Asertivnost u poslovnoj komunikaciji

Štivin, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:255516

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications





VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje

MAJA ŠTIVIN

ASERTIVNOST U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2020. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

ASERTIVNOST U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

Mentorica:
dr. sc. Ana Skledar Ćorluka, pred.

Studentica:
Maja Štivin

Naziv kolegija:
ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE

JMBAG studenta:
0066133829

SADRŽAJ

SAŽETAK 1
ABSTRACT 2
1. UVOD 3
2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA 4
2.1 VERBALNA KOMUNIKACIJA 5
2.2 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA 6
3. KOMUNIKACIJSKI STILOVI 8
3.1 AGRESIVNI STIL KOMUNIKACIJE 8
3.2 SUBMISIVNI (PASIVNI) STIL KOMUNIKACIJE 9
3.3 PASIVNO-AGRESIVNI STIL KOMUNIKACIJE 10
3.4 ASERTIVNI STIL KOMUNIKACIJE 10
4. TEHNIKE ASERTIVNOG KOMUNICIRANJA 12
4.1 PRAVILA ASERTIVNOSTI 15
4.2 SRAMEŽLJIVOST U KOMUNKACIJI 16
5. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U POSLU 18
5.1 KOMUNIKACIJA I SAMOKONTROLA 19
5.2 UMIJEĆE UVJERAVANJA 21
5.3 RJEŠAVANJE SUKOBA 22
6. KOMUNIKACIJA U TIMU 26
6.1 ASERTIVNOST U TIMU 28
7. ZAKLJUČAK 30
8. POPIS LITERATURE 31
8.1 KNJIGE I ČLANCI 31
8.2 INTERNETSKI IZVORI 31
9. ŽIVOTOPIS 33

SAŽETAK

U ovom radu u prvom dijelu definiran je pojam komunikacije te što ona znači u poslovnoj komunikaciji. Komunikacijom se prenosi poruka od pošiljatelja do primatelja. Dijeli se na verbalnu, koja se odnosi na pismo i govor, te neverbalnu koja se odnosi na govor tijela. Za bolje razumijevanje komunikacije objašnjeni su komunikacijski stilovi koji se dijele na agresivni, pasivni, pasivno-agresivni i asertivni stil. Asertivnom stilu teži svaki dobar govornik. On predstavlja komunikaciju kojom se izražavaju vlastiti stavovi, a da se pritom poštuje sugovornika i ne narušavaju njegova prava. Emocionalna inteligencija je sklop sposobnosti kojima se prepoznaju, razumiju i kontroliraju vlastite, ali i tuđe emocije. Za uspješnu komunikaciju je važna samokontrola. Organizacija vremena, usmjeravanje misli i samoregulacija su veliki dio uspješne poslovne suradnje s drugim ljudima. Kao što je samokontrola važna, važna je i moć uvjeravanja, svaki dobar govornik mora moći zainteresirati publiku i prenijeti poruku. Rad u timu predstavlja izazov, međutim međusobno uvažavanje, promišljanje te otvorenost u komunikaciji su se pokazali kao najučinkovitiji u postizanju ciljeva. Sukobi u timu bi se trebali promatrati kao zdrav odraz raznolikosti među članovima te izvor kreativnosti i inovativnosti u postupcima. Asertivan komunikacijski stil nadilazi predrasude i nerazumijevanje, a obogaćuje različitosti. Unapređuje ugled i poštovanje, sve dok se time ne ugrožavaju prava drugih.

Ključne riječi: komunikacija, emocionalna inteligencija, asertivnost, komunikacijski stilovi

ASSERTIVENESS IN BUSINESS COMMUNICATION

ABSTRACT

The term of communication and what it means in the terms of business communication has been defined in the first part of this essay. By communcation we transfer the message from sender to receiver. It divides on verbal, that refers to speaking and writing, and non-verbal, that refers to body language. Communication styles which can be divided into aggressive, passive, passive-aggressive and assertive, have been explained for better understanding the term of communication. Every good orator tends to assertive style of communication. It represents communication through which a personal opinion is expressed, while respecting the person you are talking to, and not violating his or her rights. Emotional intelligence is a group of abilities by which your own, yet another person's emotions are recognized, understood and controlled. Self-control is very important for successful communication. Time management, directing thoughts and self-regulation are a big part of successful business cooperation with other people. The power of persuasion is important in the same way as self-control, every good orator needs to be able to make the audience interested and also to convey the message. Team work can be a challenge, although mutual respect, deliberation and open communication are proved to be most effective in achieving the goal. Conflicts within the team should be considered as a healthy preview of members' differences and the source of creativity and innovations in acts to come. Assertive communication style goes beyond prejudices and misunderstanding, and enriches all the differences. It improves reputation and respect unless other people's rights have been jeopardized in this way.

Key words: communication, emotional intelligence, assertiveness, styles of communication

1. UVOD

Komunikacija je ono što nas vodi kroz život, a dobra komunikacija je ta koja ga čini lakšim i ugodnijim. Kako u privatnom životu tako i u poslovnom, ključ dobre komunikacije je prenijeti misao koja je razumljiva sugovorniku. Današnje doba, u poslu, ne zahtjeva samo stručnost i naobrazbu nego i umješnost nošenja s vlastitom osobom, kao i s drugim ljudima.

Svatko od nas posjeduje osobne, sebi svojstvene jake i slabe strane u različitim sposobnostima. Postoje ljudi koji su svjesni svake i najmanje promjene u svom raspoloženju, a ipak su nespretni u socijalnoj interakciji. Komunikacija je vještina koja se uči, vježba i razvija stalnim treningom i usavršavanjem.

Emocionalna inteligencija, a usko vezana za komunikaciju, je vještina koja se danas traži kod svakog radnika. Bilo da radimo kao voditelji ili kao djelatnici. I same tvrtke se danas više ne natječu samo svojim proizvodima, nego i načinom na koji upotrebljavaju sposobnost svojih ljudi.

Za uspješno djelovanje svakog tima presudna je učinkovita komunikacija. Ona predstavlja jamstvo da će svatko dobiti informacije koje su mu potrebne za obavljanje uloge i za usklađivanje svojih aktivnosti s drugima. U današnjem svijetu, preplavljenom informacijama, većina ne odgovara našim potrebama te najveći izazov predstavlja kome su potrebne koje informacije, kada i u kojem obliku. U timu postoji mogućnost sukoba, koji je najbolje riješiti jasnom komunikacijom obiju strana. Slušajući i uvažavajući jedni druge bez prosuđivanja. Timovi su skupine ljudi koji kroz zajedničku komunikaciju, jasnu i razumljivu, teže ka istom cilju.

Objedinjujući spomenute komponente komunikacije dolazimo do asertivnosti. Jednostavno rečeno asertivnost je način komunikacije kojim prenosimo što želimo, a pritom ne narušavamo prava drugih.

2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Komunicirati - (lat. *communicatio:* priopćivanje, razgovor)

U komunikologiji komunikacija je razmjena znakova i kombinacija znakova među ljudima i životinjama, u lingvistici je prenošenje poruke od pošiljatelja do primatelja, u suvremenoj književnoj teoriji je jedan od središnjih pojmova oko kojeg se vrte razne teorije, u filozofiji temeljni način ljudskog zajedništva[1], a u poslovnom svijetu komunikacija je sredstvo za ostvarivanje ciljeva. Kako su to davno Weick i Browning (1986.) saželi, najjednostavnije rečeno: „Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne osobe do druge." Poslovno komuniciranje se dakle može definirati kao razmjena informacija između sudionika poslovnog procesa. Iako su definicije komunikacije jednostavne, sam proces komunikacije nije toliko jednostavan. Sam uspjeh komunikacije, unatoč najboljim namjerama sudionika, nije uvijek zajamčen. Poslana i primljena poruka nisu nikad identične, svaki sudionik ju tumači na svoj način što može dovesti do nesporazuma. Kako će netko poslati poruku, odnosno oblikovati sadržaj poruke ovisi o vještini onoga koji ju šalje te kako će ju netko primiti ovisi o vještini kako netko interpretira poruku (Fox, 2006:15). Dobra poslovna komunikacija podrazumijeva onu koja razumije ljudske potrebe, ne dovodi do sukoba, učinkovito prenosi poruku te postiže dogovor na obostrano zadovoljstvo. Kroz godine poslovna komunikacija se mijenjala, od strogog bontona prilikom poslovnog komuniciranja prije dvadesetak godina do danas kad je „opuštena" atmosfera prisutna u većini razgovora. Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenošenje poruka, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima i sl. – sve to čini sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati.[2] Kategorije poslovne komunikacije dijele se na unutarnju komunikaciju organizacije, koja se odnosi na sve djelatnike zaposlene u organizaciji, te onu izvan organizacije u kojoj sudjeluju samo neki djelatnici organizacije. Formalna komunikacija unutar organizacije bi trebala biti učinkovita, što je zadaća menadžmenta. Ona se realizira u dva kanala: vertikalnom dijagonalom, od vrha prema dolje i obrnuto, te horizontalnom dijagonalom, među osobama istog statusa (Fox, 2006:42). Povjerenje se smatra ključnim elementom svih ljudskih odnosa, te se tako u poslovnom okruženju ono

[1] https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=32686, pristupano dana 29.6.2020.

