

# Asertivnost u poslovnoj komunikaciji

---

Serdarušić, Hrvojka

Undergraduate thesis / Završni rad

2012

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:351445>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-20**



**FILOZOFSKI FAKULTET**  
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Repository / Repozitorij:

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Preddiplomski studij informatologije

Student: Hrvojka Serdarušić

## **Asertivnost u poslovnoj komunikaciji**

Završni rad

Mentor: doc.dr.sc. Jelena Lakuš

Komentor: Snježana Stanarević, asistentica

Osijek, 2012.

## Sadržaj

1. Uvod .....	4
2. Komunikacija i asertivnost.....	5
3. Cjeloživotno učenje i asertivnost .....	7
4. Poslovna komunikacija .....	8
4.1 Verbalna komunikacija .....	10
4.2 Neverbalna komunikacija.....	11
5. Komunikacijske kompetencije i uspješno pregovaranje .....	13
6. Asertivna komunikacija u okviru knjižničarske profesije.....	16
7. Zaključak .....	18
8. Literatura .....	19

## **Sažetak**

Rad daje prikaz komunikacijskih znanja i vještina potrebnih za provedbu kvalitetne poslovne komunikacije s dodatnim osvrtom na poslovnu komunikaciju u knjižnicama. Govori o potrebi za stjecanjem znanja o komunikacijskim vještinama u svrhu što boljeg izražavanja svojih želja i osjećaja na način da ne nanosimo psihološku ili fizičku štetu drugim osobama. Također, govori se o asertivnoj komunikaciji kao sredstvu koje pomaže u rješavanju eventualnih sukoba u poslovnoj komunikaciji. Prikazane su i komunikacijske kompetencije koje dobar komunikator mora posjedovati i razvijati, a potrebne su u svakodnevnom ophođenju na radnom mjestu. Dio rada posvećen je asertivnoj komunikaciji u knjižnici i knjižničarima koji su svakodnevno izloženi izravnoj komunikaciji s većim brojem korisnika različiti karaktera i raspoloženja. Prikazat će se na koje načine asertivna komunikacija u knjižnicama daje bolje poslovne rezultate te kako utječe na stvaranje ugodnog radnog okruženja.

## **Ključne riječi:**

Poslovno pregovaranje, komunikacija, asertivnost, kompetencije, knjižnica

## 1. Uvod

Čovječanstvo se uslijed globalizacije svakoga dana razvija uz nova saznanja, informacije i napretke u komunikacijama. Također, globalno informacijsko društvo zahtijeva mijenjanje sustava, navika, strategija i sposobnosti prilagođavanja novom društvenom okruženju i novim tehnologijama.<sup>1</sup> Potrebno je uspješno komunicirati ne izazivajući sukobe, raditi u takvom društvu, a u isto vrijeme ne nanositi štetu drugome ili drugima. Kroz globalno komunikacijsko doba ostvaruju se brojne mogućnosti koje svakodnevno unose promjene u različite aspekte ljudskog života, uključujući procese učenja, obrazovanja i poslovanja, a zahvaljujući informacijskoj tehnologiji i globalnoj povezanosti omogućuje se ubrzani razvoj i napredovanje društva. Rast interneta, telekomunikacije, povezivanje ljudi te mrežno poslovanje dovelo je do stvaranja informacijskog društva i razvoja virtualne komunikacije. Takvo društvo temeljeno je na znanju i informacijama te je orijentirano na tehnološki razvoj. No unatoč navedenim naprecima i dalje je potrebno raditi na komunikacijskim vještinama, kako pojedinca, tako i društva. Komunikacija, razmjena poruka među ljudima, osnova je izgradnje pozitivnog društvenog iskustva. Bilo da prodajemo, kupujemo, pregovaramo, predvodimo ili radimo s drugima, mi komuniciramo. Komunikacija je složen mehanizam paralelnih osjetilnosti. Izmjena iskustava i stjecanje spoznaja odvija se pomoću složenih osjetilnosti. Među bitnim mehanizmima stjecanja spoznaje su percepcija, intuicija i racionalnost.<sup>2</sup> Pri tome su nam bitne tri stvari: razvijanje osjetilnosti primanja poruka, razvijanje osjetilnosti davanja poruka ali i razvijanje osjetilnosti reagiranja, odnosno interakcije primanja i davanja poruke. Komunikacija je prijenos informacija između najmanje dviju osoba, prilikom čega je jedna osoba nositelj informacija, a druga primatelj. Veza kojom se prenose informacije naziva se komunikacijski kanal.<sup>3</sup> Svaka komunikacija može biti jednosmjerna, što znači da informacije putuju u jednom smjeru, te dvosmjerno izmjenična komunikacija u kojoj se komunicira naizmjenice, gdje je primatelj pošiljatelj i obrnuto. Nadalje, komunikacija može biti i dvosmjerna što omogućava istodoban prijenos informacija u oba smjera. Kao i u bilo kojem drugom procesu, tako i u procesu komunikacije može doći do smetnji te slijedom navedenog treba pripaziti da ne dođe do buke u komunikacijskom kanalu.

---

<sup>1</sup> Usp. Lukacs, Laszlo. The information society and the Church. // Internet Research 7, 1(1997). EMERALD.

URL:

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1720070103.pdf> (2012-06-30)

<sup>2</sup> Usp. Pease, A. Govor tijela : kako misli drugih ljudi otkrivati iz njihovih kretnji. Zagreb, 2002. Str. 34.

<sup>3</sup> Usp. Isto.

