

Komunikacijske vještine u inženjerstvu

Badrov, Tatjana

Authored book / Autorska knjiga

Publication status / Verzija rada: **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

Publication year / Godina izdavanja: **2020**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:144:809330>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-13**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of Bjelovar University of Applied Sciences](#)

VELEUČILIŠTE U BJELOVARU

Tatjana Badrov

KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U INŽENJERSTVU



VELEUČILIŠTE U BJELOVARU

**KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U
INŽENJERSTVU**

Prvo izdanje



Bjelovar, 2020.

Tatjana Badrov

KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U INŽENJERSTVU

Izdavač

Veleučilište u Bjelovaru

Za izdavača

doc. dr. sc. Zrinka Puharić, dr. med.

Recenzenti

dr. sc. Zoran Vrhovski

Ivana Jurković, mag.educ.philol.angl.et germ.

Lektura

Mirjana Bučar, prof.

Prijelom i tisak

Kalida d.o.o., Bjelovar

Naslovnica

rawpixel © 123RF.com

Naklada

100 primjeraka

ISBN 978-953-7676-30-8

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne
knjižnice u Zagrebu pod brojem 001053277

©Niti jedan dio ove knjige ne smije se preslikavati ni umnožavati bez
prethodne pisane suglasnosti autora.

Tatjana Badrov

KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U INŽENJERSTVU

Prvo izdanje



Bjelovar, 2020.

Predgovor

Osnovna svrha ove knjige jest osigurati nastavni materijal studentima inženjerskih studijskih programa Veleučilišta u Bjelovaru. Međutim, jedna od ideja tijekom pripreme materijala bila je i osigurati jednostavan, razumljiv materijal koristan zaposlenicima u tehničkim djelatnostima koji će im olakšati snalaženje u svakodnevnoj poslovnoj, ali i osobnoj komunikaciji. Knjiga sadrži 14 poglavlja u kojima su sažeto prikazane teme. Stranice na kojima se pojavljuju pojmovi, definicije ili ključne informacije povezane s temom podijeljene su u dva dijela. U osnovnom dijelu stranice sadržan je tekst, a odvojeni, rubni dio stranice donosi objašnjenje ključnih pojmova i sažetak najvažnijih dijelova teksta.

Zahvaljujem Upravi Veleučilišta u Bjelovaru na poticaju i potpori pisanju ove knjige, zaposlenicima na svim korisnim primjerima komunikacijskih situacija koje sam koristila u knjizi bez navođenja imena. Zahvaljujem i studentima koji su svojim pitanjima, primjedbama i sugestijama na objavljene nastavne materijale utjecali na pristup pisanju za koji želim vjerovati da je jednostavan, slijediv i primjenjiv.

Posebnu, najveću zahvalnost upućujem svojim sinovima Dorianu i Danu koji su me tijekom svih ovih godina svojom ljubavlju i strpljenjem nenametljivo podsjećali što je najvažnije. Dečki, hvala vam što ste strpljivo čekali da napravim još ovo ili ono prije nego što vam posvetim vrijeme na koje ste zapravo imali najviše prava. Tješi me činjenica da smo sjajno komunicirali, koristeći puno humora i u najtežim situacijama. Ne treba vam pisana zahvalnost, sve znate...

Tatjana Badrov

Sadržaj

1. Uvod u komunikaciju u inženjerstvu	2
1.1. Pojam i značajke komunikacije	4
1.2. Proces komunikacije	8
1.3. Vrste komunikacije.....	9
1.4. Ciljevi komunikacije	12
1.5. Načela komunikacije	13
1.6. Značenja i aspekti poruke	14
2. Verbalna komunikacija	18
2.1. Govorna komunikacija	19
2.2. Pisana komunikacija	21
2.2.1. Poslovno pismo	23
2.2.1.1. <i>Ponuda</i>	26
2.2.1.2. <i>Pisani upit</i>	26
2.2.1.3. <i>Reklamacija, prigovor</i>	27
2.2.1.4. <i>Odgovor na reklamaciju ili prigovor</i>	29
2.2.1.5. <i>Izveštaj</i>	31
2.2.2. Životopis i motivacijsko pismo.....	33
3. Nove tehnologije i komunikacija.....	40
3.1. Elektronička pošta	43
3.2. Video konferencija i live stream	48
3.3. Društvene mreže	49
3.4. Aplikacije za razmjenu poruka	51
4. Neverbalna komunikacija	56
4.1. Što je neverbalna komunikacija	56
4.2. Elementi neverbalne komunikacije.....	57
4.2.1. Izraz lica	58

4.2.2. Pogled	59
4.2.3. Položaj tijela	60
4.2.4. Pokreti, gestikulacija	63
4.2.5. Prostor i prostorna udaljenost	65
4.2.6. Dodir	67
4.2.7. Vanjski izgled	69
4.2.8. Paralingvistički znakovi	69
4.3. Funkcije neverbalne komunikacije	70
4.4. Kako interpretirati neverbalnu poruku?	72
5. Prepreke u komunikaciji	74
5.1. Prepreke u komunikaciji s obzirom na proces komunikacije	74
5.2. Prepreke u komunikaciji s obzirom na uzrok	75
6. Komunikacijski stilovi	80
6.1. Pasivni stil komunikacije	81
6.2. Agresivni stil komunikacije	81
6.3. Pasivno-agresivni stil komunikacije	82
6.4. Asertivni stil komunikacije	83
6.4.1. Kako asertivno komunicirati?	84
7. Pitanja u komunikaciji	88
Vrste pitanja:	88
7.1. Svrha postavljanja pitanja	89
7.1. Vrste pitanja	90
7.1.1. Zatvorena i otvorena pitanja	90
7.1.1. Vrste pitanja prema cilju	93
7.1.1. Vrste pitanja koja treba izbjegavati	94
7.2. Kako odgovoriti na pitanje	95
8. Slušanje	100
8.1. Proces slušanja	101

8.2. Zašto i kako ne slušamo?	102
8.3. Aktivno slušanje	104
8.3.1. Tehnike aktivnog slušanja	105
8.3.2. Kako aktivno slušati	107
9. Povratna informacija – <i>feedback</i>	111
9.1. Vrste povratnih informacija	112
9.2. Svrha povratne informacije – <i>feedbacka</i>	113
9.3. Kako dati konstruktivnu povratnu informaciju	114
10. Prigovori	118
10.1. Vrste prigovora	119
10.1.1. Opravdani prigovor	120
10.1.2. Nesporazum	122
10.1.3. Dimna zavjesa	123
10.2. Nerazriješen prigovor – mogući sukob	127
11. Prezentacijske vještine	134
11.1. Samopredstavljanje i upravljanje dojmovima	134
11.2. Prezentacija	136
11.2.1. Priprema prezentacije	136
11.2.2. Izrada i oblikovanje prezentacije	139
11.2.3. Uvježbavanje prezentacije	141
11.2.4. Izvedba prezentacije	142
11.2.5. Odgovaranje na pitanja	144
11.2.6. Što razlikuje dobre i loše prezentatore?	146
12. Pregovaranje	150
12.1. Pregovori, tipovi pregovora, koncepti pregovora	150
12.2. Faze pregovora	153
12.2.1. Priprema pregovora	153
12.2.2. Interakcija	156

12.2.2. Završetak pregovora	157
12.3. Pregovarački stilovi	157
12.4. Uključivanje posrednika u pregovore	158
13. Debata.....	161
14. Etika u inženjerskoj komunikaciji	165
14.1. Razmatranje etičkih odluka u inženjerstvu	167
Bibliografija	171
Popis tablica.....	174
Popis slika.....	174

1.

UVOD U KOMUNIKACIJU U INŽENJERSTVU

Pojam i značajke komunikacije

Proces komunikacije

Vrste komunikacije

Ciljevi komunikacije

Načela komunikacije

Značenja i aspekti poruke



1. Uvod u komunikaciju u inženjerstvu

Inženjeri moraju svakodnevno komunicirati: jedni s drugima, sa šefovima, sa zaposlenicima iz različitih odjela i s klijentima. Kolege iz drugih odjela i klijenti često nemaju istu razinu tehničke stručnosti kao inženjeri, a posljedica može biti neefikasna komunikacija koja može rezultirati nezadovoljstvom dionika komunikacije, povećanjem vremena za realizaciju projekta i u konačnici, povećanjem cijene projekta. Nadalje, inženjeri svoje ideje ili projekte moraju predstaviti kolegama, šefovima ili potencijalnim investitorima, a nerijetko je pregovaranje oko uvjeta izrade projekta sastavni dio inženjerskog posla.

Inženjerski projekt može biti kvalitetan, realan, ekonomski isplativ i opravdan. Međutim, usmjerenost na potrebe klijenata, naručitelja, investitora i komunikacijske vještine (pregovaranja, uvjeravanja, utjecanja) vrlo su često ključni element odluke o prihvaćanju projekta. Istovremeno, u inženjerskim projektima rade timovi u kojima različiti ljudi s različitim osobinama moraju razgovarati, raspravljati, rješavati prigovore, pregovarati, dogovarati, prezentirati, lobirati, a sve s ciljem realizacije ciljeva projekta. Drugim riječima, moraju komunicirati.

Zašto bi komunikacija u inženjerstvu bila posebna ili drugačija od komunikacije u drugim područjima znanosti? Osnovni principi komunikacije i nisu različiti. Međutim, komunikacija koja prenosi informacije iz industrije ili nekog tehničkog polja, i to od visoko tehničkih

(koje razmjenjuju stručnjaci) do tehničkih poruka za javnost i svakodnevne komunikacije na radnom mjestu između kolega, tehnička je komunikacija koja se koristi u inženjerstvu [1].

Globalizacija, internacionalizacija, interkulturalnost, multikulturalnost, kao i sve veći utjecaj interneta i društvenih mreža na kojima i inženjeri moraju funkcionirati, neka su od obilježja 21. stoljeća. Glavna poveznica između svih ovih pojmova jest komunikacija, zato su komunikacijske vještine sastavni dio obrazovanja i rada inženjera.

Inženjerski posao zahtijeva unapređenje niza vještina potrebnih na globalnoj razini u 21. stoljeću [6].

Komunikacijske su vještine vitalna komponenta, što su prepoznala i sveučilišta i industrija. To je bio jedan od 11 ključnih zahtijeva preddiplomskog inženjerskog programa prema ABET¹ inženjerijskim kriterijima još 2000. godine [7].

¹ ABET – Inženjersko vijeće za profesionalni razvoj (ECPD) osnovano 1932. godine; 1980. preraslo u Akreditacijski odbor za inženjerstvo i tehnologiju, a od 2005. godine koriste akronim ABET.

Globalizacija

(franc. *globalisation*)
gospodarski, društveni, politički i kulturni procesi koji vode preobrazbi životnih uvjeta te sve većoj povezanosti i međuovisnosti pojedinih dijelova suvremenoga svijeta [2].

Internacionalizacija

(lat. lat. *inter*, *natio* narod), proglašenje nekoga područja (rijeke, prokopa, luke) međunarodnom zonom, kojom se mogu ravnopravno koristiti određene ili sve države, suglasno ugovoru [3].

Interkulturalnost

(engl. *interculturality*)
spособnost poštovanja ljudi različitih kultura i postizanja dijaloga aktivnom razmjenom iskustva [4].

Multikulturalnost

suživot različitih kultura, gdje kultura uključuje rasne, religijske ili kulturne skupine te se očituje u običajima, kulturnim pretpostavkama, vrijednostima, načinima razmišljanja i komunikacije [5].

Doista, smatra se da su upravo komunikacijske vještine vrijedan unapređivač inženjerske karijere [8]. Neadekvatne i neučinkovite komunikacijske vještine loše se odražavaju na pojedinca i profesiju. Nedovoljna razina komunikacijskih vještina u inženjerskom obrazovanju može loše utjecati na zapošljavanje i zadržavanje u inženjerstvu.

Najznačajnije komunikacijske vještine u inženjerstvu jesu:

- slušanje,
- prezentiranje,
- pregovaranje,
- interpretiranje,
- utjecanje,
- prepoznavanje i rješavanja prigovora,
- analiziranje informacija i
- sažimanje.

1.1. Pojam i značajke komunikacije

Komunikacija (lat. *communicare* – učiniti zajedničkim, engl. *community* – zajednica) je prenošenje poruka od pošiljatelja do primatelja putem komunikacijskog kanala koji može biti govorni ili pisani jezik, pokret tijela, izraz lica i dr. [9].

Komunikacija je proces razmjene informacija, ideja, misli i osjećaja putem govora, signala, pisanja ili ponašanja. Komunikacija se može definirati kao razmjena informacija između dviju ili više osoba s ciljem prenošenja ili primanja značenja kroz zajednički sustav znakova (i

simbola). U komunikacijskom procesu, pošiljalatelj (koder) kodira poruku, a zatim ju pomoću medija/kanala šalje primatelju (dekoderu) koji dekodira poruku i nakon obrade podataka šalje odgovarajuću povratnu informaciju/odgovor koristeći medij/kanal.

Readron [9] navodi šest osnovnih značajki ljudske komunikacije:

1. Ljudi komuniciraju iz mnoštva različitih razloga.

Komuniciramo da bismo uspostavili, održavali ili prekinuli odnos, komuniciramo radi zabave ili poslovnih razloga. Ponekad započinjemo komunikaciju samo da bismo smanjili nelagodu koju izaziva šutnja. Na primjer, dok čekamo u redu da se službenik vrati s pauze započeti ćemo razgovor s osobama koje su iz sličnog razloga na istom mjestu. Bez obzira na razlog i našu namjeru, komunikacijom uvijek prenosimo poruke o nama, našim intelektualnim, emocionalnim, socijalnim i drugim osobinama.

Komunikacija je prenošenje poruka od pošiljalatelja do primatelja putem komunikacijskog kanala.

Šest osnovnih značajki ljudske komunikacije:

1. Ljudi komuniciraju iz mnoštva različitih razloga.

2. Komuniciranje rezultira namjeravanim, ali i nenamjeranim učincima.

3. Komunikacija je obično obostrana.

4. Komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe koje jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri.

5. Komunikacija se dogodila i onda kada nije bila uspješna.

6. Komunikacija uključuje uporabu simbola.

2. Komuniciranje rezultira namjeravanim, ali i nenamjeravanim učincima.

Komunikacijom između sudionika poslovnog sastanka žele se ostvariti rezultati povezani s ciljem sastanka (na primjer, dogovoriti rok isporuke projekta).

Međutim, tijekom sastanka namjerno ili nenamjerno možemo izazvati reakcije koje nisu bile planirane. Tako će provjeravanje mobitela tijekom sastanka ostaviti dojam nedovoljne usmjerenosti na sudionike ili ciljeve sastanka.

3. Komunikacija je obično obostrana.

Iako se ponekad čini da jedna osoba „vodi glavu riječ“ i da dio prisutnih ne sudjeluje u komunikaciji, svaka povratna informacija dio je komunikacije. Na sastanku na kojem šef daje upute za izradu projekta, sudionik koji tipka po mobitelu zapravo komunicira nedovoljan interes za temu i/ili sudionike.

4. Komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe koje jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri.

U idealnoj situaciji pošiljatelj i primatelj poruke putem komunikacijskog kanala primaju i identično interpretiraju informacije. Međutim, u stvarnosti, značenje informaciji daju ljudi koji imaju različito iskustvo, znanje, obrazovanje, emocionalni i socijalni status, pa zato nerijetko dolazi do različite interpretacije iste informacije. Koliko puta vam se dogodilo da ste čili istu informaciju, no drugi su ju različito interpretirali? Primjerice, šef na sastanku spomene da je prošli projekt *solidno*

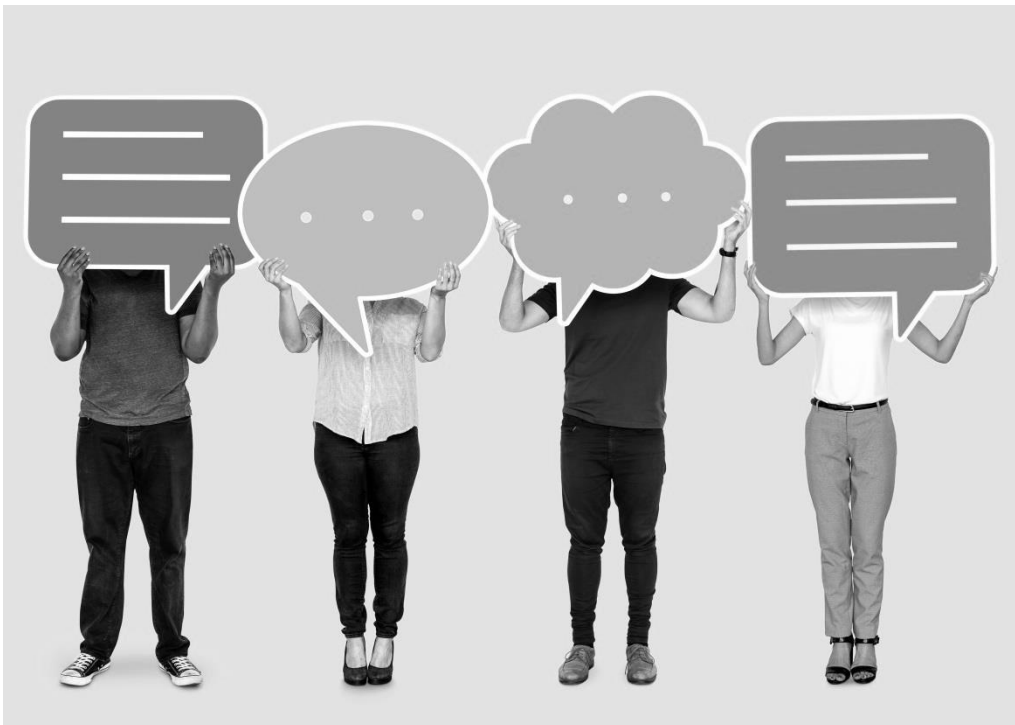
naplaćen. Neki će ovu informaciju interpretirati kao nedovoljno, drugi kao dobro, treći kao vrlo dobro naplaćen posao.

5. Komunikacija se dogodila i onda kada nije bila uspješna.

Većina je doživjela situaciju u kojoj se čini da je komunikacija neuspješna jer se nije ni dogodila: kada šuteći slušamo prigovore šefa ili kad nam sugovornik ne odgovara na pitanja. I šutnja je poruka, ponekad snažnija od izgovorenih riječi. Stara poslovice kaže „šutnja je zlato“. U ovom slučaju, i šutnja je poruka, a tišina ponekad snažnija od izgovorenih riječi.

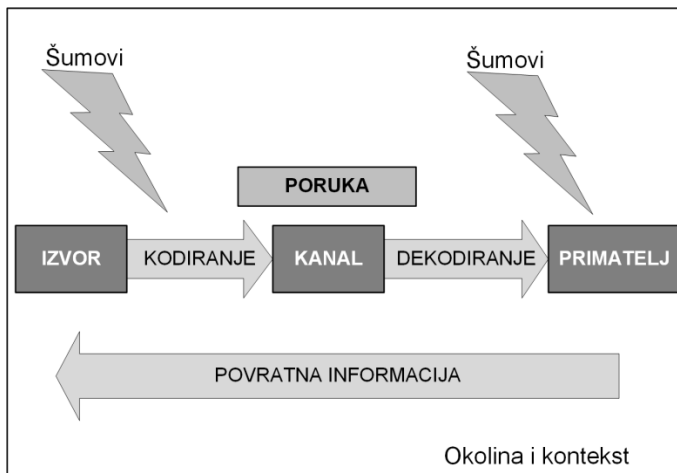
6. Komunikacija uključuje uporabu simbola.

Riječi i naše geste simboli su za pojmove, osjećaje. Problem nastaje u različitoj interpretaciji značenja simbola, što je opisano u točki 4.



1.2. Proces komunikacije

Proces komunikacije uključuje važne i međusobno povezane elemente prikazane na slici 1.



Slika 1. Proces komunikacije

Izvor je osoba koja zamišlja, stvara i šalje poruku kako bi podijelila informacije s drugima [10].

Poruka je poticaj ili značenje koje izvor odašilje primatelju ili publici [10].

Kanal komunikacije: Izvor može kodirati informacije u obliku riječi, slika, zvukova, govora tijela itd. Ovaj modul identificira sljedeće kanale: Verbalni, neverbalni, pisani i digitalni.

Elementi procesa komunikacije:

Izvor informacije
Poruka
Kanal komunikacije
Primatelj
Povratna informacija
Okolina
Kontekst
Šumovi

Vrste komunikacije:

- prema **načinu** (ili kanalu) komunikacije
- prema **udaljenosti** sudionika komunikacije
- prema **stilu**
- prema **broju sudionika**

Ciljevi komunikacije:

- otkrivanje
- uspostavljanje, razvijanje i prekid odnosa
- pomaganje
- uvjeravanje
- utjecanje
- zabava

Primatelj je osoba kojoj je poruka namijenjena. Primatelj prima, analizira i interpretira poruku.

Okolina je fizički i psihološki prostor u kojem se komunikacija događa.

Kontekst uključuje okruženje i očekivanja pojedinaca koji su uključeni u komunikaciju. Profesionalni kontekst komunikacije može uključivati poslovna odijela koji izravno ili neizravno utječu na očekivanja i ponašanja sudionika.

Šumovi su svi utjecaji koji blokiraju ili mijenjaju izvorno značenje poruke.

Povratne informacije namjerni su ili nenamjerni verbalni i/ili neverbalni odgovori na primljenu poruku.

1.3. Vrste komunikacije

Ljudi međusobno komuniciraju na brojne načine koji ovise o poruci koju razmjenjuju i kontekstu u kojem se ona šalje. Odabir kanala komunikacije i stil komuniciranja također utječu na komunikaciju [11].

O problemu na poslu komuniciramo sa suradnikom. Komuniciramo sami sa sobom dok analiziramo raspravu koju smo vodili sa suradnikom. Komuniciramo bez obzira govorimo li ili ne govorimo. Govor tijela (izraz lica, geste, držanje, odjeća...) šalje signale koji izražavaju ono što mislimo i osjećamo [12].

Kad govorimo, naš glas (visina, boja, intonacija) utječe na interpretaciju poruke. U mislima, verbalno ili neverbalno, uvijek komuniciramo [10].

Komunikaciju možemo podijeliti:

- prema **načinu** (ili kanalu) komunikacije,
- prema **udaljenosti** sudionika komunikacije,
- prema **stilu** i
- prema **broju sudionika**.

Prema **načinu** na koji se događa, komunikacija može biti verbalna i neverbalna. Verbalna komunikacija opisana je u poglavlju 2, a neverbalna u poglavlju 3. U novije se vrijeme kao jedan od kanala komunikacije spominje i digitalna komunikacija. Digitalni kanali uključuju komunikaciju licem u lice, video konferencije, od pisanih bilješki do e-pošte i od osobnog razgovora do korištenja telefona. Digitalni kanali zadržavaju mnoge karakteristike glavnih kanala, ali utječu na različite aspekte svakog kanala na nove načine. Izbor između analognog i digitalnog mogu utjecati na okoliš, kontekst i faktore ometanja u komunikaciji.

Prema međusobnoj **udaljenosti** sudionika, komunikacija može biti:

- **direktna** – usmeno komuniciranje razgovorom „licem u lice“ (sastanci, seminari, rasprave),
- **indirektna** – korištenjem tehničkih sredstava (telefona, video poziva, različitih medija).

Prema **stilu**, komunikacija može biti:

- **formalna**

U formalnoj komunikaciji poštuju se određena pravila, konvencije i načela tijekom komuniciranja. Formalna komunikacija odvija se u pripremljenom i organiziranom okruženju korištenjem formalnog izražavanja koje uključuje primjeren stil govora, ispravan izgovor riječi.

- **neformalna**

U neformalnoj komunikaciji koristi se opušteniji stil govora (uključujući žargon, dijalekt). Neformalna komunikacija utječe na brže povezivanje ljudi i izgradnju odnosa.

Formalna komunikacija označava komuniciranje formalnim komunikacijskim kanalima na točno određeni način koji svaki zaposlenik u organizaciji treba slijediti [13]. Kako ističe Fox [13], to je „planiran, sustavan, službeni prijenos informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije“. Neformalna komunikacija jest ona komunikacija koja ne slijedi neku određenu liniju, a koja se odvija između zaposlenika organizacije koji pripadaju različitim grupama. Najvažnija prednost neformalne komunikacije jest njezina učestalost i intenzitet [13].

Prema **broju sudionika** komunikacija može biti:

- **intrapersonalna** komunikacija jest komunikacija koju subjekt obavlja sa samim sobom: preispituje i vrednuje svoje postupke i odluke, razmišlja o rješavanju problema, uvježbava poruke koje želi prenijeti drugima i sl.,
- **interpersonalna** komunikacija jest interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutnog dobivanja informacije [9],

- **grupna** komunikacija odvija se između triju ili više osoba koje su dio tima ili grupe. Ljudi se udružuju i djeluju u grupi radi realizacije zajedničkih ciljeva, savladavanja teškoća, razvijanja ideja, dijeljenja informacija i iskustava. Primjer grupne komunikacije jest timski rad na projektu,
- **Javna** komunikacija jest komunikacija govornika s publikom čija je svrha prijenos informacija, utjecanje, uvjeravanje. Primjer javne komunikacije jest javno predavanje, tribina, skup i sl.,
- **masovna** komunikacija usmjerena je na brojnu publiku i odvija se putem sredstava masovne komunikacije (TV, radio, internet).

1.4. Ciljevi komunikacije

Ciljevi komunikacije povezani su sa svrhom. U poslovnoj komunikaciji glavni ciljevi jesu:

Otkrivanje

- otkrivamo informacije o sebi, učimo o sebi i drugima, saznajemo nove informacije o stvarima, ljudima i događajima.

Uspostavljanje, razvijanje i prekid odnosa

- uspostavljanje odnosa, održavanje odnosa, prekid odnosa

Pomaganje

- konstruktivna kritika, empatija, pomoć u rješavanju problema, poučavanje.

Uvjeravanje

Utjecanje na formiranje/promjenu stavova i ponašanja drugih

Zabava

1.5. Načela komunikacije

Watzlawickov model komunikacije uključuje načela koja pojašnjavaju proces komunikacije:

Komunikacija je neizbježna!

Nije moguće ne komunicirati.

Komunikacija je nepovratna!

Jednom poslana poruka ne može se povući.

Komunikacija je neponovljiva!

Nemoguće je ponoviti potpuno istu situaciju.

Komunikacija sadrži verbalnu i neverbalnu komponentu.

Verbalna komunikacija uključuje riječi, a neverbalna uključuje geste, mimiku, naglasak, stil govora, položaj tijela.

Održavanje komunikacije temelji se na dvosmjernosti, odnosno na uspostavi povratne veze između sugovornika.

Dvosmjernost uključuje uspostavu povratne veze između sugovornika.

Svaka komunikacija ima sadržajni i odnosni aspekt.

Sadržajni je aspekt predmet razgovora, a odnosni očekivanje i stav prema sugovorniku.

1.6. Značenja i aspekti poruke

Riječi imaju denotativno (neutralno, izravno, koje upućuje na pojam) i konotativno (obilježeno asocijacijom na odnos, emocije) značenje. Na primjer, riječ „kokoš“ označava domaću pernatu životinju (denotativno značenje), a može biti uvredljiv naziv za osobu koju ne poštujemo (konotativno značenje).

Tijekom komunikacije razmjenjujemo obavijesti, a svaka obavijest sadrži različite aspekte poruke [14]:

- sadržaj
- samoizražavanje
- odnos
- apel

Osim činjenice koju priopćavamo, poruka sadrži i druge razine koje namjerno ili nenamjerno, svjesno ili nesvjesno razmjenjujemo.

Sadržaj – informacija o predmetu komunikacije sadrži činjenice koje je potrebno priopćiti.

Na primjer, rečenica: „*Izrada programa upravljanja bazom podataka zahtjevan je projekt koji naš tim može realizirati*“ sadrži činjenicu da treba izraditi zahtjevan projekt.

„Zbog jedne riječi čovjeka često smatraju mudrim, a zbog jedne riječi često ga smatraju glupim. Zaista moramo dobro paziti što govorimo“.
Konfucije

Značenja poruke:

- denotativno
- konotativno

Aspekti poruke:

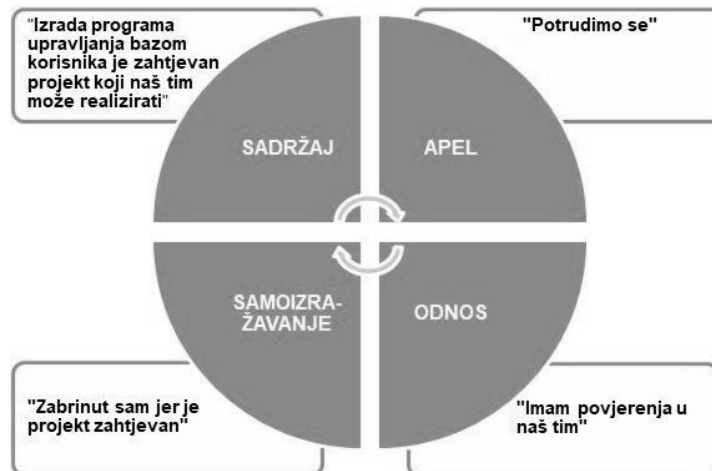
- sadržaj
- samoizražavanje
- odnos
- apel

Samoizražavanje – što izjavljujemo o sebi, informacije koje opisuju pošiljatelja. To mogu biti ciljevi, strategije, namjere koje se komuniciraju, a da nisu izričito navedene. Na primjer: „vrlo zahtjevan projekt“ može značiti poslovni cilj stjecanja prihoda, ali i zabrinutost pošiljatelja radi složenosti zadatka, raspoloživog vremena i dr.

Odnos – pojašnjava odnos pošiljatelja i primatelja iz perspektive pošiljatelja. „...*zahtjevan projekt koji naš tim može realizirati*“ može sadržavati poruku povjerenja u tim koji će realizirati zadatak.

Apel – uključuje direktne ili indirektne, namjerne ili nenamjerne poruke očekivanja pošiljatelja prema primatelju. To mogu biti zahtjevi, molbe ili poticaji koji potiču primatelje na djelovanje. Na primjer: „*zahtjevan projekt koji naš tim može realizirati*“ uključuje apel „*Potrudimo se i uspjet ćemo!*“

Primjer četiriju aspekata jedne obavijesti prikazan je na slici 2.



Slika 2. Aspekti poruke

Zašto je u inženjerstvu važno razumijevati ove četiri sastavnice poruke?

Što je poruka konkretnija i jasnija, primatelj ima manje prostora za interpretaciju značenja. Tehnički projekti ne dopuštaju interpretacije, već zahtijevaju precizne podatke i upute.



2.

VERBALNA KOMUNIKACIJA

Govorna komunikacija

Pisana komunikacija

Poslovno pismo

Ponuda

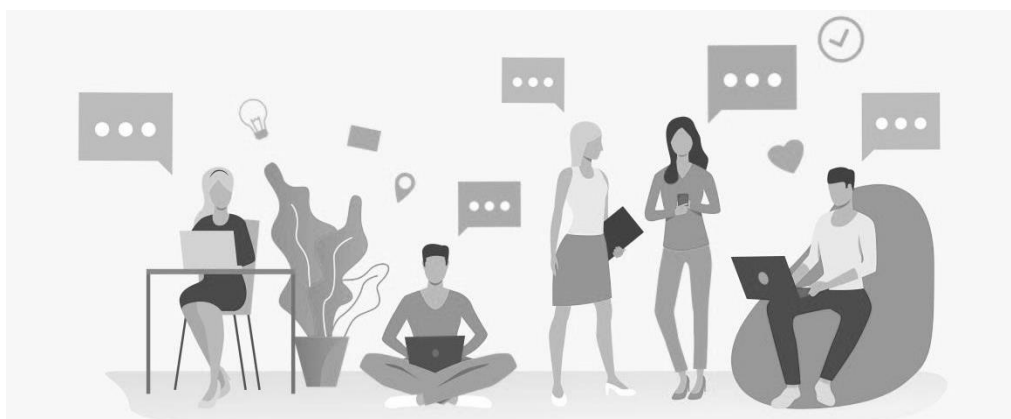
Pisani upit

Reklamacija, prigovor

Odgovor na reklamaciju ili prigovor

Izveštaj

Životopis i motivacijsko pismo



2. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija odnosi se na oblik komunikacije u kojem se poruka prenosi govorom i pisanjem. Cilj svake komunikacije jest omogućiti ljudima da razumiju ono što mi želimo prenijeti. Inženjerska komunikacija treba zadovoljiti načela akronima KISS (*eng. keep it short and simple*): budite kratki i jednostavni [11].