[2] https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713 pristupano dana 1.7.2020.

odnosi na: povjerenje u intelektualne i stručne sposobnosti osoba u komunikacijskom procesu, moralne kvalitete sudionika i povjerenje u pozitivan ili bar neutralan stav druge osobe. (Fox, 2006:93) Opće poznata je činjenica da čovjek ne može ne komunicirati te da i svako ne komuniciranje zapravo je oblik komunikacije. U poslovnom svijetu se komunikacija prvenstveno odnosi na usmeno i pismeno, ali je također veoma značajna i neverbalna komunikacija.

2.1 VERBALNA KOMUNIKACIJA

Kod verbalne komunikacije je vrlo važan izbor riječi. Upotreba stranih riječi je pogrešan izbor, koji je dozvoljen samo u slučajevima kada nema dobre zamjene za iste. Rječnik svakog čovjeka razlikuje se, on je odraz njegovog obrazovanja i opće kulture. Svrha verbalnog komuniciranja je jasno prenošenje poruke drugoj strani.[3] Verbalna komunikacija se dijeli na usmenu i pisanu. Usmena komunikacija predstavlja svaki oblik komunikacije koji je izgovoren. Prednost usmene komunikacije, koja može biti formalna i neformalna, planirana i neplanirana, je brzina. Oblici usmene komunikacije su: razgovor, diskusija, javno izlaganje i izvješćivanje, bilo jednoj osobi ili grupi (Fox, 2006:59). Kanali kojima se ona prenose su telefon, razgovori licem u lice, video, televizija, radio i zvuk na internetu. Za poslovni svijet, usmena komunikacija ima veliki značaj. Prvenstvo radi povratne informacije koju saznajemo pitanjem i odgovorom, jesu li sugovornici razumjeli informaciju. U razgovoru se također može procijeniti neverbalni govor sudionika te procijeniti koliko je informacija točna, trebaju li vjerovati u nju i koliko ih približava cilju (Rouse i Rouse, 2005:46). Nekoliko je pravila kod poslovnog komuniciranja: razmišljati o onome što se govori, procijeniti kada se smije prekinuti tuđi govor, dobro procijeniti duljinu svog govora te je potrebno ocijeniti kome se govori. Svaki poslovni razgovor se dijeli na osam dijelova: „uvod, ulaženje u temu, iznošenje argumenata, reakcija sugovornika, usuglašavanje stajališta, navođenje sugovornika na vlastito gledište, donošenje odluke i zaključak.” (Osredečki, 2007:40).

Tri najčešće mane usmene komunikacije su:

[3]https://zir.nsk.hr/islandora/object/mev:211 pristupano dana 2.9.2020.

1) ne postoji nikakav trajan zapis razgovora te se sudionici moraju oslanjati samo na vlastito pamćenje,

2) šumovi u komunikaciji – govoriti previše tiho, prekid veze kod telefoniranja itd.

3) ljudi često ne razmišljaju previše o poruci prije nego ju izgovore (Rouse i Rouse, 2005:46).

Pisana komunikacija je planirana te samim time i sporija od usmene komunikacije. Ona iziskuje kreativan napor te povratnu informaciju ne dobivamo odmah. Što je veća važnost informacija veća je i sklonost sudionika pisanoj komunikaciji (Fox, 2006:65). Pisana komunikacija kada je jednom napisana postaje trajan zapis. Pošiljatelj više razmišlja o napisanom i provjeri prije slanja dok potpuno nije zadovoljan istim.

2.2 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Neverbalna komunikacija je ona koja nije izražena riječima nego drugim sredstvima. U početku dok ljudi nisu naučili jezik koristili su se isključivo neverbalnim znakovima. Riječi su te koje su pod kontrolom, dok neverbalna komunikacija najčešće, osim ako nije dobro uvježbana, nije. U poslovnom okruženju neverbalna komunikacija je svaka koja nije govorena ili pisana, to uključuje „jezik tijela", „ali i uporabu vremena, prostora, boja, odijevanje, raspored sjedenja za stolom, te položaj i opremu ureda" (Fox, 2006:70). Elementi neverbalne komunikacije su izraz lica, pogled, geste, odjeća i vanjski izgled, razdaljina između sugovornika i ton glasa. Poslovno okruženje zahtjeva poznavanje ovih elemenata jer je neverbalna komunikacija u poslu od iznimnog značenja, može utjecati na donošenje određene odluke (Fox, 2006:70). Poznavanje neverbalnih znakova može pomoći za bolje razumijevanje ljudi te za uspješniju komunikaciju, odnosno smanjenje nesporazuma. Neverbalna komunikacija i ona verbalna, riječima, najčešće se isprepliću. Iako svaka ima svoju funkciju, primjerice verbalna služi za objašnjavanje činjenica, a neverbalna više za izražavanje osjećaja. Osim ove grube podijele, neverbalna komunikacija ima još svojih funkcija: naglašavanje verbalne poruke (npr. upiranje prstom), izražavanje stava prema osobi s kojom komuniciramo, zamjena za verbalnu poruku, ponavljanje verbalne poruke, regulacija verbalne komunikacije te suprotstavljanje verbalnoj

komunikaciji[4]. Za poslovnu komunikaciju je važno kako primatelj, u slučaju nesklada između verbalne i neverbalne poruke, se oslanja na neverbalnu te samim time postojanje nesklada može dovesti do stvaranja negativnih osjećaja u procesu komunikacije (Fox, 2006:71).

U poslovnoj komunikaciji kod verbalnog i neverbalnog izražavanja jako je bitno paziti na kulturološke razlike između sudionika kako bi se izbjegli nesporazumi, neugodnosti i sukobi. Poznavanje kulture poslovnog partnera u procesu međunarodnog poslovanja ključan je čimbenik uspjeha. Međunarodna poslovna komunikacija kulturološki je usmjerena na: jezik, kulturu organizacije te područja društvenog života. Društveni običaji i rituali te poslovni protokol jednako su važni kao i prehrambene navike, navike pri upoznavanju i pozdravljanju, odijevanju, darivanju, poslovnim sastancima itd. (Fox, 2006:127) Poslovni ljudi su dužni prije putovanja u daleke zemlje ili kod poslovanja s partnerima koji su kulturološki različiti, upoznati se o glavnim pojedinostima zabranjenoga i dopuštenoga, kako poslovna nastojanja ne bi doživjela neuspjeh. (Rouse i Rouse, 2005:47-50)

[4] https://www.scribd.com/document/127006872/Neverbalna-komunikacija pristupano dana 3.7.2020.

3. KOMUNIKACIJSKI STILOVI

Stilovi komuniciranja predstavljaju vještinu u načinu prenošenja poruke. Iako se stil komunikacije najčešće veže za karakter osobe, ono nije uvijek tako. Kao i svaka vještina, držanje tijela, geste, ton i ritam govora, blizina i dodiri su dijelovi svih komunikacijskih stilova te su podložni treninzima i uvježbavanju. Kada se govori o komunikacijskim stilovima, najčešće se govori o agresivnom, pasivno-agresivnom, pasivnom (submisivnom) i asertivnom stilu. Komunikacijski stilovi ne znače i osobnost ljudi, ako netko nastupa agresivno u nekom trenutku ne znači da je agresivna osoba. Nekada ljudi biraju biti submisivni u nekim situacijama i s nekim osobama, dok u ostalim situacijama odabiru druge stilove komuniciranja. Ljudi najčešće reagiraju kako misle da je ispravno u određenom trenutku. Dobrobiti od asertivne komunikacije su vidljive odmah nakon upotrebe, međutim asertivno izražavanje treba osvijestiti i vježbati, odnosno razvijati sposobnosti za asertivan način izražavanja (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:45).

3.1 AGRESIVNI STIL KOMUNIKACIJE

Agresivnost često izgleda učinkovita, međutim na kratki rok. Agresivne osobe štete drugima, ali i sebi uništavajući odnose s drugim osobama (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:44). Ponašanje ljudi na agresivan način znači da se zalažu za svoja prava, ali ujedno i ignoriraju prava drugih ljudi. Često dolaze u konflikte stvarajući si neprijatelje jer dolaze do svojih ciljeva na „tuđi račun".

Neke od značajki ponašanja agresivne osobe: zahtjeva i naređuje (nema „molim" i „hvala"), krivi druge, optužuje, ne sluša i prekida, glasno govori, zuri u sugovornika, u obavezi je da pod svaku cijenu dobije što želi, agresivno gestikulira, unosi se u lice, ne uvažava i ne poštuje, manipulira, često upotrebljava verbalnu nadmoć i fizičku prisilu.

U osnovi agresivnog ponašanja može biti:

- agresivnost kao obrana od srama i inferiornosti – osobe koje smatraju za sebe da su inferiorne, srame se i anksiozne su u situacijama u kojima postoji mogućnost da se otkriju ili kritiziraju njihove osobine ili postupci sklone su izljevima bijesa pa čak i napadima na druge

- agresivnost u funkciji manipulacije drugima – agresivnim ponašanjem se želi navesti drugu osobu da čini ono što ona želi

- agresivnost kao izraz egoizma – kada želje osobe koja je agresivna nisu ispunjenje, a pri tom se ne obazire na želje i prava drugih. Kod ovakvog ponašanja u osnovi je uvjerenje.

- agresivnost kao izraz nemoći – nekada osobe reagiraju agresivno kad se osjećaju bespomoćno, uplašeno ili kad su njena prava i integritet ugroženi, odnosno kada osjećaju da gube kontrolu nad situacijom.[5]

Način na koji se treba suprotstavljati agresivnoj osobi je neagresivan način. Odlučno, samouvjereno i dosljedno kao jedino ispravno. S takvim osoba je potrebno govoriti smirenim, jednoličnim, ali samouvjerenim tonom, saslušati ju i pokušati razumjeti zašto je bijesna, također dati do znanja da smo ju razumjeli. Kao zaključak svega najvažnije je iznositi kratku i jasnu poruku, primjerice: Jasno mi je zašto je to rješenje najbolje za vas, ali ja zaista ne želim to napraviti. Ovakve poruke moraju biti kratke, jasne i fokusirane, bez pravdanja i širenja teme. Također bi se trebale ponavljati sve dok sugovorniku ne postane jasno, odnosno dok vas ne prestane napadati.