U komunikacijskoj i didaktičkoj literaturi nalazimo brojne vrste komuniciranja koje se razlikuju kriterijima klasificiranja, a koje opet ovise o broju osoba koje komuniciraju, o medijima koji pomažu komuniciranje te drugim činiteljima. Tako s obzirom na broj osoba koje komuniciraju razlikujemo intrapersonalno, interpersonalno i masovno komuniciranje. Dalje, razlikujemo verbalnu i neverbalnu komunikaciju, personalnu i apersonalnu, jednosmjernu i dvosmjernu komunikaciju, neposrednu i telekomunikaciju, autoritarnu i demokratsku komunikaciju.<sup>4</sup> Komunikacija može biti i masovna u kojoj je masovni medij posrednik između pošiljatelja i primatelja te gdje nema izravno posrednog utjecaja.<sup>5</sup> Ono što obilježava masovnu komunikaciju jest organizirano komuniciranje pomoću suvremenih medija.

## 2. Komunikacija i asertivnost

Kvalitetno obavljanje većine današnjih poslova koji uključuju kontakt s drugim ljudima, bilo osoban ili posredan, podrazumijeva razvijanje vještina komunikacije kao temelja za uspješno obavljanje posla u cjelini.<sup>6</sup> S druge strane, asertivnost je oblik ponašanja u socijalnim interakcijama kojim se borimo za svoja prava, u kojem izražavamo svoje želje i osjećaje te odbijamo nerazumne zahtjeve na način da ne nanosimo psihološku ili fizičku štetu drugim osobama.<sup>7</sup> Naime, neke situacije u životu većini ljudi nisu ugodne i mnogi nisu sigurni kako se treba ponašati. Rezultat toga su osjećaj napetosti, sniženo samopoštovanje, a ponekad dolazi do nepotrebnih sukoba. Rješenje tomu mogla bi biti asertivnost. Asertivnost je riječ koja označava upornost, samosvjesnost, zastupanje, uljudnu energičnost, pristojnu odlučnost. Ovakav oblik ponašanja i komuniciranja trebalo bi savladati, razvijati i prenositi svi koji žele razvijati uspješnu komunikaciju. Osoba koja asertivno komunicira ne boji se govoriti u svoje ime, a kad pokuša utjecati na druge, iznosi svoje argumente, ali ih ne nameće i ne poseže za agresivnošću. Asertivno komunicirati znači obraćati se drugima s poštovanjem, poštovati njihovo mišljenje, ali znači i znati se obraniti od agresivnog pristupa. Asertivnost je koristan oblik ponašanja i osjećanja.<sup>8</sup> Ovo ponašanje je naučeno, a ne instinktivno. Temelji se na

---

<sup>4</sup> Usp. Gottesman, Deb. Umijeće javnog nastupa: osvojite govornicu koristeći se glumačkim vještinama. Zagreb, 2006. Str. 21-24.

<sup>5</sup> Isto.

<sup>6</sup> Usp. Petar, Saša. Osnove uspješne komunikacije. Zagreb: Euro hoper, 2001. Str. 75.

<sup>7</sup> Usp. Barbarić, Ana. Knjižničarske kompetencije. // Cjeloživotno učenje knjižničara / uredile Horvat Aleksandra; Dijana Machala. Zagreb: NSK, 2009. Str. 57-68

<sup>8</sup> Usp. Zarevski, Predrag; Mamula, Maja. Pobjedite sramežljivost, a djecu cijepite protiv nje. Jastrebarsko: Naklada slap 1998. Str. 98-121.

razmišljanju i fleksibilnosti u odnosima s drugima, nije reaktivno. Asertivne osobe znaju što žele i mogu to tražiti na takav način da ne povrijede druge. Sposobni su se kontrolirati. Važno im je riješiti problem, a ne pobijediti. Asertivnost je i moći slobodno izabrati koje ponašanje odgovara određenoj situaciji.<sup>9</sup>

Asertivna osoba zna :

- aktivno slušati
- poštuje druge i to traži za sebe
- jasno, konkretno i direktno govori – ne okoliša
- iskazuje svoja očekivanja i osjećaje
- pozitivno izriče prigovore (kritiku)
- zna pohvaliti druge
- preuzima odgovornost za svoje riječi i djela
- spreman/na je ispričati se kad pogriješi
- zna se kontrolirati (svoje negativne osjećaje)
- gleda u oči i pokazuje osjećaje
- glas prilagođava situaciji.<sup>10</sup>

Asertivno se ponašanje zasniva na pretpostavci da osoba svoje interese i potrebe smatra opravdanim i vrijednim te njihovo zadovoljavanje legitimnim. To ne znači da je neophodno dominirati razgovorom ili uspostaviti dominaciju nad sugovornikom, već je potrebno identificirati svoje vlastite interese i potrebe te se zauzeti za njih. Drugoj strani treba iznijeti i razjasniti svoje interese i potrebe na najbolji mogući način te imati samopouzdanja za doticanje i onih tema koje bi suprotna strana ili vi najradije izbjegli. Asertivno se ponašanje temelji na samopoštovanju i samopouzdanju, jer se samo takvi ljudi mogu zauzeti za sebe, a istovremeno poštivati prava drugih te biti iskreno otvoreni za ideje i stavove drugih. Dakle, takve su osobe spremne "pritisnuti" za uvažavanje vlastitih ideja i ostvarivanje vlastitih ciljeva, ali su otvorene i za razumijevanje i zadovoljenje tuđih. Asertivnost je vještina koja se može razviti, a ne karakteristika osobnosti koja se posjeduje ili ne posjeduje rođenjem. Asertivno ponašanje će u većini slučajeva biti prikladno, međutim bit će i rijetkih situacija u

---

<sup>9</sup> Usp. Isto.

<sup>10</sup> Usp. Isto. str. 45.

kojima će biti neophodan agresivniji pristup. Naime, treba isto tako znati da asertivnost nije zlatni ključ koji će u svim situacijama i u komunikaciji sa svima otvoriti sva vrata.

