiti prihvatiti kritiku – slušati/poslušati – nastojati ispraviti pogrešku
- Ljudski je pogriješiti – ispričati se – nositi se s posljedicama
- Ako se nešto ne zna, konzultirajte se – tražite pomoć
- Ne okolišajte – izravno i otvoreno iznesite svoje stavove – argumentacija, činjenice
- Slušajte i gledajte sugovornika u oči, ne prekidati ga – tražite pojašnjenje ako nešto ne razumijete, umijeće postavljanja pitanja
- Prilagodite situaciji visinu tona kojim govorite – ako dođe do konflikta, smirite situaciju; ako je to nemoguće, zaustavite komunikaciju, dok se uvjeti ne normaliziraju
- Imate pravo reći ne – odbiti nerazumne zahtjeve bez straha i grižnje savjesti – obrazložiti razloge odbijanja
- Pokažite osjećaje, kontrolirajte ih i ovisno o situaciji u kojoj se kao govornik nalazite; razmisliti prije negoli se nešto kaže, biti odgovoran za svoja djela i stavove – iz problema izvući nešto pozitivno i motivaciju za daljnje korake
- Najčešći problem u komunikaciji je pretpostavljanje što netko drugi misli – zato je potrebno jasno izražavanje zahtjeva, ideja i potreba – vježba „ja poruke“ – da bi poruka bila uspješno formirana, moramo poznavati sebe, svoje potrebe i odgovoriti na pitanja – što nam smeta, zašto i što želimo od druge osobe
- kad je potrebna akcija, prvo se utvrdi koje korake treba poduzeti i onda se s drugima surađuje na ostvarenju tih koraka.

Asertivna komunikacija (ravnoteža vlastitih i tuđih želja i potreba, svjesnost ljudi oko sebe) NIJE agresivna komunikacija (agresivne osobe rade ono što je isključivo u njihovom interesu, ne mareći za druge, sebičnost, cilj: kontrola nad ljudima, manipulacija i demonstracija moći).

Zaključak: za svaki razgovor se pripremite, privucite slušatelje da vas slušaju i potičite komunikaciju – usavršavajte komunikacijske vještine u skladu sa trendovima i

događajima (vježbanje razgovora: razgovor na telefon, čavrljanje, razgovor na sastanku, priprema govora, ispravljajte pogreške, prilagodba jezika i izričaja, držite se teme, vodite natuknice, ključne riječi da vas vrate na temu, kontakt očima, slušanje).

Javni nastup

Samouvjeren i uvjerljiv govor ≠ strah od javnog nastupa

Za dobar javni nastup od iznimne je važnosti dobra priprema (teme iz našeg područja, ali i teme iz nama slabije poznatom području).

Formula za dinamičan razgovor: slučaj (prepričavanje), akcija (argument, što želimo da se učini), korist (zaključak, od koristi za slušatelje).

Tijekom govora treba poštovati i uvažavajte stavove ljudi kojima se obraćamo.

Priprema i održavanje govora – osnažite ono o čemu pričate neverbalno: kratke bilješke (natuknice) govora, ne učiti na pamet govor, potkrijepiti ilustracijama i primjerima, pričama i anegdotama, autoritet za određeno područje, i najvažnije: vježba javnog nastupa, govora, izgleda, izričaja!

Neverbalno osnaživanje govora: umjerene geste, bolje izražavanje, savladati tremu, govorne mane nisu nesavladive, ton glasa, odgovarajući tempo, kontrola jačine glasa.

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizacijsko ponašanje*, dvanaesto izdanje, MATE, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2009.

Ana Tkalac Verčič, *Odnosi s javnošću*, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb, 2015.

Zoran Tomić, *Odnosi s javnošću, Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2016.

Mark. L. Knapp, Judith A. Hall, *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*, Naklada SLAP, 2010.

Smiljana Leinert-Novosel, *Komunikacijski kompas*, 2. prošireno izdanje, Plejada, Zagreb, 2015.

Mirela Španjol Marković, *Moć uvjeravanja*, Priručnik za učenje retorike i javnog nastupa, Profil, Zagreb, 2008.

Jelena Makovčić, *Komunikacijski umjetnik*, VBZ d.o.o., Zagreb, 2021.

Dubravka Miljković, Majda Rijavec, *Organizacijska psihologija, Odabrana poglavlja*, IEP/D2, 2007.

Alan Barker, *Improve Your Communication skills*, 4th Edition, Kogan Page, 2016.

Sarah Lloyd-Hughes, *Govorništvo*, VEBLE commerce, Zagreb, 2013.

Dob Gottesman, Buzz Mauro, *Umijeće javnog nastupa*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2006.

Devin White, *Communication Skills : Your Guide to Improving Social Intelligence, Developing Charisma, and Learning How to Talk to Anyone*, More Books LLC, 2021.