3.2 SUBMISIVNI (PASIVNI) STIL KOMUNIKACIJE

Osoba koja se ne osjeća dobro u svojoj koži je ona koja se povlači u komunikaciji te izbjegava konflikt, ne pokazuje poštovanje prema svojim željama i potrebama, ne iskazuje osjećaje niti vrijednosti, kratko rečeno one koje uvijek idu sebi na štetu.

Primjeri ponašanja osobe pasivnog stila: izbjegava raspravu, većinom šuti ili puno priča, a pri tome ne iskazuje svoje mišljenje, brzo priznaje pogrešku i često se ispričava, većinu vremena ne gleda u oči, smiješi se i stalno klima glavom, govori tiho, ne podiže glas, većinu vremena ne gleda u oči, ne izražavaju svoje mišljenje nego tuđe. Osoba pasivnog stila komuniciranja prati druge i ispunjava im želje, pogled im je spušten i neugodno im je zauzeti se za sebe. Asertivnost miješaju s agresivnošću, vjeruju da su žrtve i kako se ne mogu zauzeti za sebe.

[5] https://www.vaspsiholog.com/2011/05/agresivni-stil-komunikacije/ pristupano dana 3.7.2020.

Submisivno ponašanje je, nažalost, često u našem društvu. Više od 80% ljudi neće reći ni riječ da se izbori za svoja prava ili ostvari svoje potrebe. (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:43)

3.3 PASIVNO-AGRESIVNI STIL KOMUNIKACIJE

Pasivno-agresivne osobe su one koji na površini djeluju pasivno, ali na indirektan način pokazuju agresivnost. To su one osobe koje imaju poteškoća priznati svoju ljutnju, ali se fizički vidi, osobe koje ne znaju izraziti svoju ljutnju, a da pritom ne povrijede druge osobe. Izraz lica i poruka koju šalju se često ne podudaraju. Često su nesvjesni svog problema. Umjesto humora će koristiti sarkazam, a također će težiti da nesvjesno sabotiraju razne aktivnosti. Osjećaju se ozlojeđeno jer ih drugi odbacuju, a o sebi misle da su nemoćni i slabi.[6]

3.4 ASERTIVNI STIL KOMUNIKACIJE

S obzirom kako riječ asertivnost nema svoju hrvatsku varijantu, koristimo engleski prijevod koji bi značio upornost, samosvjesnost i zastupanje. Ima jako puno definicija asertivnosti, ali sve imaju isti zaključak: asertivnost je vještina kojom se borimo za svoja prava, ujedno osiguravajući da se naše mišljenje i osjećaji uzmu u obzir, a da se pri tome ne narušavaju prava drugih. Psiholozi ju smatraju optimalnim načinom reagiranja u socijalno frustrirajućim situacijama. Osoba koja komunicira asertivno vlada svojim osjećajima, razmišlja svojom glavom, ne boji se govoriti u svoje ime, a ako pokušava utjecati na druge, iznosi svoje argumente, ali ih ne nameće i ne poseže za agresivnošću. Uvijek se uvažava mišljenje sugovornika, obraća mu se s poštovanjem i poštuju se postavljene granice. Korištenjem asertivnog načina izražavanja u svakodnevnom i poslovnom životu, ne pristajemo na društvene norme koje nam nisu drage, branimo se od dosadnog sugovornika ili od agresivnog pristupa, a pritom ne koristimo agresiju. Asertivnost se može koristiti kod traženja vlastitih prava, interesa i želja, odbijanja neopravdanih zahtjeva, suprotstavljanja nepravdi, a sve bez osjećaja krivnje ili straha. Asertivna osoba dobiva što želi, a pri tome ne šteti drugima. Odlučiti o cilju, planirati najefikasniji način za dogovor s ljudima i ponašati se u skladu s planom znači ponašati se asertivno. Ne postoji uvijek isti automatski način asertivnog ponašanja nego onaj koji najbolje odgovara situaciji, odnosno onaj u kojem se osoba najbolje osjeća vezano za svoje akcije.

[6] https://www.vaspsiholog.com/2011/02/destruktivni-i-konstruktivni-stilovi-komunikacije/ pristupano dana 3.7.2020.

Osoba asertivnog stila će:

- komunicirati na kulturan, smiren i lijep način bez emocija te se zauzeti za sebe
- iskazivati očekivanja i osjećaje
- gledati u oči
- znati pohvaliti druge
- konstruktivno iznositi kritiku
- preuzeti odgovornost za svoje riječi i djela
- ne okolišati u razgovoru (jasno, konkretno i direktno)
- poštivati druge i to tražiti za sebe
- aktivno slušati (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:45)

Asertivno ponašanje je naučeno, a ne instinktivno. Asertivnošću se brani osobni prostor, a utječe na druge na nedestruktivan način. Ono označava kombinaciju upornosti, samosvijesti i proaktivnosti. Asertivne osobe znaju što žele i to dobivaju tako da ne povrijede druge osobe. Važno im je riješiti problem, a ne pobijediti. Slobodno izabiranje ponašanja koje odgovara situaciji je također asertivnost, odnosno odluka da u nekim situacijama ne želimo biti asertivni (ako se neke stvari događaju rijetko ili nam nisu važne, ako je sugovornik bolestan, uzrujan ili nešto slično, ako su prisutne emocije pa procijenimo da je bolje pričekati da se smire). Asertivnim komuniciranjem potvrđujemo svoju vlastitu vrijednost i dostojanstvo uz istovremeno poštivanje vrijednosti i dostojanstva drugih. Glavna razlika između asertivnog i agresivnog ponašanja je u ostvarivanju svojih prava, a ne na štetu drugih, odnosno kod agresivnog na štetu drugih. Agresivna osoba je sumnjičava prema svemu i misli kako je sve što se događa usmjereno na nju, a asertivna osoba ne doživljava sve osobno, fleksibilna je, smatra da je neslaganje normalna pojava. Također velika razlika je i u davanju povratne informacije te tako asertivna osoba je usmjerena na konkretno ponašanje na koje ima prigovor, a ne na osobu općenito, dok agresivna osoba sudi cijelu osobu i inzistira na utvrđivanju krivnje (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:42).

4. TEHNIKE ASERTIVNOG KOMUNICIRANJA

Tehnike asertivnog komuniciranje se dijele na:

1) Ja-poruke

Poruke koje govore o vlastitom stanju se nazivaju JA-porukama. To ne znači kako one u sebi sadrže zamjenicu ja nego izražavaju stav, mišljenje, osjećaje. Njima se nastoji otvoriti komunikacija te se pokazuje spremnost na razgovor. Jasno i otvoreno se izražava svoje mišljenje, stajalište i naše doživljavanje situacije u kojoj se nalazimo, a da pri tom ne napadamo i ne okrivljujemo drugu osobu, odnosno ne vrednujemo ju nego opisujemo stanje. Koristiti ja-poruke pretpostavlja: osloviti osobu imenom, reći koje nam ponašanje konkretno smeta i kako se zbog toga osjećamo te što bismo željeli da ta osoba učini umjesto toga.

Primjer ja-poruke:

Kada vičeš na mene, me ljuti jer svi čuju. Molim te, prestani vikati i reci što želiš.

Primjer ti-poruke:

Samo znaš vikat bez da kažeš što hoćeš, totalno si luda.

Ti-porukama se vrijeđa sugovornika, predbacuje mu se, osuđuje ga, ocjenjuje, okrivljava i kažnjava. One potiču obrambene mehanizme, defenzivnu komunikaciju ili protunapad. Ističu pogreške i primatelj ih doživljava kao napad na sebe. Napada se osoba, a ne čin.

Kako bismo oblikovali jasnu ja-poruku ona mora sadržavati tri dijela:

1) opis ponašanja koje nam smeta bez osuđivanja,
2) izražavanje svojih osjećaja,
3) pojašnjavanje konkretnih i stvarnih posljedica opisanog ponašanja.

2) neslaganje bez napadanja

Za asertivno komuniciranje važno je raščistiti koje su teme važne, u kojoj mjeri bi trebalo popustiti društvenim normama, a u kojoj se stvara nelagoda. Kada se s nečim ne slažemo potrebno je bez brzanja razmisliti što se želi napraviti te način na koji će se to napraviti. Važno

je napraviti to odlučno, ali pritom ne povrijediti sugovornika. (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:50)

3) kako reći NE

Jedna od najtežih stvari u ljudskom životu je reći NE drugoj osobi. Izbjegavanje tog odgovora je u redu dok je osoba time zadovoljna i dok joj ne narušava unutarnji mir ili stvara dodatnu obavezu koja ju uznemiruje. Ne treba se bojati reakcije drugoga nego se treba na asertivan način izboriti za svoje mjesto odbijajući nešto što joj ne odgovara u tom trenutku. To ne znači kako je agresivna ili neljubazna, niti se mora osjećati krivom. Svako NE treba jasno izreći kao i kratak razlog, bez tumačenja i ispričavanja, ponuditi drugo rješenje ako postoji mogućnost, a kod onih uporni primijeniti tehniku „pokvarene gramofonske ploče".