Uspješna komunikacija sastoji se od neverbalnih i verbalnih poruka. Neizgovoreno za vrijeme razgovora utječe na tumačenje poslanih poruka, otkriva osobnost, namjere i očekivanja sugovornika, razotkriva odnose i stavove među sugovornicima, te potiče ili koči razgovor. Iskrenost, ljubaznost i entuzijizam elementi su koje dobar komunikator mora posjedovati. Kako bi komunikacija bila uspješna, zainteresiranost za sugovornika, njegov problem i područje istraživanja, važan je element koji vodi ka ugodnom i poticajnom razgovoru.<sup>11</sup>

Preporuke za vođenje kvalitetnog razgovora u poslovnom okruženju ne razlikuju se previše od onog privatnog. Ako kroz razgovor logički razmišljamo, postizemo razumljivost dok se zanimljivost ostvaruje kreativnim maštanjem. Samo zanimljiv, razumljiv i ugodan razgovor može duže trajati. Samo se takvi razgovori nastavljaju i samo se takvim sugovornicima vraćamo.<sup>12</sup> Kroz razgovor trebali bismo se međusobno slušati, a ne samo jedni drugima govoriti.

### 3. Cjeloživotno učenje i asertivnost

Cjeloživotno učenje definira se kao aktivnost učenja tijekom života s ciljem unapređivanja znanja, vještina i sposobnosti unutar osobne, građanske, društvene i poslovne perspektive. Zamisljeno je kao usustavljivanje učenja u svim životnim razdobljima, od rane mladosti do starosti, te u svim oblicima u kojima se ostvaruje kroz formalno i neformalno obrazovanje, spontano, nenamjerno i neorganizirano učenje.<sup>13</sup> Učenje je pritom stalni proces u kojem su rezultati i motiviranost pojedinca u određenom životnom razdoblju uvjetovani znanjem, navikama i iskustvima učenja stečenima u mlađoj životnoj dobi. Uz koncept cjeloživotnog učenja vežu se ciljevi ekonomske prirode i ciljevi poticanja društvene aktivnosti, razvoj aktivnog građanstva te razvijanje individualnih potencijala pojedinaca, a sve, između ostaloga, kroz razvoj komunikacijskih vještina. Cjeloživotno učenje kao pojam aktivno se pojavljuje u praksi posljednjih 20-ak godina zbog velikih i brzih promjena koje se događaju u društvu.<sup>14</sup> Tako su novonastale okolnosti u društvu, posebno u gospodarskom dijelu zahtijevale i određene promjene u učenju ljudi. Razvoj znanosti, inovacija, tehničko-

<sup>11</sup> Usp. Tomas, David; Ikson, Kerr. Kulturna integracija. Beograd: Clio, 2011. Str. 108-110.

<sup>12</sup> Usp. Isto.

<sup>13</sup> Usp. Cjeloživotno učenje za održivi razvoj = Lifelong learning for sustainable development / urednile Vinka Uzelac, Lidija Vujičić. Rijeka: Učiteljski fakultet = Faculty of Teacher Education, 2008. Str. 10-25.

<sup>14</sup> Usp. Castells, Manuel. Uspon umreženog društva. Zagreb : Golden marketing, 2000. Str. 74-86.



tehnološka, informacijska i komunikacijska postignuća i svakodnevne promjene, novosti i usavršavanja na tim područjima zahtijevaju cjeloživotno učenje – učenje od predškolske dobi do razdoblja nakon mirovine.<sup>15</sup> S obzirom na napredak tehnologije i razvoj informacijskih tehnologija, poslovni ljudi i svi koji su obuhvaćeni procesima globalizacije, nužno moraju razvijati i komunikacijske vještine. U procesima osobnog rasta i napredovanja, društvene izloženosti i socijale uključenosti u svakodnevna zbivanja, nailazi se na brojne komunikacijske probleme i situacije. No na te se probleme može utjecati upravo učenjem asertivnog ponašanja. Ta vještina može pomoći da izražavamo svoje želje te se ponašamo u skladu s njima, a da pri tome izbjegnemo svađu. Asertivna osoba svoje misli i stavove izražava jasno, glasno i bez dvoumljenja, a zahvaljujući načelima asertivne komunikacije, vješto izbjegava konflikt. Da bismo se uspješno transformirali u asertivnu osobu, nužno je promijeniti razmišljanja o odnosima s drugima. Moramo shvatiti da ne možemo udovoljiti zahtjevima svih ljudi, i da je nerealno misliti da će nas svi ljudi voljeti i imati lijepo mišljenje o nama ako činimo ono što traže od nas. Nažalost, upravo je suprotno. U nastavku rada pokušat će se približiti elementi koji uvjetuju uspješnu komunikaciju, a koji se kroz cjeloživotno učenje mogu savladati, naučiti i primjenjivati u kvalitetnom poslovnom komuniciranju.

#### **4. Poslovna komunikacija**

Poslovna komunikacija je komunikacija koja se koristi za promociju proizvoda, usluga i organizacija. Prijenos je to informacija unutar poslovnog svijeta. Svaki put kada razgovaramo, kada pišemo pismo, šaljemo e-mail, objašnjavamo neki poslovni projekt, telefoniramo ili čitamo – mi komuniciramo. To činimo i verbalno i neverbalno, a svaki put kada to činimo na profesionalnoj razini reprezentiramo ne samo sebe same već i organizaciju u kojoj djelujemo na profesionalnom području. Komunikacija je vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta, bitan je čimbenik dojma o organizaciji i može biti podređena uspjehu i neuspjehu. Susretljivost, točnost, dosljednost i urednost su kvalitete koje doprinose pozitivnom iskustvu. Neuredan dopis, nepregledna ili čak netočna informacija utjecat će na stvaranje negativnog dojma.