Iako je komunikacija u inženjerstvu bogata stručnim, tehničkim izrazima, važno je koristiti odgovarajući stil u govoru i pisanju, što uključuje poštivanje normi književnog izražavanja, kao što su:

gramatička norma – usmjerava ka pravilnom izražavanju u govoru i pisanju,

leksička norma – čuva prirodu jezika,

ortoepska norma – određuje pravilan izgovor riječi, pravilno naglašavanje i izražavanje u govoru,

stilistička norma – obuhvaća odabir retoričkih sredstava

Verbalna komunikacija
prijenos poruke govorom
i pisanjem

KISS
keep it short and simple

Norme književnog
izražavanja:

- gramatička
- leksička
- ortoepska
- stilistička

2.1. Govorna komunikacija

U govornoj komunikaciji koriste se izgovorene riječi. To uključuje razgovor licem u lice, telefonski razgovor, video, radio, televiziju, video konferenciju putem interneta [15]. Primjeri govorne komunikacije koja se koristi na radnom mjestu uključuju razgovore, intervju, savjetovanje/pomoć kolegama, sastanke, konferencije i sl. [16]. U usmenoj komunikaciji na razumijevanje poruke utječu, glasnoća, artikulacija, brzina i jasnoća govora.

Neke od prednosti govorne komunikacije jesu [11]:

- brzina razmjene poruka
- mogućnost trenutne povratne informacije
- visoka razina razumijevanja i transparentnosti
- mogućnost brze korekcije izgovorenog sadržaja
- govorne upute fleksibilne su i lako se prilagođavaju različitim situacijama
- govorna komunikacija najbolja je u slučaju rješavanja prigovora i problema
- govorna komunikacija bitna je za timski rad, potiče suradnju

Govorna komunikacija
razgovor licem u lice,
telefonom, video
konferencija...

Prednosti govorne komunikacije: brzina, *feedback*, razumijevanje, transparentnost, mogućnost korekcije, fleksibilnost, prepoznavanje i rješavanje prigovora, timski rad, povjerljivost osobnih ili osjetljivih informacija, praćenje neverbalnih signala.

- omogućava praćenje neverbalnih signala
- povjerljivost osobnih ili osjetljivih informacija (nema pisanog traga)
- procijeniti je li govorna poruka iskrena, istinita i dr.

Međutim, govorna komunikacija ima i neke nedostatke:

- loša prezentacija poruke ili upute može rezultirati nerazumijevanjem i pogrešnom reakcijom
- nedostatak provjerljivosti
- mogućnost nesporazuma zbog nepotpunosti informacije
- iako uglavnom štedi vrijeme, dugi govori zahtijevaju puno vremena i ponekad su neproduktivni



Nedostaci govorne komunikacije:

- nerazumijevanje,
- pogrešna reakcija,
- nedostatak provjerljivosti,
- neproduktivnost dugih govora,
- mogućnost nesporazuma.

2.2. Pisana komunikacija

U pisanoj komunikaciji koriste se pisani znakovi ili simboli, a poruka se prenosi putem pisma, dopisa, izvještaja, upute, opisa posla, radnog naloga, elektroničke pošte...[16]. Poslovna korespondencija čini glavni dio eksterne i interne komunikacije tvrtke. Komunikacija s eksternim klijentima (poput trenutnih kupaca, potencijalnih klijenata, distributera, javnih službi) tradicionalno dolazi u obliku poslovnih pisama. Bilo da su stari ili novi, svi oblici komunikacije imaju cilj doprijeti do ljudi koji imaju mišljenje o tome što smatraju uljudnim, taktičnim, skromnim, empatičnim.

Interna komunikacija uključuje komunikaciju unutar organizacije – sa suradnicima iz istog odjela ili s drugim odjelima unutar tvrtke. Poduzeća reaguju na brze promjene u poslovnom okruženju, stoga je i interna komunikacija postala sve značajnija.

Pisana komunikacija:
upotreba znakova ili simbola

Eksterna komunikacija:
komunikacija s trenutnim kupcima, potencijalnim klijentima, distributerima, javnim službama...

Interna komunikacija:
Komunikacija unutar organizacije – sa suradnicima iz istog odjela ili s drugim odjelima unutar tvrtke.

U inženjerstvu su preciznost i jasnoća pisanog teksta ključni za razumijevanje i interpretaciju zadatka ili projekta. U manjim poduzećima koja nemaju administrativne službe inženjeri uz tehnički dio posla obavljaju i administrativni, zato je važno da pisani materijali budu jasni, precizni, ali i jezično-stilski ispravni te vizualno zanimljivi.

Uz primjer standardnog, u nastavku je kratak pregled najčešćih oblika poslovnih pisma koje se koriste u poslovnoj, inženjerskoj komunikaciji: ponuda, upit, reklamacija ili prigovor, odgovor na reklamaciju ili prigovor.

2.2.1. Poslovno pismo

Iako se tradicionalna pisma zamjenjuju digitalnim dokumentima, ipak je preporučljivo započeti s učenjem pisanja tradicionalnih pisama (slika 2). To je zato što se načela i konvencije pisane korespondencije jednostavno prenose u nove, s prilagodbama koje su specifične za svaki medij.

Poslovno pismo sadrži sljedeće dijelove:

- **Puno ime i adresa.** Formalnost i ljubaznost vrlo su važni u ovoj vrsti pisma jer pošiljalatelj nameće primatelju da odgovori na upit.
- **Predmet.** Pojašnjava svrhu pisma.
- **Tijelo pisma.** U uvodu navodimo poticaj čitatelju da pročita pismo do kraja. U glavnom dijelu navodimo svrhu pisma.
 - **Upit-prijedlog.** Pitanja/prijedlozi sročeni su kratko i jasno.
 - **Opcije odgovora.** Pošiljalatelj nudi primatelju mogućnost dodatne komunikacije, pitanja i dr.

- **Izražavanje zahvalnosti/poštovanja.** Poticanje na odgovor jer primatelj nije dužan učiniti ništa.

- **Potpis.** Puno ime i prezime uz funkciju i kontakt podatke.

Prvi dojam poslovnog pisma ne dolazi iz njegova sadržaja, već iz izgleda. Važno je uključiti neke čimbenike estetskog dojma poslovnog pisma: dizajn i izgled, ispis i isporuka.

Korporativni identitet. Izgled imena, logotipa tvrtke čini vizualni identitet organizacije. Mnoge organizacije koriste logotipe koji dosljedno prenose korporativne vrijednosti. Vizualni identitet tvrtke prisutan je na pozadini pisma, omotnice, e-pošte, web stranice.

Iako se većina poslovnih pisama danas šalje u elektroničkom obliku, neka se i dalje trebaju tiskati iz različitih razloga. Na primjer, kada pisma moraju biti ovjerena (zbog obveze koja proizlazi iz sadržaja), potpis i pečat moraju biti jasni i čitljivi.

Ovisno o cilju i svrsi pisma valja voditi računa o kvaliteti papira i ispisa.

Iako su osnovna načela poslovnih pisama slična, u nastavku navodimo specifičnosti povezane sa svrhom i ciljem poslovnog pisma.

2. Verbalna komunikacija

Logotip poduzeća

Adresa pošiljatelja

Telefon pošiljatelja

e-mail adresa pošiljatelja

Datum

Ime i prezime primatelja

Funkcija u organizaciji (npr. voditelj projekta)

Adresa primatelja

PREDMET: Pojašnjenje prijedloga projekta

Poštovani gospodine (*ime i prezime osobe kojoj se obraćamo*),

zahvaljujemo Vam na Vašem vremenu koje ste odvojili za prezentaciju našeg projekta. Zelimo Vam dodatno ukazati na prednosti našeg prijedloga:

- 1.
- 2.
- 3.

Ukoliko imate pitanja, slobodno nazovite na broj xy xxx-yyyy ili se javite e-mailom na xxx.yyyyyy@xxxxxxxx.com

S poštovanjem.

Potpis

Ime i prezime

Funkcija u organizaciji

Slika 3. *Primjer poslovnog pisma*

2.2.1.1. Ponuda

Pisane ponude sadrže elemente koji osiguravaju ispravnu i brzu realizaciju posla, ali i izbjegavanje nejasnoća, dvosmislenih interpretacija, a kasnije reklamacija ili sporova.

Elementi koji trebaju biti dio ponude:

Vrsta, količina i trošak uz iskazani PDV predmeta ponude kako bi se osiguralo da primatelj točno zna bitne detalje narudžbe.

Dodatni troškovi, kao što su troškovi dostave, montaže i sl.

Način realizacije uključuje dokument temeljem kojeg će ponuda biti realizirana: narudžbenica, ugovor ili dr.

Način i rok plaćanja, bankovni podaci. Važno je definirati opcije poput avansnog plaćanja i rokova plaćanja nakon realizacije ponude te navesti točne podatke o plaćanju (naziv banke, IBAN).

Način otpreme, adresa i rok isporuke kako biste obavijestili primatelja kada će i kako narudžba biti realizirana.

Rok valjanosti ponude jer se u slučaju promjena na tržištu mijenjaju cijena ili druge okolnosti realizacije.

Kontakt podaci ponuditelja kako bi primatelj mogao postaviti dodatna pitanja ili potvrditi narudžbu.

2.2.1.2. Pisani upit

Poduzeća trguju informacijama koliko i robama i uslugama. Inženjeri na svim razinama često moraju tražiti odgovore od drugih da bi izvršili svoje dužnosti. Primatelji pisama mogu ili ne moraju odgovoriti na postavljeno pitanje. Ukoliko za realizaciju inženjerskog projekta trebate

informacije ili suradnju druge tvrtke, pisani upit mora biti kratak, jasan i nedvosmislen. Ukratko, treba poštivati sljedeće elemente:

Kontekst i svrha. Objasniti zašto primatelj dobiva vaše pismo.

Uljudnost. Povećava vjerojatnost da će primatelj odgovoriti.

Rok odgovora kako bi se osiguralo da primatelj odgovori na vrijeme.

Jednostavnost i jasnoća kako bi primatelj mogao lako pronaći i razumjeti vaš upit.

Pogodnost. Navesti okvirne pogodnosti ukoliko primatelj pozitivno odgovori. Na primjer: pristup tržištu vašeg poduzeća, mogućnost širenja poslovanja, povećanje prihoda...

2.2.1.3. Reklamacija, prigovor

Vrlo često isporučena usluga nije realizirana u skladu s našim očekivanjima ili pisanom narudžbom/ugovorom. Iako najčešće prigovore upućujemo telefonom, pisani prigovori ili reklamacije ključni su zbog mogućnosti sudskog spora.

Prije pisanja reklamacije ili prigovora važno je detaljno pročitati pisani dokument na temelju kojeg je usluga realizirana kako bismo utvrdili opravdanost nezadovoljstva. Preporučljivo je dokument dati suradniku koji je upoznat s tijekom i realizacijom usluge kako bismo od upućene osobe dobili dodatnu potvrdu opravdanosti nezadovoljstva. Ukoliko smo potpuno sigurni da usluga nije isporučena u skladu s ponudom/narudžbenicom/ugovorom, a prethodna telefonska ili osobna reklamacija nije uvažena, napisat ćemo pisani prigovor. U članku 10 Zakona o zaštiti potrošača [17] jasno je definirana obveza odgovaranja na prigovor ili reklamaciju kupca.

Osnovni elementi prigovora /reklamacije prikazani su na slici 4.

Ime i prezime potrošača _____
Adresa (Ulica i kućni broj) _____
Poštanski broj i mjesto _____
Tel./mob. _____
U _____, dana _____

Trgovac/pružatelj usluge _____
Adresa (Ulica i kućni broj) _____
Poštanski broj i mjesto _____

Pisani prigovor trgovcu/pružatelju usluge

Sukladno članku 10., stavku 1. Zakona o zaštiti potrošača upućujem Vam pisani
prigovor koji se odnosi na proizvod (uslugu)

_____ kupljen dana _____.

Na proizvod (uslugu) koji sam kupio/la imam sljedeću pritužbu:

Skrećem pozornost na to da ste na ovaj pisani prigovor dužni odgovoriti u roku od 15 dana od dana zaprimanja prigovora.

S poštovanjem,

Potpis potrošača

Slika 4. Obrazac pisanog prigovora/reklamacije

2.2.1.4. Odgovor na reklamaciju ili prigovor

U situacijama kada naš kupac pisanim putem iskaže opravdano nezadovoljstvo isporučenom uslugom ili projektom važno je brzo odgovoriti i ponuditi zadovoljavajuće rješenje. Pri tom valja voditi računa o sljedećem:

Poštivanje formalnosti. Oslovljavanje osobe bez skraćenica (*Poštovana gospođo Horvat*) i korištenje standarda književnog jezika i poslovnog stila pisanja izražavaju profesionalnost i ljubaznost te ukazuju na individualni pristup.

Isprika. Pismo započinje prepoznavanjem teškoća uzrokovanih problemom uz ispriku.

Obrazloženje problema treba biti kratko i sažeto objasniti razloge nepoštivanja dogovora/ugovora. Kupca ne zanimaju razlozi radi kojih je došlo do problema, zanima ga rješenje problema. Obrazloženje ima svrhu ukazati kupcu da propust nije uobičajena praksa vašeg poslovanja, već izvanredna situacija do koje je došlo zbog objektivnih razloga.

Prijedlog razumnih mogućnosti rješenja. Ukoliko je moguće, nezadovoljnom kupcu valja ponuditi dvije mogućnosti rješavanja problema. Na primjer, ukoliko se radi o kašnjenju isporuke, ponuditi mogućnost umanjena cijene ili ponude dodatne usluge bez naknade (dostava projekta).

Rokovi. Predložiti rokove u kojima će, nakon pisanog prihvaćanja prijedloga, problem na koji se odnosi prigovor biti riješen.

Primjer odgovora na prigovor prikazan je na slici 5.

Logotip poduzeća

Adresa _____

Poštanski broj i mjesto _____

Tel./mob. _____

U _____, dana _____

Naziv poduzeća/ime osobe _____

Adresa (Ulica i kućni broj) _____

Poštanski broj i mjesto _____

Poštovana gospođo Horvat,
zaprimili smo Vaš prigovor upućen 15. siječnja 2020. godine, a koji se odnosi na kašnjenje u isporuci projekta izrade baze korisnika.

Potpuno razumijemo Vaše nezadovoljstvo i ispričavamo se na kašnjenju do kojeg je došlo radi objektivnih zdravstvenih problema voditelja projekta i glavnog inženjera. U međuvremenu smo reorganizirali timove i za Vaš projekt osigurali dodatne programere što će omogućiti isporuku projekta u sljedećih 8 dana.

Svjesni odgovornosti, želimo Vam ponuditi nadogradnju ugovorene baze izradom automatiziranog adresara korisnika bez naknade. Druga opcija je umanjene ugovorene cijene za 1%.

Lijepo Vas molimo da razmotrite prijedloge i da nam do 20. siječnja 2020. godine potvrdite suglasnost s jednim od predloženih prijedloga.

Srdačan pozdrav,

Ime i prezime, potpis odgovorne osobe poduzeća

Slika 5. Primjer odgovora na prigovor/reklamaciju

2.2.1.5. Izvještaj

Izvještaj je „dokument koji sadrži informacije organizirane u narativnom, grafičkom ili tabelarnom obliku, a pripremljen je *ad hoc*, periodično, redovito ili po potrebi. Izvješća se mogu odnositi na određeno razdoblje, događaje ili teme, a mogu se priopćavati ili predstaviti u usmenom ili pisanom obliku.“²

Ne postoji jedinstven popis vrsta izvještaja. Neke od vrsta izvještaja i njihovih funkcija prikazane su u tablici 1. Nema niti jedinstvenog obrasca za pisanja izvještaja, međutim postoje jasne preporuke za pisanje. Dobar je izvještaj poput obrasca: jednostavan, razumljiv, logično organiziran, tekstualno i vizualno pregledan, prikladnog opsega i jezično ispravan [13].

Tablica 1. Neke vrste izvještaja i njihova funkcija

Vrsta izvještaja	Funkcija
Izvještaj (zapisnik) sa sastanka	Bilježenje popisa sudionika, tijeka rasprave i odluka
Izvješća o napretku i statusu projekta	Dokumentiranje, ažuriranje i nadgledanje napretka ili stanja projekta
Laboratorijski izvještaj	Bilježenje rezultata eksperimenta, mjerenja
Izvješća o incidentima	Prikazuje uzroke i posljedice incidenta radi donošenja odluke o postupcima ili posljedicama
Godišnji i periodični izvještaji o radu	Prikaz rezultata rada u promatranom razdoblju

² Izvor: <http://www.businessdictionary.com/definition/report.html>

Ako je izvješće dostupno putem interneta, dobro je iskoristiti dostupne elektroničke značajke za poboljšanje njegove upotrebljivosti.

Internetska izvješća trebala bi korisnicima omogućiti kretanje kroz dokumente tako da preskoče druge dijelove sadržaja, prijeđu na prethodne ili sljedeće stranice, vrate se na nedavno pregledana poglavlja, provjere ostale naslove u zbirci i slijede veze do izvora.

Bez obzira radi li se o tiskanom ili e-izvještaju, uobičajeni dijelovi izvještaja jesu [13]:

- **Povod** (tko, o čemu, kada)
Ukratko pojasniti povod/razlog pisanja izvještaja, temu, dogovoreni opseg informacija i vremenski okvir.
- **Postupak** (način prikupljanja informacija, izvori)
Navesti korištene izvore informacija, analize, izračune ili druge dokumente.
- **Nalaz** (logično i pregledno prezentiran rezultat)
Ključni dio izvještaja koji sadrži sustavno napisane rezultate i dokaze napisane redoslijedom važnosti.
- **Zaključak** (sažete ključne informacije, rezultati i stav autora)
Autor u zaključku iznosi vlastiti stav, ocjenu temeljenu na rezultatima prethodnog poglavlja.
- **Preporuka** (što učiniti)
Preporuka može biti dio zaključka, ali i samostalni dio izvještaja. U preporuci autor s obzirom na svoju funkciju i poziciju predlaže daljnje radnje, ponašanja, mjere, rokove, ulaganja i dr.
- **Prilozi**
Izvještaju se prilažu korišteni dokumenti, analize, izračuni, tablice, grafikoni.
- **Potpis, datum**

2.2.2. Životopis i motivacijsko pismo

Inženjeri su vrlo često poslovno i prostorno mobilni. Danas je uobičajeno da svakih nekoliko godina mijenjamo posao, poziciju na radnom mjestu ili mjesto rada, stoga je važno napisati i redovito ažurirati životopis i motivacijsko pismo.

Životopis je ključni dokument na osnovi kojeg će potencijalni poslodavac odabrati kandidate za intervju.

Iako su dostupne brojne aplikacije, često korišteni je Europass format životopisa. Preporučeni sadržaj i upute za popunjavanje dostupne su na <https://europass.cedefop.europa.eu/hr/documents/curriculum-vitae>.

Prilikom pisanja životopisa obratite pažnju na sljedeće:³

Osobne informacije

- Pazite na točnost i preciznost. Navedite e-mail adresu koja je primjerena. Ukoliko se javljate na natječaj za projektanta, nije dobro koristiti privatnu e-mail adresu poput pivopija123@gmail.com, već u naziv adrese uključiti ime i prezime: ihorvat@gmail.com. Mijenjate li posao, životopis potencijalnom poslodavcu šaljite s privatne e-mail adrese.
- Ukoliko imate LinkedIn profil, upišite link, no vodite računa da su vam informacije točne, ažurirane i povežite s radnim mjestom na koje se javljate.

³ Izvor: <https://www.moj-posao.net/Savjet/29415/Primjer-i-natuknice-za-pisanje-zivotopisa/43/>

- Facebook, Twitter ili drugi profil na društvenim mrežama navedite isključivo ako koristi prezentaciji radova koji su vezani uz posao na koji se prijavljujete.
- Podaci o bračnom statusu, broju djece, nacionalnosti i sl. ne navode se u životopisu.

Informacije o obrazovanju

- Informacije navodite od novijih prema starijim.
- Studij koji niste završili nemojte navoditi, osim ako se javljate na natječaj za studentski posao. Tada navedite godinu studija.
- Ne navodite podatak o završenoj osnovnoj školi, podrazumijeva se.
- Posebno istaknite ukoliko ste neko vrijeme studirali u inozemstvu, npr. preko Erasmus plus programa. Ta informacija vašem budućem poslodavcu govori da ste mobilni, samostalni, snalažljivi i poznajete strani jezik.
- Navedite relevantne podatke o tečajevima, seminarima koje ste završili, a povežite su s radnim mjestom na koje se prijavljujete.

Radno iskustvo

- Uz precizna razdoblja rada navedite konkretne pozicije i opis posla/odgovornosti, kao i postignuća. Na primjer: „*Voditelj projekta izrade baze korisnika koji je u 2019. godini bio najprodavaniji projekt poduzeća.*“
- Pod radno iskustvo možete navesti i stručnu praksu (ukoliko još nemate radnog iskustva, a odradili ste praksu tijekom školovanja), volontiranje (ukoliko ste volontirali na sličnom poslu

za koji se trenutno prijavljujete), kao i studentske poslove koji će vas prikazati kao osobu koja je radila i zarađivala tijekom studija.

Strani jezici

- Ukoliko ste jezik završili u nekoj od škola za strane jezike, navedite stupanj koji ste položili, ime škole i godinu stjecanja certifikata.
- Stupanj poznavanja stranog jezika opišite u tablici koja je sastavni dio obrasca životopisa koristeći tablicu za samoprocjenu jezične sposobnosti.⁴
- Ne navodite tečajeve koje ste započeli, a niste završili.

Računalna znanja i vještine

- Ukoliko imate ECDL diplomu, dovoljno je navesti samo nju te ime škole u kojoj ste certifikat stekli kao i godinu stjecanja certifikata.
- U svim ostalim slučajevima poželjno je navesti poznavanje MS Office paketa (ukoliko je to slučaj)
- Upišite dodatne programe koje koristite, a naučili ste ih formalnim ili neformalnim putem. Uvijek je moguće testirati znanje i zato ne pretjerujte.

Preporuke

- Pisanu preporuku priložite životopisu ili navedite kontakt podatke (ime prezime, poduzeće, funkcija, broj telefona, e-mail) osobe s

⁴ Tablica jezične sposobnosti dostupna je na <https://europass.cedefop.europa.eu/sites/default/files/cefr-hr.pdf>

kojom ste surađivali. Svakako prethodno ishodite suglasnost za prosljeđivanje ovih podataka potencijalnom poslodavcu.

Vozačka dozvola

- Navedite kategoriju koju posjedujete.

Hobi

- Slobodno vrijeme vaš je prostor slobode izbora i često o vama govori više od nekih drugih podataka.
- Navedite hobi ukoliko je blizak poslu kojim se bavite/želite baviti.

Važno!

U životopisu nemojte iznositi neistinite, netočne ili nepotpune informacije. Sve informacije koje navedete lako se mogu provjeriti.

Primjer životopisa prikazan je na slici 6.

Motivacijsko pismo poslovni je dopis koji treba privući pozornost na vas i motivirati čitatelja da pažljivo pročita vaš životopis.

Obrazac motivacijskog pisma dostupan je na

<https://europass.cedefop.europa.eu/editors/hr/cl/compose/cloud>.

Motivacijsko je pismo dokument koji se najčešće prilaže uz životopis pri prijavi za posao, a može se koristiti i u akademske svrhe, poput prijave za različite stipendije, pripravništva i sl. Izgled motivacijskog pisma najsličniji je poslovnom pismu i stoga ima određenu strukturu i preporučeni stil pisanja. Cilj motivacijskog pisma jest istaknuti vaše

stručne i ostale kompetencije te najvažnije aspekte razvoja karijere koji su dodatak životopisu, a odgovaraju na pitanje: *zašto sam baš ja prava osoba za to?* Osim dodatnih informacija, motivacijsko pismo predstavlja i prostor da istaknete vaše profesionalne i druge interese, sposobnosti, i stručne vještine koje ukazuju na to da ste izvrstan kandidat.



Curriculum vitae

OSOBNE INFORMACIJE

Ivana Horvat

Ilica 220, 10000 Zagreb (Hrvatska)
 +385 1 656 62 23 +385 1 656 62 23 +385 99 239 65 32
 ivana.horvat56@inet.hr

Spol Žensko | Datum rođenja 13/04/1980 | Državljanstvo Hrvatsko

ŽELJENO RADNO MJESTO

ljudski resursi, kadrovska služba, odnosi s javnošću. međunarodno pravo

RADNO ISKUSTVO

7 siječnja 09 - 9 ožujka 10

Stručna suradnica u Odjelu za međunarodnu suradnju i pravo EU

Usklađivanje dokumentacije prema regulativi Republike Hrvatske, organizacija međunarodnih skupova i konferencija na temu javno-privatno partnerstva, ostali pravni poslovi po nalogu nadređene osobe

01/07/2008 - 31/12/2008

Voditelj kadrovskih poslova

Pripremanje svih vrsta dokumenata vezanih uz zasnivanje i prestanak radnih odnosa, kontrola prisustva na radnom mjestu, izrada te provedba sustava usavršavanja i nagrađivanja djelatnika

1 veljače 07 - 1 srpnja 08

Referent kadrovskih poslova

Regulacija godišnjih odmora, slobodnih dana djelatnika, prijave i odjave sa mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, pripremanje ugovora i ostalih pravnih dokumenata

1 lipnja 05 - 1 veljače 07

Pripravnica na Općinskom sudu

Proučavanje predmeta Kaznenog odjela, sudjelovanje na ostavinskim raspravama, pomoć u pisarnici, pravni i ostali poslovi po nalogu nadređenih osoba

2. Verbalna komunikacija

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

1 listopada 09	Magistar međunarodnog prava Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu Međunarodno javno i međunarodno privatno pravo	Poslijediplomski studij
1 listopada 98 - 1 travnja 05	Diplomirani pravnik Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu Građansko pravo, građansko-procesno pravo, ustavno pravo,	Diplomski studij

OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik: Hrvatski

Ostali jezici	RAZUMJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski	C1	B2	A2	B1	B2

© Europska unija, 2002-2013 | <http://europass.cedefop.europa.eu>

Stranica 1 / 2



Curriculum vitae

Ivana Horvat

Njemački	B1	B2	A2	A2	A2
----------	----	----	----	----	----

Stupnjevi: A1/2: Početnik - B1/2: Samostalni korisnik - C1/2: Iskusni korisnik
Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine	Sklonostimskom radu, komunikativna; volontiranje – podrška administraciji centra „Slava Raškaj“
Organizacijske / rukovoditeljske vještine	Organizator međunarodnih seminara i konferencija
Računalne vještine	Osnove rada na računalu, poznavanje rada u MS Office-u,
Ostale vještine	Trčanje, poezija, organizacija večeri poezije Fotografija
Vozačka dozvola	B

DODATNE INFORMACIJE

Za detalje i dodatne informacije vezane uz preporuke molim Vas kontaktirati direktora Tvrtka d.o.o. iz Zagreba g. Ivicu Perića, +385 1 529 86 66

Slika 6. Primjer životopisa

3.

NOVE TEHNOLOGIJE I KOMUNIKACIJA

Elektronička pošta

Video konferencija i live stream

Društvene mreže

Aplikacije za razmjenu poruka



3. Nove tehnologije i komunikacija

Iako neki autori digitalnu komunikaciju izdvajaju kao posebnu vrstu komunikacije, u ovoj se knjizi pod pojmom digitalne komunikacije podrazumijeva „fizički prijenos informacija pretvorenih u digitalni oblik putem procesa digitalizacije. Kao istoznačnice koriste se izrazi digitalni prijenos ili prijenos podataka, pri čemu se za obradu i pohranjivanje podataka koristi računalo.“⁵

Opći proces digitalizacije rezultirao je pojavom novog svojstva: konvergencije telekomunikacija, računalnih i audiovizualnih tehnologija, koje su prethodno bile razdvojene tehnikama, zakonodavstvom i načinima distribucije [18].



⁵ Izvor: <http://www.infotrend.hr/clanak/2016/7/digitalizacija-jedna-od-temeljnih-sastavnica-modela-razvoja-otvorenog-informacijskog-drustva,88,1251.html>

Danas koristimo različite tehnologije i komunikacijske alate, međutim osnovni principi pisanja poslovnih pisama primjenjivi su bez obzira na izbor tehnologije. U nastavku je (tablica 2) pregled nekih prednosti i nedostataka klasičnog pisma, e-maila i brze poruke (*eng. instant message IM*) [1].

Tablica 2. Neke prednosti i nedostaci klasičnog pisma, e-maila i brze poruke

	Pismo	E-mail	Brza poruka (IM)
Brzina	Sporo dolazi do primatelja	Brza dostava većem broju primatelja	Brza razmjena informacija
Efikasnost	Zahtjeva vrijeme za pripremu i dostavu Dostupnost osobama koje nisu povezane internetom	Nemogućnost pristupa onima koji rade izvan mreže	Nemogućnost pristupa onima koji rade izvan mreže
Troškovi	Trošak tiskanja i poštarine	Mali troškovi	Mali troškovi
Formalnost	Djeluju formalno, ali omogućavaju osobni pristup	Omogućavaju formalni i neformalni pristup	Djeluju neformalno
Primjerenost	Primjerenije za eksternu komunikaciju	Primjereno za internu i eksternu komunikaciju	Primjerenije za internu komunikaciju
Sigurnost	Visoka razina sigurnosti kurirskom dostavom	Ovisi o vatrozidu poslužitelja e-pošte	Ovisi o vatrozidu IM sustava
Pohranjivanje	Može se arhivirati i koristiti u pravne svrhe	Mogućnost brisanja i gubitka zbog tehničkih poteškoća	Mogućnost brisanja i gubitka zbog tehničkih poteškoća

3. Nove tehnologije i komunikacija

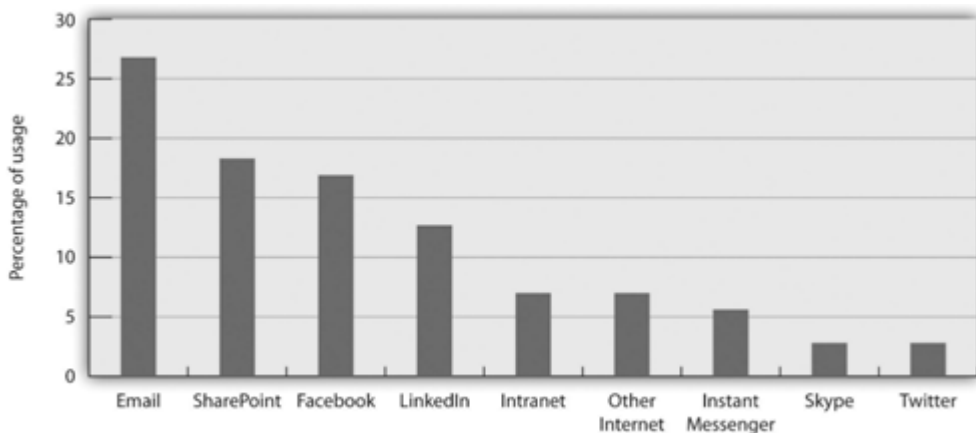
Iako se klasična pisma sporije pripremaju i dostavljaju, mogu biti sigurnija. Uz to, preferirana su vrsta korespondencije za neke interkulturalne ili međunarodne primatelje koji preferiraju formalnost. Prednost e-maila jest brza isporuka, međutim zahtijeva opreznost zbog sigurnosti na internetu koja ovisi o kvaliteti zaštite na serveru. E-mail omogućuje isporuku više vrsta sadržaja, poput poveznica, slika i videozapisa, kao i razmjenu brzih poruka (IM). Poruke razmijenjene putem elektroničke pošte nisu uvijek pouzdane za potrebe vođenja evidencije jer se često brišu.