4) Izreći prigovor (kritiku) bez vrijeđanja

Kritiku nije lako izgovoriti makar i onu konstruktivnu. Trebalo bi ju izgovoriti odmah po nastanku ponašanja koje se kritizira i to u četiri oka. Paziti na neverbalno ponašanje dok se govori što se želi, kroz ja-rečenice. Biti specifičan i paziti da se iznosi prigovor na ponašanje osobe, a ne osobnost je od velike važnosti. (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:49)

5) Primiti prigovor

Kako treba znati dati kritiku jednako tako ju treba znati i primiti. Kada se kritika prima ne treba se odmah pravdati dok se ne sazna na što se točno ona odnosi. Potrebno je saslušati do kraja osobu koja kritiku upućuje kako bi se utvrdilo mišljenje te što je točno, djelomično točno, a što netočno od navedenog.

6) Izreći pohvalu

Kod ove metode asertivnog komuniciranja treba biti jasan, kratak te se osobi obraćati u prvom licu imenom. Točno se treba izreći na što se pohvala odnosi. S obzirom kako je neverbalna komunikacija važna, osobu kojoj se upućuje pohvala treba gledati sa smiješkom kako bi se djelovalo pristupačnije. (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:49)

7) Primiti pohvalu

Bez lažne skromnosti, pohvalu bi trebalo primiti otvoreno, slagali se s njom ili ne, a u oba slučaja objasniti (npr. Hvala, nisam jedina zaslužna za ostvareno.) Kada se zahvaljuje, osobi koja je uputila pohvalu treba izreći ime uz osmijeh. (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:49)

8) Tehnika „pokvarene gramofonske ploče" (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:46)

Ova tehnika se koristi u slučajevima kada sugovornik ne želi čuti izrečeno, odnosno kada ne pokazuje interes za ono što mu se želi prenijeti. Kako i samo ime kaže, radi se o tome da kad je ploča pokvarena ona ponavlja isti dio iznova i iznova. Slično je i kod ove tehnike, bit je u upornom ponavljanju onog što se želi prenijeti. Potrebno je zauzeti čvrst stav i njega se držati. Najčešće se koristi kada netko od sugovornika ne zna primiti odgovor NE, ali se koristi i kod sugovornika čije želje ih sprječavaju da poslušaju vašu.

Pet je koraka za provođenje ove tehnike:

1) Odrediti što se točno želi, a što ne. Revidirati svoje misli, osjećaje i prava u određenoj situaciji.

2) Složiti kratku, specifičnu i lako razumljivu rečenicu o tome što se želi. Bez opravdanja i ispričavanja kako se ne bismo doveli u situaciju da ju osoba može iskoristit protiv nas. U redu je reći „ne želim" umjesto „ne mogu".

3) Govor tijela, odnosno neverbalna poruka, mora biti u skladu s izgovorenim: čvrst tjelesni stav, direktan kontakt očima, smiren i siguran glas.

4) Ponavljanje svoje rečenice koliko god puta je potrebno dok ju osoba konačno „čuje" i shvati kako nećemo promijeniti mišljenje.

5) Svakako možemo izraziti želju, saznati nešto o mišljenju, osjećajima ili željama druge osobe prije nego se vratimo „pokvarenoj ploči" iako nismo dužni osjećati obavezu odgovoriti na pitanja sugovornika. Također ne smijemo dozvoliti da nam odvuče pažnju od početnog cilja. [7]

[7] https://www.vaspsiholog.com/2011/05/tehnika-pokvarene-ploce/ pristupano dana10.7.2020.

4.1 PRAVILA ASERTIVNOSTI

Asertivno ponašanje je ono koje se vježba svakodnevno kako bi se što prije i bolje ustalila i postala dio standardne komunikacije s ljudima. Svi ljudi od rođenja teže zadovoljenju svojih potreba, odmah i sad. S vremenom kako se mijenjaju i nadopunjavaju tako se mijenja i način izražavanja istih. S obzirom kako okolina najviše utječe na određivanje toga što je dobro htjeti i željeti, postoji mogućnost kako upravo ona sputava asertivno ponašanje još dok smo djeca. Asertivna djeca imaju i učinkovitije vještine za suočavanje sa stresom, a i bolju sliku o sebi te bolje izražavaju svoja znanja i sposobnosti. Kako je već rečeno asertivno ponašanje u djetinjstvu može zatajiti pa ga je u odrasloj dobi potrebno trenirati, odnosno uvježbavati vještinu. Neprihvatljivo je očekivati od sramežljivih i povučenih osoba kako će odmah, preko noći, postati uporni jasni i samosvjesni u svojim istupima. Potrebno je dopustiti sebi neuspjehe i prihvatiti ih kako bismo mogli gurati svoje vlastite granice.

Nekoliko je pravila asertivnosti u kojima imamo pravo:

1) poštovati sebe (ono što jesam, ono što radim)
2) prepoznati svoje individualne potrebe
3) izreći jasnu „ja poruku”
4) dozvoliti sebi pogreške
5) promijeniti mišljenje
6) tražiti „vrijeme za razmišljanje”
7) dozvoliti si uživanje u vlastitom uspjehu
8) tražiti ono što želim
9) prepoznati da nisam odgovoran za ponašanje drugih odraslih ljudi
10) poštovati druge ljude (i njihova asertivna prava)

Kako bi se približilo asertivnom ponašanju i asertivnom načinu komuniciranja s drugima, vrlo je važno postaviti temelje za to. Prvenstveno je potrebno razmisliti o važnim stvarima, raščistiti važne teme. Nisu sve situacije one na koje se želi trošiti energija. Svoje želje i razmišljanja je potrebno jednostavno i jasno izreći, izbjegavajući agresivnost s jedne, te nelagodu i ispričavanje

s druge strane. Za sve je potrebno dosta vježbe. Naučiti izbjegavati nelagodu potenciranu reakcijama okoline kada smatramo da postupamo ispravno. Kao što se vježbaju sve stvari vezane za komunikaciju tako se vježba i odbijanje, kako ono da mi primjereno odbijemo nekoga tako i ono da prihvatimo pravo drugih da odbiju naše stavove, molbe, zahtjeve i općenito pokažu neslaganje s našim načinom razmišljanja ili djelovanja. Vježbom asertivnog ponašanja u što više životnih situacija dolazimo do toga da osvijestimo svoje misli i osjećaje koji nas sprečavaju da se bolje zauzmemo za sebe, naučimo biti otvoreni i pošteni sa sobom i drugima, naučimo slušati tuđa stajališta i pokazivati razumijevanje i poštovanje te naučiti poštovati svoja prava i prava drugih. (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:50) Asertivno komuniciranje se češće spominje u poslovnom kontekstu. U kompanijama postoje treninzi asertivnosti koji imaju za cilj unaprjeđenje međuljudskih odnosa, smanjivanje stresa te osobnog razvitka zaposlenih. Treninzi asertivnosti također mogu pomoći onima koji su sramežljiviji da se nauče izboriti za sebe i svoja prava te tako budu učinkovitiji i pridonesu boljitku kompanije. Uz asertivnost se vežu i određene karakteristike ljudi pa će tako netko prije savladati neku od tehnika, a neku slabije, u svakom slučaju treba biti uporan, ne odustajati na prvoj prepreci, odnosno ne odustajati u situacijama u kojima nismo uspjeli biti asertivni ili smo bili, ali nije polučen uspjeh.

4.2 SRAMEŽLJIVOST U KOMUNKACIJI

Biti sramežljiv je sasvim normalno u situacijama gdje je puno nepoznatih ljudi, međutim potrebno je što prije naviknuti se na takve situacije kako ova neatraktivna karakteristika ne bi utjecala na društveni, a i poslovni život. Postoje tri vrste sramežljivosti; javna, privatna i socijalna. Javna sramežljivost je ona na javnim mjestima kao što su trgovine, banke i ostale javne institucije, privatna je ona između dvije osobe, a socijalna se javlja kod nekih okupljanja, npr. proslave. Kako od najranije dobi, izolacija, nove grupe vršnjaka ili konstantno podsjećanje djece na ponašanje jer ih drugi promatraju, potiču sramežljivost, tako i u odrasloj dobi nedovoljno znanje ili vježba socijalnih vještina. Sramežljivost se može savladati dobrom motivacijom. Nekoliko je koraka do opuštanja i pobjede nad sramežljivošću:

Svaki dan bismo trebali sami sebe ohrabrivati, u izgledu, u govoru i ponavljati dok se ne uvjerimo; Riskirati jer preuzimanje rizika ojačava samopouzdanje, a svaka promjena pomaže u osobnom razvitku; Priznavanje sramežljivosti je korak naprijed; Naučiti prihvatiti odbijanje i

neuspjeh kao sastavni dio života; Ne shvaćati sve osobno; Istraživanje novih stvari pomaže kod sramežljivosti (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:52).

5. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U POSLU

Točne definicije što je emocija nema, ali bi se moglo reći kako je ona svako izražavanje osjećaja i misli, svaki impuls, psihološko i biološko stanje koje navode na djelovanje. Glavne skupine emocija su: srdžba, tuga, radost, strah, ljubav, začuđenost, gađenje, stid. S obzirom kako postoje različite vrste miješanih emocija, znanstvenici i dan danas pokušavaju klasificirati točno emocije (Goleman, 1997:11). U ljudima postoje dva uma, onaj racionalni i emocionalni. Emocionalni um daje osjećaj sigurnosti jer stvari gleda na pojednostavljen način, reagira se brzo, žrtvuje se točnost te se ne promišlja i ne analizira. S druge strane emocionalni um se može nazvati i radarom za otkrivanje opasnosti. Emocije su nešto što se najčešće ne bira, ali ih se može usmjeriti ili prizvati. Kod racionalnog uma osjećaji dolaze kao gotova stvar, on ne kontrolira emocije kao takve, ali kontrolira tijek reakcija (Goleman, 1997:17). Radi uspostavljanja dobrih odnosa s drugim ljudima, potrebno je prvenstvo naučiti kontrolirati svoje osjećaje. „Emocionalna inteligencija odnosi se na sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, motiviranja sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima" (Goleman, 2015:300). Kvocijent inteligencije predstavlja mjeru intelektualne razvijenosti neke osobe. Za razliku od kvocijenta inteligencije ili akademske inteligencije, koja mjeri kognitivne sposobnosti, emocionalna inteligencija je vještina samokontrole. Iako komplementarne, ove dvije inteligencije izražavaju aktivnost različitih dijelova mozga.

Prema D. Golemanu (2015) pet je osnovnih i društvenih kompetencija:

1) samosvijest (znati što se osjeća u trenutku i realno procijeniti sposobnosti),
2) samokontrola (nositi se s emocijama tako da ne ometaju posao),
3) motivacija (služiti se preferencijama i usmjeravati ih prema ciljevima),
4) empatija (moći zauzeti gledište druge osobe)
5) društvene vještine (stupati u interakcije i dobro se služiti vještinama uvjeravanja, pregovaranja, rješavanja sukoba).

Emocionalna inteligencija je prilagodljiva vještina, podložna promjenama, samim time i jako važna u komunikaciji s ljudima. Porivi neke osobe te upravljanje oblicima ponašanja su također dio emocionalne inteligencije. Ona ima veliki značaj u poslovnoj učinkovitosti. Upravlja raspoloženjima i sprečava ulazak u emocionalna stanja koja bi inače blokirala sposobnost razmišljanja, a samim time i poslovne rezultate. Emocionalna inteligencija predstavlja platformu za razvijanje emocionalnih kompetencija te ovladavanje njima, a koje omogućuju ostvarivanje povoljnih rezultata u poslu.

5.1 KOMUNIKACIJA I SAMOKONTROLA

„Samoregulacija – vladanje impulsima i neugodnim osjećajima – ovisi o radu emocionalnih centara u sprezi s moždanim izvršnim centrima u čeonim područjima. Dvije drevne vještine – reakcija na impulse i uznemirenost – u srži su emocionalne kompetencije:

- ★ samosvladavanje: djelotvorno vladanje osjećajima i impulsima koji ometaju
- ★ vjerodostojnost: iskazivanje iskrenosti i poštenja
- ★ savjesnost: pouzdanost i odgovornost pri ispunjavanju obaveza
- ★ prilagodljivost: fleksibilnost u reakcijama na promjene i izazove
- ★ inovativnost: otvorenost prema novim zamislima, pristupima i informacijama." (Goleman, 2015:83).

Emocionalna samokontrola ne uključuje samo smirivanje stresa i utišavanje impulsa; ona se odnosi i na namjerno iskazivanje emocija, kako pozitivnih tako i onih neugodnih. To ne znači poricanje ni poticanje istinskih osjećaja. Loše raspoloženje također ima vrijednost, ono može postati izvor kreativnosti, energije i povezanosti. Gnjev može biti izvor motivacije, naročito ako proizlazi iz želje za ispravljanjem nepravde. Tuga može spojiti ljude. Emocionalna samokontrola ne znači i pretjeranu kontrolu, odnosno gušenje svih osjećaja i spontanosti. Postoji tjelesna i mentalna cijena pretjerane kontrole. Ljudi koji guše svoje osjećaje, naročito one negativne i time ubrzavaju rad svog srca, što je znak povećanog krvnog tlaka. A svako takvo pretjerano potiskivanje osjećaja s vremenom postane kronično, a ono sprečava razvoj društvenih odnosa te šteti intelektualnom radu. Suprotno potiskivanju je emocionalna kompetencija koja implicira kako imamo izbor za iskazati osjećaje. A ona je posebno važna u globalnoj ekonomiji jer se pravila izražavanja i komunikacije razlikuju od kulture do kulture. Ono što je prikladno u jednoj zemlji, u drugoj može ispasti nepristojno. Emocionalna samokontrola je uglavnom nevidljiva vještina jer se izražava u odsutnosti emocionalne erupcije. Manifestira se kroz smirenost pod stresom ili obrana od neprijateljski raspoložene osobe bez uzvratnog napada. Vremenska organiziranost, kako u svakodnevnom životu, tako i na poslu također je znak emocionalne samokontrole, potrebno je moći i znati otkloniti prividno hitne, a zapravo nebitne zahtjeve koji će utjecati na plan ili rutinu. Preuzimanje nadzora nad vlastitim stanjem uma spada u osobnu odgovornost na poslu. U situacijama kada npr. vodimo sastanke,

vrlo je važno moći uskladiti plan sastanka s predviđenim vremenom, usmjeriti članove da se drže tema, usmjeriti fokus na bitno.

Naše raspoloženje jako utječe na pamćenje i na naše misli, razdraženost iskrivljuje pogled na stvari pa svaki i dobronamjeran komentar možemo negativno doživjeti. Vladanje sobom, odnosno samokontrola, se vježba iz dana u dan i na njoj se mora puno raditi kao i na ostalim vještinama. Potrebno je puno strpljivosti i volje kako bismo stvari okrenuli sebi u korist. Osjećaji bespomoćnosti, nedovoljne kontrole nad pritiscima na poslu koje nam nameću zahtjevi nadređenih ili samog posla, povlači veliku opasnost od srčanih bolesti. Naši osjećaji, veza mozga i tijela, povezani su s imunitetom i kardiovaskularnim sustavom.

Usko povezano s emocionalnom inteligencijom je samosvijest. Ako nismo svjesni koliko naš radni život utječe na nas ili koliko je stresan može znatno utjecat na naše zdravlje bez da si ikako možemo pomoći. Što točnije možemo pratiti svoju emocionalnu uznemirenost, to ćemo se prije oporaviti od nevolje. Emocionalna jasnoća nam omogućuje da razriješimo svoje loše raspoloženje. Prvi korak je svakako ostati hladnokrvan, ali to ne znači da je kraj. Proključale osjećaje treba razriješiti sa samim sobom, a ne ih negirati. Povlačenje u sebe ne znači poboljšavanje situacije, a za posljedicu ima glavobolje, razdražljivost, previše pušenja i pića, nesanica itd..

Ljudi koji su ponajbolji u svom poslu koriste načelo zadržavanja mirnoće unatoč provokacijama te tako najbolji menadžeri i direktori uravnotežuju svoje težnje, ambicije i agresivnost sa samokontrolom, stavljajući svoje osobne potrebe u službu ciljeva organizacije. Ljudi koji na stres reagiraju čvrstinom, smatrajući posao napornim, ali uzbudljivim, a promjenu vide kao priliku za razvoj, a ne kao neprijatelja, mnogo bolje nose tjelesno breme stresa i manje obolijevaju. Sam paradoks rada je u tome da istu situaciju dvije osobe mogu vidjeti različito, kao razornu prijetnju ili kao poticajan izazov. Uz dovoljnu emocionalnu snagu, ono što se doima prijetećim moglo bi se umjesto toga smatrati izazovom i pristupiti mu energično pa čak i sa zanosom. Postoje dvije različite vrste stresa: dobar – koji nas pokreće i motivira i loš – koji nas preplavljuje, paralizira i demoralizira. Ono čemu trebamo težiti je zapravo ravnoteža, pozitivno raspoloženje, ali sposobnost razmišljanja i djelovanja u optimumu. (Goleman, 2015:84-100)

5.2 UMIJEĆE UVJERAVANJA

„Retorika je sposobnost uočavanja bitnog i primarnog svojstva kojim se može uvjeriti, a koje u sebi krije svaki predmet ili pojava.“ Aristotel

„Retorika je umijeće govorenja prilagođenog za uvjeravanja.“ Ciceron.