Za poslovnu su komunikaciju značajne dvije funkcije:

---

<sup>15</sup> Usp. Vrana, R. Knjižnice u 21. stoljeću: jamstvo kvalitete i podrška učenju u elektroničkom okruženju, 11/2004. URL: <http://www.carnet.hr/casopis/29/clanci/2> (pristup 2012-06-25)

- Osobna funkcija koja označava pripadnost društvenim grupama, osobni stil komunikacije, te stavove prema činu komunikacije ili sadržaju poruke.
- Međusobna funkcija koja obilježava odnose među sudionicima u procesu komunikacije, društvene uloge, stavove, zajedničko znanje i interakcijske mogućnosti koje nudi čin komunikacije.<sup>16</sup>

Poslovna komunikacija se realizira:

- Unutar organizacije kroz proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije u svrhu realizacije plana. Unutarnja komunikacija obuhvaća vertikalnu komunikaciju prema dolje (nalozi, upute), vertikalnu komunikaciju prema gore (povratna informacija na naloge i upute, mišljenja), horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjena informacija među djelatnicima).
- Izvan organizacije kroz proces u kojem sudjeluje dio djelatnika organizacije, komunikacija organizacije s vanjskim okruženjem, tj. poslovnim partnerima, potrošačima i širom društvenom zajednicom. Obuhvaća svu komunikaciju (neposrednu, usmenu, telefonsku, pisanu, elektronsku itd.) u vezi s nastajanjem i plasmanom proizvoda i usluga.<sup>17</sup>

Komunikacija unutar organizacije predstavlja značajan sustav protoka informacija, naloga, želja i nagovještaja što ga čine dva sustava: mreža formalne i mreža neformalne komunikacije. Formalna je komunikacija unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govornom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Neformalna komunikacija u organizaciji sekundarna je i vrlo složena komunikacijska mreža koja počiva na osobnim dodirima i koja, za razliku od sustava formalne komunikacije, ne slijedi neku unaprijed određenu liniju. Bit cijele metode može se sažeti u jednostavnoj premisi: komunikacija je cjelina. Sastavljena od verbalne i neverbalne komunikacije, u omjeru od 20-25% verbalne i 75-80% neverbalne, međuljudska komunikacija predstavlja nedjeljivu cjelinu svojih komponenti.<sup>18</sup> Učinkovit komunikator je onaj koji uspije prenijeti najveću količinu informacija sugovorniku na način koji će biti najbolje shvaćen. Za takvu komunikaciju, osim znanja i sigurnosti u sebe, potrebna je i vještina.

---

<sup>16</sup> Usp. Fox, Renata. Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, 2001. Str. 13-18.

<sup>17</sup> Usp. Isto.

<sup>18</sup> Usp. Isto. Str. 47-48

## 4.1 Verbalna komunikacija

Za verbalnu komunikaciju možemo reći da je temelj komunikacije. Riječi mogu biti priopćene usmeno kao predavanje ili razgovor, ili uz pomoć nekog drugog medija kao što su npr. knjiga, mikrofilm, računalo i sl. Verbalnim kanalom prenose se uglavnom oblici verbalne komunikacije čitanje, pisanje, govorenje i slušanje.<sup>19</sup>

Čitanje, osim što je verbalni oblik komunikacije, vrlo je važno i pri učenju. Pisanje s druge strane, pogotovo ako se radi o životopisu, molbi za posao, ponudi ili nekom drugom službenom dopisu, može imati veliki utjecaj na odluku onoga tko neki od spomenutih dopisa prima. Loše sročeni, nepismeni ili neuredani tekst ostavlja loš dojam koji ne omogućava dovoljno prostora za eventualne ispravke pri kontaktu uživo. Slušanje je, što je vidljivo iz prakse mnogih, najvažniji, najzastupljeniji, ali i najzanemariviji oblik verbalne komunikacije. Slušanje je također vještina kojoj bi svatko tko namjerava raditi s ljudima morao posvetiti dodatnu pozornost. Govornici, ovisno o situaciji, moraju, osim sposobnosti da zadrže pažnju i interes slušatelja, logički argumentirati i zaključivati te, najvažnije od svega, prilagođavati način izlaganja auditoriju kojem se obraćaju. Verbalna je komunikacija najpotpunije sredstvo izražavanja misli, najbogatije mogućnostima da se priopće najrazličitiji i najsloženiji sadržaji.<sup>20</sup>

Slušanje je ključ razumijevanja. Smjernice za poboljšanje slušanja su:

- prestanite pričati
- olakšajte sugovorniku
- pokažite govorniku da želite slušati
- uklonite uzroke rastresenosti
- suosjećajte s govornikom
- budite strpljivi
- kontrolirajte svoju narav
- budite pažljivi s argumentima i kritikom
- postavljajte pitanja
- prestanite pričati.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Usp. Petar, Saša. Nav.dj., str. 96.

<sup>20</sup> Usp. Boban, Vjekosla. Počela komunikacije. Zagreb: Dan, 2003. Str. 243-245.