Brze poruke (IM) još više povećavaju brzinu i fleksibilnost komunikacije. Primatelj može kopirati sliku zaslona i zalijepiti je u dokument. Neke tvrtke održavaju IM sustave koji arhiviraju povijest *chatova*, omogućujući prikazivanje prošlih razgovora imenima i datumom.



3.1. Elektronička pošta

Istraživanje među poslodavcima u silicijskoj dolini provedeno 2011. godine⁶ uključilo je 301 kompaniju u sedam gradova i pokazalo da je elektronička pošta dominantan kanal interne komunikacije (slika 7).



Slika 7. Korištenje internetskih aplikacija na radnom mjestu

Smjernice za dizajn i oblikovanje pisama i dopisa primjenjuju se i na elektroničku poštu. To nije iznenađujuće jer je svrha, bez obzira na sredinu, osigurati čitljivost (upotrebljivost) dokumenata.

Iako smo često uvjereni da znamo napisati e-mail poruku, u nastavku je podsjetnik na osnovne dijelove službenog e-maila.

Zaglavlje

- **Primatelj (To).** Upisuje se adresa osobe kojoj je poruka namijenjena – od nje se očekuje da reagira na sadržaj poruke, odradi zadatak, odgovori, zato je dobro da se u ovo polje ne

⁶*Social Media Trends with Silicon Valley Employers* (Carlsbad, CA: 2012), [http://www.novaworks.org/Portals/3/Nova/Docs/LMI/Social Media Final Nova.pdf](http://www.novaworks.org/Portals/3/Nova/Docs/LMI/Social%20Media%20Final%20Nova.pdf)

stavlja više od jedne osobe, osim ako je zadatak namijenjen većem broju osoba. Prije nego što u ovo polje upišete adrese primatelja, provjerite jesu li suglasni s dijeljenjem njihovih adresa. U protivnom, upotrijebite polje *Bcc*. Ako e-mail adrese javno objavite kroz *To* polje, povećate mogućnost da sve te adrese završe u krivim rukama i kasnije budu izložene povećanoj spam aktivnosti.

- **Kopija** (*Cc – carbon copy*). U ovo se polje upisuju adrese onih koji moraju znati za komunikaciju vas i primatelja. Od njih se, u pravilu, ne očekuje da išta poduzmu. Dobro razmislite trebaju li o sadržaju korespodencije biti obaviještene druge osobe. Ukoliko u korespodenciju uključite šefove, a nisu izravno uključeni u zadatak ili je korespodencija operativna, vaše kolege taj postupak mogu smatrati nekolegijalnim.
- **Skrivena kopija** (*Bcc – Blind Carbon Copy*). Sve osobe navedene u poljima *To* i *Cc* vidljive su svima koji prime poruku. Osobe navedene u polju *Bcc* nisu vidljive nikome tko je primio poruku. U ovo se polje navode osobe koje trebaju znati za komunikaciju, ali za njih nitko ne treba ili ne smije znati. E-mail adresa osobni je podatak i samo njezin vlasnik ima pravo odabrati želi li da se, i gdje, javno prikazuje. Imena primatelja dodana u okvir *Skrivena kopija* neće biti prikazana ostalim primateljima. Osobe navedene u *Bcc* neće dobiti *Reply all* poruke svih koji su bili u *To:* i *Cc:*. Kad šaljete čestitke za Božić, Uskrs ili sl. sve primatelje upišite u *Bcc* jer imaju pravo na zaštitu svoje privatnosti.
- **Predmet**. Tekst treba privući pozornost. Konkretno, jasno i kratko upišite glavnu temu e-maila, tako da primatelju bude

jasno što se od njega očekuje. E-mail poruke s nejasnim ili obmanjujućim predmetom mogu ostati neotvorene. Jasan tekst predmeta poruke važan je i zato određene riječi mogu pokrenuti filtre neželjene pošte.

Tijelo poruke

Za početak, pripazite na oslovljavanje primatelja. Ukoliko poznajete osobu, započnite s „*Poštovani gospodine/gospođo*“ uz prezime osobe ukoliko ste u formalnom, ili ime osobe ukoliko ste u neformalnom odnosu. Ukoliko osoba ima akademsku titulu, svakako ju istaknite: „*Poštovani prof. dr. sc.*“ U službenoj, elektroničkoj korespondenciji vrijede načela pisanja klasičnih poslovnih pisama. Budite konkretni, napišite sve potrebne informacije koje su vas potaknule na pisanje e-maila. Međutim, ne budite epski opširni. Vaša je poruka jedna od možda pedesetak koju je primatelj dobio istoga dana. Ukoliko imate dodatnih informacija, u tekst poruke dodajte poveznice (linkove) ili ih priložite u prilogu. Dopustite da primatelj sam odluči koliko će vremena posvetiti čitanju vašeg e-maila.

Potpis. Potpis elektroničke pošte koji sadrži ime, naziv posla i/ili odjel pošiljatelja i podatke za kontakt. Potpis e-pošte može se automatski uključiti u svaku odlaznu poštu. Sadrži vaše ime, naziv radnog mjesta i/ili odjela i podatke za kontakt. Ovaj potpis e-pošte možete automatski uključiti u svakoj odlaznoj poruci.

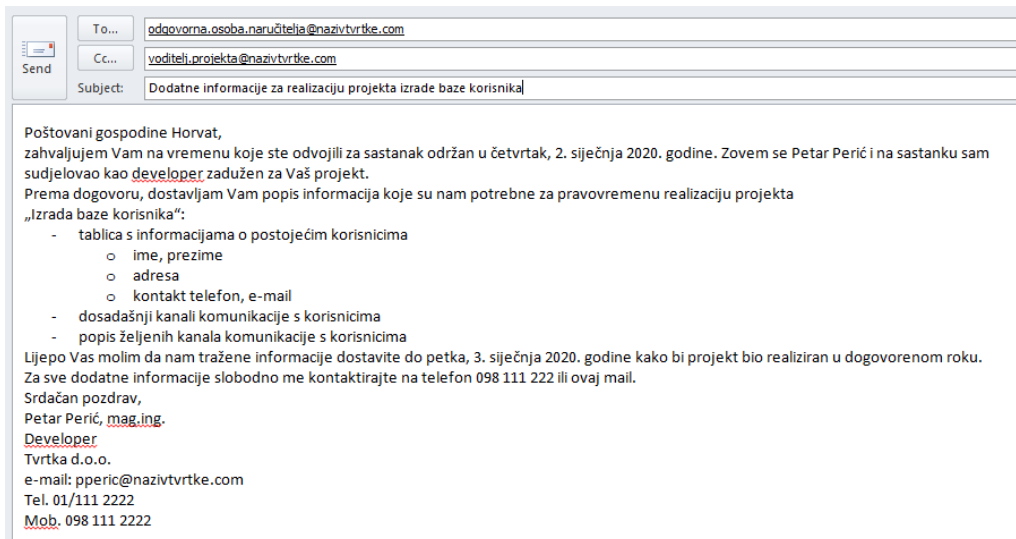
Ukratko, dobra, poslovna e-mail poruka sadrži pet ključnih elemenata:

- tko je primatelj kojem se obraćate
- tko je pošiljatelj i koja je vaša uloga
- što je predmet poruke, o čemu je riječ

3. Nove tehnologije i komunikacija

- što je svrha poruke, što želite postići, na koji zahtjev reagirate
- koji su rokovi u kojima primatelj treba reagirati.

Na slici 8 prikazani su struktura i sadržaj službenog e-maila.



Slika 8. *Primjer strukture službenog e-maila*

U tablici 3 nalazi se pregled nekih pravila koje treba i koje ne treba uključiti u pisanje službenih e-mailova.

Tablica 3. Pregled nekih pravila koje treba i koje ne treba uključiti u pisanje službenih e-mailova

DA	NE
Uključeni samo primatelji koji doista trebaju primiti i/ili odgovoriti na poruku.	Neselektivna distribucija većem broju primatelja nego što je potrebno.
U polje <i>Cc</i> upisane adrese isključivo onih primatelja kojima je nužna informacija.	Neselektivno dodavanje primatelja u <i>Cc</i> kojima nije nužna informacija, a čitanje će im samo oduzeti vrijeme i „zatrpati“ pretinac.
U polje <i>Bcc</i> upisati primatelje kojima želite zaštititi identitet.	Nekorištenje <i>Bcc</i> polja primatelja kojima trebate zaštititi identitet.
Za žurne informacije koristiti telefon ili osobni kontakt	Upotreba e-maila za žurne poruke koje zahtijevaju trenutnu reakciju.
Korištenje službenog e-maila samo za poslovnu komunikaciju.	Upotreba službenog računa za privatnu korespondenciju.
Korištenje samo provjerenih informacija.	Korištenje neprovjerenih informacija.
Korištenje zasebnih poruka za različite predmete komunikacije.	Uključivanje više različitih tema/predmeta u jedan e-mail.
Odvojiti vrijeme za promišljanje i provjeru sadržaja, jezika i stila pisanja prije slanja.	Slanje e-maila bez promišljanja i provjere.
Primjena načela poslovne korespondencije i politike tvrtke za poslovnu korespondenciju.	Ignoriranje načela poslovne korespondencije i politike tvrtke za poslovnu korespondenciju.
Izbjegavanje emotikona u službenoj korespondenciji ili ih koristite vrlo štedljivo.	Dodavanje brojnih emotikona u službenoj korespondenciji.

3.2. Video konferencija i live stream

Video konferencija je tehnologija koja omogućuje korisnicima na različitim lokacijama sastanke licem u lice, bez potrebe putovanja na istu lokaciju. Ova je tehnologija posebno pogodna za poslovne korisnike u različitim gradovima ili različitim zemljama jer štedi vrijeme i troškove povezane s poslovnim putovanjima. Između ostalog, koristi se za održavanje sastanaka, pregovaranje o poslovnim ponudama i intervjuiranje kandidata za posao.

Prema informacijama s portala netokracija.com,⁷ glavna je prednost video konferencije dvosmjerna komunikacija u realnom vremenu. Najčešće se odvija preko računala ili laptopa i za nju nije potrebna velika produkcija. Najpopularniji su servisi *GoToMeeting*, *Skype for Business* ili *WebEx*.

Live stream najčešće koriste tvrtke za obraćanje čelnih ljudi zaposlenicima, pri čemu je dvosmjerna komunikacija limitirana. Uobičajeno je da sudionici na *chatu* upisuju pitanja na koja im govornik naknadno odgovara.

⁷ Izvor: <https://www.netokracija.com/live-stream-video-konferencija-162669>

3.3. Društvene mreže

Društvene mreže danas su nezaobilazan komunikacijski alat. Glavno obilježje svih društvenih mreža jesu univerzalna komunikacijska sredstva i tehnike, kao i zajednički interes koji povezuje grupe ljudi. Sve su prisutnije u poslovanju: imaju svoju ulogu u marketingu, služe za internetsku promociju i oglašavanje. S obzirom na to da ne koriste papir i ne zagađuju okoliš, korištenje društvenih mreža smatra se društveno odgovornim, ekološki prihvatljivim čimbenikom poslovanja [19].

Tvrtke koriste društvene mreže da bi poboljšale vanjsku komunikaciju s dionicima i unaprijedile internu komunikaciju i suradnju.

Neke od smjernica za korištenje društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji prikazane su u tablici 4.

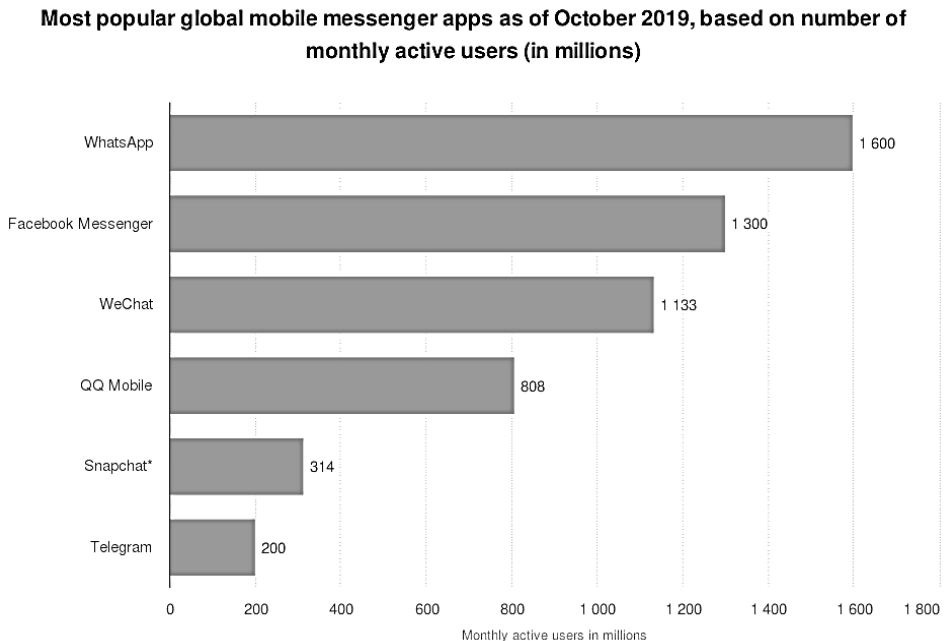


Tablica 4. Neke od smjernica za korištenje društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji

DA	NE
Koristiti društvene mreže vodeći računa o konkretnoj funkciji, koristi i riziku svake od njih.	Nekorištenje društvenih mreža ili neselektivno korištenje.
Planirati sadržaj, vremenski okvir i potrebne resurse za kampanje na društvenim mrežama.	Neplanirane, nestrukturirane objave na društvenim mrežama koje mogu izazvati nenamjerne negativne učinke.
Kratki tekstovi i video isječci. Dodati poveznice za one koji žele saznati više.	Dugački tekstovi i vizualni sadržaji koji oduzimaju puno vremena i ne zadržavaju pozornost.
Voditi računa o etičkim načelima. Izbjegavati sadržaje povezive s vrijednosnim stavovima (političkim, vjerskim) ciljne skupine.	Zloupotrebljavanje mogućnosti utjecaja na druge objavom etički neprimjerenih sadržaja.
Paziti na pravopis, gramatiku.	Nepoštivanje jezičnih normi djeluje neprofesionalno.
Koristiti neformalniji, prijateljski stil pisanja.	Formalnost stila odbit će čitatelje koji na društvenim mrežama očekuju opušteniju komunikaciju.
Oblikovati tekst prikladan za ispis i privlačenje pažnje medija.	Nemogućnost ispisa otežat će preuzimanje sadržaja koje možda žele objaviti tiskani mediji.
Redovito aktualizirati sadržaje. Žurno ukloniti neprimjeren sadržaj.	Neredovita objava aktualnih informacija i prisutnost neprimjerenih sadržaja udaljit će ciljnu skupinu ili ju preusmjeriti na konkurenciju.
Žurno odgovoriti na upite, zahtjeve i kritike.	Neažurnost odgovora utjecat će na percepciju nedovoljnog poštovanja ciljne skupine i neprofesionalnost tvrtke.
Koristiti: - blogove za privlačenje pozornosti na značajna pitanja u inženjerstvu - YouTube videozapise za edukaciju - Facebook, Instagram za promotivne, marketinške svrhe - LinkedIn za poslovne, stručne informacije, traženje kadrova	Neprimjerenost objava s obzirom na svrhu pojedine društvene mreže.

3.4. Aplikacije za razmjenu poruka

Prema relevantnom portalu za poslovne informacije [statista.com](https://www.statista.com), u listopadu 2019. godine 1,6 milijardi korisnika mjesečno je pristupilo WhatsApp messengeru (slika 9), koji je trenutno najpopularnija aplikacija. Automatsko slanje poruka vrsta je mrežnog razgovora koji nudi prijenos teksta u stvarnom vremenu putem interneta. Od pojave pametnog telefona i naknadne eksplozije mobilnih aplikacija, jeftine ili besplatne aplikacije za *chat* i aplikacije za društvene poruke dokazale su se kao jeftina alternativa SMS porukama. Mnoge aplikacije nude značajke poput grupnih razgovora, razmjene grafičkih, video i audio poruka.



Slika 9. Najpopularnije mobilne aplikacije za razmjenu poruka u listopadu 2019.

Izvor: <https://www.statista.com/statistics/258749/most-popular-global-mobile-messenger-apps/>

Razmjena brzih poruka- IM u poslovnoj komunikaciji zahtijeva poštovanje nekih pravila koja nisu nužna u privatnoj komunikaciji. *Facebook* je pokušao pomoći korisnicima njihove aplikacije za IM i na svom blogu objavio smjernice za službenu komunikaciju porukama.⁸ U nastavku su neke od tih smjernica.

1. Zapamtite, to je trenutna poruka

Ako koristite e-poštu na poslu, možda ste stekli naviku čitati poruke i pažljivo ih pregledavati prije slanja. Neposredna priroda trenutnih poruka može značiti da šaljete nešto prije nego što zaista znate što želite reći, stoga obavezno provjerite svoje poruke prije nego što ih pošaljete.

2. Neka bude poslovno

Držite se formalnosti komunikacije i poštovanja sugovornika. Nema ništa loše u oživljavanju poslovnih poruka s nekoliko emotikona – pod uvjetom da je to prikladno za ljude s kojima razmjenjujete poruke – ali nemojte pretjerivati.

3. Ne dajte se ometati

Ljudi žele brže i učinkovitije komunicirati na poslu, međutim često su frustrirani brojem e-mailova i poruka. Pod pritiskom da odmah odgovore, prekidaju trenutni posao, tipkaju tijekom sastanka ili razgovora s klijentima ili kolegama. Takvo ponašanje možda jest učinkovito za onog s kim razmjenjujete poruke, međutim za osobe s

⁸ Izvor: <https://www.facebook.com/workplace/blog/7-essential-rules-of-instant-messaging-for-business/>

kojima trenutno razgovarate u izravnoj komunikaciji djelujete odsutno, nezainteresirano i nekoncentrirano.

4. Saznajte pravila tvrtke

Zaposlenici su zbunjeni ukoliko tvrtka nema jasna pravila o korištenju alata u poslovnoj komunikaciji. Ako dodajete trenutne poruke u paket alata za poslovnu komunikaciju, obavezno se raspitajte kada i kako je prihvatljivo koristiti IM i koje se informacije mogu razmjenjivati. Ako ne postoje pisana pravila, zamolite nadređenu osobu da vas uputi.

5. Držite se teme

Može biti primamljivo započeti dobar *chat* tijekom razmjene poruka, pa se svjesno trudite govoriti o temi. Na taj ćete način brže izbaciti svoj posao i imati više vremena za razgovor.

6. Odlučite kada prestati razmjenjivati poruke

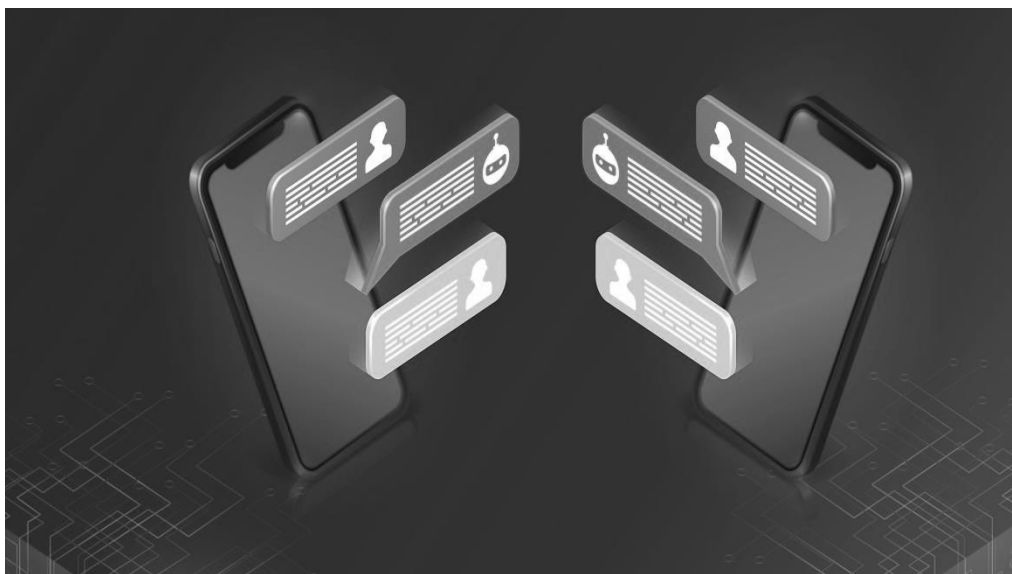
Cilj IM-a jest ubrzati komunikaciju. Dakle, ako se nađete u dugom lancu poruka, stalno odgovarate na pitanja i pokušavate pojasniti što govorite, možda će biti brže i lakše podići telefon ili razgovarati s nekim osobno.

7. Koristite IM za poruke koje nisu osjetljive, povjerljive niti traže dodatna objašnjenja

Brze su poruke korisne, međutim ne za sve sadržaje i zadatke. Brze poruke trebaju biti kratke, pa ako morate preciznije pojasniti temu, e-mail će biti prikladniji. Kada je u pitanju rasprava o osjetljivim pitanjima ili povjerljivom sadržaju, najbolje je dogovoriti sastanak.

8. Oprezno s grupnim porukama

Brze poruke (još) ne omogućavaju opcije *Cc*, *Bcc*. Zato pazite koga dodajete u grupu, koja je tema i kad treba završiti. Maratonska grupna komunikacija može zamoriti sudionike grupe kojih se tema ne tiče ili su u prvim razmjenama informacija saznali sve što trebaju znati. Potencijalna je opasnost da zaboravimo da razmjenjujemo poruke u grupi i započnemo s informacijama koje su nepovezane s glavnom temom ili su čak privatne.



4.

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Što je neverbalna komunikacija?

Elementi neverbalne komunikacije

Funkcije neverbalne komunikacije

Kako interpretirati neverbalnu poruku?



4. Neverbalna komunikacija

Kada razmišljamo o komunikaciji, najčešće se fokusiramo na to kako razmjenjujemo informacije koristeći riječi. Iako je verbalna komunikacija važna, ljudi su se oslanjali na neverbalnu komunikaciju tisućama godina prije nego što smo razvili sposobnost komunikacije riječima.

4.1. Što je neverbalna komunikacija

Neverbalna je komunikacija proces generiranja značenja korištenjem ponašanja, a ne riječi [15]. Neverbalna komunikacija jest način na koji ljudi komuniciraju bez riječi, bilo namjerno ili nenamjerno. Ona može biti dopuna ili zamjena za verbalnu [9].

Neverbalna komunikacija prati verbalnu i teško je postići ciljeve komunikacije bez razumijevanja interakcije verbalnih i neverbalnih znakova [20].

Neverbalna komunikacija „se ostvaruje nekim drugim sredstvima mimo riječi“ [20].

Neverbalna komunikacija je način na koji ljudi komuniciraju bez riječi.

Elementi neverbalne komunikacije:

- izraz lica,
- pogled,
- položaj tijela,
- pokreti, gestikulacija,
- prostorna udaljenost,
- dodir,
- vanjski izgled,
- paralingvistički znakovi.

Funkcije neverbalne komunikacije:

- supstitucija,
- nadopunjavanje,
- kontradikcija,
- reguliranje,
- izražavanje osjećaja,
- pojašnjenje odnosa,
- izražavanje identiteta,
- kontekstualizacija.

Neverbalna komunikacija obuhvaća širok raspon ponašanja, od kojih neki autori navode i utjecaj odjeće, ukrasa ili općenitije, izgleda [21].

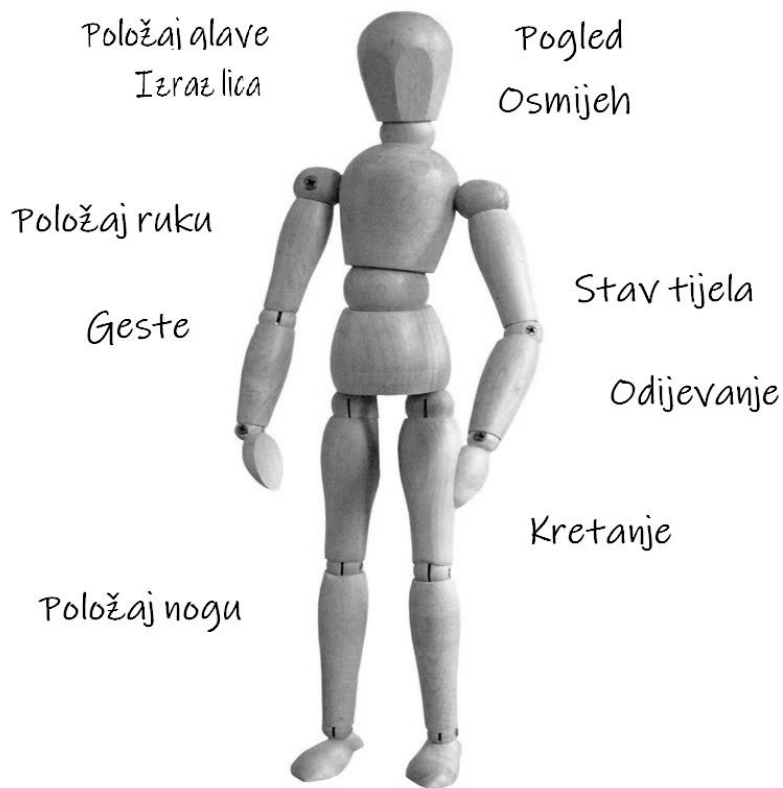
Iako Marabianu [22] urbana legenda pripisuje tezu da se 93 % komunikacije odvija neverbalnim putem, on je potaknuo razmatranja utjecaja neverbalnih poruka na komunikaciju, kao i rasprave o utjecaju paralingvističkih ili vokalnih pojava kao što su frekvencijski raspon, raspon intenziteta glasa, govorne pogreške, stanke, brzina i trajanje govora [22].

Znanstvenici su primijetili da neverbalna komunikacija ima različite strukture i svojstva, baš kao i verbalna komunikacija. Međutim, neverbalna komunikacija sadrži manje namjere. Određene neverbalne znakove, poput znojenja, crvenila ili drhtanja ruku teško ćemo kontrolirati, za razliku od riječi koje možemo birati i kontrolirati [23].

4.2. Elementi neverbalne komunikacije

Različite su kategorizacije elemenata neverbalne komunikacije. Ajduković i Hudina navode najtipičnije: izraz lica, pogled, položaj tijela i kretnje, pokreti, prostorna udaljenost, dodir, vanjski izgled, paralingvisticki znakovi [24].

Na slici 10 prikazani su neki od elemenata neverbalne komunikacije prema dijelu tijela koji ih odašilje.



Slika 10. Neki od elemenata neverbalne komunikacije

4.2.1. Izraz lica

Naša su lica najizražajniji dio naših tijela. Lice reagira odmah. Kada promatramo fotografiju, možemo protumačiti značenje s ljudskog lica zatečenog u trenutku. Mnogo je istraživanja podržalo univerzalnost osnovne skupine izraza lica: sreća, tuga, strah, bijes i gađenje (slika 11). Prve su četiri posebno prepoznatljive u kulturama. Kako postajemo stariji, učimo slijediti pravila prikazivanja izraza lica i drugih signala emocija i kontrolirati svoj emocionalni izraz na temelju normi naše kulture.



Slika 11. Izrazi lica pokazuju različite emocije

Poslovice kaže da osmijeh otvara sva vrata. Neki autori tvrde da imamo oko 200 vrsta osmijeha. Međutim, kada za nekoga kažemo da mu se oči smiju, zapravo prepoznamo pravi, iskreni osmijeh koji započinje s mišićima oko očiju, a ne s usana. Ljude koji se smješkaju doživljavamo otvorenijima, toplijima. To ne znači da se u svakoj situaciji trebamo usiljeno ceriti jer će neiskrenost biti prepoznata i interpretirana kao cinizam, nesigurnost i sl.

4.2.2. Pogled

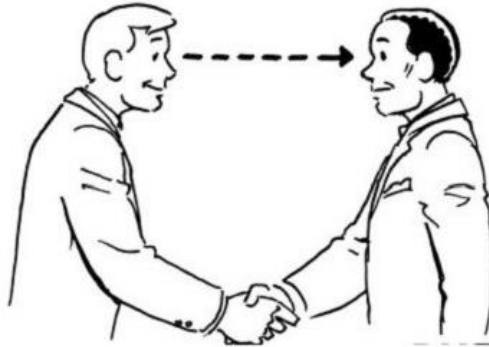
Lice i oči glavna su točka fokusa tijekom komunikacije, a uz uši, oči primaju većinu informacija oko nas. Određene kretnje očiju povezujemo s osobinama ličnosti ili emocionalnim stanjima, što je ilustrirano

izrazima poput "zločestog pogleda", "podlog pogleda", "uplašenog pogleda."

U poslovnoj komunikaciji održavanje kontakta očima šalje poruku sigurnosti i samopouzdanja.

Kontakt očima i pogled vrlo su moćni neverbalni znakovi.

- širom otvorene oči i proširene zjenice pokazatelj su sviđanja
- smještaj i duljina pogleda ukazuje na interes i emocije i pomaže nam u usklađivanju komunikacije s drugom osobom
- skrivanje pogleda može biti znak neiskrenosti ili nelagode.



Izvor: <https://medium.com/swlh/eye-contact-a-primal-force-in-business-d15f4b86449f>

4.2.3. Položaj tijela

Položaj tijela odražava stavove, osjećaje, odnose s drugima. Nagnutost tijela prema naprijed za vrijeme razgovora može značiti zainteresiranost za sugovornika, dok odmicanje upućuje na želju za prekidom komunikacije. Sugovornik koji se tijekom razgovora primiče rubu stolice pokazuje želju da ode. Pogrbljenost tijekom sjedenja i sakrivanje ruku mogu značiti nelagodu i nesigurnost, dok uspravan stav tijela nagnutog prema sugovorniku i ruke na stolu upućuju na sigurnost,

zainteresiranost (slika 12). Ukoliko se sugovornik tijekom razgovora počne primicati rubu stolice, vjerojatno želi otići, a ukoliko se tijelom odmiče od sugovornika, pokazuje distancu – „odmak“ od teme ili/i sugovornika (slika 13).



Slika 12. Položaj tijela tijekom sjedenja



Primicanje rubu stolice



Odmicanje tijela

Slika 13. Položaj tijela tijekom sjedenja

Obratite pozornost na stav tijela osobe na slici 14. Kad smo pogrbljeni, pognute glave, djelujemo umorno, nezadovoljno, nesigurno. Kad tijelo i

glavu držimo uspravno dojam je potpuno drugačiji. Kakav dojam želite ostaviti?



Slika 14. Položaj tijela tijekom stajanja

Izvor: <https://www.verywellhealth.com/what-is-swayback-297186>

Stav ruku jedan je od elemenata oko kojeg se autori ne slažu u potpunosti (slika 15). Neki tvrde da zatvoren stav ruku (b) upućuje na zatvorenost osobe prema sugovorniku ili temi. Ako je ujedno šaka koju sakrivamo stisnuta (c), moguće je da je u pozadini bijes, ljutnja koju osoba prikriva. Otvoren stav ruku (d) odaje dojam sigurne, samouvjerene osobe.



Slika 15. Položaj ruku

4.2.4. Pokreti, gestikulacija

Autori spominju tri glavne vrste gesta [15]: adaptori, amblemi i ilustratori.

Adaptori (prilagođivači) ponašanja jesu pokreti koji ukazuju na unutarnja stanja koja su povezana s uzbuđenjem ili anksioznošću i mogu se usmjeriti na sebe, druge ili predmete. U redovnim socijalnim situacijama adapteri su posljedica nelagode, tjeskobe ili općeg osjećaja nekontrolne okoline. Korištenje adaptera pomaže u oslobađanju tjeskobe ili viška energije. Inženjeri često nisu naviknuti na javni govor i u tim situacijama ponekad koriste adaptere usmjerene na sebe: grebuckaju bradu, brkove, češkaju kosu, trljaju ruke... Primjer adaptera prikazan je slici 16.



Slika 16. *Primjer adaptera u gestikulaciji*

Amblemi su geste koji imaju određeno, dogovoreno značenje. Razlikuju se od znakova koji koristi znakovni jezik za komunikaciju s osobama s oštećenjem sluha. Podignuti palac „autostopiranja“ i znak "OK" s palcem i kažiprstom povezanim u krug primjeri su amblema koji imaju dogovoreno značenje ili značenje unutar kulture. Kada policajac na raskršću pokazuje kružne pokrete rukom, poručuje nam da krenemo dalje. Primjer amblema prikazan je slici 17.