Pažljivo slušanje i slanje uvjerljivih poruka je sposobnost koja donosi djelotvorno održavanje ravnoteže i prilagođavanja svoje poruke prema emocionalnim signalima koje primaju, izravno pristupanje teškim problemima, ohrabrivanje i potpunu razmjenu informacija te njegovanje otvorene komunikacije (Goleman, 2015:168). Osim ranije spomenutih karakteristika važnih za dobru komunikaciju i umijeće uvjeravanja, vjera u uspjeh je veliki dio posla. Ukoliko uistinu vjerujemo da smo za nešto sposobni, to će nas motivirati da koristimo sve svoje snage i sposobnosti kako bismo uspješno odradili posao (Rijavec i Miljković, 2009:121).
Formalno obrazovanje više nije dovoljno. Uvjerljivost, rječitost i elokvencija postaju ne samo osobne vrline, nego i ključna prodajna strategija koja se mjeri profitom. Govornička vještina, stupanj samopouzdanja i vještina argumentiranja su ključne karakteristike za biti dobar izlagač i dobar govornik. Komunikacija je postala globalna, multikulturalna, svijet je globalno selo gdje svatko sa svakim funkcionira pa otuda i potreba za učenjem obrazaca brze, ujednačene komunikacije bez granica, ali uz uvažavanje kulturoloških razlika.
Teoretski temelj za retoriku – kako disati i svladati tremu, do pripreme i redoslijeda izlaganja te govora tijela, ostao je isti još od antičkog doba. Razlika je jedino u tehnologiji. „Danas je retorika interdisciplinarna znanost koja objedinjuje znanja iz psihologije, lingvistike, fonetike, semiotike, stilistike, komunikologije, a integrira i suvremena znanja o ponašanju životinja iz kojih su povučene paralele s ljudskim ponašanjem osobito u području neverbalnog.“ (Španjol, Marković, 2008:10). U pozitivnom ili negativnom smislu jedni na druge utječu na emocionalno stanje. Takva emocionalna razmjena stvara nevidljivu interpersonalnu ekonomiju koja je dio ljudske interakcije. Emocionalna ekonomija tvori ukupan zbroj međusobnih razmjena osjećaja. Jedni druge navode na bolje ili lošije osjećaje ovisno o doticaju koji se ostvari. Ta ekonomija, iako nevidljiva, donosi za posao blagodati te isto tako utječe na ozračje u organizaciji (Goleman, 2015:159). Za uspostavljanje odnosa i utjecaja, empatija je presudna. Za bolje razumijevanje drugih potrebno se staviti u njihov položaj, odnosno osjetiti kako se osjećaju. Uvjeravanje je lakše ako osobe imaju nešto zajedničko. Nekoliko je stvari koje utječu na sposobnost

uvjeravanja: nesposobnost uspostavljanja saveza; nefleksibilnost u obliku oslanjanja na poznatu strategiju, a ne onu odgovarajuću; tvrdoglavost zalaganja za jedno gledište; neuspjeh u poti□anju zanimanja; ostavljanje lošeg dojma (Goleman, 2015:164-166).

Činjenica je da neki brže usvajaju vještine od drugih, ali to bez dobrog argumentiranja ne znači puno, ili ako naše samopouzdanje publici izgleda arogantno, ili ako ne poznamo svoju publiku, njenu psihologiju, nismo pripremljeni ili kompetentni ili vješti u korištenju tehničkih pomagala. Prije svega treba se usuditi, treba željeti. Prema knjizi „Moć uvjeravanja" (2008) hrvatske trenerice iz područja poslovne retorike, Mirele Španjol Marković, šest je razloga za učenje govorništva:

1) menadžerska zadaća – motivirati ljude i prezentirati ideje
2) govorenje opušta, smanjuje tremu i podiže samopouzdanje
3) govorenje u javnosti poboljšava mišljenje i koncentraciju
4) govorenje prisiljava na sustavnost i konciznost
5) govorenje povećava konkurentnost na globalnom tržištu
6) retorika uči toleranciji

Ljudi sa sposobnošću utjecanja vješto pridobivaju ljude, prilagođavaju svoje nastupe kako bi doprli do drugih, strategije kojima se služe su složene radi sticanja povjerenja i podrške te nerijetko dramatično režiraju događaje radi dojmljivog iznošenja poruke (Goleman, 2015:162). Iako se možda čini pretencioznim reći da učeći pravila dobrog govorenja možemo globalno utjecati na razvoj tolerancije među ljudima, to nije tako. Dobar govornik se mora pripremiti i razmišljati kako o argumentima tako i o protuargumentima, ako se želi preduhitriti pitanja i zadržati vjerodostojnost. Potrebno je istrenirati sukobljavanje mišljenja, diskusije i pregovore, a cijeniti i poštovati mišljenje protivnika, ne vrijeđajući ga. Izabrati prave riječi, zadržati dostojanstvo u obrani vlastitih i poštovati i razumjeti tuđe argumente. Svakako su to osobine koje krase dobrog govornika i tolerantnog čovjeka (Španjol Marković, 2008:25).

5.3 RJEŠAVANJE SUKOBA

„Sukob je oblik sučeljavanja dviju ili više strana zbog neslaganja u pogledu cilja, želja, interesa, osjećanja ili praktičnog djelovanja." (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:58)

Do sukoba najčešće dolazi kad se različiti karakteri spoje te dođe do nerazumijevanja. Sukob nije uvijek loš, konstruktivna neslaganja oko rješenja određenih izazova su dobra za tim i u konačnici za posao. Sukobi pobuđuju kreativnost kod članova tima kao i smanjuju napetosti u čovjeku. Nakon svakog povoljno riješenog sukoba, popravljaju se međuljudski odnosi i učvršćuju veze u timu, ljudi su otvoreniji i s više razumijevanja.

Nekoliko je načela nastalo kod proučavanja sukoba:

- moderne teorije promiču suprotstavljanje različitih mišljenja kao nešto korisno i poželjno u timskom radu
- u timu je dobro održavati malu, sigurnu i promišljenu razinu sukoba kako bi se isti održao kreativnim, samokritičnim i bio djelotvoran
- nadzirani sukobi su dobrodošli u menadžmentu poduzeća, upravljačkim tijelima i projektnim timovima

Sukobe treba znati iskoristiti, potrebno ih je vidjeti kao priliku za razvoj tima te rješavanje akumuliranih izazova.

Sukobi se dijele na one prema sadržaju i one prema motrištu sudionika. Sukobi prema sadržaju su sukobi interesa, a podrazumijevaju vječno natjecanje za zadovoljenjem svojih potreba i sukobi mišljenja koji dolaze zbog sučeljavanja stavova i uvjerenja. Sukobi prema motrištu sudionika se dijele na unutrašnje, koje proživljava pojedinac, te one između dva čovjeka ili skupine ljudi. Sukobi koji utječu na timski uspjeh se dijele na konstruktivne i destruktivne (Tudor i Srića, 2014:128). Pozitivni učinci sukoba mogu biti značajni te potiču sudionike da sagledaju problem u potpunosti i sa svih strana, da se otkriju sva moguća rješenja kao i primjene ona najbolja. Sukobi mogu pomoći pri smanjenju tjeskobe kod ljudi, a nakon povoljnog rješenja u timovima se nerijetko osjeća porast uzajamnog razumijevanja i otvorenosti među članovima. Međuljudski odnosi su popravljeni nakon sukoba te raste timsko povjerenje i kohezija (Tudor i Srića, 2014:130).

Ovisno o kojoj vrsti sukoba se radi, članovi tima sami ili uz pomoć voditelja moraju težiti da se konstruktivno riješi. Ako je riječ o sukobu interesa, potrebno je da svaki član iznese svoje mišljenje, ako je riječ o sukobima karaktera, iste je potrebno naučiti uvažavanju i snošljivosti. Oni sukobi koji se odnose na komunikaciju je potrebno naučiti provjeriti ispravnost vlastite

percepcije pomoću povratne informacije. Također u razgovoru se mora biti kratak i jasan, a u slušanju aktivan i pozoran. Ljudi često različito tumače, zaključuju i ocjenjuju istu stvar.

Dobar voditelj zna predviđati izvore sukoba, a ne pasivno čekati da kriza izbije. Nekoliko je strategija za razrješenje sukoba:

1) Kompromis – glavni temelj demokratskog društva. To je pristup u kojem svaka od sukobljenih strana, nakon iznošenja svojih stavova i pregovaranja, djelomično popušta kako bi se sukob riješio. Ovo je rješenje u kojem bi obje strane trebale nešto dobiti.

2) Pobjeda jačega – uglavnom ima negativan kontekst jer se ne potiče timski duh nego se rasprava prekida, a kompromis ne postoji. Ovakvo rješavanje sukoba ne utječe dobro na timsku klimu, motivaciju i radni učinak (Tudor i Srića, 2014:134). Javlja se osvetoljubivost, nemoć i nepovjerenje kod članova tima. Na ovu strategiju se najčešće oslanja kad se nema vremena pregovaranjem tražiti kompromis.

3) Izbjegavanje rješenja – kratkotrajnog je karaktera te ne otklanja izvor sukoba. Voditelji staju između suprotstavljenih strana te ih uvjeravaju kako sukobi nemaju smisla. Ova metoda ima smisla samo ako se pokušava npr. završiti neki projekt pa se dobiva na vremenu.

4) Prilagodba – nije uvijek najbolje rješenje prikloniti se drugoj strani, ali nije nužno loše.

5) Uklanjanje uzroka – metoda koja zadire u korijen problema, djelotvornija od ostalih dugoročno. Metoda koja zahtjeva i najviše vremena, energije i spremnosti da se vođa tima bavi složenim situacijama. Ovom metodom se sprečavaju kasniji veliki požari. (Tudor i Srića, 2014:134)

6) Traženje zajedničkog neprijatelja – Radi se o odvlačenju pažnje, ne otklanja se izvor.

7) Traženje viših ciljeva cjeline – Ova metoda se oslanja na svijest osoba u sukobu, usmjerena na ciljeve tima umjesto na ciljeve članova.

Osim metoda sukoba važni su i sudionici. Arbitraža voditelja je poželjna samo kad sudionici sukoba sami ne mogu riješiti nastali problem, ali on treba služiti kao podrška objema sukobljenim stranama (Tudor i Srića, 2014:135).

Ni jedna od metoda ne garantira uspjeh, moguće da se kod istog sukoba mora pribjeći više metoda. Važno kod rješavanja sukoba mora biti prihvaćanje da sukob postoji, sagledati stvari koje su dovele do njega, uvažavati sučeljene strane, sagledati njihove pozicije, mišljenja, motive, kritike te procijeniti najbolju inačicu koja će zadovoljiti sučeljene strane. Neizbježno je imanje iskrene želje za otklanjanjem nesporazuma, a onda i uvažavanje, prihvaćanje promjena, aktivno slušanje kao i čvrstina i elastičnost te strpljivost. (Lamzna-Maronić i Glavaš, 2008:60) Ljudi koji su skloni pregovaranju i uklanjanju nesuglasica, diplomatski i taktično postupaju prema neugodnim ljudima i situacijama, umiruju situaciju nakon što prepoznaju moguće sukobe, otvoreni su, potiču raspravu te pronalaze rješenja povoljna za sve (Goleman, 2015:171).