<sup>21</sup> Usp. Rijavec, Marija; Miljković Dubravka. Neverbalna komunikacija. Zagreb: Vern, 2002. Str. 50-58

## 4.2 Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija, govor tijela, analogna komunikacija vrlo je važan i neizostavni dio cjelokupnog komuniciranja s drugima. Nju čine ponašanje tijela kroz držanje, usmjerenost i pokrete pri sjedenju, stajanju, hodanju i ležanju; mimika čela, obraza, brade, obrva, usta; pogled, zjenice; govorno ponašanje kroz brzinu, ritam, jačinu i boju glasa, artikulaciju, melodiju, jasnoću, smijanje; gestikulacija kroz govor ruku, velike i male geste; dodirivanje; odijevanje; prostorno ponašanje kroz intimnu, osobnu, društvenu i javnu zonu razmaka.<sup>22</sup>

Neverbalnu komunikaciju obilježavaju tri funkcije. Prvi dio neverbalne komunikacije usmjeren je reguliranju samog mehanizma socijalne interakcije, drugi se dio odnosi na izražavanje stavova, a treći je vezan za izražavanje emocionalnih stanja. Ljudska bića po svojoj prirodi više vjeruju neverbalnoj komunikaciji jer se smatra da bolju kontrolu imamo nad onim što govorimo nego nad načinom kako to činimo. "Istraživanja pokazuju da se samo mali dio značenja onoga što smo rekli drugoj osobi prenosi riječima. Taj postotak se kreće od 38 % do samo 7 %."<sup>23</sup> Iz navedenog zaključujemo da se ostatak komunikacije odnosi na pokrete, stavove tijela i izraze lica koje zajedničkim imenom zovemo neverbalna komunikacija. Osobu s kojom komuniciramo možemo bolje razumjeti zbog sitnih pokreta i položaja tijela koje tijekom razgovora zauzima. Zato je vrlo korisno proučavati govor tijela jer možemo naučiti puno o sebi, ali i kvalitetnije razgovarati sa sugovornikom. Pospješit ćemo komunikaciju i otvoriti mogućnost unapređivanja odnosa na višim razinama, kako na poslovnim tako i na privatnim planovima. Neverbalna komunikacija sastoji se od mnoštva znakova od kojih svaki ima svoje značenje, a ponekad i više njih. Zato je vrlo važno dobro poznavati neverbalnu komunikaciju jer u suprotnom postoji mogućnost pogrešnog tumačenja nekog od brojnih neverbalnih znakova. Važno je zapamtiti da govor tijela nije jednoznačan. Kvalitetnu procjenu govora tijela možemo donijeti jedino proučavajući kombinacije pokreta koje vam sugovornik odašilje. Pomnim promatranjem facijalne ekspresije moguće je saznati mnogo o ljudima iza nestalne maske kojom namjerno ili nesvjesno iskazuju svoje reakcije na događaje i podražaje oko sebe. „Većina socijalnih psihologa tvrdi da obično svi mogu prepoznati šest osnovnih emocija: sreća, tuga, strah, bijes, iznenađenje, gađenje.“<sup>24</sup>

Odjeća koju nosimo, način na koji se češljamo, koristimo šminku i ukrašavamo tijelo drugim umjetnim proizvodima predstavljaju načine izražavanja sebe. Način na koji

<sup>22</sup> Usp. Pease, A. Govor tijela : kako misli drugih ljudi otkrivati iz njihovih kretnji. Zagreb, 2002. Str. 53.

<sup>23</sup> Isto. Str. 14.

<sup>24</sup> Bognar, Ladislav; Matijević, Milan. Didaktika. Zagreb: Školska knjiga, 2002. Str. 365.

projektiramo sebe pruža ljudima informacije o društvenoj klasi, etničkoj identifikaciji, bračnom statusu. Može se zaključivati i o karakternim crtama ličnosti.<sup>25</sup>

Tablica II. - Tumačenje najčešće nesvjesnih pokreta<sup>26</sup>

Tumačenje najčešćih nesvjesnih pokreta	
Ne govorimo istinu	Očni kapci trepću ili gledamo u stranu
Otvorenost misli i pristupa	Otvorene ruke i nezakopčani sako
Samouvjerenost	Ruke na reveru, na potiljku
Razmišljanje i analiziranje	Češkanje brade, korijena nosa, skidanje naočala, držanje naočala u zubima...
Nervoza	Nakašljavanje, suho grlo, pokrivanje usta dlanom, «lomljenje» prstiju, vrpčenje u stolici, izbjegavanje pogleda sugovornika, igranje kovanicama u džepu
Dosada	Svi besmisleni pokreti, ljuljanje na stolici, gledanje u prazno, lupkanje prstima po stolu
Frustracija	Brzo disanje, nervozno provlačenje prstiju kroz kosu
Prihvatanje	Geste dodirivanja, približavanje
Očekivanje	Trljanje dlanovima
Pozornost	Sjedenje na rubu stolice, klimanje glavom, ruke na natkoljenici dok sjedite
Sumnjičavost	Gledanje pred govornika, odmicanje, zakopčavanje kaputa, prekrizene ruke

<sup>25</sup> Usp. Pennington, Donald C. Osnove socijalne psihologije. Zagreb: Naklada slap, 2008. Str. 225.

<sup>26</sup> Usp. Knežević, Ana. A što s maslinom: Pravila ponašanja i govor tijela. Zagreb: Mozaik knjiga, 2003. Str. 110-113.

## 5. Komunikacijske kompetencije i uspješno pregovaranje

Prema Rječniku hrvatskog jezika Vladimira Anića konflikt se definira kao sukob, spor, ozbiljna nesuglasica, oštra prepirka.<sup>27</sup> Ljudski život, uključujući i proces rada, praćen je raznovrsnim i brojnim sukobima koji mogu biti ekonomske, političke, rasne, ideološke, obiteljske i radne prirode. To je stanje u kojem postoji sukob interesa dvaju ili više osoba odnosno društvenih grupa.

