

**ASERTIVNOM KOMUNIKACIJOM DO KVALITETNIJEG MENADŽMENTA**Goran Zmijanac<sup>161</sup>

**Rezime:** Menadžment je kompleksna aktivnost, vještina upravljanja, teorija o upravljanju i struktura koja upravlja. Menadžment je vještina vođenja poslova, sa ljudima i uz pomoć ljudi, radi ostvarivanja ciljeva organizacije. Čovjek je društveno biće, i komunikacija, posebno verbalna, ga i određuje kao takvog. Da bi normalno funkcionisali u bilo kojoj oblasti života ili rada, ljudi komuniciraju sa drugim ljudima. Kvalitet života u velikoj mjeri zavisi od umješnosti da kažemo šta mislimo, osjećamo, trebamo, da se informišemo, izrazimo slaganje, neslaganje ili da odbijemo nekoga, da uputimo pohvalu, kritiku i da se snađemo u konfliktu. No, koliko smo zadovoljni svojom umešnošću da se snađemo u tim situacijama?

Asertivnost podrazumijeva izražavanje misli, osjećanja i uvjerenja na direktan, pošten (iskren) i adekvatan način, uz uvažavanje prava drugih ljudi. Asertivna poruka izražava, opisuje osobu i izrečena je bez dominacije, ponižavanja ili degradiranja druge osobe. U ovom radu je prikazano kako se asertivnost uči i vježba, tehnike samokontrole i kako se asertivnost može povećati.

**Gljučne riječi:** menadžment, komunikacija, asertivnost (assertiveness), odgovornost, samopouzdanje, samopoštovanje, prava, slušati, govor tijela.

**Summary:** Management is a complex activity, management is skills, management theory and management structure. Management is the art of conducting affairs with employees and with employees to achieve organizational goals. Man is a social being, and communication, especially verbal defines it as that. Social interaction involves communication in all walks of life. Individual and is largely commensurate with the ability to clearly elaborate feelings, needs, to inform the person to express agreement, disagreement, refusing to offer any compliments, criticism, and manage conflicts. However, are we satisfied with our ability and skilfulness and the way we cope in such instances?

Assertive behavior means expressing one's point of view, feelings and thoughts in a way that is direct, honest and appropriate manner, while respecting the rights of others. Assertive messages express and sentenced without domination, humiliation or decline another person. This paper describes how to learn and practice self-confidence, self-control and techniques and to improve self-esteem.

**Keywords:** management, communication, assertiveness (assertive), responsibility, self-confidence, self-respect, rights, how to listen, your body language.

**UVOD**

Menadžment je posebna naučna disciplina multidisciplinarnog karaktera koja se bavi istraživanjem problema upravljanja poslovima, poduhvatima i društvenim sistemima. Menadžment proučava upravljanje kao složeni proces sa nizom potprocesa, kao i grupu ljudi koja upravlja procesima i sistemima, a proučava i sve pojedinačne upravljačke probleme i fenomene vezane za efikasno izvršavanje određenih zadataka i poslova. Jednostavnije, menadžment kao kompleksna aktivnost je vještina upravljanja, teorija o upravljanju i struktura koja upravlja.

Posmatramo li menadžment kao vještinu, teoriju ili kao samu strukturu, u svakoj od ovih aktivnosti u središtu je čovjek. Teoretičari škole ljudskih odnosa u proučavanju menadžmenta među prvima su uočili značaj ljudskog faktora u organizaciji i zato su svoja istraživanja i fokusirali na ulogu čovjeka i njegovog ponašanja u organizovanom sistemu. Čovjeka su posmatrali kao psihofizičko biće, socijalnu jedinku i kao pripadnika različitih društvenih grupa. U svim daljim proučavanjima i primjenama menadžmenta uloga čovjeka ili ljudskog faktora je samo dobijala na značaju.

*Menadžment se definiše kao vještina vođenja poslova sa ljudima i uz pomoć ljudi radi ostvarivanja ciljeva organizacije.*

Čovjek je društveno biće i komunikacija, posebno verbalna, ga i određuje kao takvog. Kroz verbalnu komunikaciju čovjek ostvaruje interakciju sa užom i širom životnom i radnom sredinom. Komunikacija je sredstvo koje čovjek upotrebljava u dobru i zlu, konstruktivno i destruktivno. Svaki pojedinac kroz nju teži da promjeni svijet u kojem živi. On mijenja svoje ponašanje kao odgovor na komunikativnu poruku koju prima, i on meditira sa svijetom i svijet sa čovjekom kroz verbalnu i neverbalnu komunikaciju.