6. KOMUNIKACIJA U TIMU

Ljudi u skupinama zadovoljavaju mnoge svoje potrebe pa zato rado ulaze u njih. Interakcija je prva značajka međusobnog odnosa, uzajamno povratno djelovanje. Pojedinac utječe na skupinu i ona na njega (Tudor i Srića, 2014:18). Kaže se kako ljudima treba dati priliku, a ta prilika je timski način rada. Timovi su skupine ljudi kojima je prioritet zajednički cilj, a svi skupa djeluju usklađeno kako bi iste ostvarili. Svaki tim prolazi kroz četiri faze: fazu formiranja, krize ili olujnu fazu, normalizaciju i stvaralačku fazu. U fazi formiranja se donose važne odluke poput: određuju se rokovi, resursi, dijele ovlaštenja, određuju se ciljevi i pravila po kojima će se raditi. Vrlo važno u ovoj fazi je izabrati pravog vođu koji treba služiti kao pokretačka snaga tima. Za drugu fazu, olujnu, najvažnija je komunikacija jer u njoj dolazi do sukoba mišljenja i konflikata što članove tima može dovesti do manjka motivacije ili sumnje u ciljeve tima. U trećoj fazi se rješavaju sukobi i vraća se povjerenje, osnažuje se tim te se stvaraju ideje i pokreće posao. U četvrtoj fazi svi daju svoj maksimum, nadopunjavaju jedni druge te dolazi do maksimalne učinkovitosti u radu tima.[8]

Obilježja dobrog tima su:

- predanost svih članova zajedničkom cilju,
- angažirana suradnja, puna interakcije, a podrazumijeva solidarno djelovanje,
- skupna kreativnost za ostvarenje ciljeva uz što manje trošenje resursa,
- ravnopravnost članova uz mogućnost razvoja i iskazivanja
- pozitivna atmosfera s otvorenom komunikacijom, entuzijazmom, motivacijom i timskim ponosom.

Višestruke su koristi timskog načina rada. Članovi tima, djelujući u timu ostvaruju osobne i zajedničke potrebe te su time zadovoljni i motivirani za nova postignuća. Ljudi su skloni povezivanju, tim se ne raspada i ne osipa, postiže se skupna kohezija koja može poslužiti kao temelj za planiranje budućnosti tvrtke. Sinergija postignuta u timu daje bolje i veće rezultate od

[8]http://poincare.matf.bg.ac.rs/~jtomasevic/courses/tnp/2015_2016/Seminarski_radovi_2015_2016/Ivana_Jordanov_Timski_rad_TNP.pdf pristupano dana 2.9.2020.

onih koji bi se dobili zbrojem pojedinačnih djelovanja. Kreativnost se razvija, članovi se međusobno nadopunjavaju te se stvaraju nova znanja. Sama organizacija radnih procesa je na višim razinama, učinkovitost tima utječe na dobivanju vremena i motivaciji za trajno unapređivanje organizacije. Rad u timu ima i svojih negativnih strana, jedna od najvažnijih je nedostatak vremena. Na početku stvaranja svakog tima ulaže se mnogo energije, potrebno je sustavno obrazovanje i usavršavanje za timski način rada. Svaki voditelj tima bi trebao znati educirati članove tima kako bi usmjerili svoje znanje, sposobnosti, osobine ličnosti i htjenje u ostvarenje zajedničkog cilja (Tudor i Srića, 2014:28).

Kako je već više puta naglašeno komunikacija je temelj svih odnosa. S obzirom da uključuje međusobnu razmjenu informacija, u središtu je funkcioniranja tima, koje se temelji na međuovisnosti i suradnji članova tima. Najneposredniji oblici komuniciranja su aktivno slušanje, govorenje i neverbalna komunikacija. Glavnu ulogu u postavljanju komunikacije unutar tima ima menadžer, odnosno vođa tima. On olakšava odnose unutar tima i postavlja standard za skupinu. Od svih komunikacijskih vještina, slušanje je najvažnije. O našoj sposobnosti slušanja ovisi hoćemo li išta naučiti iz interakcije, odnosno hoće li biti uspostavljena istinska komunikacija. Slušanje zahtjeva punu pozornost pa nije pasivan, nego aktivan proces. Osim slušanja što druga osoba priča, moramo i nadzirati svoje odgovore. Kako poruku koja se prima ne bi bila iskrivljena, potrebno je zauzeti neutralan stav prije nego donošenja zaključaka. Kada se govori o sposobnosti poticanja govornika, te mu se daje do znanja da ga se aktivno sluša, govori se o neverbalnoj komunikaciji. To se može pokazati smiješkom, kimanjem glavom i gledanjem sugovornika u oči, u svrhu dobivanja traženih informacija. Ako neki detalji ostanu nejasni, potrebno je potaknuti govornika da ih pojasni dok se ne stvori jasna slika. Veoma važna karakteristika u radu s ljudima je strpljivost, nisu svi isti i nekim ljudima će biti teže opisati neke događaje ili prenijeti poruku. Kada se o nekoj materiji ne zna dovoljno, potrebno je potaknuti i zamoliti sugovornika za pojašnjenje, a takva otvorenost među članovima tima obično biva prepoznana kao znak sposobnosti i iskazivanja povjerenja, čime se unutar tima učvršćuje iskrena i učinkovita komunikacija (West, 2005:52).

Metoda kojom se može provjeriti shvaćanje govornikove poruke naziva se „krug i pol“. Napravi se sažetak onoga što je rekao i zamoli ga se za potvrdu. Time se iskazuje iskrena želja za shvaćanje, poboljšavaju se odnosi, profesionalni i osobni. Kod govora je važno imati na umu da je primarna svrha govora prenošenje poruke drugoj osobi ili skupini ljudi. Radi djelotvornosti, moramo se razmišljati o onom što se govori i kako se govori. Zaokupiti

pozornost slušatelja, govoriti jezgrovito i jasno, izbjegavajući nesuvisla udaljavanja od teme i tehnički žargon glavne su karakteristike komunikacije u timu. Ako je slušatelja više, potrebno je prelaziti pogledom s jednog na drugog kako bi se svi osjećali uključeni. Kada osoba nije sigurna u činjenice blefiranje bi trebalo izbjegavati, kao i napuhanu retoriku ako su argumenti manjkavi. Improvizacije u kojima se podrugljivo komentiraju riječi drugih, kada se osjeća napad s druge strane, su vrlo štetne za komunikaciju, izostavljaju se informacije, uzaludno troši vrijeme ili se povrjeđuju drugi ljudi. Pitanje koje treba postavljati je: je li ono što se želi reći bitno za tim, važno i korisno u ovoj situaciji (West, 2005:54).

Interpersonalna komunikacija je komunikacija između dvoje ljudi ili unutar male skupine. Ona se dijeli na: verbalnu/neverbalnu, sadržajnu/odnosnu, iskrenu/neiskrenu. Nekoliko je pravila dobre interpersonalne komunikacije, a za održavanje dobrog timskog ozračja:

- komunicirati treba iskreno – svjesno opredjeljivanje članova za iskrene poruke i istinitost podataka
- ne koristiti neverbalne znakove koji remete uspješnu komunikaciju
- poruka može biti neugodna, ali ne i odnos prema sugovorniku, poštovanje osobnosti mora biti obostrano
- vjerovati u ono što se govori na temelju provjerenih činjenica i podataka
- međusobne odnose koji imaju potencijal konfliktnih, trajnih odnosa, popravljati odmah
- tolerantnost je jedna od važnijih vrlina u timu, spremnost na slušanje i uvažavanje dobrih argumenata sugovornika
- stjecanje povjerenja pokazivanjem rada na vlastitom primjeru, ono što se govori se i primjenjuje u poslu (Tudor i Srića, 2014:120)

6.1 ASERTIVNOST U TIMU

Ulaskom u tim ili skupinu svatko se mijenja i pritom mijenja druge. I time se podupire zajednički cilj. U dobrom timu od prvog dana vrijede načela ravnopravnosti i radnih uloga i ljudi. Takvim pristupom sustavno se podržava jednakomjerni angažman cjelokupnog timskog

članstva. Mora se osjetiti da nitko nije više ili manje važan i da se od svih očekuje ono najbolje što mogu dati. Komunikacijom se pojedinci integriraju u skladnu cjelinu. Ona omogućuje da od slobodnih strijelaca postanu nezamjenjivi članovi tima. Bogata i učinkovita komunikacija ima posebno mjesto u konceptu timskog načina rada. O njoj ovise ozračje, druženje, suradnja, interakcija, kreativnost, rukovođenje, motivacija. Unutar svakog tima postoji sustav komuniciranja, koji je dijelom svjesno projektiran, dijelom uspostavljen u hodu, a u dobrom dijelu i samonikao, kako se to najčešće i događa među ljudima. Iako u timu postoji kako formalna komunikacija tako i neformalna, jako je bitno njegovati službeno komuniciranje. Taj sustav treba graditi i stalno unapređivati. Timski način rada podrazumijeva dobru obaviještenost članova pa se valja domišljati svim načinima komuniciranja – primjerenoj komunikaciji, sastancima, tribinama, razgovorima, kompjutorskim tabelama i slično. Također potrebno je uvažiti neslužbeno komuniciranje u timu. Niti se može iskorijeniti niti staviti pod potpuni nadzor. Potrebno ga je uvažiti kao poslovnu realnost (Tudor i Srića, 2014:119). „Samo iskrenom komunikacijom grade se poznate značajke timskog rada." (Tudor i Srića, 2014:120)