Prepreke i prekidi u komunikaciji su:

- nedostatak planiranja
- nerazriješene pretpostavke
- semantička distorzija
- loše izrečene poruke
- komunikacijske prepreke u međunarodnom okruženje
- gubitak informacija pri prijenosu i loše memoriranje
- nepažljivo slušanje i preuranjeno zaključivanje
- bezlična komunikacija
- nepovjerenje, prijetnja i strah
- nedovoljna duljina razdoblja za prilagođavanje promjenama
- preopterećenost informacijama
- ostale komunikacijske prepreke.<sup>28</sup>

Razilaženja u mišljenjima i stavovima ne moraju nužno dovesti do nastanka sukoba. S druge strane, smatra se i da su sukobi ponekad poželjni ukoliko daju konstruktivan doprinos rješavanju problema. Za konflikte je važno reći da nastaju uglavnom onda kada su ugroženi materijalni ili socijalni statusi grupe odnosno pojedinca. Tada dolazi do formiranja suprotstavljenih stavova, ali se javljaju i emocije kao što su strah, stid, prezir i slično. Poznato je da spomenuta emocionalna stanja kod čovjeka izazivaju reakciju koja ga potiče na sukob i gura ga u konfliktnu situaciju. U situaciji kada sukob postane otvoren, suprotstavljene strane razvijaju moguće obrasce ponašanja, odnosno metode u rješavanju sukoba. Također treba naglasiti da postojanje različitih pogleda na isti problem. Svaku situaciju treba promatrati asertivno s primjerenim odmakom koji nam ostavlja mogućnost donošenja pravilne prosudbe.

<sup>27</sup> Anić, Vladimir. Rječnik hrvatskog jezika. Zagreb: Novi liber, 1991. Str. 274.

<sup>28</sup> Usp. Rijavec, Marija; Miljković Dubravka. Neverbalna komunikacija. Zagreb: Vern, 2002. Str. 30-36.

Thompson je ukrštavanjem dviju primarnih orijentacija u rukovanju sukobom dobio pet pristupa u rješavanju sukoba.<sup>29</sup> Primarne dimenzije su kooperativnost, odnosno stupanj do kojeg jedna strana pokušava zadovoljiti interes druge strane i odlučnost, odnosno stupanj do kojeg jedna strana pokušava zadovoljiti vlastite interese.

Profesionalni odnos, odnosno komunikacija između poslovnih partnera ili općenito sudionika u komunikaciji, nužno započinje s etičkim pitanjima. Kodeks profesionalne etike je zapravo ono što razdvaja profesionalne od neprofesionalnih stanja ponašanja. Da bi zaštitile i zadržale profesionalnu komunikaciju organizacije ili pojedinci unutar njih nužno moraju razviti vlastiti etički kodeks. Uz kodekse i njihovu provedbu ide i uvjerenje da svaka profesija podrazumijeva posebna i vrijedna znanja i vještine, kao i uvjerenje da je svaka profesija specifična i složena te da je mogu obavljati samo kvalificirani pojedinci.<sup>30</sup> Sve navedeno je izrazito važno za kvalitetnu komunikaciju, ali i rješavanje eventualnih nesuglasica. Svaki djelatnik bi trebao biti u tijeku s razvojem teorije i prakse, ustrajati na permanentnom učenju i obrazovanju te ustrajati na cjeloživotnom učenju.<sup>31</sup> Navedeno je potrebno kako bi se ostvarili adekvatni načini komuniciranja.

Asertivnim ponašanjem potvrđuju se vlastite vrijednost i dostojanstvo uz istovremeno poštivanje vrijednosti i dostojanstva drugih. Pored asertivnosti brojne su druge kompetencije koje bi komunikator trebao imati kako bi na odgovarajući način završila, odnosno nastavila poslovna komunikacija. Kompetencije koje trebamo razvijati kako bi ostvarili kvalitetnu komunikaciju su: instrumentalne, interpersonalne i sistemske.<sup>32</sup> Kompetencije koje će biti navedene u nastavku razvijene su u sklopu projekta Tuning (Tuning educational structures in Europe).<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Usp. Thomson, Peter. *Tajna komunikacije*. Zagreb: Barka, 1998. Str. 211-235.

<sup>30</sup> Usp. Maronić-Lamza, Maja; Glavaš, Jerko. *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2008. Str. 76.

<sup>31</sup> Gulati, Anjali; Raina, R.L. *Professional Competencies Among Librarians and Information Professionals in the Knowledge Era*. // *World libraries* 10, 1-2(2000). URL: [http://www.worlib.org/vol10no1-2/gulati\\_v10n1-2.shtml](http://www.worlib.org/vol10no1-2/gulati_v10n1-2.shtml) (2012-07-05)

<sup>32</sup> Usp. Barbarić, Ana. *Knjižničarske kompetencije*. // *Cjeloživotno učenje knjižničara / uredile Horvat Aleksandra; Dijana Machala*. Zagreb: NSK, 2009. Str. 57-68.

<sup>33</sup> Kako se kvalifikacija definira kao formalni naziv za određeni stupanj (razinu i obujam) kompetencija određene osobe koji se dokazuje školskom svjedodžbom ili diplomom ili nekom drugom javnom ispravom koju izdaje nadležna ustanova, zaključeno je kako je razumijevanje onoga što čini sam pojam kompetencija ključno za snalaženje kako pojedinaca, tako i ustanova, u procesu cjeloživotnog učenja. U tu je svrhu u radu predstavljeno određeno kompetencija prema projektu Tuning (Tuning educational structures in Europe). Predstavljena je i podjela kompetencija na generičke i područno-specifične izrađena u sklopu spomenutog projekta. Ukratko su opisana i tri dokumenta s kompetencijskih profilima strukovnih udruga (ALA-e, CILIP-a i SLA) kao poticaj Hrvatskome knjižničarskom društvu da izradi nacionalni kompetencijski profil knjižničarske struke.

**Instrumentalne kompetencije su:**

- sposobnost organiziranja
- znanje u struci i temeljno opće znanje
- usmena ili pisana komunikacija na materinskom i barem jednim stranom jeziku
- sposobnost analize i sinteze
- uporaba računala
- rješavanje problema i odlučivanje.
- vještina prikupljanja informacija

**Interpersonalne kompetencije su:**

- timski rad i međuljudske vještine
- uvažavanje različitosti i multikulturalnosti
- sposobnost rada u međunarodnom okruženju
- kritičke i samokritičke sposobnosti te etička predanost.