Verbalna komunikacija obuhvata kompleksnu pozadinu navika, informacija, odnosa, sklonosti i znanja koja su povezana i koja određuju šta ćemo reći i kako ćemo reagovati na određenu poruku. Ljudi su jednostavno

---

<sup>161</sup> Magistar poslovne ekonomije

„utkani“ u komunikaciju, a ipak, ili možda upravo zbog toga, nesposobni komunicirati o komunikaciji. I pored toga postoji jedinstvo u stavu da je komunikacija *condicio sine qua non* ljudskog života i društvenog poretka.

Mnogi autori komunikaciju određuju kao funkcionalno nužnu pretpostavku svakog društva i osnovnim socijalnim procesom po svojoj suštini.

Socijalni sistemi mogu se formirati i održati samo ako su osobe učesnici međusobno povezani komunikacijom, jer se svako zajedničko djelovanje pojedinaca zasniva na prihvaćenim vrijednostima koje se prenose komunikacijom. Na taj način pojam komunikacije prelazi u pojam organizacije, jer bez komunikacije nije moguće organizovano djelovanje.

Menadžeri preduzeća i drugih organizacionih sistema, bili oni najnižeg, srednjeg ili najvišeg nivoa, obavljajući funkcije planiranja, organizovanja, zapošljavanja, uticanja ili kontrolisanja, znatan dio svog vremena provode u procesu komunikacije. Komunicirajući oni ubjeđuju, informišu, motivišu i vode pojedince ka ostvarenju planiranog cilja organizacije. Komunikacija ne završava samo na relaciji menadžer-menadžer, menadžer-radnik, radnik-radnik, jer su to samo neke od internih komunikacija. Još je i veći značaj i forme komunikacija iz i od organizacije i njenih članova prema okruženju, bližem i daljem, jer se svaka aktivnost u krajnjem slučaju i realizuje i potvrđuje van organizacije, u okruženju, užem ili širem. Na tržištu, lokalnom, regionalnom, nacionalnom ili međunarodnom.

Komunikaciju možemo posmatrati i kao jednu od socijalnih vještina. Socijalne vještine su sposobnosti prilagođavanja i pozitivnog ponašanja, koje omogućuju osobama da se uspješno nose sa zahtjevima i izazovima, koje pred njih postavlja život svakoga dana. Socijalne vještine nisu vezane za specifičan posao, već se nalaze u osnovi uspješnog obavljanja bilo kog posla. One se primjenjuju u svim radnim okruženjima i mogu se lako prenositi iz jedne oblasti ljudskog rada na druge.

*Asertivno ponašanje (asertivna komunikacija), kao socijalna vještina, nastala je i razvila se, na samopouzdanju i vjerovanju da su naše želje i potrebe važne ali istovremeno nisu važnije od želja i potreba drugih.* Asertivno ponašanje je alternativa agresivnom ponašanju koje se bazira na vjerovanju da su naše želje i potrebe prioritetne u odnosu na potrebe drugih. Takođe, asertivnost je alternativa submisivnom (pokornom, poslušnom, potčinjenom) ponašanju koje se bazira na stavu da su naše želje i potrebe manje važne od želja i potreba i drugih ljudi.

Asertivnost je ponašanje (komuniciranje) koje se uči. Ako niste imali dobre modele asertivnog ponašanja u porodici ili školi, znači da nikada niste imali priliku da ovu osobinu razvijete kod sebe. Da bi bili asertivni, potrebno je da na život gledate pozitivno i da imate doživljaj lične vrijednosti (samopoštovanje i samopouzdanje). Potrebno je da vam budu jasna vaša prava i vaše odgovornosti.

Asertivno ponašanje, (asertivna komunikacija) je neophodno za svakog ko želi da upozna menadžment i ovlada njim i kao vještinom. Na komunikacije menadžeri posvećuju, prema nekim istraživanjima, više od 60 % svog vremena.