Ono kako povezujemo asertivnost s timskim radom se odražava u činjenici da svatko želi da ga vide kao idealnog komunikatora. Kao ravnopravnog (ni iznad ni ispod drugih u razgovoru), snošljivog spram različitosti među ljudima, osjetljivog i suosjećajnog sa stanjima i potrebama svojih kolega, iskrenog, uviđajnog, strpljivog kad drugi nisu takvi, otvorenog i zainteresiranog da čuje mišljenje drugih. Kako bismo to postigli moramo biti jasni i konkretni u objašnjavanju, angažirani u zajedničkom radu, razumljivi, uvjerljivi ali i racionalni govornici, pažljivi slušatelji, otvoreni i prirodni u iskazivanju svoje osobnosti i svojih potreba, dosljedni svojim postupcima koji ne odstupaju od riječi, istovremeno uporni i elastični u nadmetanju činjenicama, samokontrolirati se u djelovanju pod prevelikim emocijama, spremni uvježbati bolje argumente, uporni u zastupanju stavova, iznositi misli i osjećaje. Isto nije lako postići niti možemo uvijek i u svakom trenu, ali u velikoj je prednosti onaj tko zna kako izgleda model „idealnog komunikatora".

Dobar komunikator više sluša, a manje govori, uporan je u zastupanju boljih, a ne samo svojih stavova (Tudor i Srića, 2014:126).

7. ZAKLJUČAK

Kako ne bismo doveli i sebe i druge u zabludu, u komunikaciji prvenstveno treba biti iskren. Kao što je više puta ponovljeno, iskreno iskazati svoje želje i potrebe, a pri tom ne narušiti tuđa prava. Asertivan način komunikacije se pokazao kao jedan od najispravnijih načina bilo da ga koristimo privatno ili poslovno. Postoje brojni načini kako ga usavršiti, treninzi, seminari, vježbe i tehnike pomoću kojih razvijamo sposobnost asertivnog komuniciranja.

Ljudska bića su obdarena sposobnošću svjesnog promišljanja o svom iskustvu i učenju iz njega. To je ujedno i ključ uspjeha, bilo da govorimo o načinu komunikacije koji nas čini dobrim govornikom vođom ili dijelom tima, bilo da govorimo o sposobnosti samospoznaje ili rješavanju sukoba. Svaki pojedinac, radi svog osobnog, ali i poslovnog napretka mora svaku od navedenih vještina razvijati. Vježbanje i trening, usponi i padovi, dio su svakodnevnog života i rasta. Uspješna komunikacija dovodi do boljeg poslovnog rezultata i ostvarivanja ciljeva koja organizacija ima. Menadžment svake organizacije zaslužan je za provođenje i poticanje dobre komunikacije kao i za održavanje dobre i zdrave radne atmosfere.

Rad u timu zahtjeva potpuno sudjelovanje svih sudionika u procesu komunikacije. Kao što je govor važan u komunikaciji, jednako je važno i slušanje, potrebna je puna pažnja, praćenje verbalnih i neverbalnih elemenata poruke. Ono što je bitno kod privatne komunikacije, jako je bitno i kod poslovne, svaku predrasudu treba eliminirati, a komunikaciju treba uvijek prosuđivati na osnovi poruke. Sa sukobima se susrećemo u svakodnevnom životu. Sukob nije nužno destruktivan, on predstavlja i opasnost i priliku. Sukobi su određenoj mjeri poželjni u timu, predstavljaju poticaj i djeluju stvaralački na timsko ozračje.

Svaki komunikacijski stil nije loš ili dobar sam po sebi, odnosno svaki stil ima situaciju za koju je prikladan, međutim u odnosima u kojima nam je jako stalo održati dugotrajnost priklonit ćemo se asertivnom stilu. Zauzimanje za sebe komunicirajući osjećaje i stavove uz poštivanje drugih je prvenstveno dužnost prema sebi, a onda i prema drugima. Jer na kraju ono što komuniciramo je ono što u životu dobivamo.

8. POPIS LITERATURE

8.1 KNJIGE I ČLANCI

1. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija.* Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
2. Goleman, D. (1997). *Emocionalna inteligencija.* Zagreb: Mozaik knjiga.
3. Goleman, D. (2007). *Emocionalna inteligencija u poslu.* Zagreb: Mozaik knjiga.
4. Lamza-Maronić, M., & Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
5. Osredečki, E. (2007). *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton*. Zagreb: Edo.
6. Rijavec, M. i Miljković, D. (2009). *Pozitivna psihologija na poslu.* Zagreb: IEP - D2
7. Rouse, M. J. i Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia.
8. Španjol Marković, M. (2008). *Moć uvjeravanja (Govorništvo za menadžere i one koji to žele postati).* Zagreb: Profil International doo.
9. Tudor, G. i Srića, V. (2014). *Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. Zagreb: MEP Consult & Croman.
10. Weick, K.E. i Browning, L.D., (1986). Argument and narration in organizational communication. *Journal of Management*, *12*(2), pp.243-259.
11. West, M., & Ipša, I. (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom*. Zagreb: Školska knjiga.

8.2 INTERNETSKI IZVORI

1. Hrvatska enciklopedija Leksikografskog zavoda Miroslav Krleža, (n.d.), preuzeto s https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=32686

2. Zvonimir Jurković, mag. oec., (n.d.). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije.* Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713

3. Majda Rijavec, Dubravka Miljković, (n.d.), preuzeto s https://www.scribd.com/document/127006872/Neverbalna-komunikacija

4. dr. Vladimir Mišić, (n.d.), preuzeto s https://www.vaspsiholog.com/2011/05/agresivni-stil-komunikacije/

5. dr. Sanja Marjanović, (n.d.), preuzeto s https://www.vaspsiholog.com/2011/05/tehnika-pokvarene-ploce/

6. Vladimir Mišić (n.d.), preuzeto s https://www.vaspsiholog.com/2011/02/destruktivni-i-konstruktivni-stilovi-komunikacije/

7. Egli Ilić (2008) https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=45002&show=clanak

8. Petra Pavleković (2015), preuzeto s https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev:211

9. Ivana Jordanov (n.d.), preuzeto s http://poincare.matf.bg.ac.rs/~jtomasevic/courses/tnp/2015_2016/Seminarski_radovi_2015_2016/Ivana_Jordanov_Timski_rad_TNP.pdf

9. ŽIVOTOPIS

Maja Štivin

Državljanstvo: hrvatsko

(+385) 981613553

Datum rođenja: 10/10/1986

Spol: Žensko

E-adresa: maja.stivin@gmail.com

Adresa : Ivana Gundulića 34, 35425 Davor (Hrvatska)

RADNO ISKUSTVO

Poslovotkinja prodavaonice
dm drogerie markt d.o.o. [29/09/2008 – Trenutačno]

Mjesto: Zagreb
Zemlja: Hrvatska

◦ komunikacija s dobavljačima ◦ organizacija poslovanja
◦ raspored djelatnika ◦ narudžba robe
◦ izrada izvještaja
◦ održavanje sastanaka ◦ inventura
◦ preslagivanje layouta

JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici:
hrvatski

njemački
SLUŠANJE: A2 **ČITANJE:** A2
RAZUMIJEVANJE: A2
GOVORNA PRODUKCIJA: A2
GOVORNA INTERAKCIJA: A2

engleski
SLUŠANJE: A2 **ČITANJE:** A2
RAZUMIJEVANJE: A2
GOVORNA PRODUKCIJA: A2
GOVORNA INTERAKCIJA: A2

DIGITALNE VJEŠTINE

Vješto korištenje Internetom / Iskusna u radu sa Microsoft Office paketom (PowerPoint, Excel, Word) / - aktivno korištenje društvenih mreža i alata za komunikaciju (različite platforme)

HOBIJI I INTERESI

trekking, čitanje knjiga

KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE

komunikacijske vještine

Dobre verbalne i neverbalne komunikacijske vještine i pisane i govorene komunikacije stečene dosadašnjim obrazovnim, poslovnim i praktičnim iskustvom, (na radnom mjestu s kupcima, dobavljačima, seminarima I couchingu te komunikacija tijekom slobodnih, svakodnevnih aktivnosti). Otvorena za komunikaciju i upoznavanje te uspostavu kvalitetnih odnosa unutar poslovnog tima i izvan njega. Sposobna za prilagodbu, empatična, odgovorna i savjesna.

ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE

organizacijske vještine

Organizacijske vještine stečene desetogodišnjim iskustvom u radu s ljudima kao voditelj dućana i tima od 7 do 10 ljudi. Sudjelovanje u radnim grupama za poboljšanje poslovnih procesa.

VOZAČKA DOZVOLA

Vozačka dozvola: **B**

KONFERENCIJE I SEMINARI

Seminari

[Zagreb, 2010 – 2020] Završeni dvodnevni seminari:
- Asertivnost
- Javni nastup
- Timski rad
- Unapređenje interne komunikacije
- Identificiranje s područjem odgovornosti
- Osnove vođenja

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Maja Štivin

Matični broj studenta: 0066133829

Naslov rada: ASERTIVNOST U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum Potpis studenta

_____ _____