**Sistemske kompetencije su:**

- sposobnost primjene znanja u praksi
- istraživačke vještine i sposobnost učenja
- sposobnost prilagodbe novoj situaciji
- sposobnost proizvodnje novih ideja (kreativnost)
- briga za kvalitetu.<sup>34</sup>

Svaka od navedenih kompetencija podjednako je važna u interakcijama koje se svakodnevno odvijaju te omogućuju razmjenu znanja, vještina, stavova i odgovornosti. U svakodnevnoj komunikaciji i rješavanju eventualnih sukoba veliku ulogu imaju i osobne kompetencije kojima se odlikuju uspješnost i sposobnost stvaranja partnerstva, saveza i suradnje na raznim razinama uz pomoć kojih se gradi okruženje međusobnog poštovanja i povjerenja.<sup>35</sup> Možemo zaključiti kako je sukob neraskidivi dio našeg socijalnog i organizacijskog života te da nije nužno uvijek težiti njegovu izbjegavanju. On se odvija kao jedan proces koji se može prevladati samo opreznim strategijama i pristupima te

---

<sup>34</sup> Barbarić, Ana. Nav.dj., str. 57-68.

<sup>35</sup> Usp. Special libraries association (SLA). Copmetencies for Information Professionals of the 21st Century, June (2003). URL: [http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003\\_revised.pdf](http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003_revised.pdf) (2012-07-05)



kontinuiranim ublažavanjem onih iracionalnih elementa koji obje strane samo udaljuju od dogovora i konstruktivnih rješenja.

## **6. Asertivna komunikacija u okviru knjižničarske profesije**

Zbog prirode svojeg poslanja i misije knjižničari se svakodnevno susreću s različitim tipovima ljudi koji koriste njihove usluge, te različitim izazovnim situacijama koje se događaju kroz poslovanje. Svaka nesuglasica u poslovnim organizacijama, pa tako i knjižnicama, može se riješiti kvalitetnim dijalogom i otvorenim pregovorima. Svatko od nas može biti pregovarač, bili mi toga svjesni ili ne. Pregovaranje u knjižnici može doći u više oblika te se očituje kroz brojne situacije, u poslovnom ili osobnom obliku. Upravo zbog izravnog rada s korisnicima te raznolikosti korisničke populacije i njihovih komunikacijskih manira, knjižničari moraju razvijati komunikacijske vještine. Posebice one komunikacijske kompetencije koje se odnose na nenasilnu komunikaciju. "Nenasilna komunikacija je utemeljena na jeziku i komunikacijskim vještinama koje jačaju našu sposobnost da ostanemo u granicama pristojnog ponašanja, čak i ako se nalazimo u teškim radnim uvjetima."<sup>36</sup> Nenasilna komunikacija tu je da nas podsjeti na nešto što već znamo, odnosno da nam pomogne da se na kvalitetniji način odnosimo jedni prema drugima u privatnim i poslovnim odnosima. Vodi nas u preoblikovanju načina na koji se izražavamo i čujemo druge. Usmjerava nas na iskreno i jasno izražavanje te istovremeno obraćanje pozornosti na drugog s poštovanjem i empatijom. Poučava nas pažljivom promatranju i prepoznavanju ponašanja i uvjeta koji na nas utječu. Primjena nenasilne komunikacije ne zahtjeva da osobe s kojom komuniciramo budu vješte niti motivirane da se odnose prema nama sa suosjećanjem. Ako se držimo njezinih načela, motivirani isključivo pospješivanjem odnosa i komunikacije, te činimo sve što je u našoj moći da i drugi uvide da je to naš jedini motiv, priključit će nam se u procesu i na kraju ćemo biti sposobni odnositi se jedni prema drugima na razini koja uvjetuje kvalitetno poslovno ophođenje. Prilikom toga moramo pripaziti da ne osuđujemo ili procjenjujemo. Kada ulazimo u pregovaračku interakciju s nekim možemo očekivati uobičajene emocije kao što su nepovjerenje, strah, neprijateljstvo, nesigurnost i slično. Knjižničari bi tijekom pregovora trebali stvoriti opuštenu atmosferu koja će dovesti do zadovoljstva sugovornika činjenicom da pregovaraju na njemu prihvatljiv način, a s konačnim ciljem zaključenja pregovora na obostrano zadovoljstvo. Opuštena atmosfera u knjižnicama

<sup>36</sup> Rosenberg, Marshall B. Nenasilna komunikacija. Osijek: Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, 2006. Str.24.

može se postići dobrim izborom i rasporedom namještaja, smirujućom glazbom u pozadini razgovora. Uspije li navedeno utjecati na ponašanje knjižničara, utjecat će i na donošenje njihovih odluka i pozitivnog ishoda u razgovoru s korisnikom knjižnice.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Usp. Lukačević, Srđan. Komunikacijske vještine knjižničara: primjer Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. Osijek: Filozofski fakultet, 2010. [Diplomski rad]

## 7. Zaključak

Premda su sukobi često neophodni kako bismo pokrenuli smislene procese promjene, uvijek se iznova javljaju i sukobi koji dovode do nepotrebnog rasipanja energije. Protiv toga možemo već unaprijed nešto poduzeti. Koristimo asertivnu komunikaciju. U prevenciji sukoba ponajprije moramo riješiti odnose sami sa sobom. Uravnoteženi ljudi koji su u sebi smireni manje se sukobljavaju od ljudi koji su nezadovoljni svojom osobnošću. U prevenciji sukoba i korištenju asertivne komunikacije vrijedi zlatno pravilo: ne uplićite se u nepotrebne sukobe. Druga važna točka prevencije sukoba je razotkrivanje nesporazuma jer sudionici komunikacije često ne zamjećuju da su se krivo razumjeli. S takvim i sličnim situacijama susrećemo se gotovo svakodnevno i neki su više, a neki manje vješti u samom činu rješavanja nesporazuma.