Međutim, važno je uočiti da amblemi u svim kulturama nemaju isto značenje i važno ih je oprezno koristiti ili uopće ne koristiti ako se nalazimo na drugom zemljopisnom, socijalnom i kulturološkom području.



Slika 17. *Primjer amblema u gestikulaciji*

Ilustratori su najčešća vrsta geste koja se koristi za ilustraciju verbalne poruke koju prate. Na primjer, gestama ruku možete objasniti veličinu

objekta ili problema. Ilustratori u gestikulaciji ponekad ilustriraju moć, utjecaj ili slikovito prikazuju težnju. Ruke složene u piramidu ili toranj često se vide prilikom govora političara. Obično poručuju da je govornik siguran, ima moć i kontrolira sebe i situaciju. Kada otvoreni dlan okrećemo prema sugovorniku, zaustavljamo ga. Kažiprst usmjeren prema sugovorniku sugovornik doživljavaju kao prijetnju, agresivni zahtjev i sl. (slika 18).



Slika 18. *Primjer ilustratora u gestikulaciji*

4.2.5. Prostor i prostorna udaljenost

Udaljenost između sugovornika ovisi o stupnju bliskosti, međusobne simpatije, ali i statusa.

Iako je naša percepcija osobnog prostora nevidljiva, ljudi su socijalizirani u norme osobnog prostora unutar svoje kulturne skupine.

Doživljaj prihvatljivosti prostorne udaljenosti zapravo je doživljaj relativne ugone s obzirom na udaljenost od sugovornika. Najčešće koristimo četiri zone udaljenosti: javnu, društvenu, osobnu i intimnu (slika 19):

- intimna zona – do 45 cm
- osobna zona (obitelj i prijatelji) – do 1,2 m
- socijalna zona (društveni i poslovni odnosi) – 1,2 do 3 m
- javna zona (nepoznati) – više od 3 m



Intimna
zona

osobna zona

socijalna zona

javna zona

Slika 19. *Intimna, osobna, socijalna i javna zona udaljenosti među sugovornicima*

Ljudi najčešće nesvjesno prilagođavaju međusobnu udaljenost kako bi se osjećali ugodno u određenoj situaciji. Međutim, ulazak u osobni prostor druga osoba može prepoznati kao agresiju, što će otežati komunikaciju.

Raspored prostora može utjecati na komunikaciju. Obratite pozornost na sliku 20: na prvoj fotografiji čovjek se mora sagnuti („nakloniti“) službeniku da bi izrekao svoj zahtjev ili potrebu. Na drugoj je fotografiji prostor prilagođen jednakoj poziciji sugovornika tijekom razgovora.



Slika 20. *Utjecaj organizacije prostora na komunikaciju*

4.2.6. Dodir

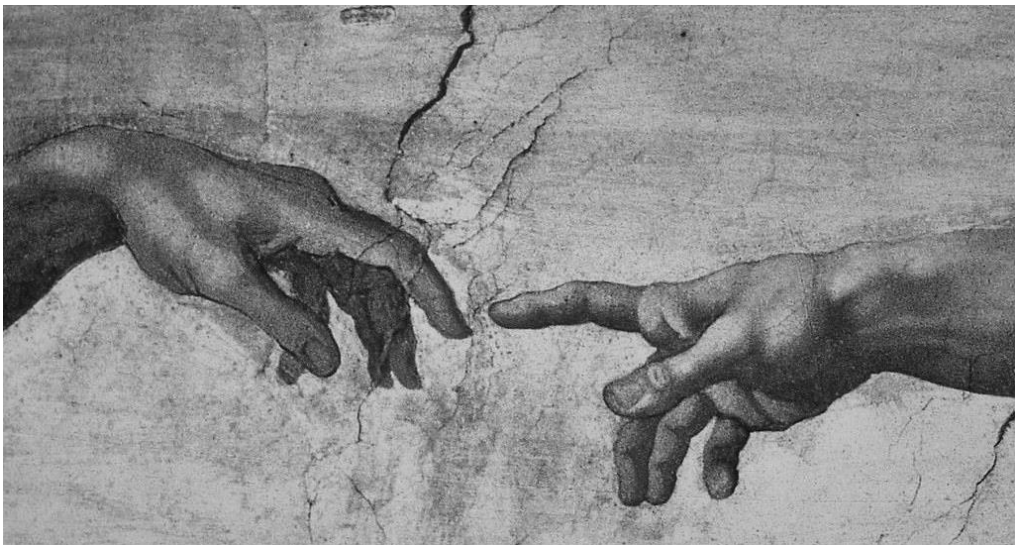
Dodir pokazuje naklonost, bliskost, ugodnost i ponekad dominiranje.

Određen je trima faktorima:

- stupnjem sviđanja i privlačnosti
- stupnjem poznatosti i bliskosti
- moći i statusom.

Kulture se razlikuju u korištenju dodira u komunikaciji. Dodir je prvi način upoznavanja okoline i ostaje značajan tijekom cijelog života jer njime iskazujemo osjećaje: pripadanje, brigu, toplinu, ljubav, strah, uznemirenost, ljutnju, bijes.

U nekim kulturama prikladno je dodirivanje, grljenje prilikom susreta i opraštanja koje ne mora imati emocionalnu komponentu, već je dio normi ponašanja (kao rukovanje, zagrljaj, poljubac u obraz).



Rukovanje je u našoj kulturi sastavni dio pozdravljanja prilikom poslovnih susreta i dio je poslovnog bontona o kojem na jednostavan i primjenjiv način pišu Quittschau i Tabernig u knjizi „Poslovni bonton: Sto najvažnijih pravila ponašanja“ [25].

Ukoliko dolazite na razgovor za posao, pričekajte da domaćin prvi pruži ruku. Primjerice, pozvani ste na razgovor o mogućem zaposlenju ili ste kao *developer* pozvani da prezentirate projekt direktoru zainteresirane tvrtke. Želite biti ljubazni i ostaviti dobar dojam. Ne pružajte prvi ruku za rukovanje, pričekajte da to učini domaćin. Prva pruža ruku osoba višeg ranga. Ukoliko prvi pružite ruku, u ovoj će situaciji sugovornik uzvratiti jer bi drugo bilo nepristojno. Međutim, pitanje je hoće li će se dobro osjećati. Neki ljudi imaju problem tjelesnog kontakta s nepoznatim ljudima. Poštujte to.

Ukoliko se nađete u situaciji da su na sastanak došle osobe koje poznajete, ali i one koje ne poznajete, najprije pozdravite osobu koju poznajete, a zatim pričekajte da budete predstavljeni ili se predstavite sami.

Rukovanje govori štošta o osobi i može se drugomu činiti nesimpatičnim ili čak nametljivim. Prihvatljivo je i pristojno:

- ispruženu ruku prihvatiti jednom rukom
 - objema rukama prihvatiti ruku ili drugom rukom tapšati nadlakticu dopušteno je samo među prijateljima
- čvrsto, no ne prejako stisnuti ruku sugovorniku
 - suviše čvrsti stisak može izazvati bol, mlitavo rukovanje može značiti nesigurnost, nedovoljno samopouzdanje

- držati ruku sugovorniku od jedne do tri sekunde
 - ukoliko sugovornik ne pušta vašu ruku, opustite je i tako ćete mu dati do znanja da je kraj rukovanju
- ne tresti sugovorniku ruku
- gledati u oči osobu s kojom se rukujemo
 - rukovati se s jednom, a razgovarati s drugom osobom vrlo je nepristojno

4.2.7. Vanjski izgled

Vanjskim izgledom šaljemo sliku o sebi i utječemo na doživljaj i ponašanje drugih ljudi. Frizura, nakit, odjeća, obuća, tetovaža, *piercing* sadrže poruke o našoj osobnosti, društvenoj pripadnosti, stavovima i emocionalnom stanju.

Prvi dojam o nama ljudi stvaraju na osnovi našeg izgleda. Što želimo da ljudi misle o nama? Prije nego što progovorimo, utjecat ćemo svojim izgledom. Naš poslovni stil trebao bi biti prilagođen okruženju u kojem radimo. Naš privatni stil i modi izričaj naš je privatni izbor prikladan privatnom okruženju.

4.2.8. Paralingvistički znakovi

Paraverbalne poruke odnose se na način izgovaranja riječi. Paralingvistički znakovi uključuju glasovne kvalitete koje idu uz verbalne poruke, poput tona, volumena, brzine, artikulacije, glasova bez značenja (aha, eeee). Paralingvistički znakovi pomažu u prenošenju značenja, reguliranju razgovora i komuniciranju intenziteta poruke.

Kada na računalu tipkamo poruku velikim slovima, sugovornik komunikaciju doživljava agresivnom poput glasnog vikanja.

Brzina kojom izgovaramo riječi također je element paralingvističke komunikacije. Govoriti malo brže od uobičajenih 120 do 150 riječi u minuti može biti korisno za radijske medije, međutim kada ljudi prebrzo govore, postoji opasnost da ih sugovornici ne mogu pratiti, što utječe na razumijevanje poruke.

Glasovi se razlikuju u rezonanci, boji i tonu. Neki su glasovi ugodniji od drugih, na što ne možemo utjecati, ali ta činjenica može utjecati na doživljaj sugovornika.

Riječi bez značenja popunjavaju praznine u našem govoru dok razmišljamo što dalje reći. Smatraju se dijelom neverbalne komunikacije jer nisu poput tipičnih riječi s određenim značenjem. Riječi „znači“, „dakle“, „hm“ uobičajene su u svakodnevnom razgovoru i obično nisu ometajuće. Međutim, kada ih govornik pretjerano koristi, zagušuje komunikaciju i pretvara ih u poštapalice koje ometaju interakciju. Poštapalice u formalnoj komunikaciji zagušuju komunikaciju i mogu naštetiti vjerodostojnosti govornika.

4.3. Funkcije neverbalne komunikacije

Prema Hargieu i Dicksonnu [26], neverbalna komunikacija ima brojne funkcije koje su objašnjene u tablici 5.

Tablica 5. Funkcije neverbalne komunikacije

Funkcija neverbalne komunikacije	Primjer
Zamjenjivanje riječi u situacijama kada je nemoguće ili neprikladno govoriti	Na sastanku s kupcem pogledom poručujete kolegi da prestane govoriti.
Nadopunjavanje izrečenog	Kolega kaže da će prestati govoriti i istovremeno rukom pokriva usta.
Modificiranje izrečenog	Kolega kaže da je jako zadovoljan rezultatom sastanka i istovremeno se nasmije
Kontradikcija izrečenom	Kolega vam kaže da ga nije pogodilo vaš zahtjev da na sastanku prestanete govoriti, no po izrazu lica, pogledu, gestama i intonaciji glasa vidite da ga je pogodilo.
Reguliranje razgovora	Na sastanku se pokretom ruke šefa određuje tko će govoriti.
Izražavanje osjećaja i interpersonalnih stavova	Osmijehom pokazujemo zadovoljstvo, skupljenim obrvama zabrinutost...
Pitanja međusobnog odnosa (dominacija, kontrola)	Glasnoća, ton govora.
Prenošenje osobnog ili socijalnog identiteta	Odijevanje, tetovaže, nakit...
Kontekstualiziranje interakcije	Raspored sjedenja na sastanku koji „govori“ o hijerarhijskoj poziciji

4.4. Kako interpretirati neverbalnu poruku?

Nema pravila, upute, recepta za jednoznačnu, nedvosmislenu interpretaciju neverbalnih poruka. U nekim sredinama pokreti glavom lijevo-desno znače slaganje, dok kod nas znače neslaganje s onim što je izrečeno.

Određene geste u različitim kulturama imaju potpuno drugačije značenje. Na primjer, palac gore u našoj kulturi znači odobravanje, no u Iranu se može protumačiti kao uvreda.

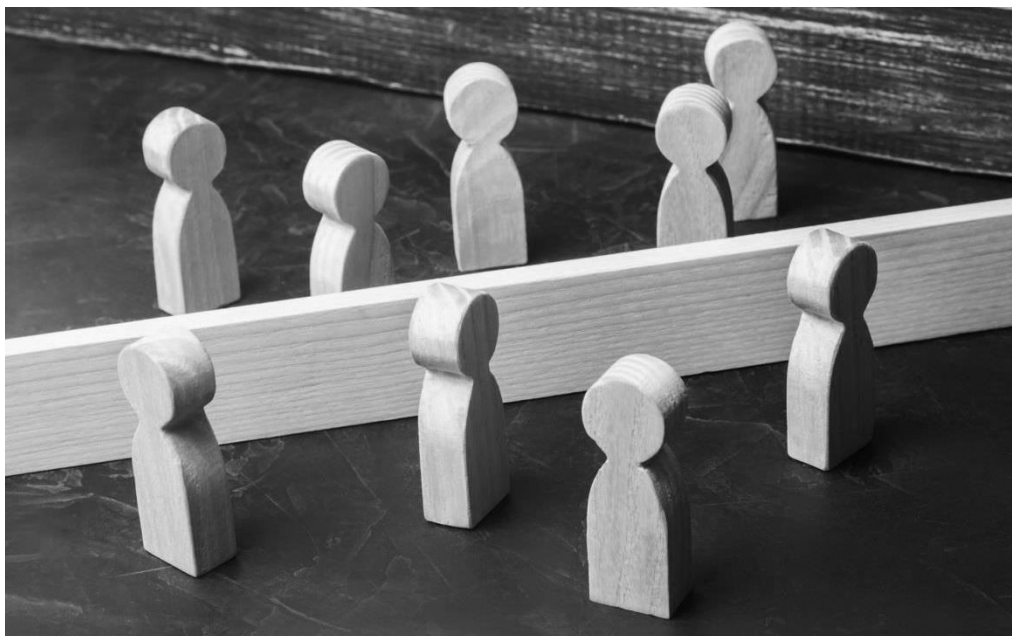
Neverbalne poruke možemo relativno točno interpretirati ukoliko ih promatramo u kontekstu verbalne poruke. Zato je najbolje ne izdvajati pojedinu neverbalnu poruku i zaključivati na osnovi jedne poruke, već pokušati promatrati „puzzle“ sastavljene od verbalnih i neverbalnih poruka i zaključivati temeljem cjelovite komunikacijske poruke.

5.

PREPREKE U KOMUNIKACIJI

5.1. Prepreke u komunikaciji s obzirom na proces komunikacije

5.2. Prepreke u komunikaciji s obzirom na uzrok



5. Prepreke u komunikaciji

Prepreke u komunikaciji nastaju u svakom dijelu procesa komunikacije. Svaka komunikacija sadrži šum. Šum je nemoguće u potpunosti ukloniti, ali ga se može smanjiti. Jedna od najvažnijih vještina u komunikaciji jest sposobnost da se prepoznaju različite vrste šumova i razviju načini kako se s njima nositi.

5.1. Prepreke u komunikaciji s obzirom na proces komunikacije

Fred C. Lunenburg navodi prepreke prema elementu procesa komunikacije [27]:

- Prepreke pošiljatelja
Novi član projektnog tima zbog treme ne uspijeva sročiti informaciju na način koji će razumjeti ostali članovi tima.
- Prepreke pri kodiranju informacije
Voditelj projekta ne govori engleski. Prevoditelj ne razumije tehničke pojmove. Prilikom prijevoda dolazi do pogrešaka.
- Prepreke u komunikacijskom kanalu
Zbog nerazumijevanja sadržaja uzrokovanog poteškoćama u prijevodu tijekom sastanka, jedan od članova tima za vrijeme sastanka svima šalje ljutiti e-mail, umjesto da verbalno izrazi svoje neslaganje ili nedoumice za vrijeme održavanja sastanka.
- Prepreke dekodiranja
Član tima, ekonomist, ne razumije stručnu terminologiju tehničkog dijela tima.

- **Prepreke primatelja**
Jedan od članova projektnog tima uznemiren je jer čeka vijesti iz rodilišta. Nije koncentriran na sadržaj komunikacije.
- **Prepreke tijekom povratne informacije**
Na kraju sastanka voditelj projektnog tima traži od sudionika da postave pitanja i iskažu svoje mišljenje. Nitko ne reagira.

Prepreke, šumovi i/ili distorzije u komunikaciji jesu svi čimbenici koji utječu na iskrivljavanje poruke i sprečavaju primatelja da u cijelosti primi poruku na način i u opsegu u kojem ju je pošiljalatelj poslao i nastaju:

- **pri oblikovanju poruke** (nerazgovijetna, nerazumljiva ili dvosmislena poruka)
- **prilikom njezina prijenosa** (gubitak dijelova poruke, ometajući signali i informacije)
- kao i **kod primanja poruke** (nedostatak pozornosti, informacijska preopterećenost primatelja, nerazumijevanje, pogrešno tumačenje poruke).

5.2. Prepreke u komunikaciji s obzirom na uzrok

Što uzrokuje prepreke u komunikaciji?

Fizičke prepreke

Bilo koja fizička smetnja može ometati učinkovitost komunikacije uključujući telefonski poziv, dolazak posjetitelja, udaljenost između ljudi, buku koju izazivaju vanjski šumovi poput automobila, galame, preslabog ili prejakog svjetla...

Kako umanjiti utjecaj fizičkih prepreka?

Ljudi često uzimaju fizičke prepreke zdravo za gotovo, no ponekad se mogu ukloniti. Prekide poput telefonskih poziva možemo ukloniti nejavljanjem na telefon, dolazak nenajavljenih posjetitelja, kolega možemo regulirati, vanjske šumove umanjiti zatvaranjem prozora, vrata.

Psihološke i socijalne prepreke

Tri su važna koncepta povezana s psihološkim i socijalnim barijerama: polja iskustva, filtriranje i psihološka distanca [28]. Iskustvo uključuje podrijetlo ljudi, percepcije, vrijednosti, pristranosti, potrebe i očekivanja. Pošiljalci mogu kodirati, a primatelji dekodirati poruke samo u kontekstu njihova polja iskustva. Filtriranje poruka uzrokuju osobne potrebe i interesi. Psihosocijalne prepreke često uključuju psihološku distancu među ljudima koja je slična stvarnoj fizičkoj udaljenosti. Na primjer, voditelj je projektnog tima inženjer, međutim u timu ima ekonomista kojem zamjera inzistiranje na financijskoj održivosti projekta. Ogorčen je zbog percepcije da ekonomist umanjuje inovativnu, tehničku vrijednost projekta, a ta ogorčenost utječe na učinkovitu komunikaciju tima.

Psihološke prepreke ponekad su posljedica pristranosti ili predrasuda koje imaju pošiljalci ili primatelji, misaone zatvorenosti, očekivanja, ali i zaljubljenosti, nelagode, zabrinutosti tuge ili treme. U nastavku je popis najčešćih psihosocijalnih prepreka koje se javljaju u komunikaciji:

- Iskrenost. Teoretičari komunikacije tvrde da je iskrenost temelj na

kojem počiva sva istinska komunikacija. Bez iskrenosti, izravnosti i izvornosti svi pokušaji komunikacije osuđeni su na neuspjeh.

- Suosjećanje. Istraživanja pokazuju da je nedostatak empatije jedna od glavnih prepreka učinkovite komunikacije. Empatija je sposobnost stavljanja sebe u poziciju drugog. Empatična osoba u stanju je vidjeti svijet očima druge osobe.
- Samoopažanje. Kako vidimo sebe utječe na našu sposobnost komuniciranja. Zdrava, ali realna samo-percepcija nužan je preduvjet učinkovite komunikacije s drugima.
- Percepcija uloga. Ako ljudi ne znaju koja je njihova uloga i što se od njih očekuje, oni neće znati što komunicirati, kada komunicirati ili kome komunicirati.
- Sposobnost slušanja. Često ljudi ne shvaćaju važnost slušanja, ne brinu dovoljno da se aktivno uključe u ono što drugi govore, a nisu dovoljno motivirani za razvijanje vještine slušanja.
- Kultura. Naša kulturna baština, pristranosti i predrasude često nam služe kao prepreke komunikacije.
- Tradicija. Na primjer, voditeljica tima je žena. Muški članovi tima imaju tradicionalno poimanje ženske uloge i smeta im da im zadatke i odgovornosti određuje žena.

Kako umanjiti utjecaj psihološke i socijalne prepreke?

Nema savršenog recepta. U svojoj komunikaciji pokažite fleksibilnost, tolerantnost i empatiju.

Fiziološke prepreke

Fiziološke prepreke nalaze se unutar pošiljatelja ili primatelja poruke. Npr. problemi s vidom ili sluhom, problemi u artikulaciji, gubitak pamćenja, ali i umor, glad, žeđ.

Ukoliko je slušatelj gladan, žedan ili umoran neće biti koncentriran na komunikaciju jer razmišlja o hrani, piću ili odmoru.

Kako umanjiti utjecaj fizioloških prepreke?

Ukoliko je moguće, osigurajte na sastanku grickalice i vodu. Umor nećete moći eliminirati, no interakcija tijekom komunikacije može utjecati na „budnost“ sudionika.

Semantičke prepreke

Semantičke prepreke odnose se na pridavanje različitog značenja od strane pošiljatelja i primatelja. Npr. sugovornici govore različitim jezicima, upotrebljavaju različit žargon, koriste stručne izraze.

Kako umanjiti utjecaj semantičkih prepreke?

Osigurajte kvalitetnog prevoditelja ili zamolite pojašnjenje značenja pojmova koje ne razumijete vi ili članovi tima.

6.

KOMUNIKACIJSKI STILOVI

Pasivni stil komunikacije

Agresivni stil komunikacije

Pasivno-agresivni stil komunikacije

Asertivni stil komunikacije



Passive



Assertive



Aggressive

Izvor: <https://openclipart.org/detail/194026/behavior-types>

6. Komunikacijski stilovi

Svaka osoba ima jedinstven stil komuniciranja, način na koji razmjenjuje informacije s drugima. Autori spominju četiri osnovna stila komunikacije: pasivni, agresivni, pasivno-agresivni i asertivni. Međutim, stil komunikacije nije obrazac po kojem uvijek komuniciramo, to je samo naš osobni okvir koji vrlo često prilagođavamo situaciji, našoj poziciji u odnosu sa sugovornikom, tijeku komunikacije, očekivanim rezultatima komunikacije. Inženjeri su fokusirani na tehnički dio posla i često ne primjećuju što se događa tijekom komunikacije, a može biti ključno za realizaciju posla i njihov osobni doprinos komunikaciji.

U nastavku je kratki prikaz obilježja svakog od navedenih stilova komunikacije.

Komunikacijski stil

je način na koji osoba razmjenjuje informacije s drugima.

Četiri stila komunikacije:

Pasivni stil
Agresivni stil
Pasivno-agresivni stil
Asertivni stil

6.1. Pasivni stil komunikacije

Osobe koje koriste pasivni stil komunikacije često djeluju ravnodušno, nezainteresirano, no one zapravo ne uspijevaju izraziti svoje mišljenje, osjećaje ili potrebe, što ponekad rezultira nagomilavanjem bijesa ili ogorčenosti.

Teško održavaju kontakt očima, izbjegavaju raspravu, šute ili puno govore pazeći da ne kažu ništa što bi uznemirilo druge, ne izražavaju svoje mišljenje, već prihvaćaju tuđe, često se ispričavaju, imaju pogrbljeno držanje tijela.

Polazište osobe koja primjenjuje pasivni komunikacijski stil: “Nije važno što ja želim, važno je što ti želiš.”



6.2. Agresivni stil komunikacije

Osobe koje koriste agresivni stil komunikacije glasne su, održavaju intenzivni, često neugodno dugi kontakt očima, zahtijevaju, naređuju,

često su grubi, sarkastični, zastrašuju, kritiziraju, prijete, napadaju, snažno gestikuliraju i... ne slušaju druge.

Polazište osobe koja primjenjuje agresivni komunikacijski stil: "Važno je samo ono što ja želim, to što ti želiš je manje važno – ili uopće nije važno."



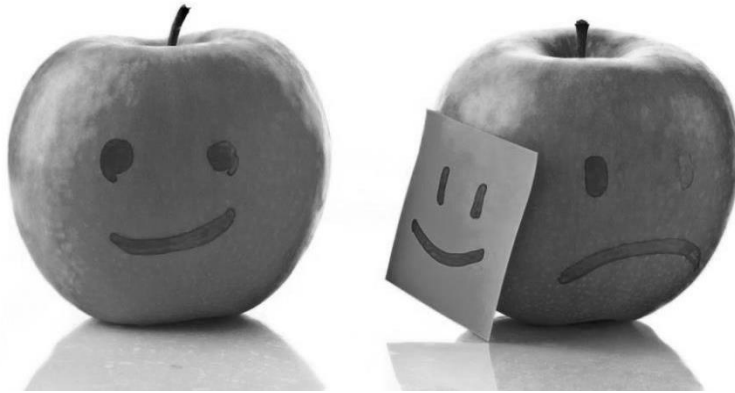
6.3. Pasivno-agresivni stil komunikacije

Osobe koje primjenjuju pasivno-agresivni stil komunikacije djeluju pasivno, ali unutar sebe se osjećaju nemoćno, ogorčeno, na sastancima mrmljaju u sebi ne iskazujući glasno nezadovoljstvo, reagiraju suptilno i neizravno.

Ako ih pažljivo slušamo, prepoznat ćemo sarkazam, a ako ih pažljivo promatramo primijetit ćemo u njihovu govoru tijela otpor, nezadovoljstvo, neslaganje koje će nikada ili rijetko verbalno izraziti. Radije će komentirati situacije sa sastanka nakon sastanka, širiti glasine, komentirati iza leđa. Pasivno-agresivni komunikatori također se mogu činiti kooperativnim, no potihom rade suprotno.

Polazište osobe koja primjenjuje pasivno-agresivni komunikacijski stil:

“Činit ću se kooperativnom, ali nisam. Slaba sam i uvrijeđena, zato sabotiram, komentiram iza leđa.“



Izvor: <https://redrockleadership.com/avoid-the-poison-that-destroys-relationships/>

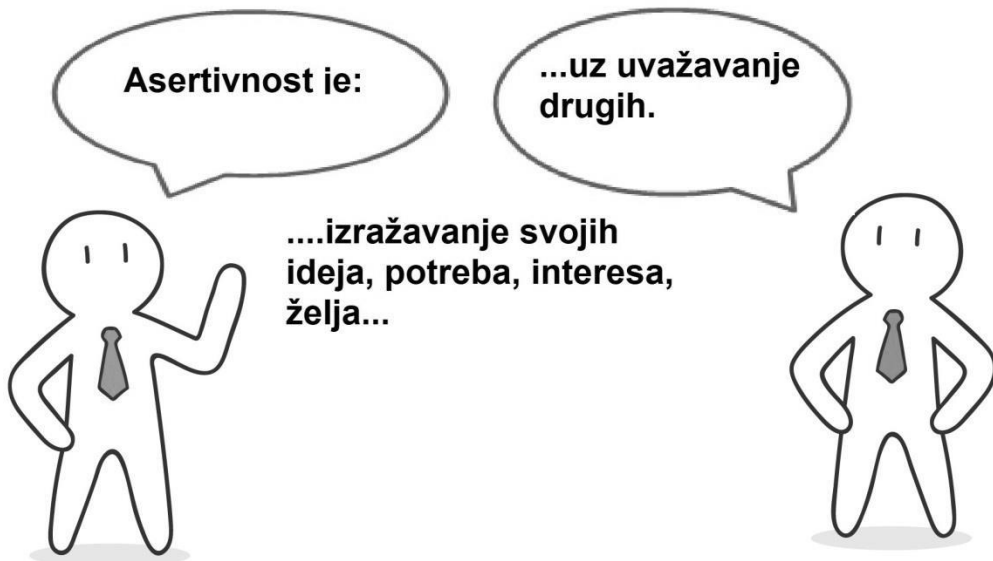
6.4. Asertivni stil komunikacije

Samopoštovanje uključuje biti samosvjesnost, biti svjestan tko sam. Poštivanje drugih uključuje svjesnost tko su drugi, u čemu se razlikuju od nas, a u čemu su nam slični. To omogućava ljudima da poštuju jedni druge, a istovremeno mogu istraživati razlike, znajući da postoji međusobno poštovanje [29].

Asertivnost uključuje izražavanje potreba, ideja, osjećaja uz poštovanje tuđih prava, održavanje pozitivnog utjecaja na sugovornika i razmatranje potencijalnih posljedica.

Asertivno komuniciranje znači zalaganje za svoja prava na jasan izravan i prikladan način.

Asertivni stil komunikacije smatra se najučinkovitijim oblikom komunikacije jer omogućava izražavanje vlastitih potreba, želja, ideja i osjećaja, uz istovremeno uvažavanje potreba drugih.



Polazište osobe koja primjenjuje asertivni komunikacijski stil:

“Zastupat ću svoje ideje, potrebe i interese na neagresivan način uvažavajući ideje, potrebe i interese sugovornika.“

Osobe sklone asertivnom komunikacijskom stilu izražavaju osjećaje jasno, na odgovarajući način i s poštovanjem prema drugima, govore mirno, imaju primjerenu neverbalnu komunikaciju, uključujući održavanje kontakta očima, koriste JA poruke.

6.4.1. Kako asertivno komunicirati?

U poslovnoj komunikaciji griješimo kada poruku izgovaramo na način koji sugovornik čuje i doživljava kao napad, uvredu, poniženje.

Kolega kasni dva dana sa svojim dijelom projekta, podsjetili ste ga na njegov dio obveze, međutim trećega dana mu kažete:

„Ti si neodgovoran. Uvijek kasniš sa svojim djelom posla i zato svi imamo problema.“

Što poručujemo? Napadamo kolegu napadajući njegovu osobnost (*ti si neodgovoran*), generalizirajući njegov propust (*uvijek kasniš*) i izazivajući osjećaj krivnje (*zato svi imamo problema*).

Koristimo TI poruku kojom ističemo pogrešku sugovornika na način koji on doživljava kao napad na osobnost, što izaziva otpor, obranu, a ponekad i agresiju.

Vrlo jednostavna tehnika asertivne komunikacije jest izražavanje svojih potreba, želja i interesa korištenjem trodijelne Ja poruke. Zato ćemo reći:

„Dva dana kasniš sa svojim dijelom projekta. To me ljuti. Molim te da do sutra u 14:00 sati dostaviš svoj dio projekta kako bismo završili posao na vrijeme. Inače ću morati obavijestiti nadređene o situaciji.“

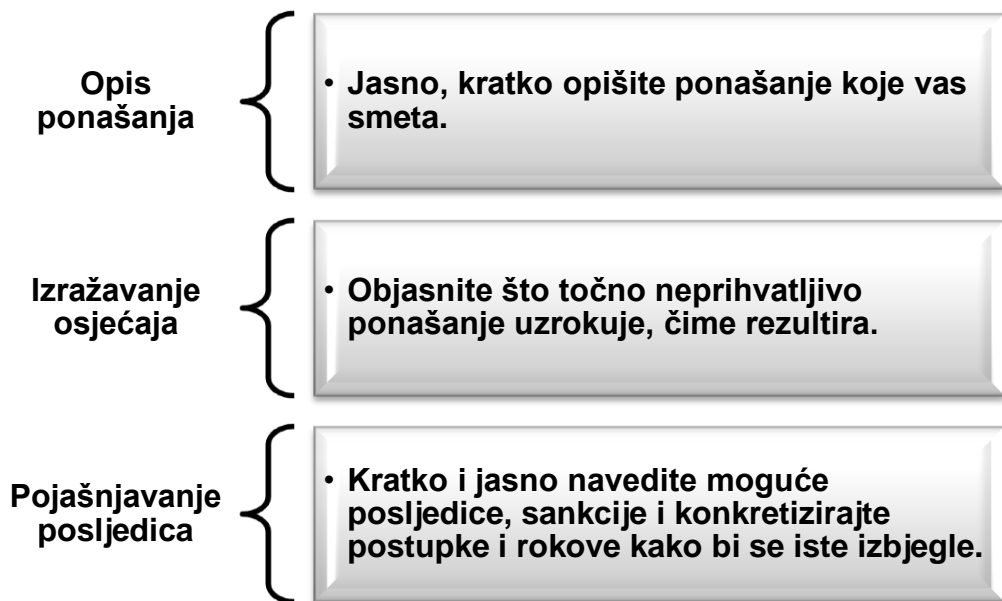
U čemu je razlika? Ja poruka opisuje ponašanje bez osude i napada na osobnost, pri čemu iskazujemo svoj doživljaj/osjećaje i pojašnjavamo, konkretiziramo posljedice određenog ponašanja po nas ili tim.