Imam pozitivna iskustva o prihvatanju treninga asertivnog ponašanja (odnosno, komunikacije) od strane polaznika, čije sam treninge vodio. Poznavanje ove socijalne vještina, pored mnogih drugih, na prvom mjestu stručnih znanja i vještina, unapređuje život i rad menadžera, menadžmenta i organizacije. i ne samo njih

## 1. ASERTIVNOST<sup>162</sup>

### • Šta je asertivnost?

Svaki čovjek nastoji da u fizičkom, verbalnom i socijalnom smislu bude jednak sa drugom osobom. Nekada se desi da je čovjek superioran u odnosu na drugu osobu, a nekada se desi da je ponizan i inferioran. U želji da bude superioran čovjek čini neke stvari da drugu osobu „pobjedi“. Ukoliko to čini sa namjerom da tu drugu osobu povrijedi, onda je riječ o agresivnosti. Generalno gledano, treba razlikovati asertivnost od agresivnosti.

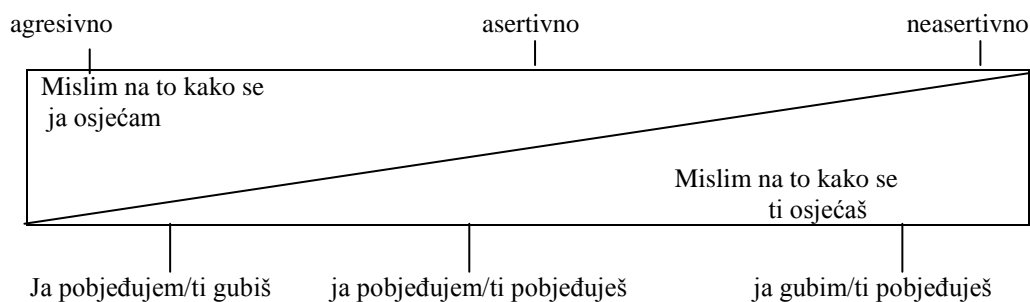
### • Ljudske reakcije

U bilo kojoj situaciji da se nalazi, čovjek reaguje u skladu sa jednim od tri osnovna modela ponašanja:

- Agresivan.
- Asertivan.
- Neasertivan – pasivan ili submisivan (ponizan ili inferioran).

---

<sup>162</sup>Pojam asertivnost preuzet je iz engleskog jezika (*assertiveness*) i najbliži prevod bi glasio 'samopotvrđujuće ponašanje'. Asertivno (ili samopotvrđujuće) ponašanje se razlikuje od pasivnog i agresivnog ponašanja.



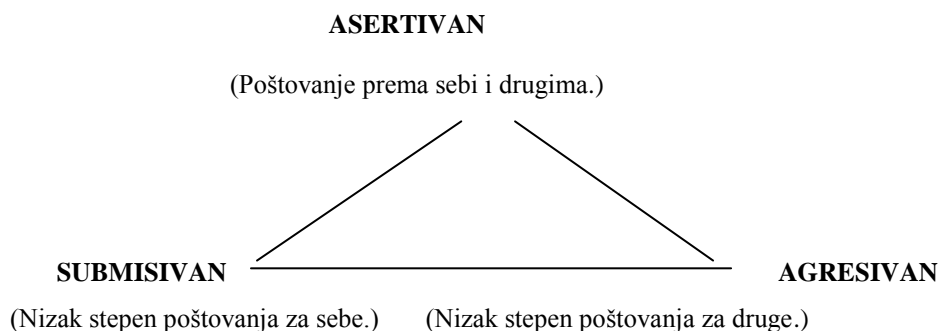
Kod svakog pojedinca javlja se kombinacija sva tri modela ponašanja. S obzirom na to da **možemo da odaberemo** način na koji ćemo se ponašati, onda ovo saznanje možemo da iskoristimo kako bismo izmjenili usvojeni stil ponašanja, a sve u cilju postizanja boljih rezultata.