No za poslovnu komunikaciju, o kojoj će ponekad ovisiti i sklapanje značajnih poslovnih dogovora, moramo se pripremiti što bolje možemo. Svaki iskusni komunikator trebao bi znati svoje ciljeve i svoje mogućnosti da bi mogao odrediti i svoja očekivanja. Asertivna komunikacija nije nametanje svoje volje, nije joj cilj isključivo ispunjenje vlastitih ciljeva. Taktika asertivnog komuniciranja ne smije biti negativna niti se svoditi na nagovor. Cilj treba biti zajednički dogovor. Samo suradnjom i kompromisom doći će se do zaključka prihvatljivog za sve sudionike poslovnog susreta. Poslovna komunikacija je umjetnost prilagođavanja i kao takvo zapravo predstavlja umjetnost kvalitetnog življenja. Upravo navedene činjenice jasno pokazuju kolika je važnost razvijanja vještina komuniciranja za uspješno vođenje poslovnih razgovora. Promatrane zajedno, vještine komunikacije stvar su međuljudske uglađenosti te nužni sastojci društvenog uspjeha.

Neverbalna komunikacija stalni je pokazatelj svega što činimo. Ne možemo prestati pokazivati izraze lica ili držanje, ili prikrivati ton kojim nešto govorimo. Ta činjenica naglašava koliko je za društvene sposobnosti ključno opažati, tumačiti i odgovarati na emocionalne i međuljudske signale. Komunikacija je ta koja nam omogućava da iskažemo svoja mišljenja, stavove, uvjerenja, ljubav, pjevamo i pišemo pjesme, govorimo istinu ili laž. Kako nenasilna komunikacija zamjenjuje stare obrasce obrane, povlačenja ili napada kada se nađemo licem u lice s predrasudom ili kritikom, počinjemo vidjeti sebe i druge, kao i svoje namjere i odnose, u sasvim novom svjetlu. Otpor, defenzivnost i nasilne reakcije su svedene na najmanju mjeru jer kada se usredotočimo na pojašnjavanje onoga što opažamo, osjećamo i trebamo, a ne na dijagnosticiranje i osuđivanje, otkrivamo dubinu vlastitog suosjećanja.

## 8. Literatura

1. Anić, Vladimir. Rječnik hrvatskog jezika. Zagreb: Novi liber, 1991. Str. 274.
2. Barbarić, Ana. Knjižničarske kompetencije. // Cjeloživotno učenje knjižničara / uredile Horvat Aleksandra; Dijana Machala. Zagreb: NSK, 2009. Str. 57-68
3. Boban, Vjekoslav. Počela komunikacije. Zagreb: Dan, 2003.
4. Bognar, Ladislav; Matijević, Milan. Didaktika. Zagreb: Školska knjiga, 2002.
5. Castells, Manuel. Uspion umreženog društva. Zagreb : Golden marketing, 2000.
6. Cjeloživotno učenje za održivi razvoj = Lifelong learning for sustainable development / uredile Vinka Uzelać, Lidija Vujičić. Rijeka: Učiteljski fakultet = Faculty of Teacher Education, 2008. Str. 10-25.
7. Fox, Renata. Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, 2001.
8. Gottesman, Deb. Umijeće javnog nastupa: osvojite govornicu koristeći se glumačkim vještinama. Zagreb, 2006.
9. Gulati, Anjali; Raina, R.L. Professional Competencies Among Librarians and Information Professionals in the Knowledge Era. // World libraries 10, 1-2(2000). URL: [http://www.worlib.org/vol10no1-2/gulati\\_v10n1-2.shtml](http://www.worlib.org/vol10no1-2/gulati_v10n1-2.shtml) (2012-07-05)
10. Knežević, Ana. A što s maslinom: Pravila ponašanja i govor tijela. Zagreb: Mozaik knjiga, 2003.
11. Lukacs, Laszlo. The information society and the Church. // Internet Research 7, 1(1997). EMERALD. URL: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1720070103.pdf> (2012-06-30)
12. Lukačević, Srđan. Komunikacijske vještine knjižničara: primjer Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. Osijek: Filozofski fakultet, 2010. [Diplomski rad]
13. Maronić-Lamza, Maja; Glavaš, Jerko. Poslovno komuniciranje. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2008.
14. Pease, A. Govor tijela : kako misli drugih ljudi otkrivati iz njihovih kretnji. Zagreb: AGM, 2002.
15. Pennington, Donald C. Osnove socijalne psihologije. Zagreb: Naklada slap, 2008.
16. Petar, Saša. Osnove uspješne komunikacije. Zagreb: Euro hoper, 2001.
17. Rijavec, Marija; Miljković Dubravka. Neverbalna komunikacija. Zagreb: Vern, 2002.
18. Rosenberg, Marshall B. Nenasilna komunikacija. Osijek: Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, 2006.

Formatted

19. Special libraries association (SLA). Competencies for Information Professionals of the 21st Century, June (2003). URL: [http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003\\_revised.pdf](http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003_revised.pdf) (2012-07-05)
20. Thomson, Peter. Tajna komunikacije. Zagreb: Barka, 1998.
21. Tomas, David; Ikson, Kerr. Kulturna integracija. Beograd: Clio, 2011.
22. Vrana, R. Knjižnice u 21. stoljeću: jamstvo kvalitete i podrška učenju u elektroničkom okružju, 11/2004. URL: <http://www.carnet.hr/casopis/29/clanci/2> (2012-06-25)
23. Zarevski, Predrag; Mamula, Maja. Pobijedite sramežljivost, a djecu cijepite protiv nje. Jastrebarsko: Naklada slap 1998. Str. 98-121.