Ljudi ne moraju biti svjesni posljedica svog postupka i zato im trebamo reći kako se osjećamo i što određeno ponašanje može prouzročiti. Pri tome je u redu navesti i potencijalne sankcije. Što smo jasniji i konkretniji (*dva dana kasniš...*), to će nas sugovornik bolje razumjeti i povezati svoje ponašanje s rezultatom zbog kojeg negodujemo. Kada

pri tome pojasnimo što određeno ponašanje uzrokuje, kako se zbog toga osjećamo (*to me ljuti*), pomažemo sugovorniku da osvijesti povezanog svog postupka s emocijama drugih ljudi.

Ako pri tome navedemo i moguće sankcije koje nisu na osobnoj razini, već su rezultat nečinjenja i prilika za korekciju (*inače ću morati obavijestiti nadređene o situaciji*), odmičemo se od subjektivnosti, pomažemo sugovorniku da jasno sagleda svoju odgovornost i potičemo ga na akciju.

Ukratko, trodjelna Ja poruka sadrži:



7.

Pitanja u komunikaciji

Svrha postavljanja pitanja

Otvorena i zatvorena pitanja

Vrste pitanja prema cilju

Pitanja koja treba izbjegavati

Kako odgovoriti na pitanje?



7. Pitanja u komunikaciji

„Je li čovjek pametan, možete pogoditi po njegovim odgovorima. Je li čovjek mudar, možete pogoditi po njegovim pitanjima.“

M. Manfuz

Postavljanjem pitanja upravljamo komunikacijom jer odabir vrste pitanja može:

- smanjiti sugovornikovu želju za pričanjem,
- potaknuti sugovornika da govori
- upravljati tijekom razgovora.

Istovremeno, postavljanjem pitanja šaljemo i poruku odnosa:

- pokazujemo sugovorniku da nam je stalo do njegova mišljenja,
- pokazujemo poštovanje,
- uključujemo sugovornika u komunikaciju,
- iskazujemo interes za sugovornika.

Postavljanjem pitanja upravljamo komunikacijom.

Vrste pitanja:

Zatvorena pitanja

Da-ne pitanja
Pitanja odabira
Identifikacijska pitanja

Otvorena pitanja

Pet W" i "H":
- tko (who), što (what),
kada (when), gdje
(where), zašto (why) i
kako (how)

Pitanja prema cilju

- činjenična
- pojašnjavajuća
- proširujuća
- hipotetska

Vrste pitanja koja treba izbjegavati:

- vrijednosna
- sugerirajuća
- pretpostavljajuća
- višestruka

7.1. Svrha postavljanja pitanja

Pitanja služe raznim funkcijama, ovisno o kontekstu interakcije [30].

Hargie navodi različite svrhe postavljanja pitanja:

- prikupljanje informacija,
- pokretanje interakcije,
- održavanje kontrole nad interakcijom,
- poticanje interesa i znatiželje,
- prepoznavanje poteškoća,
- utvrđivanje stavova, osjećaja i mišljenja,
- poticanje sudjelovanja,
- procjena znanja,
- poticanje kritičkog mišljenja i procjene,
- očekivanje i vrednovanje sudjelovanja u komunikaciji,
- poticanje grupne interakcije,
- održavanje pažnje.

Ključna svrha postavljanja pitanja jest kontrola nad sadržajem i smjerom komunikacije. Postavljanjem pitanja ispitivač prenosi očekivanja o vrsti i opsegu informacija koje očekuje. Druga bitna svrha postavljanja pitanja jest pokretanje i održavanje interakcije. Pitanja su ključna za "otvaranje" ili početak komunikacije i uspostavljanje vlastite uloge u interakciji [31].

7.1. Vrste pitanja

Iako postoje brojni razlozi za postavljanje pitanja, informacije koje povratno dobivamo (odgovori) u velikoj mjeri ovise o vrsti pitanja koja postavljamo.

Pitanja, u svom najjednostavnijem obliku, mogu biti otvorena ili zatvorena. Međutim, postoje i druge vrste pitanja koja je ponekad prikladno koristiti.

Pitanja možemo podijeliti s obzirom na različite kriterije klasifikacije. Tako se, primjerice, pitanja mogu klasificirati s obzirom na [26]:

1. stupanj slobode koji sugovornik ima u odgovaranju (otvorena i zatvorena pitanja),
2. kognitivnu razinu na koju su pitanja usmjerena (pitanja dosjećanja i procesna pitanja),
3. namjenu pitanja (pitanja kojima istražujemo, pitanja za produbljeno razumijevanje, pitanja kojima potičemo akciju).

7.1.1. Zatvorena i otvorena pitanja

Ključna razlika između zatvorenih i otvorenih pitanja jest koliko ograničavaju opseg odgovora.

Zatvorena pitanja traže određene, često unaprijed određene vrste informacija. Prema Hargie [30], zatvorena pitanja obično imaju točan odgovor ili se na njih može odgovoriti kratkim odgovorom odabranim od

ograničenog broja mogućih opcija. Identificirane su tri glavne vrste zatvorenih pitanja:

Da-ne pitanja su pitanja na koji je očekivani odgovor da ili ne.

Kao što i naziv sugerira, ova pitanja „zatvaraju“ komunikaciju i na njih se može odgovoriti jednostavnom potvrdom ili negacijom.

- *Želite li da vam prezentiramo novu aplikaciju?*
- *Možete li nam dostaviti podatke o programima koje koristite?*

Pitanja odabira poznata su i kao alternativna pitanja jer traže od ispitanika da odabere jedan od dvaju ili više odgovora koji su ugrađeni u samo pitanje.

- *Kad Vam odgovara održavanje sljedećeg sastanka: utorak, srijeda ili četvrtak?*
- *Koliko inženjera moramo uključiti u ovaj projekt, dva ili tri?*

Identifikacijska pitanja traže da ispitanik da kratku informaciju, obično jednu riječ.

- *U kojem ćete programu programirati projektni zadatak?*
- *S kojom ste tvrtkom danas imali sastanak?*

Zatvorena pitanja korisna su za:

- provjeru jesmo li dobro razumjeli što nam je sugovornik rekao:
Rekli ste da želite unaprijediti programsku osnovu vaših CNC strojeva, zar ne?
- sažimanje razgovora ili dobivanje potvrde odluke
Zaključili smo da ćemo crtati u Solid Works programu. Je li to u redu?
- vrednovanje
Jeste li zadovoljni programom koji smo vam isporučili?

Tijekom postavljanja zatvorenih pitanja aktivnija je osoba koja postavlja pitanja. Zato sugovorniku može postati dosadno, može se osjećati kao objekt. Međutim, zatvorena pitanja korisna su kada započinjemo razgovor i kada želimo samo kratku potvrdu ili provjeru činjenica.

Otvorena pitanja, za razliku od zatvorenih pitanja, imaju manje ograničenja za ispitanika koji može odgovoriti na nekoliko mogućih načina. Otvorenim pitanjima „otvaramo“ komunikaciju, poticajna su i produbljuju razgovor, omogućavaju veći stupanj slobode u odabiru odgovora, a aktivnija je osoba koja odgovara.

Inženjeri se mogu poslužiti tehnikom koju koriste novinari u pripremi članka poznatom kao „Pet W“ i „H“: tko (*who*), što (*what*), kada (*when*), gdje (*where*), zašto (*why*) i kako (*how*):

- *Tko će surađivati u izradi projekta?*
- *Što želite postići uspostavom novog centra za obradu podataka?*
- *Kada planirate započeti proizvodnju?*
- *Gdje će biti sjedište poduzeća?*
- *Zašto želite investirati u taj projekt?*
- *Kako ćete osigurati održivost projekta?*

Preporuka je pažljivo koristiti pitanje „zašto“ jer se u poslovnoj komunikaciji ispitanik može početi osjećati kao na isljedničkom razgovoru. Iako nam je cilj utvrditi uzročno-posljedične veze i odnose, pretjerivanje s pitanjem „zašto“ može izazvati otpor jer ga sugovornik može doživjeti kao napad.

7.1.1. Vrste pitanja prema cilju

Uz osnovu podjelu pitanja na otvorena i zatvorena, pitanja možemo podijeliti i prema cilju informacije koju želimo prikupiti.

Činjenična pitanja koriste utvrđivanju činjenica:

- *Tko je nabavio program? Gdje? Koliko košta?*

Pojašnjavajuća pitanja koriste pojašnjavanju, razjašnjavanju izrečenog tijekom komunikacije:

- *Rekli ste da niste zadovoljni postojećom opremom. Čime točno niste zadovoljni?*

Proširujuća pitanja služe proširenju informacije:

- *Dakle, postojeći program ne zadovoljava vaše razvojne planove. Kako povezujete svoj plan razvoja s programima koje želite unaprijediti?*

Hipotetska pitanja kojim želimo naglasiti temu ili svoju dilemu, a ne dobiti konkretan odgovor:

- *Zašto sam vam predložio izradu baze korisnika kad ste mi jasno rekli da ju imate?*

7.1.1. Vrste pitanja koja treba izbjegavati

Neke vrste pitanja koja se mogu podvesti pod prethodne skupine ipak treba izbjegavati:

Pretpostavljajuća pitanja ne služe istraživanju odgovora već ga unaprijed pretpostavljaju. Valja ih izbjegavati jer se sugovornik može osjećati suvišno s obzirom da vi već „znate“ odgovor.

- *Doći ćete na sastanak?*

Vrijednosna pitanja imaju vrijednosni sud, što može povrijediti sugovornika.

- *Vi nikada niste radili u programu Solid Works?*

Sugerirajuća pitanja nameću sugovorniku odgovor i ne ostavljaju mu dovoljno prostora za donošenje odluke ili formiranje stava.

- *Prihvaćate naše obrazloženje potrebnih sredstava za implementaciju projekta, zar ne?*

Višestruka pitanja zbunjuju sugovornika jer dok čuje i procesuiraju jedno, vi ste već postavili iduće pitanje.

- *Koliko ljudi trebate na projektu, koje kvalifikacije trebaju imati, imate li dovoljno vlastitih ljudi ili ćete zapošljavati nove?*

7.2. Kako odgovoriti na pitanje

Inženjeri ne komuniciraju samo s osobama sličnih tehničkih znanja. Često moraju surađivati s osobama drugog tehničkog područja ili osobama koje uopće nemaju tehnička znanja. Sugovornici su često osobe različite razine obrazovanja, stila i načina izražavanja. Koristimo i različit fond riječi, a komunikacija obiluje žargonizmima, tuđicama.

Različiti smo prema osobinama ličnosti, karakteru, strpljivosti i čitavoj lepezi drugih različitosti. U nastavku su smjernice koje tijekom odgovaranja na pitanja umanjiti utjecaj različitosti komunikatora.

1. Pažljivo saslušati pitanje

Smireno saslušati pitanje, ne prekidati sugovornika. Ne samo da ćemo biti pristojni, ostavit ćemo dojam interesa i poštovanja sugovornika.

2. Razjasniti dileme

Ljudi nisu uvijek precizni i jasni kada postavljaju pitanja. Prije no što odgovorimo, moramo biti sigurni da smo razumjeli pitanje.

Klijent: „Možete li napraviti program za moje poduzeće?“

Inženjer: „Kakav program želite? Koje poslovne procese želite obuhvatiti programom?“

Ukoliko nismo sigurni da smo razumjeli pitanje, ponoviti ga na način kako smo ga razumjeli.

Inženjer: “Ako sam vas dobro razumio, želite izradu programa za upravljanje poslovnim procesima poduzeća?“

3. Ne brzajte s odgovorom

Ako vam sugovornik postavi teško pitanje, ne žurite s odgovorom. Odvojite vrijeme za razmišljanje. Sugovornik će poštivati vašu koncentriranost na njega i njegovo pitanje, a možda će preformulirati pitanje.

4. Odgovorite na dio pitanja

Ukoliko sugovornik postavi višestruko pitanje ili u svom pitanju proširuje temu do koje još niste došli, fokusirajte se na dio pitanja.

Klijent: „Koji ćete program koristiti za kadrovsku evidenciju, trebate li naše podatke o zaposlenicima, koje još podatke trebate?“

Inženjer: „Cijenim vaš interes. Usredotočimo se za početak na sam program.“

Kratki odgovor na dio pitanja može biti dovoljan i pomoći usmjeravanju razgovora na prioritetne teme.

5. Odgodite odgovor

Ukoliko niste sigurni da u raspoloživom vremenu možete/znaete odgovoriti na pitanje, dobro je odgoditi odgovor.

Klijent: „Koliko vremena trebate za izradu programa i koliko će koštati?“

Inženjer: „Razumijem da vas zanimaju ove informacije. Želim osigurati što točniju informaciju i zato ću vam sutra do 12:00 sati poslati točnu procjenu.“

Ako odgađate odgovor, pridržavajte se roka u kojem ste obećali dostaviti informaciju.

6. Ne odgovarajte na neprimjerena pitanja

Ukoliko sugovornik postavi pitanje koje je neprimjereno za konkretnu poslovnu situaciju, neugodno je ili je izvan okvira poslovnog odnosa, možete odbiti odgovoriti na pitanje. Pri tome je važno zadržati pristojnost i ne narušiti poslovni odnos neprimjerenim odgovorom na neprimjereno pitanje. Neki od primjera odbijanja odgovora na takvo pitanje jesu odbijanje odgovora ili protupitanje.

Klijent: „Koliki su bili prihodi vašeg poduzeća od prodaje programa u prošloj godini?“

Inženjer: „Cijenim što vas zanima naše poslovanje, međutim politika poduzeća mi ne dopušta dijeljenje takvih informacija. Rado ću odgovoriti na pitanja povezana s programom koji vas zanima.“

Klijent: „Kolika vam je plaća?“

Inženjer: „Moja plaća neće imati utjecaj na realizaciju vašeg projekta. Moj je zadatak napraviti najbolji program za vaše poduzeće i zato bih vas zamolio neke dodatne informacije.“

Klijent: „Jeste li oženjeni/udani?“

Inženjer: „Zašto vas to zanima?“

Ljudi ponekad prelaze granicu prihvatljive komunikacije u poslovnom okruženju, a na nama je paziti da granice koje su povezane s poslovnim politikom poduzeća i/ili našim osobnim sustavom vrijednosti ne budu povrijeđene. U redu je ne odgovoriti na pitanja koja prelaze granice, a pri tome zadržati profesionalnost i pristojnost.

7. Kontrolirajte neverbalnu komunikaciju

Pitanje sugovornika može nas zbuniti, naljutiti. Ne možemo utjecati na to što nas sugovornik može pitati, no možemo utjecati kako ćemo se nositi s pitanjem. Uspravan stav tijela, kontakt očima, intonacija koju koristimo dio su cjelovitog dojma i odgovora na pitanje. Ako neverbalnom komunikacijom (poglavlje 4) pokazujemo sigurnost i samouvjerenost, sugovornik će biti oprezniji u konstrukciji pitanja i prihvaćanju odgovora.

8. Utvrdite da li je sugovornik zadovoljan odgovorom

Uštedjet ćemo vrijeme, smanjiti mogućnost šumova u komunikacijskom kanalu ukoliko provjerimo je li sugovornik zadovoljan našim odgovorom. Zadovoljstvo našim odgovorom možemo provjeriti sljedećim pitanjima:

Jeste li zadovoljni odgovorom?

Želite li dodatna pojašnjenja?

Imate li dodatnih pitanja?

Jesam li bio jasan u obrazloženju?

Mogu li još nekako razjasniti dilemu?

Potvrda zadovoljstva odgovorom omogućava razjašnjavanje dileme i otvara prostor nastavku interakcije. Ukoliko ne provjerimo je li sugovornik zadovoljan odgovorom, možemo se naći u situaciji prigovora (poglavlje 10), što iziskuje dodatan napor i resurse.

8.

SLUŠANJE

Proces slušanja

Zašto i kako ne slušamo

Aktivno slušanje



8. Slušanje

Ubrzani stil života 21. stoljeća često zanemaruje slušanje kao važan dio komunikacijskog procesa. Ipak, istraživanja pokazuju da odrasli provode oko 45 % svog budnog vremena slušajući. U radnom vremenu udio slušanja još je veći. Na poslu radnici provode 55 %, a menadžeri oko 63 % svojeg radnog dana slušajući [32].

Sluh je urođen, reaktivan i pasivan proces, mehanički ili automatski rezultat rada slušne anatomske strukture [31]. Slušanje je naučeni proces primanja, tumačenja, prisjećanja, procjene i odgovora na verbalne i neverbalne poruke. Proces slušanja započinje mnogo prije nego što se uključimo u bilo koju prepoznatljivu verbalnu ili neverbalnu komunikaciju [15].

Za razliku od fizičke aktivnosti primanja i svjesnosti zvukova, slušanje kao mentalna aktivnost uz fizičko primanje zvukova uključuje i napor, vještinu interpretacije značenja zvukova.

„Priroda je dala čovjeku jedan jezik, ali dva uha, da bi dva puta više slušao nego govorio“.

Epiktet

Slušanje je naučeni proces primanja, tumačenja, prisjećanja, procjene i odgovora na verbalne i neverbalne poruke.

Slušanje kao **fizička** i **mentalna** aktivnost

Faze slušanja:

- obraćanje pozornosti
- pamćenje
- razumijevanje
- vrednovanje
- reagiranje

Vrste neslušanja:

- pseudoslušanje
- jednoslojno slušanje
- selektivno slušanje
- selektivno odbacivanje
- otimanje riječi
- obrambeno slušanje
- slušanje u zasjedi

Aktivno slušanje je

spособnost usmjeravanja pažnje na sugovornika, razumijevanje poruke uz davanje povratne informacije kako smo doživjeli/razumjeli poruku.

Tehnike aktivnog slušanja:

- olakšavanje, facilitacija
- postavljanje pitanja, potpitanja
- razjašnjavanje
- prepoznavanje neizrečenog
- reflektiranje
- parafraziranje
- sažimanje

8.1. Proces slušanja

Slušanje je proces koji uključuje pet faza [33]:

- obraćanje pozornosti (primamo zvučne signale i postajemo ih svjesni)
- razumijevanje (dajemo značenje poruci)
- pamćenje (zadržavamo ono što čujemo u sjećanju)
- vrednovanje (kritički razmišljamo o poruci i ocjenjujemo ju)
- reagiranje (odgovaramo na razgovor ili dajemo govorniku povratne informacije).

Slušanje uključuje skup vještina: pažnja i koncentracija (obraćanje pozornosti), učenje (razumijevanje), kritičko razmišljanje (vrednovanje) i vještine davanja povratnih informacija (reagiranje).

Svih pet faza slušanja događaju se gotovo u isto vrijeme i preklapaju se (slika 21). Na primjer, slušajući razgovor ne samo da smo usmjereni na sadržaj poruke, već i kritički ocjenjujemo ono što je upravo rečeno. Slušanje nikada nije savršeno. Postoje propusti u pažnji, nesporazumi, nedostaci u pamćenju, neprimjereno kritičko razmišljanje i neprimjereno reagiranje. Cilj je smanjiti te poteškoće (prepreke). Slušanje nije proces prenošenja ideje iz uma govornika u um slušatelja. Umjesto toga, to je proces u kojem govornik i slušatelj rade zajedno kako bi postigli zajedničko razumijevanje.



Slika 21. Proces slušanja (Prema DeVito, 2012.)

8.2. Zašto i kako ne slušamo?

Prepreke u komunikaciji mogu se smatrati preprekama tijekom slušanja i opisane su u poglavlju 5.

Uz uobičajene prepreke u komunikaciji, razlozi neslušanja mogu biti:

- tema: dosadna, poznata, ne razumijemo, ne zanima nas
- govornik: nestručan, monotono izlaganje, jezičke prepreke (stručni izrazi, žargonizmi, tuđice)
- slušatelj: umor, psihološke prepreke, bježanje pažnje.

Autorica Leinart Novosel (2015) prepoznaje sedam „tehnika“ ili načina na koji ne slušamo:

1. Pseudoslušanje – slušatelj djeluje koncentriran na ono što govornik govori, ali ga ipak ne sluša, samo se pravi da sluša. Kima glavom, promatra govornika, no razmišlja o sasvim drugoj temi.
2. Jednoslojno slušanje – slušatelj prati i prima samo jedan sloj poruke, a drugi zanemaruje. Na primjer, slušamo riječi sugovornika, no ne pratimo neverbalni dio koji može biti suprotan verbalnom.
3. Selektivno slušanje – slušatelj prati samo ono što ga zanima, ostale informacije zanemaruje, isključuje.
4. Selektivno odbacivanje – slušatelj „filtrira“ informacije koje ne želi čuti. Na primjer, šef pozove zaposlenika na razgovor o aktualnom projektu. Kad se pojavi tema prekoračenja roka, zaposlenik ju ignorira, odbaci.
5. Otimanje riječi – slušatelj nije usredotočen na temu, čeka priliku da preuzme komunikaciju. Ostavlja dojam da čeka govornika da uzme zrak ili napravi kratku stanku između dviju rečenica kako bi on govorio.
6. Obrambeno ili defanzivno slušanje – slušatelj čuje, doživljava dobronamjernu ili neutralnu izjavu kao napad i reagira braneći se (*„Zašto ste rekli da je tim solidno odradio projekt? Pa ja sam radio dan i noć, gotovo nisam spavao.“*).
7. Slušanje u zasjedi – slušatelj je usredotočen na dio izlaganja koji će iskoristiti za napad na govornika (*„Rekli ste da nismo na vrijeme završili projekt. Pa vi ste voditelj projekta! Vi ste krivo planirali!“*).

8.3. Aktivno slušanje

Aktivno slušanje jest sposobnost usmjeravanja pažnje na sugovornika (što govori i kako se osjeća), razumijevanje poruke, uz davanje povratne informacije kako smo doživjeli/razumjeli poruku.

Dobrobit aktivnog slušanja:

- pokazujete zanimanje za temu i govornika
- iskazujete poštivanje govorniku
- bolja informiranost i razumijevanje teme
- potiče komunikaciju, suradnju, rješavanje problema
- potiče druge da i oni slušaju.



8.3.1. Tehnike aktivnog slušanja

U literaturi se spominje čitav niz načina ili tehnika aktivnog slušanja od kojih navodimo neke:

- **Postavljanje pitanja, potpitanja**

Postavljanje pitanja i potpitanja koristi razjašnjavanju teme razgovora i pokazuje interes za temu i/ili govornika.

„Koliko dugo programirate u Javi?“

„Gdje ste naučili o CNC programiranju koje ste nam pokazali?“

- **Olakšavanje, facilitacija**

Koristeći verbalne i neverbalne znakove pokazujemo sugovorniku da ga slušamo i sudjelujemo (klimanje glavom, pažljivo promatranje, korištenje riječi bez značenja, kao što su mhm, aha, uuuu...).

- **Razjašnjavanje nejasnih, necjelovitih, uopćenih tvrdnji**

Ljudi su često u svojim izjavama nejasni, neprecizni. Kada nismo sigurni da smo točno razumjeli poruku, postaviti ćemo pitanja kojima ćemo dodatno pojasniti što sugovornik točno misli, kako se osjeća.

Klijent: „Nisam zadovoljan projektom koji ste isporučili.“

Inženjer: „Kojim točno dijelom projekta niste zadovoljni?“

- **Prepoznavanje neizrečenih misli ili emocija**

Ako sugovornik uz izrečene šalje i neizrečene (verbalne ili neverbalne) poruke ili nismo sigurni da smo razumjeli informaciju u i izvan konteksta trenutno izgovorenog, povratnom informacijom pokušati ćemo razjasniti nedoumicu.

Klijent: „Vi ste već peti inženjer kojeg su angažirali na ovom projektu.“

Inženjer: „Zabrinjava li Vas da projekt neće biti gotov na vrijeme ili moja stručnost?“

- **Reflektiranje**

Ljudi ponekad odašilju poruke koje nisu tema razgovora, ali utječu na rezultat interakcije. Prepoznavanje takvih poruka može dodatno izgraditi odnos i pomoći da osoba samu sebe čuje, razumije i osvijesti kako djeluje na sugovornika. Tehnikom reflektiranja pomoći ćemo im da prepoznaju kako ih druga osoba doživljava, kako se njihovo ponašanje „zrcali“ na drugu osobu. Slično je situaciji u kojoj kamerom snimate sugovornika i potom mu puštate snimku da se sam suoči sa svojim reakcijama.

Inženjer: „Djelujete zabrinuto.“

„Čini mi se da vam se žuri. Jesam li u pravu?“

- **Parafraziranje**

Kada želimo potaknuti sugovornika da čuje kako smo ga čuli i dobiti potvrdu da smo dobro razumjeli poruku, ukratko ćemo izreći sadržaj poruke svojim riječima.

Klijent: „Danas još moram otići po građevinsku dozvolu, pregledati račune, pripremiti sutrašnju prezentaciju projekta i odgovoriti na Vašu ponudu.“

Inženjer: „Dakle, imate puno obveza u isto vrijeme. Odgovara li Vam da sutra pošaljete odgovor na ponudu?“

- **Sažimanje**

Svrha sažimanja jest utvrditi da smo od sugovornika čuli sve relevantne informacije i potvrditi da je on čuo nas. Pri tome nastojimo što točnije, no sažeto, ponoviti ključne dijelove poruke.

Klijent: „Želim izradu baze kupaca koja će mi pomoći u poslovanju. Prije svega, želim lako i brzo dostupne podatke radi

izdavanja faktura i marketinških aktivnosti. Razmišljam o prikupljanju podataka o zadovoljstvu kupaca. Planirao sam intenzivirati marketing do kraja godine.“

Inženjer: „Dakle, želite izradu baze kupaca koja će osigurati brzo i lako dostupne podatke radi potrebe fakturiranja i marketinga. Jesam li dobro shvatio?“

8.3.2. Kako aktivno slušati

Poteškoće prilikom slušanja događaju se u svim fazama procesa slušanja i povezane su sa svih pet faza. Kako umanjiti njihov učinak? Kako aktivno slušati?

Tijekom **primanja poruke** koncentrirajte se na verbalne i neverbalne poruke, ne razmišljajte o tome što ćete vi reći jer ćete propustiti informacije koje vam sugovornik želi reći. Umanjite učinak šumova iz okoline: utišajte zvuk mobitela i obavijesti jer će odvlačiti pozornost sa sugovornika.

Tijekom interpretacije, **razumijevanja poruke**, ne trebamo pretpostavljati da znamo što sugovornik želi reći jer ćemo teško pratiti što on zaista želi reći. Ako smo usmjereni na svoj doživljaj poruke, propustit ćemo čuti što sugovornik želi reći. Pri razumijevanju poruke dobro je „ući u cipele“ sugovornika, razmotriti poruku iz pozicije sugovornika, a ne svoje. Pitanjima pojašniti što točno želi reći sugovornik, tražite dodatne detalje ili primjere. Ukoliko niste sigurni da ste točno razumjeli poruku, ponovite sugovornikovu poruku svojim riječima.

Učinkovito slušanje ovisi o **pamćenju poruke**. Tijekom dužih govora teško je zapamtiti sve detalje koje je sugovornik izgovorio. Koncentrirajte se na glavne, središnje ideje, zanemarite detalje.

Pokušajte mentalno organizirati informacije koje čujete. Na primjer, ako šef na sastanku zaposlenika predstavlja plan rada za iduće razdoblje, koncentrirajte se da dio koji najavljuje aktivnosti vašeg odjela.

Povežite nove informacije s onim što već znate. Na primjer, ako u planu rada spominje aktivnosti na kojima već radite, pozornost usmjerite na zadatke koji se do sada nisu provodili, a povezani su s vašim odgovornostima. Ako ste na sastanku s novim klijentima, ponovite naglas njihova imena, veća je vjerojatnost je da ćete tako zapamtiti informaciju. Ljudi osjećaju poštovanje ako zapamtimo njihovo ime.

Vrednovanje poruke često ne radimo namjerno i svjesno. Zato treba pokušati odgoditi svjesno procjenjivanje do trenutka kad smo sigurni da smo točno razumjeli informaciju da način na koji ju je sugovornik izrekao. Tijekom sastanka nesvjesno razmišljamo: *Može li se završiti projekt u rokovima koje šef najavljuje? Imamo li potrebne resurse?* Ukoliko formirate stav i ocijenite poruku prije nego što čujete sve relevantne informacije, teško ćete mijenjati svoj stav ili "ocjenu". Pri vrednovanju je ključno razlikovati argumente i činjenice od naših osobnih interpretacija na koje mogu utjecati predrasude, pristranost ili osobni interesi.

Reakcija na poruku peta je faza procesa slušanja koja uključuje reakciju tijekom izlaganja govornika (neposredna povratna informacija) i reakciju nakon što govornik prestane govoriti (odgođena povratna informacija). U komunikaciji licem u lice reakcija tijekom govora

pokazuje da ste koncentrirani na sadržaj i govornika, a detaljnije je opisana u 9. poglavlju. Odgovori nastali nakon što je govornik završio izlaganje ili nakon što pročitate post na blogu ili na *Facebooku* mogu uključivati:

- izražavanje empatije: „*Razumijem poteškoće u realizaciji projekta koji ste naveli.*“
- traženje pojašnjenja: „*Mislite li da imamo dovoljno resursa za novi projekt?*“
- slaganje: „*Prihvaćam plan aktivnosti realizacije projekta.*“
- neslaganje: „*Ne slažem se s vremenskim planom realizacije projekta. Trebamo više vremena.*“
- pružanje podrške: „*Podržat ću vaš prijedlog novog projekta.*“

U svakom slučaju, prije nego što krenete slušati sugovornika uklonite slušalice, utišajte mobitel, odmaknite se od računala, ne upadajte u riječ, ne dovršavajte sugovornikovu rečenicu. Slušajte.

9.

POVRATNA INFORMACIJA- FEEDBACK

Vrste povratnih informacija

Svrha povratne informacije

**Kako dati konstruktivnu povratnu
informaciju**



9. Povratna informacija – *feedback*

Povratna informacija ili *feedback* verbalni je ili neverbalni, svjesni ili nesvjesni, odgovor pošiljatelju poruke kako je primatelj primio, doživio, razumio i prihvatio poruku.

Komunikacijski *feedback* povratna je informacija o sebi i svojoj komunikaciji, o drugom i njegovoj komunikaciji te o nama i našoj međusobnoj komunikaciji, koju, kao sugovornici, dajemo tijekom međusobnog komuniciranja [35].

Sposobnost davanja učinkovite povratne informacije koristi pošiljatelju i primatelju. Bilo da se radi o profesionalnom ili osobnom kontekstu, pozitivne povratne informacije mogu povećati samopouzdanje, a konstruktivne negativne povratne informacije mogu pružiti važnu provjeru doživljaja sugovornika i potaknuti poboljšanje.

„Svi trebamo ljude koji nam daju *feedback*. Tako napredujemo.“
Bill Gates

Povratna informacija ili *feedback* je verbalni ili neverbalni, svjesni ili nesvjesni, odgovor pošiljatelju poruke kako je primatelj primio, doživio, razumio i prihvatio poruku.

Vrste povratnih informacija:

- usmena
- pisana
- neverbalna
- pozitivna
- negativna
- konstruktivna
- destruktivna

Sendvič *feedback*

9.1. Vrste povratnih informacija

Prema načinu komunikacije koji koristimo, povratna informacija može biti:

- usmena – licem u lice, telefonom, video pozivom i sl.
- pisana – pismom, e-mailom, IM porukom
- neverbalna – reakcija na primljenu poruku koja se prepoznaju u govoru tijela (npr. mrštenje, osmijeh...) ili čuje u paraverbalnim elementima glasa (podizanje intonacije glasa, glasovi bez značenja (aha, uuuuu, mmm...)).

S obzirom na učinak:

- pozitivna – povratna informacije daje pozitivnu ocjenu učinka,
- negativna – povratna informacija daje negativnu ocjenu učinka.

S obzirom na svrhu koju može proizvesti, povratna informacija može biti:

- konstruktivna – potiče promjenu, poboljšava komunikaciju, samopouzdanje i samopoštovanje
- destruktivna – često prati negativnu povratnu informaciju, a način iskazivanja nezadovoljstva pošiljatelja povratne informacije može poremetiti odnose, umanjiti zadovoljstvo, samopouzdanje i samopoštovanje primatelja. Destruktivna povratna informacija često je kritiziranje osobnosti, a ne poticaj na promjenu.

9.2. Svrha povratne informacije – *feedbacka*

Autori spominju pet funkcija *feedbacka*:

Evaluacija: vrednovanje izjave sugovornika

„Prihvaćam tvoj prijedlog pristupa izradi programa.“

„Ne slažem se s tvojim pristupom izradi programa. Možeš li mi detaljnije objasniti?“

2. Interpretacija: pojašnjavamo sugovorniku kako smo čuli, doživjeli ono što je rekao.

„Ako sam te dobro razumjela, tražit ćeš dodatne informacije od naručitelja kako bi na vrijeme završio program?“

3. Podržavanje: pružanje podrške i potpore sugovorniku.

„Dobro ste krenuli s izradom kodova za program baze korisnika.“

4. Istraživanje: s namjerom da se doznaju dodatne informacije, razvije diskusija ili razjasni zaključak.

„Spomenula si da nemaš neke informacije koje ti trebaju za izradu programa. Na koje si informacije mislila?“

5. Razumijevanje: povratna informacija kojom se želi razjasniti nejasna poruka.

„Na sastanku si šutio i odmahivao glavom kad smo predlagali rješenja problema. Što si htio poručiti?“

9.3. Kako dati konstruktivnu povratnu informaciju

Iako smo nekada uznemireni, ljuti, zabrinuti, konstruktivno je primijeniti sljedeće smjernice davanja povratne informacije [15].

- **Budite precizni.** Neprecizno formulirana povratna informacija može zbuniti sugovornika.
Umjesto: *„Dobro ste odradili posao“*, preciznije je reći *„Dobro ste odradili projekt izrade baze korisnika.“*
- **Opišite situaciju,** okolnost, ponašanje ili rezultat na koji dajete povratnu informaciju. Umjesto *„Niste bili koncentrirani tijekom sastanka“*, pojasnite, argumentirajte svoje zapažanje: *„Tijekom sastanka ste pregledavali mobitel, razgovarali s kolegom, dvaput izlazili van.“*
- **Budite pozitivni.** Umjesto *„Tvoji su kodovi neuredni“*, recite *„Program dobro funkcionira, ali bih volio da urednije pišeš kodove.“*
- **Budite konstruktivni.** Iako želimo biti pozitivni u svojim povratnim informacijama, komentari poput *„Dobar posao“* nisu konstruktivni jer primatelj zapravo ne može znati tko je i što dobro napravio. Umjesto toga recite: *„Tvoj je tim zadatak izrade baze korisnika odradio na vrijeme.“*
- **Budite realni.** Komentari poput *„Ne nerviraj se“* nisu realni jer je teško vjerovati da se osoba neće nervirati ako zadatak nije uspio ili nije dovoljno dobro uspio. Umjesto toga recite: *„Znam da je sastanak bio naporan, a klijent težak. Nikome od nas nije svejedno, no bolje da sada razmislimo što ćemo naučiti iz ovoga i primijeniti idući puta.“*

- **Budite relevantni.** Povratne informacije trebaju biti relevantne, povezane s konkretnim zadatkom, ponašanjem, postupkom ili rezultatom. Iako je lijepo čuti kompliment, nije koristan za realizaciju posla ili unapređenje. Umjesto „*Pametna si*“, recite: „*Zadovoljna sam inteligentnim rješenjem koje si primijenila u kodovima u projektu izrade baze korisnika.*“

Još nekoliko okolnosti o kojima treba voditi računa prilikom davanja povratne informacije:

- ako u povratnoj informaciji izražavate nezadovoljstvo, vodite računa o primjerenosti mjesta, vremena i situacije.
- nezadovoljstvo (kritiku) iskažite u četiri oka, zadovoljstvo (pohvalu) pred grupom.
- ne prekidajte govornika dok ne iznese misao do kraja.

Osoba će „lakše“ prihvatiti i „čuti“ kritiku ako unatoč izgovorenom nezadovoljstvu prepoznaje uvažavanje, dobronamjernost, pristojnost, poticanje poboljšanja, a ne napad na osobnost i uvredu. Svaka osoba ima pravo na poštovanje, pa i kada napravi propust ili pogriješi.

Jedna od tehnika koju možemo koristiti za davanje konstruktivne povratne informacije u kojoj želimo iskazati nezadovoljstvo (kritiku) jest *Sendvič feedback* ili + - + povratna informacija (slika 22). Između dviju pozitivnih informacija (od kojih je prva pohvala, a druga sugestija, pozitivna smjernica za unapređenje) iskazat ćemo konkretnu, jasnu, preciznu kritiku.

I. Pohvala (+):

Počnite s pozitivnim. Prepoznajte i izgovorite postupak, ponašanje, rezultat koji ćete pohvaliti, a što želite da osoba zadrži u ponašanju.

“Jučer si na sastanku s klijentom odlično objasnila vremenski plan provedbe projekta.”

II. Kritika/pitanje (-):

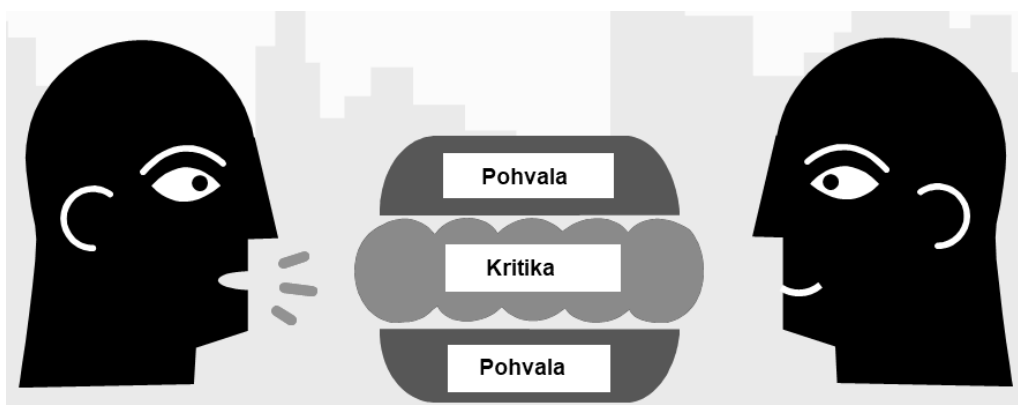
Kod izricanja onog što vam se nije svidjelo budite specifični i naglasite da je to vaša percepcija postupka ili ponašanja.

“Međutim, primijetila sam da si kasnila na početak sastanka.”

III. Pohvala u obliku sugestije (+):

Prijedlog za poboljšanje, sugestija koja izražava optimizam, podršku i povjerenje.

“Vjerujem da idući put nećeš kasniti, no u slučaju opravdane okolnosti, slobodno me nazovi, prenijet ću klijentu informaciju.”



Slika 22. Sendvič feedback

Izvor: <https://www.rightattitudes.com/2008/02/20/sandwich-feedback-technique/>

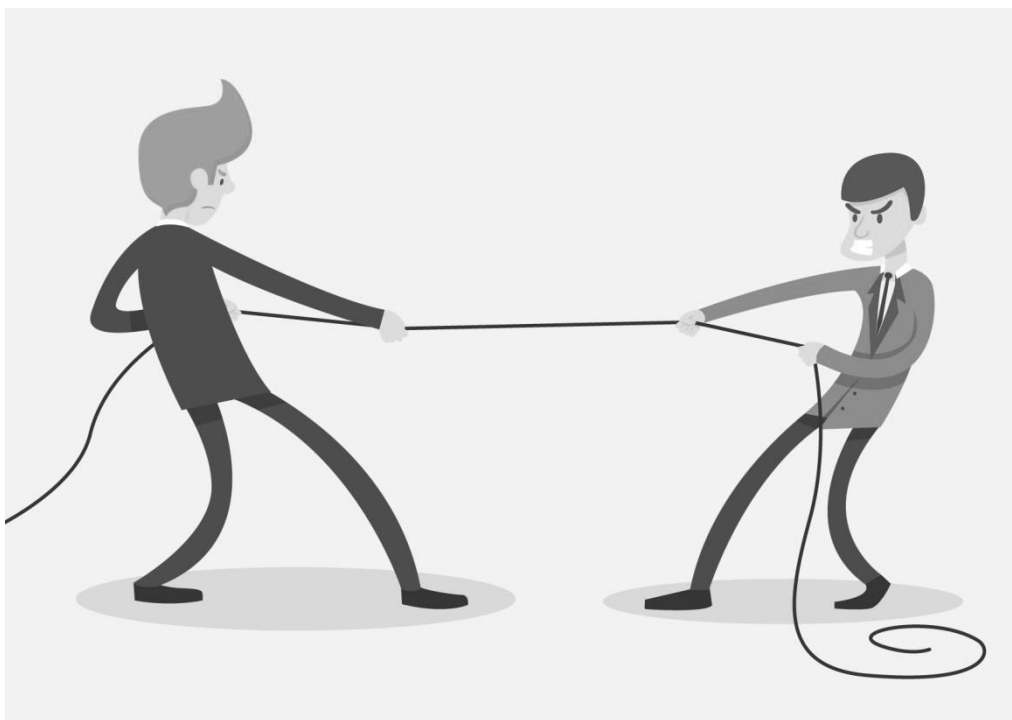
10.

PRIGOVORI

Vrste prigovora

Prepoznavanje i rješavanje prigovora

Nerazriješen prigovor-mogući sukob



10. Prigovori

Komunikacija na radnom mjestu uključuje kontakte s kolegama, nadređenima, klijentima. Na poslu smo okruženi ljudima koji nisu uvijek zadovoljni nama, našim uslugama ili proizvodima. Ni mi nismo uvijek zadovoljni reakcijom kolege, zahtjevom nadređenog, komentaram klijenta... Primamo i upućujemo prigovore.

Prigovor je iskaz nezadovoljstva. Nezadovoljni smo zbog ponašanja, kvalitete usluge, nepoštivanja roka... Brojni su razlozi nezadovoljstva ili neslaganja na radnom mjestu. Inženjeri se susreću s prigovorima povezanim s projektom, odnosom prema kolegi, klijentu i mnogim drugim razlozima.

Prema načinu iskazivanja, prigovore dijelimo na:

- pisane prigovore
- usmene prigovore
- neverbalne prigovore.

„Kad smo ljuti najbolje je ne govoriti i ne činiti ništa“.

Pitagora

Prigovor je iskaz nezadovoljstva.

Prema **načinu**

iskazivanja:

- pisani prigovor
- usmeni prigovor
- neverbalni prigovor

Vrste prigovora:

- stvarni, opravdani
- nesporazum
- dimna zavjesa

Pisani prigovor obično je povezan s eksternom komunikacijom, iako su danas sve prisutniji modeli pisanog iskaza nezadovoljstva unutar organizacije. Pisani prigovor najčešće se upućuje prema određenom protokolu i na propisanim obrascima opisanim u potpoglavlju 2.2.1.3.

Usmeni prigovor često prethodi pisanom prigovoru. Kad klijent nije zadovoljan našim usmenim odgovorom, ponašanjem, stavom ili zaključuje da je njegovo nezadovoljstvo ignorirano, uputit će pisani prigovor.

Neverbalni prigovori mogu i ne moraju pratiti usmene prigovore. Neverbalni iskaz nezadovoljstva može biti prepoznat u stavu tijela, povišenoj intonaciji, gestikulaciji, izrazu lica, osmijehu, načinu kretanja i sl.

Kad klijent postavi pitanje: *„Kada mogu očekivati konačnu verziju projekta?“*, intonacijom glasa može pokazati zabrinutost, stavom tijela ljutnju, osmijehom nepovjerenje, gestikulacijom nesigurnost, kretanjem (ulaskom u osobni prostor) agresiju. Ili ništa od toga. Važno je primijetiti reakciju sugovornika, pokazati da obraćamo pozornost na njega i njegov problem. Doživjeti ga. Reagirati. U vremenu koje je prilično brzo i zahtijeva trenutnu reakciju zaboravljamo obraćati pozornost na čovjeka. Zaboravljamo poručiti: *„Vidim te. Slušam te. Doživljavam te.“*

10.1. Vrste prigovora

U literaturi se spominju brojne vrste prigovora, a za potrebe ovog teksta podjela se temelji na objektivnosti nezadovoljstva sugovornika bez obzira na uzrok (nezadovoljstvo uslugom, proizvodom, ponašanjem...).

10.1.1. Opravdani prigovor

Opravdani, stvarni, pravi prigovor temelji se na objektivnom nezadovoljstvu sugovornika koje je uzrokovano našom greškom, propustom. Što učiniti?

Na primjer, na sastanku s klijentom dogovorili ste izradu mrežne stranice i raspored dijelova stranice. Međutim, niste zabilježili zahtjev klijenta da na glavnom dijelu stranice budu vidljive poveznice na društvene mreže na kojima klijent želi biti prisutan i što mu je važno.

Klijent prigovara: *„Na sastanku sam Vam dva puta rekao da želim vidljivost poveznica na društvene mreže na glavnom dijelu stranice!“*

Klijent je opravdano nezadovoljan i prigovara nepoštivanju svoga zahtjeva.

Ukoliko je prigovor opravdan, saslušat ćete sugovornika, prihvatiti prigovor, kratko objasniti uzrok greške, ispričati se, predložiti rješenje i, ukoliko je moguće, ponuditi nadoknadu „štete“, kompenzirati ju dodatnim ustupkom i na kraju zamoliti sugovornika da potvrdi dogovor, odnosno prihvati rješenje.

Na primjer, reći ćete: *„U pravu ste, zaboravio sam zabilježiti Vaš zahtjev. Ispričavam se. Čim završimo sa sastankom, dodat ću poveznice i do 14:00 sati poslati Vam konačni prijedlog izgleda mrežne stranice. Predlažem da dodamo i profil tvrtke na LinkedInu. Slažete li se s ovim prijedlogom?“*

Što su osnovni elementi odgovora na opravdan prigovor?

- prihvaćanje prigovora

„U pravu ste.“

- kratko obrazloženje

„...zaboravio sam zabilježiti Vaš zahtjev.“

Ne treba pretjerivati s opravdanjima i objašnjavanjem uzroka greške. To klijenta ne zanima. Zanima ga njegov zahtjev i brzo rješenje. Nikako ne treba izmišljati i uljepšavati. Neistinu klijent može prepoznati, a to dodatno kvari poslovne odnose i šteti povjerenju između vas i klijenta. Šteti vašem osobnom ugledu, ali i ugledu tvrtke.

- isprika

„Ispričavam se.“

- prijedlog rješenja

„Čim završimo sa sastankom, dodat ću poveznice i do 14:00 sati poslati Vam konačni prijedlog izgleda mrežne stranice.“

- kompenzacija

„Predlažem da dodamo i profil tvrtke na LinkedInu.“

- potvrda prihvaćanja prijedloga rješenja

„Slažete li se s ovim prijedlogom?“

Potvrda prihvaćanja prijedloga rješenja prigovora zapravo je razrješenje prigovora. Važno je ishoditi usmenu/pisanu suglasnost jer sve dok sugovornik ne potvrdi prihvaćanje prijedloga rješenja prigovor nije razriješen. Ponavljat će se u različitim oblicima od preusmjeravanja nezadovoljstva na druga područja suradnje (na koja možda i ne možete utjecati) do neverbalnih signala kojima se iskazuje otpor, ljutnja...

10.1.2. Nesorazum

Vrlo često dvije strane različito dožive informaciju ili nenamjerno ispuste činjenicu. Ista informacija može imati najmanje dvije interpretacije. Što ako vaš klijent misli da je izrekao zahtjev, no zapravo nije?

Klijent prigovara: *„Dvaput sam Vam rekao da želim vidljivost poveznica na društvene mreže na glavnom dijelu stranice!“*

Klijent je nezadovoljan i smatra da niste poštovali njegov zahtjev. Međutim, na sastanku ste vodili precizne bilješke, napisali projektni zadatak, poslali ga klijentu koji je potvrdio suglasnost. Očito se radi o nesporazumu.

Kako reagirati? Reći ćete: *„Sjećate li se da je na sastanku sudjelovala i Vaša kolegica, a ja sam pažljivo bilježio Vaše zahtjeve. Potom sam napisao i u četvrtak Vama i kolegici poslao e-mailom projektni zadatak u kojem nisu navedene poveznice na društvene mreže. Odgovorili ste da ste suglasni s prijedlogom. Međutim, nije problem, dodat ću poveznice i do 14:00 sati poslati Vam konačni prijedlog izgleda mrežne stranice. Slažete li se?“*

Što su osnovni elementi odgovora na nesporazum?

- provjerljivi argument uzroka nesporazuma

Na sastanku je bila klijentova kolegica, a on je osobno pisanim putem potvrdio suglasnost s projektnim zadatkom. Dakle, u razgovoru s kolegicom i pregledom e-maila može potvrditi vaše navode.

- prijedlog rješenja

„...dodat ću poveznice i do 14:00 sati poslati Vam konačni prijedlog izgleda mrežne stranice.“

- potvrda prihvatanja prijedloga rješenja
„Slažete li se?“

Ako se radi o nesporazumu, ne trebamo se ispričavati i nuditi kompenzaciju jer nismo pogriješili. Međutim, bez obzira što smo bezrazložno „napadnuti“ ostat ćemo ljubazni i suradljivi. Radi se o nenamjernoj, pogrešnoj interpretaciji dogovora. Zato ćemo, ako je moguće i ako se radi o okolnosti na koju možemo utjecati, ponuditi rješenje i dobiti potvrdu da je prijedlog prihvaćen.

10.1.3. Dimna zavjesa

Kada sugovornik prigovara jednoj okolnosti, a uzrok je njegova nezadovoljstva nešto sasvim drugo, tada možemo razmatrati prigovor kroz razumijevanje uzroka i povoda koje se često tumači povijesnim činjenicama početka Prvog svjetskog rata.

Povod početka Prvog svjetskog rata bio je atentat na austrougarskog prijestolonasljednika Franju Ferdinanda u Sarajevu. Međutim, stvarni *uzrok* rata bila je težnja Austro-Ugarske, Italije i Njemačke novoj podijeli svijeta.

U poslovnim odnosima nije uvijek sve dobronamjerno i profesionalno. Događa se da klijent iskazuje nezadovoljstvo, međutim, cilj mu nije rješenje konkretnog problema već nešto drugo: umanjenje cijene, dodatne usluge koje nisu uključene u cijenu i sl.

Klijent će, na primjer, reći: *„Rekli su mi da su Vaši projekti skuplji od projekata vaše konkurencije.“* Uzrok prigovora nije jasan, maglovit je, sakriven iza „okidača“ odnosno iskazanog, neargumentiranog

nezadovoljstva. Prigovor na cijenu temeljen na anonimnom izvoru informacije („*Rekli su mi...*“ tko točno?), bez informacije/usporedbe kvalitete i opsega usluge može „zamagljivati“ stvarni motiv i uzrok prigovora. To može biti želja za postizanjem niže cijene, dodatne pogodnosti i sl.

U nastavku ćemo na primjeru korištenom za tumačenje opravdanog prigovora i nesporazuma pristupiti iz pozicije rješavanja dimne zavjese. Klijent prigovara: „*Dvapat sam Vam rekao da želim vidljivost poveznica na društvene mreže na glavnom dijelu stranice!*“

Što su osnovni elementi odgovora na prigovor tipa dimne zavjese?

- postavljanje pitanja
„Kada ste tražili dodavanje poveznica na glavni dio stranice?“
„Jeste li pogledali projektni zadatak koji sam Vam poslao e-mailom u četvrtak?“
„Možemo li pogledati e-mail koji sam Vam poslao?“
„Možemo li konzultirati Vašu kolegicu koja je bila na sastanku?“
Ne pretjerujte ni s pitanjima. Ukoliko se doista radi o prigovoru tipa dimne zavjese, vrlo će brzo i jednoj i drugoj strani biti jasno da se ne radi o stvarnom nezadovoljstvu. Pretjerivanje s pitanjima može dodatno pogoršati neugodnu situaciju.
- pažljivo saslušati odgovore
Pažljivim slušanjem sugovornika iskazujemo poštovanje. U pravilu, ukoliko klijentu nije cilj rješenje zahtjeva, već ishođenje dodatnih povlastica, povući će se.
- paziti na neverbalnu komunikaciju

Sugovornik može pokušati manipulirati, a na vama je da to prepoznate. Pri tome je važno zadržati profesionalan stav. Kontrolirajte svoju neverbalnu komunikaciju: ne podižite glas, ne radite grimase, ne okrećite očima... neće koristiti rješavanju neugodne situacije, a može izazvati novi, ovaj put opravdani prigovor.

- ne širite temu, ne produbljujte razgovor, započnite novu temu ili završite razgovor

„Ukoliko želite dodatne opcije, možemo ih razmotriti i dogovoriti rok dopune projektnog zadatka?“

Čim prepoznate da se sugovornik povukao i odustaje od svoje namjere ishoda dodatnih ustupaka, prijedite na novu temu ili završite razgovor. Širenje teme dodatno će povećati neugodu i napetost i otežati nastavak poslovnog odnosa.

- potvrda prihvaćanja

„Slažete li se?“

Prigovor tipa dimne zavjese ne možete riješiti, međutim trebate potvrdu da je sugovornik spreman prijeći na drugu, konkretnu temu.

Iz prethodnih primjera jasno je da svaki prigovor može biti opravdan, nesporazum ili dimna zavjesa. Zato je važno pažljivo slušati sugovornika koji upućuje prigovor, ne prekidati ga i ne upadati mu u riječ. Ukoliko nismo sigurni o kojoj se vrsti prigovora radi, pitanjima utvrditi vrstu, zaključiti o našoj odgovornosti nezadovoljstva sugovornika i prema tome voditi nastavak i završetak razgovora. Ukoliko smo odgovorni, ispričat ćemo se i, ukoliko smo u prilici, ponuditi kompenzaciju.

Pravovremeno prepoznavanje prigovora omogućava rješavanje nezadovoljstva u najranijoj fazi i sprečava prerastanje nezadovoljstva u sukob.

Usmjereni na tehnički dio posla, inženjeri ponekad ne primjećuju reakcije sugovornika koje mogu biti ključne za poslovni odnos.

Sugovornici inženjerima često su osobe koje nemaju jednaku razinu tehničkih znanja i ne razumiju stručnu terminologiju, što može izazvati nezadovoljstvo. Sugovornik se može osjećati inferiorno, poniženo. Prilagođavanje terminologije sugovorniku spriječit će ovu vrstu nezadovoljstva.

U poslovnoj komunikaciji, prigovori su rezultat nezadovoljstva nekim elementom posla, zato ih ne treba shvaćati osobno. Realno, vašeg klijenta ne zanimaju ni vi ni vaša osobnost, sustav vrijednosti, interesi. Zanima ga postizanje cilja uz što povoljnije uvjete.

Opće smjernice rješavanja prigovora:

- **Saslušajte prigovor!**
- **Ne prekidajte sugovornika, ne upadajte mu u riječ!**
- **Reagirajte ODMAH čim čujete ili uočite prigovor!**
- **Nikada ne ignorirajte prigovor!**
- **Pitanjima utvrdite o kakvom se prigovoru radi!**
- **Prihvatite prigovor ako je opravdan!**
- **Ne svađajte se!**
- **Ne shvaćajte prigovor osobno!**
- **Ne prebacujte odgovornost na druge!**
- **Pazite na neverbalne signale!**

10.2. Nerazriješen prigovor – mogući sukob

Ukoliko u poslovnoj komunikaciji ne prepoznamo prigovor ili ga ignoriramo, moguće je da će prerasti u sukob. Bez pretenzija detaljnog razmatranja psiholoških uzroka sukoba, u nastavku će biti opisane osnovne informacije koje inženjerima mogu pomoći da prepoznaju i učinkovitije rješavaju sukob kada do njega dođe.

Sukob se zbiva kad pojedinci ili grupe doživljavaju neusklađivim ili vide jedni druge kao prijetnju svojim potrebama, vrijednostima ili sredstvima. To je situacija u kojoj postoje suprotna zbivanja, nastojanja ponašanja i čuvstva te doživljaji uzajamno suprotnih interesa [36].

Sukob je rezultat različitih potreba, interesa, gledišta, a problem nastaje zbog reakcije na sukob. Sukob je situacija međusobnog neslaganja dviju ili više strana koja uključuje različite interese ili vjerovanje da njihovi interesi ne mogu biti istovremeno zadovoljeni. Sukob je način na koji se suprotstavljamo nemogućnosti usklađivanja ciljeva, želja i vrijednosti.

Da bi uopće došlo do sukoba, moraju biti zadovoljene tri pretpostavke:

- *Interakcija među stranama.*

Ne možemo se sukobiti ukoliko ne komuniciramo.

- *Opažanje neusklađive razlike.*

Ako jedna strana prepoznaje, a druga ne prepoznaje razlike u stavovima, interesima, vrijednostima i ciljevima, do sukoba neće ni doći.

- *Korist sukoba.*

Ukoliko niti jedna strana ne procijeni da će imati veću korist ili manju štetu od sukoba, do sukoba neće ni doći („*Neću se suprotstavljati. Zadnji puta ništa nisam postigla.*“)

Na odluku hoćemo li se upustiti u sukob i kako ćemo se ponašati utječu i:

- prethodni odnosi, prethodni sukobi,
- naše i njegovo/njezino ponašanje tijekom sukoba
- promatrači sukoba
- okolina u kojoj se sukob događa.

Svi sukobi nisu očigledni. Osobe sklone pasivnom komunikacijskom stilu neće reagirati iako su nezadovoljne, ne slažu se ili imaju suprotno mišljenje.

S obzirom na prepoznatljivost, sukobe dijelimo na:

- latentne ili prikrivene
- manifestne ili očigledne sukobe.

Sukob je neizbježan dio ljudskih odnosa, međutim nije uvijek negativan ili neproduktivan. Zapravo su brojna istraživanja pokazala da količina sukoba u odnosima nije toliko bitna, koliko način rješavanja sukoba. Uz to, ako se sukobom dobro upravlja, on može dovesti do korisnih i zadovoljavajućih odnosa.

Sukobi sami po sebi nisu ni loši ni dobri, takvi mogu biti utjecaji sukoba [38].

Pozitivni utjecaji sukoba mogu biti:

- omogućava promatranje problema na drukčiji način iz pozicije osobe s kojom se ne slažemo,

- potiče kreativnost u iznalaženju rješenja koja su predmet sukoba,
- donosi dinamiku tijekom koje se brže preispituju stereotipni načini razmišljanja ili odnosi,
- omogućava da upoznamo svoje i reakcije druge osobe u situacijama neslaganja,
- potiče promjene u odnosima ili radu,
- učvršćuje identitet pojedinca ili grupe,
- razriješeni sukobi mogu unaprijediti, raščistiti narušene odnose, unaprijediti međusobno povjerenje i povezanost tima.

Negativni utjecaji sukoba mogu biti:

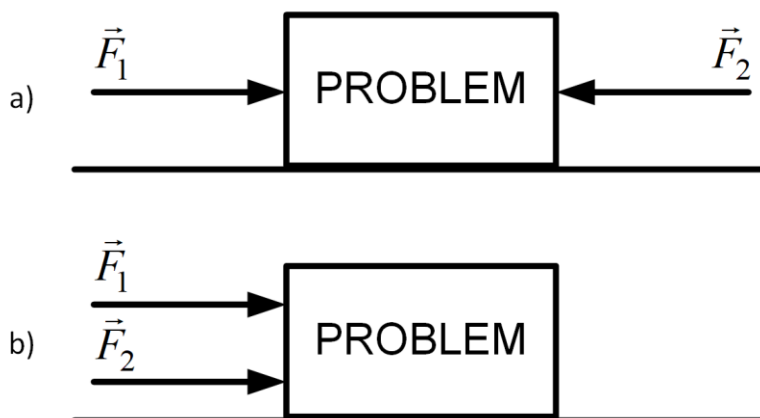
- prepoznavanje i porast negativnih osjećaja (ljutnja, agresivnost, nekooperativnost, bezvoljnost, nezadovoljstvo),
- pad motivacije,
- slabljenje povezanosti članova tima,
- loša komunikacija,
- loši rezultati.

Ako podupire ostvarenje timskih ciljeva, sukob je pozitivan i naziva se funkcionalni sukob, u suprotnom je nesvrhovit, negativan [38].

Ako želimo na neslaganje reagirati konstruktivno, prihvatit ćemo funkcionalni sukob jer ćemo se truditi problemu pristupiti s ciljem rješavanja problema, a ne međusobnog nadmetanja i suprotstavljanja, često na osobnoj razini.

Inženjerima će možda bliže biti objašnjenje povezano s fizikalnim pojavama (slika 23). Ako na tijelo koje miruje u isto vrijeme djeluju dvije sile istog iznosa, a različitih smjerova (a), tijelo će mirovati. Ako je pri tome bilo koja sila veća, tijelo će se gibati u smjeru u kojem djeluje jača

sila. Dakle, ako u isto vrijeme na problem utječemo istim intenzitetom, ali iz suprotnih smjerova, problem će „mirovati“, neće biti napretka u rješavanju ili će se polako rješavati u smjeru koji zastupa „jači“ sudionik sukoba. Ako međutim na tijelo koje miruje u isto vrijeme djeluju dvije sile istog smjera (b), tijelo će se gibati. Dakle, ako želimo riješiti problem, zajednička treba biti orijentiranost na problem i cilj, a ne na naše razlike.



Slika 23. Dva pristupa rješavanju sukoba

Uz pojednostavljeno prikazan pristup sukobu iz pozicije pristupa problemu, odnosno rješavanju problema, autori spominju četiri strategije pristupa sukobu [15].

Izbjegavanje

Izbjegavanje sukoba može ukazivati da ne postoji direktna komunikacija o problemu koji bi mogao biti motiv sukoba. Čak i kad pokušavamo izbjeći sukob, namjerno ili nenamjerno možemo iskazati svoje osjećaje putem verbalne i neverbalne komunikacije.

Možda ćemo se odlučiti za izbjegavanje sukoba iz različitih razloga: ako osoba s kojom imate problem radi u uredu tjedan dana, možete

zaključiti da je sukob privremen i odlučiti ga izbjeći i nadati se da će se sukob riješiti. Izbjegavanje sukoba ne zahtijeva ulaganje vremena, emocija ili komunikacijske vještine, tako da ne ulažemo ništa što bismo mogli izgubiti. Međutim, problem koji stavljamo pod tepih prije ili kasnije izbit će na površinu.

Prilagođavanje

Prilagođavamo se zato što smo velikodušni, pokoravamo se ili ćemo popustiti. Ako smo velikodušni, prilagodit ćemo se jer smo dobronamjerni; ako se pokoravamo, nemamo izbora nego prihvatiti (možda zbog potencijalnih negativnih posljedica); ako popustimo, možda ćemo imati svoje stavove ili ciljeve, ali odustat ćemo od njih zbog umora, vremenskih ograničenja ili zbog toga što je ponuđeno bolje rješenje.

Kompromis

Kada pristajemo na kompromise, odričemo se dijela ili većine onoga što želimo. Sukob se privremeno rješava, ali razmišljanje o gubicima moglo bi dovesti do budućeg sukoba. Kompromis može biti dobra strategija ako postoje vremenska ograničenja ili kad produljenje sukoba može dovesti do pogoršanja odnosa. Kompromis je također dobar ako obje strane imaju jednaku moć ili ako druge strategije rješavanja nisu djelovale.

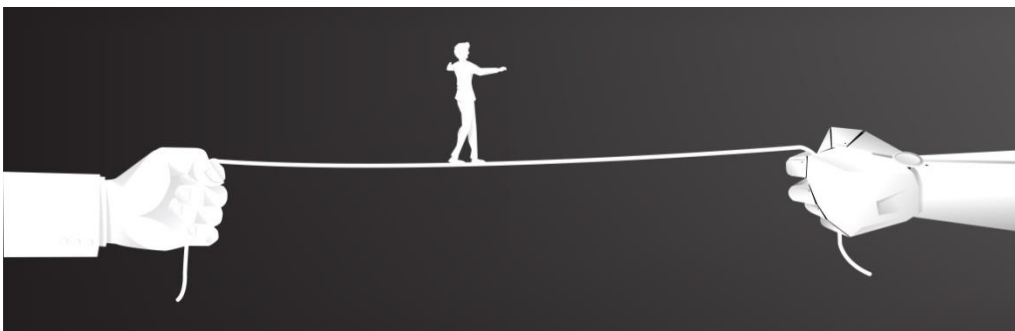
Suradnja

Odabir strategije suradnje zahtijeva najviše komunikacijske kompetencije, a u konačnici dovodi do situacije "win/win" u kojoj nijedna strana ne mora ustupati, jer se iznalazi obostrano korisno rješenje. Prednost je što su obje strane zadovoljne, što bi moglo

dovesti do pozitivnog rješavanja problema u budućnosti i ojačati cjelokupni odnos.

Nekoliko smjernica za funkcionalni pristup problemu i rješavanje sukoba:

- ne doživljavajte sukob kao natjecanje u kojem pokušavate pobijediti,
- ostanite otvoreni i fleksibilni i prihvatite da postoje rješenja koja tek treba otkriti,
- razlikujte ljude od problema, ne pristupajte iz osobne razine,
- utvrdite temeljne potrebe koje utječu na poziciju druge osobe,
- prepoznajte zajedničke interese na kojima možete raditi na razvoju rješenja,
- postavljajte pitanja kako biste si pojasnili situaciju i razumjeli perspektivu druge strane,
- pažljivo slušajte, kontrolirajte svoje i pratite neverbalne povratne informacije druge strane u sukobu.



11.

PREZENTACIJSKE VJEŠTINE

**Samopredstavljanje i upravljanje
dojmovima**

**Priprema, oblikovanje i izvedba
prezentacije**

Što razlikuje dobre i loše prezentatore?



11. Prezentacijske vještine

11.1. Samopredstavljanje i upravljanje dojmovima

Želja da ostavimo dobar dojam na druge dio je ljudske prirode. Većina ljudi želi ostaviti dobar dojam na radnom mjestu radi dobrih odnosa sa suradnicima, postizanja poslovnih ciljeva s klijentima, ali i napredovanja i dobivanja povišice od poslodavca. Ipak, ljudi se razlikuju u tome koliko ih brine kakav će dojam na druge ostaviti, a ista osoba u različitim situacijama nije jednako zainteresirana za dojam koji će ostaviti na druge [37]. Pri tome razlikujemo samopredstavljanje i upravljanje dojmovima.

Kroz **samopredstavljanje** nastojimo pokazati tko smo, kakvi smo ili kakvi želimo da ljudi vjeruju da jesmo.

Na primjer, kad se timu priključi novi član, nastojimo se predstaviti kao suradljiva, pouzdana, simpatična osoba.

Upravljanje dojmovima uglavnom je svjesno, planirano predstavljanjem sebe pred drugima s ciljem ostvarenja određenog cilja ili potrebe.

„Nećete imati drugu priliku ostaviti dobar prvi dojam.“

Američka izreka

Samopredstavljanje

Upravljanje dojmovima

Strategije:

- umiljavanje
- zastrašivanje
- predstavljanje uzora
- samoisticanje
- bespomoćnost

Pet faza prezentacije:

- priprema
- izrada i oblikovanje prezentacije
- uvježbavanje
- izvedba prezentacije
- odgovaranje na pitanja

Na intervjuu za posao potrudit ćemo se uvjeriti potencijalnog poslodavca da imamo stručnost i osobine koje traži jer nam je cilj dobiti posao. Pripremit ćemo se za intervju, uvježbati odgovore na moguća i očekivana pitanja.

Jones i Pittman još su 1982. godine, prepoznali pet glavnih strategija samopredstavljanja:

Umiljavanje – osoba daje komplimente drugoj osobi, prihvaća njezino mišljenje, nastoji pronaći zajedničke interese i sličnosti kako bi se svidjela drugoj osobi.

Zastrašivanje – osoba se predstavlja kao opasna i strahom pokušava kontrolirati situaciju i ljude oko sebe.

„Znate li vi tko sam ja? Jedan moj telefonski poziv i ostat ćete bez posla.“

Samoisticanje – osoba naglašava svoje uspjehe i postignuća kako bi se prikazala kompetentnom.

„Dobio sam nagradu Komore inženjera, dvaput sam proglašen najboljim programerom u poduzeću, moji projekti donijeli su najveće prihode.“

Predstavljanje uzora – osoba naglašava svoje vrline i moralne vrijednosti, s ciljem izazivanja osjećaja krivnje kod druge osobe.

„Poštenje, odanost i marljivost najvažnije su mi osobine. Te vrline određuju me kao čovjeka i radnika.“

Bespomoćnost – osoba naglašava svoje slabosti, prikazuje se bespomoćnom i ovisnom radi izazivanja samilosti i suosjećanja.

„Imam kredit u švicarskim francima, banka mi je blokirala račun. Imam troje djece u školi. Jako mi je važno da dobijem ovaj posao.“

11.2. Prezentacija

Prezentacija je oblik komunikacije koji ima sljedeće karakteristike [38]:

- Prezentacija je javna, sinkrona i najčešće usmjerena na veći auditorij.
- Prezentacija je svrhovita, organizirana, strukturirana i planirana.
- Prezentacija je vremenski ograničena.
- Prezentacija se obično izvodi u formalnijoj okolini i uz upotrebu formalnijeg načina izražavanja.

Svrha prezentacije jest informirati ili educirati publiku, predstaviti svoje rezultate ili mišljenje. Možete predstavljati projekt, proizvod, tehnologiju ili objasniti postupak pred timom, klijentom, na predavanju, kongresu... Bez obzira što, gdje i kome prezentirati, priprema i izvedba prezentacije zahtijevaju ozbiljnu pripremu koja uključuje pet etapa:

- Priprema prezentacije
- Izrada i oblikovanje prezentacije
- Uvježbavanje prezentacije
- Izvedba prezentacije
- Odgovaranje na pitanja

11.2.1. Priprema prezentacije

Tijekom pripreme važno je istražiti informacije povezane s organizacijom i publikom kojoj ćemo se obratiti prezentacijom [39].

- **Organizator**

Tko je organizator? Ako sudjelujete na konferenciji ili seminaru, saznajte informacije o organizatoru. Istražite ključne aktivnosti i rezultate organizatora kako biste razumjeli svoju ulogu u organiziranom događaju. Trebat će vam kada se budete zahvaljivali organizatoru, no trebat će vam i za pripremu prezentacije kako biste bili usklađeni.

- **Povod**

Pokušajte saznati što organizator želi postići vašim izlaganjem, što očekuje od vas, dolaze li sudionici dobrovoljno ili ih je „natjerao“ organizator. Sudionici koji su prisiljeni doći na prezentaciju (možda nakon radnog vremena) neće biti oduševljeni, zato treba što bolje ispitati njihove afinitete i tako im umanjiti nezadovoljstvo jer su u slobodno vrijeme na prezentaciji na kojoj zapravo ne žele biti.

- **Ostali govornici**

Saznajte tko će još govoriti, a ako je moguće, saznajte teme drugih govornika kako ne biste ponavljali ono što je već netko rekao.

- **Publika**

Prezentacija će biti uspješna ako odgovara na potrebe i interese publike, zato je važno unaprijed saznati strukturu publike (dob, spol, razinu obrazovanja, ekonomski status). Istoj temi različito ćemo pristupiti s obzirom na dob, obrazovanje, iskustvo publike. Ako je, na primjer, naša tema Blockchain, potpuno ćemo drugačije pripremiti prezentaciju kojom želimo informirati javnost, educirati studente računarstva ili odjel informatike u banci. Mladi su ljudi najsofisticiranija

publika, sa širokim rasponom interesa i progresivnim stavom, vole nove projekte i ideje, ali i vrlo su kritični. Publika srednje dobi često je konzervativna i ne prihvaća lako nove ideje. Ima više znanja i iskustva, ali možda nije oduševljena promjenama ili novim idejama, sluša sa zanimanjem, ali ne prihvaća lako. Starije građane obično zanimaju informacije o novim smjerovima razvoja i onome što se događa u svijetu. Također se vole podsjećati na dobre stare dane. Važno je saznati i koliki broj sudionika možete očekivati radi pripreme materijala i metode rada. Za manje grupe prikladna je radionica koja dopušta interakciju, za velike grupe prikladnije je predavanje.

- **Mjesto održavanja prezentacije**

Veličina i raspored prostora utjecat će na metode koje ćete koristiti tijekom izlaganja. Manji prostori omogućavaju izravniji kontakt s publikom. Veliki prostori nisu prikladni za radionice. Kakav je raspored prostora? Možete li intervenirati u prostor i posložiti raspored kako vam odgovara? Važno je znati koja oprema je osigurana, a koju trebate ponijeti sa sobom.

- **Raspoloživo vrijeme**

Raspoloživo vrijeme za prezentaciju ključno je za pripremu opsega izlaganja. Provjerite vrijeme koje vam je dodijeljeno i pripremite prezentaciju u zadanom vremenskom okviru. Nitko ne voli predavače koji ne poštuju vrijeme.

11.2.2. Izrada i oblikovanje prezentacije

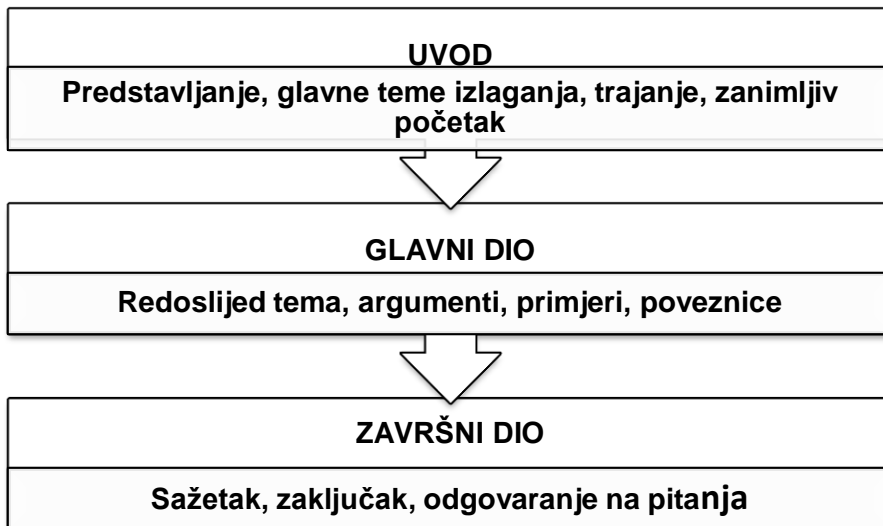
Iskusni predavači trebaju tri do četiri sata pripreme za jedan sat izvedbe prezentacije koju izvode prvi put. Neiskusni, puno više. Nakon što smo ispitali ciljeve i očekivanja organizatora i strukturu publike, pripremit ćemo prezentaciju. Uobičajena struktura prezentacije sadrži tri dijela i prikazana je na slici 24.

U uvodu ćete pozdraviti publiku i organizatora, zahvaliti se na prilici da govorite, predstaviti se, naznačiti svoje kompetencije i privući pozornost nekim zanimljivim podatkom ili, ako je primjereno, anegdotom koja će poslužiti povezivanju s auditorijem, razbijanju leda. Uvod treba trajati vrlo kratko. Ako cijelo izlaganje traje 45 minuta, uvod ne smije trajati više od pet minuta.

Glavni dio predavanja razlog je zašto ste pozvani održati predavanje. Teme glavnog dijela predavanja trebaju slijediti logičnu strukturu i poštivati načelo od općeg prema pojedinačnom, od poznatog ka nepoznatom. Važno je da publika u svakoj podtemi prepozna dio koji poznaje kako bi na osnovi poznatih informacija prihvatila nove, inovativne i nepoznate sadržaje. Koristite argumente koji su provjerljivi i dokazivi, primjere koji su zorni, uzročno-posljedične veze i odnose koji će olakšati razumijevanje.

U završnom dijelu prezentacije pripremite sažetak ključnih elemenata prezentacije, zaključak i ostavite vrijeme za odgovaranje na pitanja.

Završni dio prezentacije ne bi trebao trajati više od 5 do 10 minuta za predavanje koje ukupno traje 45 minuta.



Slika 24. *Struktura prezentacije*

Pisanje prezentacije uvažava pravilo manje je više. Od predavača se očekuje da jako dobro poznaje temu o kojoj govori, a slajdovi će koristiti da on i publika prate tijek govora.

Ukratko, slajdovi će izgledati čitko ukoliko obratite pozornost na napomene u nastavku.

Izgled slajda:

- ne više od 6 natuknica po slajdu
- ne više od 6-7 riječi po natuknici
- najviše 2 razine točaka po slajdu
- koristiti jednostavne pozadine slajda, izbjegavati fotografije u pozadini
- koristiti grafikone, ne samo tablice i riječi

- sliku smjestiti sa strane, a ne u sredinu slajda
- ako koristite animacije, one moraju imati jasnu svrhu, a ne biti estetski dodatak.

Tekst

- koristiti standardne fontove kao što su Times New Roman, Arial, Calibri...
- veličina fonta: najmanje 24
- boja slova treba biti u kontrastu s pozadinom
- provjeriti tekst i ispraviti pravopisne i gramatičke greške.

11.2.3. Uvježbavanje prezentacije

Svrha uvježbavanja prezentacije jest postizanje sigurnosti i uvjerljivosti. Što bolje uvježbamo prezentaciju, manja je vjerojatnost da će nas trema i eventualne nepredviđene okolnosti omesti u postizanju cilja prezentacije.

Korisno je vježbati izvedbu prezentacije izgovarajući ju na glas. Pisani materijal koji čitamo u pravilu traži manje vremena nego izvedba prezentacije na glas. Idealno je uvježbati prezentaciju u istoj ili sličnoj prostoriji u kojoj ćemo ju izvoditi kontrolirajući vrijeme. Poželjno je snimati se prilikom uvježbavanja jer nas može iznenaditi način izgovora pojedinih riječi ili općenito paraverbalna komunikacija, dužina trajanja izvedbe ili neverbalne poruke koje šaljemo. Danas mobiteli omogućavaju snimanje koje nam bez dodatnih tehničkih resursa može pomoći da se vidimo i čujemo prije no što izađemo pred publiku.

11.2.4. Izvedba prezentacije

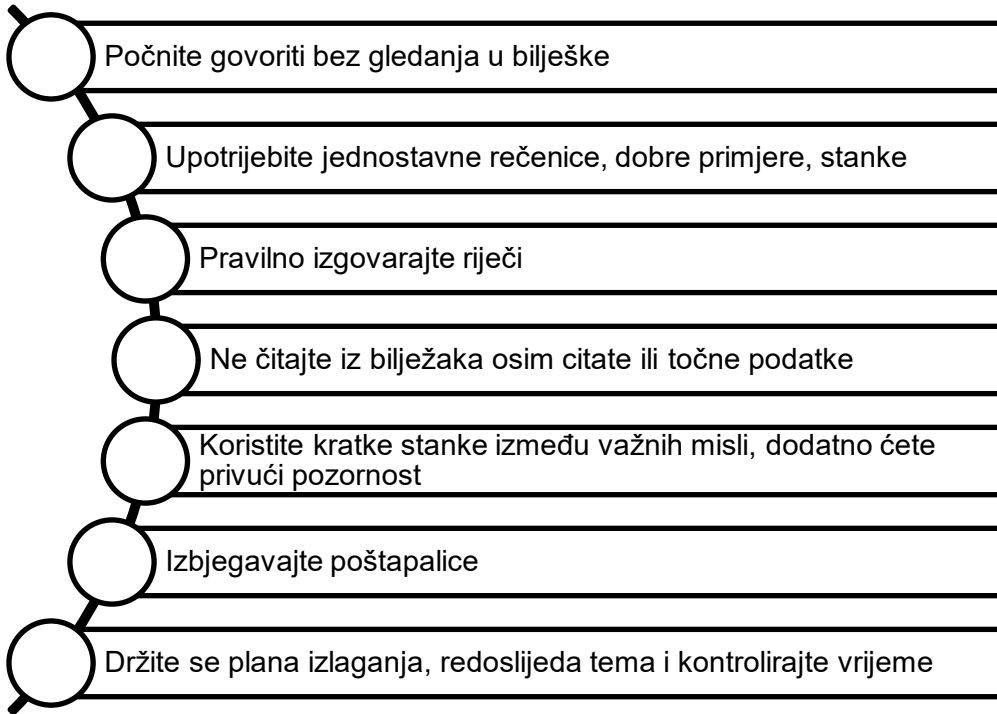
„Govor bi trebao biti poput ženske suknje: dovoljno dugačak da bi pokrio temu, a dovoljno kratak da bi bilo zanimljivo.“
Winston Churchill

Prosječna je brzina prezentacije 100 riječi u minuti. Koristite kratke rečenice kako biste slušatelju omogućili da vas razumije i prati.

Nekoliko je elemenata koji su, uz stručno znanje, čimbenici dobrog dojma prezentacije i prezentatora:

- Uvjerljivost/iskrenost – ukoliko smo iskreni i uvjerljivi, publika će nas doživjeti autentičnima.
- Entuzijazam – ako volite temu o kojoj govorite, vaša će strast biti zarazna i zainteresirati publiku.
- Spontanost i ležernost – usiljenost i pretjerana formalnost mogu ostaviti dojam nesigurnosti, a spontanost i ležernost utječu na dojam kompetentnosti i samouvjerenosti. Ukoliko je primjereno, koristite humor. Ako je tema ozbiljna, odmjeren i primjeren humor može dodatno potaknuti pozornost publike.
- Snaga izražavanja – govorite sigurno, jasno i glasno. Izbjegavajte poštapalice.

Verbalni elementi izvedbe prezentacije prikazani su na slici 25.



Slika 25. Verbalni elementi izvedbe prezentacije

Bez obzira na temu, cilj i situaciju u kojoj trebamo prezentirati, kad se pojavimo ispred ljudi, oni prvo procjenjuju nas, stvaraju dojam o nama. Prije nego što počnemo izlagati temu, ljudi će početi stvarati dojam o nama. Od ulaska u prostor do završetka prezentacije sudionici promatraju kako izgledamo, kako smo odjeveni, kako se krećemo i gestikuliramo.

Prezentacija nije prilika u kojoj naglašavamo svoj stil odijevanja ili šminkanja. Manje je više, zato ćemo za prezentaciju odabrati poslovnu odjeću, ne pretjerivati s kombinacijom boja i uzoraka. Žene neće pretjerivati sa šminkom i nakitom. Pozornost auditorija treba biti na onome što govorimo, a ne kako smo odjeveni i našminkani.

Tijekom izvedbe prezentacije treba paziti na neverbalnu komunikaciju:

- održavati kontakt očima s publikom,
- imati neutralan izraz lica ili se smješkatati kada je primjereno,
- paziti na otvoreni stav tijela, držanje ruku, gestikulaciju,
- kretati se u prostoru,
- ukoliko je u auditoriju više od 15 ljudi, nije primjereno sjediti.

11.2.5. Odgovaranje na pitanja

Govornici, predavači često su zabrinuti zbog pitanja koja sudionici mogu postaviti. U nastavku su smjernice o kojima treba voditi računa prilikom pripreme prezentacije.

- Odlučite kada ćete dopustiti postavljanje pitanja. Najčešće se pitanja ostavljaju za kraj prezentacije jer je tako lakše upravljati vremenom i održavati koncentraciju na sadržaj izlaganja. Ukoliko ipak dopustite sudionicima da vas tijekom izlaganja prekidaju, možete povećati dinamiku predavanja, poboljšati interakciju sa sudionicima, ali i imati poteškoće s kontrolom vremena.
- Predvidite moguća pitanja, pripremite odgovore. To će smanjiti napetost i omogućiti da se opuštenije pripremite za pitanja koja niste predvidjeli.
- Ako želite potaknuti sudionike da na kraju predavanja postavljaju pitanja, zamolite poznatu osobu da prva postavi pitanje. Publika je ponekad neodlučna, sramežljiva i to će biti poticaj.

- Na pitanja odgovarajte sažeto.
- Odgovorite iskreno. Iako odgovor možda nije najpoželjniji, iskrenost će potvrditi vašu autentičnost i izgraditi dodatno povjerenje. Možete odbiti odgovoriti na pitanje, no ne smijete govoriti neistinu.
- Na postavljeno pitanje pojedinca, odgovarajte cijeloj publici. Ponekad se događa da se na kraju uspostavi komunikacija između predavača i jednog sudionika. To umara ostale. Ukoliko jedna osoba nastavlja s pitanjima, zamolite ju da ostane poslije predavanja. Tada vi upravljate vremenom.

Autori spominju četiri najčešće vrste pitanja koja se pojavljuju na kraju izlaganja.

1. Dobra pitanja – povezana su s temom prezentacije, omogućavaju dopunu ili pojašnjenje

Zahvalite na pitanju. Kratko odgovorite obraćajući se publici, a ne samo osobi koja je postavila pitanje.

2. Teška pitanja – pitanja na koja ne možemo ili ne želimo odgovoriti
Ako ne znamo odgovor, dobro je pokušati iskoristiti znanje publike: *„Zanimljivo i teško pitanje. Moram priznati da nisam naišla na tu informaciju/problem. Zna li netko odgovor?“* Ukoliko nitko ne zna odgovor, predložite da ćete potražiti odgovor i dostaviti mu/joj. Ako ste obećali, svakako to i učinite.

3. Nepotrebna pitanja – pitanja na koja ste odgovorili tijekom izlaganja

Recite da ste o tome govorili tijekom izlaganja. Vrlo kratko odgovorite i nastavite dalje.

4. Irelevantna pitanja – nepovezana sa sadržajem predavanja i temom
Pazeći na verbalne i neverbalne signale, prijedite preko takvih pitanja:
„Danas se bavimo Blockchain tehnologijom. Možda ćemo drugom prilikom govoriti o temi Internet of Things. Hvala na interesu.“

11.2.6. Što razlikuje dobre i loše prezentatore?

Inženjeri znaju komentirati da nisu izvođači, zabavljači i da nisu studirali dramske umjetnosti. To ne moraju ni biti. Publika će poštovati predavača koji izvede stručnu i informativnu izvedenu prezentaciju.

Inženjer može biti nesavršen u tehnici prezentiranja. Mnogi su dostupni savjeti o prezentacijskim vještinama dobronamjerni, ali pretjerani. Savjeti poput: ovako držite ruke, napravite određenu gestu, naglasite konkretnu riječ... mogu biti korisni, međutim inženjerska publika preferira jasne sadržaje, relevantne informacije i ideje prezentirane na iskren, zanimljiv i lako razumljiv način.

Winston Churchill nije bio rođeni govornik, imao je disleksiju i unatoč ovoj ozbiljnoj poteškoći, a zahvaljujući ustrajnom radu i vježbama zapamćen je kao jedan od najboljih svjetskih govornika.

Ne rađamo se kao dobri govornici. Istovremeno, ljudi različito reagiraju na različite prezentacije [41].

- Razmislite o najgorim prezentacijama koje ste ikad čuli.

Zašto su bile tako loše?

- Zatim razmislite o najboljim prezentacijama koje ste ikad čuli.

Zašto su bile tako dobre?

Naomi Karten navodi neka obilježja najgorih i najboljih prezentacija [41]:

Obilježja najgorih prezentacija:

- predavač na početku kaže: „*Imamo puno slajdova i samo sat vremena da ih prijedemo*“,
- predavač svojim stavom pokazuje da mu nije stalo do publike, sadržaja niti prezentacije,
- previše vremena troši na obrazlaganje svoje stručnosti,
- ne objasni na početku što će publika naučiti tijekom izlaganja,
- ne spomene jesu li pitanja dobrodošla,
- detaljno obradi pola slajdova, a onda juri kroz ostatak napominjući publici da sama pročita,
- objašnjava jednostavne i jasne pojmove,
- koristi suviše stručne pojmove koje ne objašnjava, a publika ih ne razumije,
- čita sa slajdova ili iz bilješki,
- ne uključuje publiku, ne uspostavlja kontakt očima,
- kreće se previše ili premalo, okreće leđa publici,
- govori monotono, pretjeruje s poštapalicama,
- okoliša, ne priznaje da ne zna odgovor na pitanje,
- koristi sitna slova i previše boja na slajdovima,
- pretjeruje s tehničkim pomagalima, stalno prebacuje s video na audio zapise,

11. Prezentacijske vještine

- ne može nastaviti prezentaciju ako nestane struje, ugasi se projektor ili laptop.

Obilježja najboljih prezentacija:

- predavač na početku postavi jasne ciljeve i očekivanja od prezentacije,
- dopusti pitanja i jasno odredi vrijeme za pitanja,
- održava kontakt očima s publikom,
- koristi energični govor tijela i dinamični stil govora,
- postavlja publici zanimljiva pitanja,
- povremeno propituje razumijevanje publike,
- ubacuje zanimljivosti i iznenađenja u izlaganje,
- umjereno koristi audio i/ili video isječke,
- koristi dijagrame i slike,
- uključuje publiku,
- doima se da uživa u prezentaciji
- govori spontano, a ne formalno, umjerenim tempom,
- koristi humor povezujući se s publikom,
- upotrebljava metafore i analogije za povezivanje teme sa svakodnevnim životom,
- koristi aktualne informacije,
- nema previše slajdova.

12.

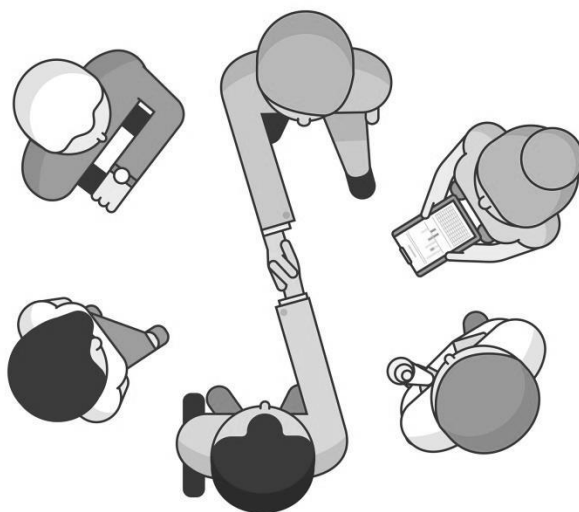
PREGOVARANJE

Pregovori, tipovi pregovora, koncepti pregovora

Faze pregovora

Stil pregovora

Uključivanje posrednika u pregovore



12. Pregovaranje







12.1. Pregovori, tipovi pregovora, koncepti pregovora

Pregovaranje je kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana [38].

Pregovor nije nametanje svoje volje. Cilj pregovaranja treba biti zajednički dogovor. Samo suradnjom i kompromisom može se doći do zaključka prihvatljivog za sve sudionike pregovaranja.

Pregovaranje je umjetnost prilagođavanja. I razmjena ustupaka. Pregovaranje je složen proces koji zahtijeva stručna znanja i napredne komunikacijske vještine. U ovom poglavlju bit će objašnjeni osnovni pojmovi i procesi povezani s pripremom i provedbom pregovora.

Pregovorima je moguće pristupiti na tri osnovna načina. Svaki od tih načina proizvodi različit rezultat.

gubitnik/pobjednik	Pristup odustajanja, popuštanja, jedna strana želi ugoditi drugoj i nema hrabrosti izraziti svoje osjećaje i uvjerenja.	 
pobjednik/gubitnik	Jedna strana potiče konkurentski, autoritaran pristup i isključivi joj je cilj pobijediti.	 
pobjednik/pobjednik	Obje su strane fleksibilne, spremne na kompromis, zainteresirane za rezultat u kojem će obje strane biti zadovoljne.	 

Dva su tipa pregovora:

- **Distributivni pregovori** – pregovarači se nadmeću kako će biti raspodijeljen predmet pregovora. Ključno je pitanje: koja će strana dobiti veću vrijednost? Svaki dobitak jedne strane ujedno je gubitak druge strane.

Primjer: Šef je odlučio da zadatak projektiranja toplinskog postrojenja dodijeli inženjeru koji će na sastanku predložiti kvalitetnije rješenje i bolje prezentirati prijedlog. Za projekt će odabrani inženjer dobiti financijsku nagradu. Drugi neće.

- **Integrativni pregovori** – pregovarači nastoje ostvariti maksimalnu korist koja odgovara interesima obje strane.

Primjer: dva poduzeća natječu se za posao izrade cjelovitog programskog rješenja za naručitelja. U konačnici se dogovore da si neće biti konkurencija, već prijavljuju zajedničku ponudu u kojoj svako poduzeće dobiva jedan dio posla.



designed by freepik

Prije početka pregovora dobro je odlučiti koji koncept pregovoraćemo primjeniti:

- **Najbolja alternativa sporazumu** (*best alternative to a negotiated – BATNA*) – pripremiti više opcija u slučaju da se ne postigne sporazum tijekom pregovora.
Primjer: privremeno odustati od prodaje nekretnine dok se ne poprave uvjeti na tržištu.
- **Rezervirana cijena** – cijena ispod/iznad koje nećete pristati na dogovor.
Primjer: Za manje od 1500 € nećete prodati svoj automobil.
- **Zona mogućeg sporazuma (ZOPA)** – koji raspon (cijene) vam je prihvatljiv
- raspon koji je prihvatljiv
Primjer: najniža cijena na koju pristaje prodavač jest 1500 €, a najveća cijena koju je spreman ponuditi kupac jest 1700 €.
- **Stvaranje vrijednosti putem razmjene ustupaka** – svaka strana dobiva nešto što želi u zamjenu za nešto što joj je važno
Primjer: Prodavač će ponuditi dodatnu opremu za automobil ukoliko kupac pristane na nešto veću cijenu.

12.2. Faze pregovora

Tri su faze pregovora: priprema, interakcija i završetak pregovora.

12.2.1. Priprema pregovora

Priprema pregovora prethodi sastanku na kojem će dvije strane pregovarati. Što sve treba uzeti u obzir, razmotriti istražiti? Ova faza uključuje:

- prikupljanje informacija, istraživanje i analizu situacije,
 - saznati što više informacija o suprotnoj strani: prednosti, nedostatke, snage i slabosti
 - razmotriti svoj položaj, vlastite snage i ograničenja
- definirati cilj,
- pripremiti realnu inicijalnu ponudu, pripremiti strategiju pregovaranja.

Jednostavan alat za analizu vlastitih snaga i slabosti te prilika i prijetnji koje dolaze iz vanjskog okruženja jest SWOT analiza (slika 26).

U tablici SWOT analize upisujemo elemente:

Snage – u čemu smo dobri, koje su naše prednosti, koje resurse imamo (kvalificirana i motivirani zaposlenici, vlastiti prostor i tehnologija).

Slabosti – što nam nedostaje, koja su nam ograničenja (nedostatak financijskih kapaciteta, nedovoljne marketinške aktivnosti)
 Pitanje koje može potaknuti razvoj: što bismo trebali učiniti da ojačamo u područjima koja smo prepoznali kao vlastite slabosti?

Prilike – što se događa u vanjskom okruženju, a može nam pomoći?

Ulazak Hrvatske u EU, fondovi koji financiraju djelatnosti kojima se bavi naše poduzeće...

Prijetnje – što se događa ili se može dogoditi u vanjskom okruženju, a može usporiti, otežati, onemogućiti rad našeg poduzeća?

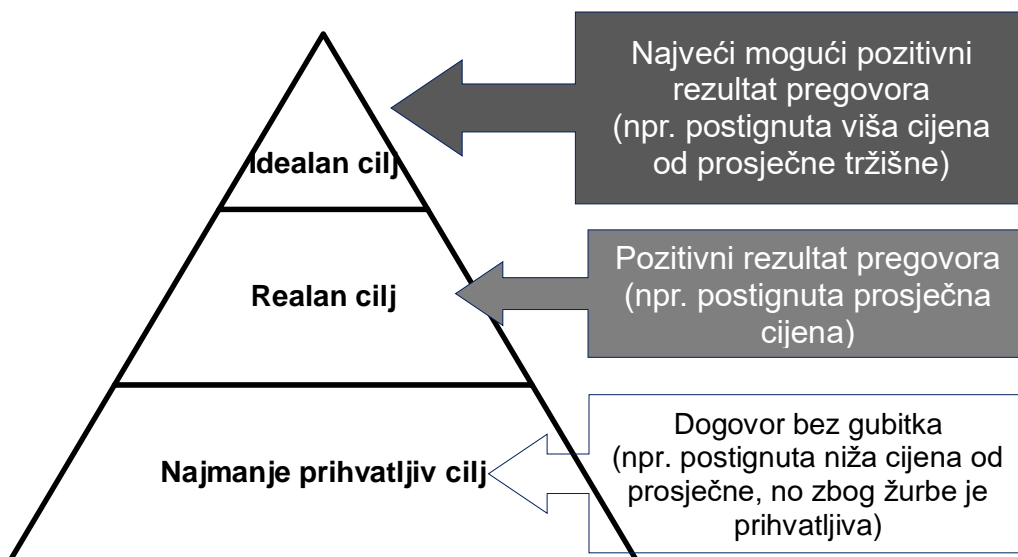
Ekonomska kriza, izlazak Velike Britanije iz EU, odlazak kadrova iz zemlje...

<p>SNAGE UNUTAR TVRTKE S = <i>strengths</i> = snage Unutarnje snage (prednosti) tvrtke – kako ih potaknuti da predanije rade za nas?</p>	<p>SLABOSTI UNUTAR TVRTKE W = <i>weaknesses</i> = slabosti Unutarnje slabosti tvrtke – što bismo trebali učiniti da se poboljšamo u tim područjima, da te svoje slabosti pretvorimo u snage?</p>
<p>PRILIKE IZ OKRUŽENJA O = <i>opportunities</i> = prilike Prilike koje se tvrtki ukazuju u njezinu vanjskom okruženju. Kako ih možemo najbolje iskoristiti?</p>	<p>PRIJETNJE IZ OKRUŽENJA T = <i>threats</i> = prijetnje Prijetnje vanjskog okruženja s kojima se suočava tvrtka. Kako se možemo za njih pripremiti i pretvoriti ih u svoje koristi?</p>

Slika 26. SWOT analiza

Nakon prikupljanja i analize informacija treba razmišljati o ciljevima. Što želimo postići svjesni vlastitih kapaciteta i kapaciteta druge strane?

Ciljeve postavljamo na trima razinama (slika 27): idealan cilj (najbolji mogući scenarij), realan cilj (s obzirom na istražene informacije) i najmanje prihvatljiv cilj. Ponekad je najmanje prihvatljiv cilj da upoznamo konkurenciju, razmijenimo podatke i ostavimo mogućnost suradnje u nekoj drugoj situaciji.



Slika 27. Definiranje cilja pregovora na trima razinama

Kad razmišljamo o ciljevima, korisno je primijeniti SMART metodu:

Specific – specifični

Measurable – mjerljivi

Attainable – izvedivi

Realistic – realni

Timely – vremenski određeni

Primjer SMART cilja: Napraviti program za upravljanje bazom korisnika primjenjiv u dječjim vrtićima (specifično) i prodati ga u tri vrtića (mjerljivo), u Bjelovarsko-bilogorskoj županiji (realno) uz angažiranje dva *developer*a (izvedivo) do 31.12.2020. godine.

„Ljudi koji nemaju ciljeve osuđeni su raditi za one koji ih imaju.“
W.D. Staples

12.2.2. Interakcija

Provedba samih pregovora uključuje niz čimbenika:

- **Postavljanje stila** – poznajemo li drugu stranu u pregovorima? Moramo li primijeniti formalni stil komunikacije ili je prikladniji neformalni?
Koga uključiti u pregovore? Koliko će članova tima imati druga strana? Tko će voditi pregovore s naše strane?
Gdje će se održati pregovori? Možemo li iskoristiti prednost „domaćeg terena“? Gdje će tko sjediti?
Koje ćemo teme potaknuti na početku s ciljem opuštanja atmosfere i razbijanja leda?
- **Postavljanje dnevnog reda** – na početku pregovora treba ponoviti temu i svrhu sastanka i okvirni terminski plan. Događa se da sastanku prisustvuju osobe koje nisu detaljno upućene. Radi vaše i njihove organizacije vremena, na početku treba ponoviti dnevni red.
- **Procjenjivanje pozicije druge strane**
Ovo je najzahtjevnija faza pregovora u kojoj tijekom interakcije trebamo utvrditi poziciju druge strane, prepoznati pogrešne i ispuštene činjenice, greške u logici i iskoristiti ih za sljedeću fazu pregovora.
- **Jačanje svoje pozicije**
Na temelju informacija prikupljenih u prethodnoj fazi, utvrđenih snaga i slabosti druge strane naglasit ćemo svoje prednosti i snage, koristiti argumente.
Na osnovi analize koja je napravljena u pripreмноj fazi pregovora utvrdit ćemo mogući prostor prihvatljivih kompromisa.

- **Rad na sporazumu**

Završni dio pregovora jest pripremanje terena za sporazum ili ugovor. U ovom dijelu voditelji pregovora naglasit će zajedničke pozicije i interese, predložiti kompromise jedne i druge strane te predložiti uvjete. U završnom dijelu pregovora mogući su pokušaji vraćanja na prethodne faze, zato je dobro povremeno sažeti zaključke koji su prethodno usuglašeni.

12.2.2. Završetak pregovora

Ukoliko su obje strane iskazale prihvaćanje uvjeta, zaključni dio pregovora može uključiti dogovor oko implementacije rezultata pregovora korištenjem jednostavne tehnike „JA-TI (VI)-MI“ čija je svrha naglasiti aktivnosti jedne i druge strane koje će konačno rezultirati sporazumom ili ugovorom.

Na primjer: *„Poslat ću sažetak sastanka s prijedlozima cijena, rokova i načina plaćanja sutra do 12:00 sati. Molim vas da pregledate tekst i do petka pošaljete suglasnost ili dopunite tekst, kako bismo u ponedjeljak mogli potpisati ugovor.“*

12.3. Pregovarački stilovi

Prilagođavanje: Osobe koje koriste ovakav stil vole rješavati probleme i stalo im je do ljudskih odnosa. Osjetljivi su na emocije, jezik tijela i verbalne signale, no mogu se osjećati iskorištenima kada u pregovorima druge stranke ne daju toliku pažnju odnosu i međusobnoj vezi.

Izbjegavanje: Osobe koje ne vole pregovarati i ne rade to, osim ako su prisiljene. Kada pregovaraju, nastoje izbjevati sukobe.

Suradivanje: Ovo su osobe koje vole surađivati i tražiti kreativna rješenja. Ipak mogu stvoriti probleme pretvarajući jednostavne probleme u složene.

Natjecanje: Osobe koje uživaju u pregovaranju jer im pruža priliku da nešto dobiju. Dominiraju u pregovorima, ali često zanemaruju osobnu, ljudsku razinu.

Kompromis: Osobe koje žele brzo postići sporazum tražeći poštenje, pravednost i jednakost za sve uključene strane. Mogu biti korisne kada je malo vremena za rješavanje problema, ali često žure u samom procesu i prelako čine ustupke.

12.4. Uključivanje posrednika u pregovore

Posrednici obično interveniraju tek kad dođe do zastoja u pregovorima ili je jasno da strane nisu sposobne ili spremne za međusobnu komunikaciju. Zadatak posrednika jest:

- usmjeriti pažnju sukobljenih strana na objektivne probleme, a ne na osobne osjećaje,
- pojasniti namjere svake strane i očekivane dobitke i gubitke,
- preispitati alternativna rješenja usmjeravanjem diskusije i poticanjem kreativnosti u osmišljavanju rješenja,
- smanjiti tenzije između strana u pregovoru,
- olakšati komunikaciju između suprotstavljenih strana,
- uspostaviti i poticati norme ponašanja.

Važno je naglasiti razliku između posrednika ili medijatora i arbitara, koji zapravo nameću dogovor.

- **Prednost posredovanja** jest u tome što je vjerojatnije da će se sukobljene strane identificirati s konačnom odlukom, budući da su je same donijele i da ona u puno većoj mjeri odražava njihove stvarne interese.
- **Prednost arbitraže** jest u tome što svakako dolazi do rješenja i često štedi vrijeme.

Unatoč uputama za pripremu i provedbu pregovora, najbolji način učenja pregovaranja jest – pregovaranje.

13.

DEBATA

Što je debata?

Struktura debate



13. Debata

Debata je strukturirana, argumentirana rasprava, vrsta dijaloga u kojoj postoje dva suprotstavljena stajališta o nekom pitanju, a cilj je prevaga jednoga. Odvija se u skladu s unaprijed definiranim pravilima i u strogo određenom vremenskom okviru. Odluku o pobjedniku donose suci.

Debata se može temeljiti na nekoliko različitih tipova tvrdnji. To su:

Činjenične tvrdnje govore o tome kakve su stvari bile u prošlosti, kakve su u sadašnjosti ili kakve će biti u budućnosti. Nisu nužno dokazive. Uvjerljiv govornik treba pružiti argumente u prilog izloženoj tvrdnji, pokazujući da je ona vjerojatno istinita ili barem da je veća vjerojatnost da je istinita nego da nije istinita.

Vrijednosne tvrdnje jesu argumenti o moralnoj, estetskoj ili filozofskoj temi. Mogu se osporiti na temelju činjenice da se mišljenja ljudi o kriterijima vrednovanja moralnih, estetskih ili filozofskih argumenta razlikuju.

Političke tvrdnje jesu argumenti, izjave koje se odnose na prednosti jednog smjera političkog djelovanja u odnosu na ostale smjerove te proizlaze iz same potrebe za djelovanjem. Raspravljati u prilog političke tvrdnje znači tvrditi da je, na temelju spoznaja koje trenutno posjedujemo, bolje djelovati na predloženi, nego na neki drugi način.

Uvjeti za debatu:

- Interes za neku temu iz koje proizlazi teza u kojoj su suprotstavljena mišljenja,
- Izražena potreba da se izbere/nametnu stavovi.

Dijelovi debate:

- Teza – pozitivno izrečena, jasno eksplicirana,
- Početni govori (najčešće u trajanju od 1 minute),
- Unakrsno ispitivanje,
- Replike,
- Završni govori.

Sudionici debate:

- Voditelj debate
 - nadzire vrijeme
 - kontrolira pridržavanje teme
 - pazi na intenzitet sukoba između strana u debati, ima pravo opomenuti/diskvalificirati debatanta koji koristi osobni napad, ne poštuje vrijeme, udaljava se od teme.
- Afirmacijska strana
 - strana koja argumentima brani početnu tezu.
- Negacijska strana
 - Strana koja osporava početnu tezu.
 - Suci ocjenjuju:
 - govorničku vještinu debatanta,
 - jasnoću izrečenih argumenata,
 - uvjerljivost govornika u obrani svojih argumenata,

- spretnost debatanta u pronalaženju slabosti u protivnikovoj argumentaciji,
- pridržavanje zadanoga vremena.

Debatom se razvijaju vještina govorenja:

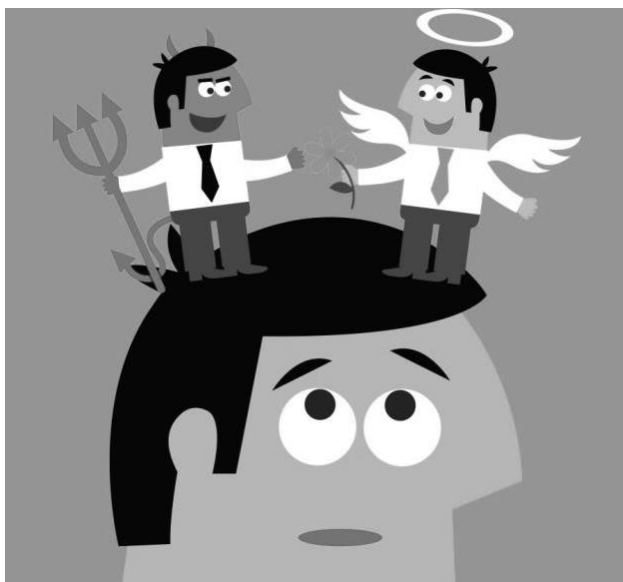
- slušanje vlastitog govora – treba znati što smo sami rekli, i to vrlo precizno
- govorenje samo u određenom, vrlo ograničenom vremenu, kada na pojedinca dođe red prema pravilima – vježba se kultura govorenja, osjećaj za duljinu vlastitog govora i strpljenje govornika da šuti kad nije njegov red
- suočavanje s različitim razumijevanjem vlastitog govora i različitim reakcijama na njega – od primjedbi do presuda.

14.

ETIKA U INŽENJERSKOJ KOMUNIKACIJI

Etička pitanja u inženjerstvu

Razmatranje etičkih odluka u inženjerstvu



14. Etika u inženjerskoj komunikaciji

Budući da komunikacija ima posljedice, inženjerska komunikacija također uključuje i etiku. Svaki akt komunikacije ima moralnu dimenziju, ispravnost ili netočnost. Neka istraživanja pronalaze važne međukulturalne sličnosti. Na primjer, predlaže se da postoje određena univerzalna etička načela kojih se drže sve kulture, poput onoga da biste trebali reći istinu, poštivati tuđe dostojanstvo i ne naštetiti nevinima. Etika je, dakle, uključena kao temeljni koncept međuljudske komunikacije.

Razmišljajući o etičkim pitanjima, možemo zauzeti objektivno ili subjektivno gledište etike. Objektivno stajalište tvrdi da je moral apsolutni i da postoji osim vrijednosti ili vjerovanja bilo kojeg pojedinca ili kulture. Isti standardi vrijede za sve ljude u svim situacijama u svakom trenutku. Prema ovom mišljenju, ako je laganje, lažno oglašavanje, korištenje nezakonito stečenih dokaza ili otkrivanje tajni neetično, tada je takvo ponašanje neetično bez obzira na okolnosti koje ga okružuju ili kontekst u kojem se događa. U strogo objektivnom pogledu, cilj ne opravdava sredstva. Ne možemo opravdati neetički čin bez obzira na to koliko su dobri ili korisni mogli biti njegovi rezultati (ili ciljevi). Subjektivno gledište tvrdi da ono što jest ili nije etično ovisi o kulturološkim vrijednostima i vjerovanjima, kao i o posebnim okolnostima [33].

Vrijednosti su sastavni dio života, odnose se na naše opće pozitivne ili negativne stavove, određuju nas jer uključuju ideale prema kojima reguliramo svoje ponašanje. Međutim, vrijednosti su i najdinamičniji i

najpromjenjiviji društveni elementi. Mijenjaju se zajedno s demografskim i kulturološkim promjenama. Poslovna etika omogućava donošenje odluka, osobito u tzv. teškim slučajevima kada valja očuvati poslovnu politiku, dok pri tome, slijediti uobičajena pravila ne znači učiniti najbolji izbor. Kultura poslovnoga komuniciranja može pomoći kod odlučivanja o ispravnom i neispravnom. Kultura poslovnog komuniciranja pomaže otkriti što je najbolje učiniti u antagonističnoj situaciji, tj. u trenutku kad se sukobljavaju legitimni interesi međusobno suprotstavljenih subjekata [40].

Zakoni obično navode samo minimalne zahtjeve za pravilno ponašanje. Etika pruža sveobuhvatnije smjernice o tome kako se ponašati profesionalno i odgovorno. Poduzeća se često suočavaju s etičkim problemima zbog napetosti između povećanja profita i zaštite dobrobiti drugih. Etički problem nastaje kada se profesionalna funkcija sukobljava s vašim drugim ulogama ili s pravima drugih. Na primjer, tvrtka vam može dodijeliti projekt izgradnje nove elektrane, no kao ekološki osviješteni pojedinac možete se brinuti o njezinu utjecaju na okoliš i prirodna staništa. Kada inženjeri u poslovanju ne primjene etičko razmišljanje, posljedice mogu biti razorne po ljude i okoliš. Na primjer, klijent traži ugradnju tehničkog sustava koji će biti jeftiniji, značajno opasniji za rad zaposlenika. Klijent traži da mu omogućite uvid u privatnu korespondenciju zaposlenika koja se odvija putem službene e-mail adrese. Iako u Hrvatskoj poslodavci moraju obavijestiti svoje zaposlenike o nadgledanju i nadziranju e-mailova, nije neuobičajeno da to ne čine.

S obzirom na složenost inženjerskih poslova, nije uvijek lako odlučiti kako se ponašati etično ili shvatiti da je u projekt uključeno etičko

pitanje. Što ćete učiniti? Zato je nužna komunikacija o etičkim pitanjima kojima će se štititi sigurnost i dobrobit unutarnjih i vanjskih dionika.

Kako tvrtke mogu zaštititi opće dobro dok ispunjavaju ciljeve profita? Mnoge tvrtke aktivno traže rješenja i zahtijevaju da i njihovi dobavljači učine isto. Etička pravila ili etički kodeks istaknut je na njihovim mrežnim stranicama.

14.1. Razmatranje etičkih odluka u inženjerstvu

Nema jednoznačne upute za rješavanje etičkih dilema. Pojednostavljeno, u takvim slučajevima možete donositi etički prihvatljive odluke izvodeći sljedeća četiri koraka [1]:

- Razmotrite situaciju.
Prepoznajte različite, sukobljene uloge i interese zainteresiranih strana – klijenta, šefa, javnosti i svoje vlastite. Na primjer, vaša ciljna skupina nije samo potencijalni kupac, već nečiji roditelj ili dijete. Stoga etički razmišljati znači svakog sudionika holistički promatrati u konkretnoj situaciji.
- Postavljajte etička pitanja.
Prilikom donošenja etički osjetljive odluke važno je postavljati pitanja sebi i drugima uvažavajući moguće posljedice. Neka od etičkih pitanja s mogućim posljedicama prikazana su u tablici 6.

Tablica 6. Neka od etičkih pitanja s mogućim posljedicama

Moguća posljedica	Pitanje
Šteta za druge	Je li moja informacija lažna, zbunjujuća ili pogrešna?
	Iskorištava li se projektom ciljna skupina?
	Diskriminira li informacija ili projekt druge ili promiče/potiče stereotipe?
	Poštiva li moj projekt pravo drugoga na privatnost i povjerljivost?
	Jesam li koristio tuđe ideje i prijedloge, a nisam ih uključio u rezultate?
Šteta društvu	Ugrožava li moja informacija ili projekt društvene vrijednosti?
	Potiče li poslovni ili osobni interes na štetu javnog interesa?
Osobna šteta	Postoji li mogućnost sukoba interesa?

- Razmislite o svojim moralnim obvezama.

Vaše različite obveze prema različitim dionicima koji imaju različite, ponekad suprotstavljene interese mogu rezultirati moralnim dilemama, sukobima ili gubitkom pozicija. Na primjer, ako dugogodišnji klijent traži od vas da mu tehnički omogućite pregled privatne e-mail korespondencije sa službenog maila njegovih zaposlenika, naći ćete se pred moralnom dilemom. Imate određene moralne obveze prema dugogodišnjem klijentu. Pored toga, odbijanjem zahtjeva klijenta možete uzrokovati da vaša tvrtka izgubi klijenta. Odbijanje izvršavanja zahtjeva klijenta može utjecati na vašu poziciju u poduzeću, možda čak raskid ugovora. Gubitak posla utjecat će na vašu sposobnost uzdržavanja obitelji. Međutim, imate i moralne obveze prema

zaposlenicima vašeg klijenta koji su članovi zajednice u kojoj živite. Što ako im naštetiti mogućnost poslodavca da pregledava njihovu privatnu korespondenciju?

U obavljanju različitih uloga imate različite moralne obveze koje zahtijevaju da preispitate svoje stavove prema različitim dionicima i njihovim moralnim vrijednostima:

- *Vi sami.* Ne biste trebali nepotrebno patiti ili biti prisiljeni reći ili činiti išta što ugrožava vaše dostojanstvo.
- *Vaša obitelj i prijatelji.* S obzirom na vaše osobne veze s obitelji i prijateljima, imate određene moralne odgovornosti prema njima i ne biste trebali reći ili učiniti ništa što bi moglo ugroziti ili povrijediti bližnje.
- *Vaši klijenti.* S obzirom na vaš ugovorni odnos s klijentima, trebali biste pokazati odgovarajuće poštovanje, iskrenost, korektnost, marljivost i tako dalje.
- *Vaši kolege, suradnici.* Vaš radni odnos s kolegama također stvara moralne odgovornosti. Trebali biste im pokazati odgovarajuće poštovanje, poštenje i tako dalje.
- *Vaša tvrtka.* Ugovorni odnos s vašom tvrtkom zahtijeva lojalnost, povjerljivost, poštenje, marljivost.

14. Etika u inženjerskoj komunikaciji

- *Zajednica.* Ne biste trebali reći niti učiniti ništa što bi moglo izazvati patnju ili štetu, odnosno ugroziti dostojanstvo ljudi u zajednici.
- *Okoliš.* Bez obzira na materijalni interes, ne biste trebali učiniti ništa što bi moglo ugroziti okoliš ili različite ekosustave.

Bibliografija

- [1] Pau-San, H., 2016, Technical Communication: Excelling in a Technological World, FlatWorld, Boston
- [2] Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Datum pristupa: 01.06.2019. <http://www.enciklopedija.hr>.
- [3] Hrvatski leksikon, Datum pristupa: 01.06.2019. <https://www.hrleksikon.info>.
- [4] Encyclopedia of Anthropology , 2006, Birx, HJ (ur), Thousand Oaks : Sage Publications
- [5] IFLA. Smjernice za knjižnične usluge za multikulturalne zajednice s IFLA-inim Manifestom za multikulturalnu knjižnicu. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2010. str 11.
- [6] Riemer, M. J. 2007, Communication Skills for the 21st Century Engineer, Global J. of Engng. Educ., Vol.11, No.1, Melbourne
- [7] Baum, E., 2000, Engineering accreditation in the United States of America – Criteria 2000, Proc. 2nd Global Congress on Engng. Educ., Wismar, Germany, str. 17-20.
- [8] Polack-Wahl, J. A., 2000, It is time to stand up and communicate. Proc. 30th ASEE/IEEE Frontiers in Educ. Conf., Kansas City, USA, F1G-16-F1G21
- [9] Readron, K. K., 1998, Interpersonalna komunikacija - gdje se misli susreću, Alinea, Zagreb.
- [10] McLean, S., 2005, The basics of interpersonal communication , Allyn & Bacon. Boston
- [11] Wangare, W. T., Kibui, W.A., Gathuti, E., 2012, Communication skills, vol 1, LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrucken, Deutschland
- [12] McLean, S., 2018, Exploring Interpersonal Communication. FlatWorld, Boston
- [13] Fox, R., 2006, Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
- [14] Shulz van Thun, F., 2001, Kako međusobno razgovaramo, Erudita, Zagreb

- [15] Jones, R. G., Jr., 2019, *Our Communication, Our World: An Introduction to Communication Studies*". FlatWorld, Boston
- [16] Wenbin N., 2008, *The Advantages and Disadvantages of Written and Spoken Communication*, The McGraw-Hill, New York
- [17] Zakon o zaštiti potrošača, Narodne novine br. 41/14, 110/15, 14/19, Zagreb
- [18] Marhezi, L., 1997, *World communication report: the media and the challenge of the new technologies*, UNESCO, dostupno na <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000111240> pristup 11.12.2019.
- [19] Grbavac, J., Grbavac, V., 2014, *Pojava društvenih mreža kao globalnog komunikacijskog fenomena* Media, culture and public relations, , 2, 206-219
- [20] Knapp, M., Hall, J., 2010, *Nonverbal communication in human interaction*, Wadsworth, Cengage Learning, Boston
- [21] Hess U., *Nonverbal Communication*. In: Howard S. Friedman (Editor in Chief), *Encyclopedia of Mental Health*, 2nd edition, Vol 3, Waltham, MA: Academic Press, 2016, pp. 208-218.
- [22] Mehrebian, A., 2017, *Nonverbal Communication*, Routledge, New York
- [23] Frank, M., 2016, *Understanding Nonverbal Communication*, The Great Courses, Chantilly, Virginia
- [24] Ajduković, M., Hudina, B., 1996, *Značaj učinkovite komunikacije u radu pomagača*, U: Pregrad, J. (ur.): *Stres, trauma, oporavak*, Društvo za psihološku pomoć, Zagreb, 7-26
- [25] Quittschau, A., Tabernig, C., 2015, *Poslovni bonton: Sto najvažnijih pravila ponašanja*, Medicinska naklada, Soroptimist International Klub Zagreb Centar, Zagreb
- [26] Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M., 2012, *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Zagreb
- [27] Lunenburg, F., 2010, *Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness*, Schooling
- [28] Antos, G., 2011, *Handbook of interpersonal communication*. The Hague, The Netherlands, Mouton De Gruyter.

- [29] Townend, A., 2007, *Assertiveness and Diversity*, Palgrave Macmillan, New York
- [30] Hargie, O., 2017, *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice* (6th edition). Routledge , London & New York
- [31] Hargie, O. (Ur), 2019, *The Handbook of Communication Skills*, Routledge, New York, 135-161
- [32] Hargie, O., 2011, *Skilled Interpersonal Interaction: Research, Theory, and Practice*, Routledge, London, 177
- [33] DeVito, J. A., 2012, *The Interpersonal Communication Book*, 13. izdanje, Pearson
- [34] Leinert Novosel, S., 2015, *Komunikacijski kompas*, Plejada, Zagreb
- [35] Brajša, P., 1993, *Menadžerska komunikologija, Razgovor, problemi i konflikti u poduzeću*, DRIP, Varaždin
- [36] Petz, B., 1992, *Psihologijski rječnik.*, Prosvjeta, Zagreb
- [37] DuBrin, J. A., 2010., *Impression Management in the Workplace- Research, Theory, and Practice*, Routledge, New York and London
- [38] Lamza – Maronić, M., Glavaš, J., 2008, *Poslovno komuniciranje*, Studio HS internet d.o.o., Osijek Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- [39] Bisen, V., 2009, *Busines communication*, New Age International Ltd., New Delhi
- [40] Žitinski, M., 2010. *Kultura poslovnog komuniciranja*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik
- [41] Karten, N., 2010, *Presentation skills for technical professionals*, IT Governance Publishing, Cambridgeshire
- [42] Lewicki, J.R., Barry, B., Saunders, D. M., 2015, *Essentials of negotiation*, sixth edition, McGraw-Hill Education, New York
- [43] Reškovic, T., *Logika Debate*, Hrvatsko debatno društvo

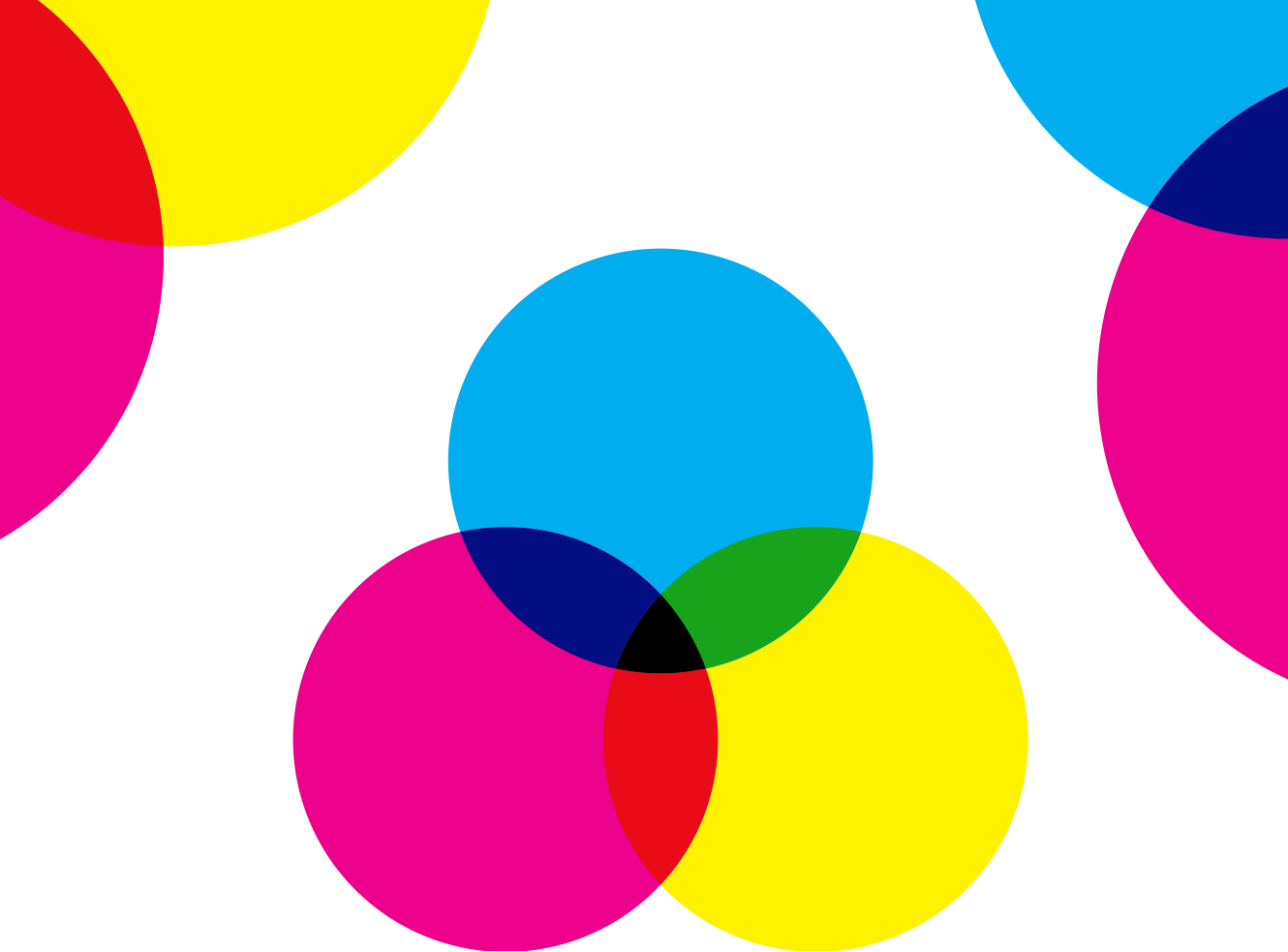
Popis tablica

Tablica 1. Neke vrste izvještaja i njihova funkcija	31
Tablica 2. Neke prednosti i nedostaci klasičnog pisma, e-maila i brze poruke	41
Tablica 3. Pregled nekih pravila koje treba i koje ne treba uključiti u pisanje službenih e-mailova	47
Tablica 4. Neke od smjernica za korištenje društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.....	50
Tablica 5. Funkcije neverbalne komunikacije.....	71
Tablica 6. Neka od etičkih pitanja s mogućim posljedicama.....	168

Popis slika

Slika 1. Proces komunikacije	8
Slika 2. Aspekti poruke	15
Slika 3. Primjer poslovnog pisma	25
Slika 4. Obrazac pisanog prigovora/reklamacije	28
Slika 5. Primjer odgovora na prigovor/reklamaciju.....	30
Slika 6. Primjer životopisa.....	38
Slika 7. Korištenje internetskih aplikacija na radnom mjestu	43
Slika 8. Primjer strukture službenog e-maila	46
Slika 9. Najpopularnije mobilne aplikacije za razmjenu poruka u listopadu 2019.	51
Slika 10. Neki od elemenata neverbalne komunikacije.....	58
Slika 11. Izrazi lica pokazuju različite emocije	59
Slika 12. Položaj tijela tijekom sjedenja.....	61
Slika 13. Položaj tijela tijekom sjedenja.....	61
Slika 14. Položaj tijela tijekom stajanja.....	62
Slika 15. Položaj ruku	62
Slika 16. Primjer adaptera u gestikulaciji	63
Slika 17. Primjer amblema u gestikulaciji	64
Slika 18. Primjer ilustratora u gestikulaciji.....	65
Slika 19. Intimna, osobna, socijalna i javna zona udaljenosti među sugovornicima	66
Slika 20. Utjecaj organizacije prostora na komunikaciju	66

Slika 21. <i>Proces slušanja (Prema DeVito, 2012.)</i>	102
Slika 22. Sendvič feedback.....	116
Slika 23. Dva pristupa rešavanju sukoba	130
Slika 24. Struktura prezentacije.....	140
Slika 25. Verbalni elementi izvedbe prezentacije.....	143
Slika 26. SWOT analiza	154
Slika 27. Definiranje cilja pregovora na trima razinama.....	155



www.vub.hr



ISBN 978-953-7676-30-8



9 789537 676308