**Asertivnost se temelji na filozofiji lične odgovornosti i postojanju svijesti o pravima, kako ličnim tako i pravima ljudi sa kojima smo u kontaktu.**

### 2.1. Asertivnost i alternativni oblici ponašanja

Mnogi ljudi pojam “asertivnost” razumiju kao ljudsko ponašanje koje govori da je čovjek agresivan, sebičan, stalno u nastojanju da se istjera nešto po svome. Iako asertivnost podrazumijeva jedan energičan pristup komunikaciji, on zapravo ne znači nijedan od gore pomenutih pojmova zato što **u sebi ne sadrži element neprijateljskog.**

Jedan od načina da to prikažemo jeste da asertivnost uporedimo sa druga dva dobro poznata načina postupanja sa ljudima. Pogledajte sljedeći prikaz:



#### 1. Submisivno ponašanje

Kada sam ponizan, inferioran ili snishodljiv najčešće:

- Ne kažem ono što zaista želim,
- Pripustam (i trpim) tuđe odluke,
- Dopuštam drugima da me muče, maltretiraju i manipulišu sa mnom,
- Ne pripustam odgovornost za ono što mi se dešava, “nisam ja kriv/a, oni su”,
- Poričem da imam bilo kakva prava.

#### 2. Agresivno ponašanje

Kada sam agresivan/na, najčešće:

- Maltretiram, ismijavam i laskam drugima kako bi prihvatili ono što ja želim,
- Ne slušam ili ne pripustam ono što drugi govore,
- Hoću da moja riječ bude posljednja,
- Osjećam da se stvari mogu sagledati iz samo jedne perspektive – moje!
- Osujećujem razvoj drugih ljudi i njihovo zadovoljstvo poslom.

#### 3. Asertivno ponašanje

Kada sam asertivan/na, najčešće:

- Kratko i jasno kažem ono što mislim, osjećam i vjerujem,
- Slušam druge i prihvatam činjenicu da imaju sopstveni stav,
- Znam da budem jak i sledim svoja uvjerenja u situacijama kada je tako nešto prikladno,
- Zadržavam pravo da mogu da napravim povremenu grešku,
- Dopuštam drugima da donesu odluke sami za sebe,
- Izbjegavam da me ponese neko dominantno osjećanje ili ljutnja.

## **2.2. Prednosti i posljedice submisivnog, agresivnog i asertivnog ponašanja**

Nije nam uvijek lako da prestanemo da se ponašamo submisivno ili agresivno budući da često investiramo u ovu vrstu ponašanja znajući za prednosti koje ono donosi a ne uviđajući posljedice. I jedan i drugi oblik ponašanja posjeduju oba aspekta.

### **Submisivno ponašanje – uočeni pozitivni efekti:**

- Biće mi lakše u životu (drugi me neće povrijediti ukoliko im se ne suprotstavljam),
- neću morati da se mijenjam,
- neću morati da se izlažem riziku,
- ljudi će me voljeti,
- ljudi će osjećati sažaljenje prema meni,
- ljudi će se brinuti o meni i donositi neprijatne odluke umjesto mene,
- moći ću da manipulišem drugima tako što ću im davati da urade stvari umjesto mene i
- biću unaprijeđen ukoliko stalno povlađujem.

### **Submisivno ponašanje – moguće negativne posljedice:**

- Biću zanemaren / zaboravljen,
- preziraće me zbog toga što sam slab,
- ljudi mi neće vjerovati sve dok im otvoreno ne kažem šta mislim i iznesem svoje mišljenje,
- nerviraću ljude i izazivati njihov bijes,
- neću biti unaprijeđen,
- nikada neću uživati u izazovima ili uzbuđenjima i
- nikada neću imati prave prijatelje.

### **Agresivno ponašanje – uočeni pozitivni efekti:**

- Pobjediću,
- obavljaju stvari brzo,
- steći ću moć,
- drugi će me se bojati / poštovaće me,
- sakriću svoje slabosti napadajući i raskrinkavajući druge,
- napredovaću u firmi i
- rješiću se neprijatelja.

### **Agresivno ponašanje – moguće negativne posljedice:**

- Steći ću neprijatelje, postaću omražen, ljudi me neće voljeti,
- drugi neće imati povjerenja u mene,
- neću imati povjerenja u druge,
- stalno ću morati da se borim da održim svoju poziciju i da se branim od onih koji žele da me potčine sebi,
- neću biti u stanju da se promjenim / postanem fleksibilniji,
- ljudi će konstantno/indirektno željeti da mi naude i
- biću pod stresom.

Nema sumnje da asertivno ponašanje ima pozitivne efekte. No bez obzira na očigledne prednosti u odnosu na druga dva oblika ponašanja, ono može dovesti i do negativnih efekata.

### **Asertivno ponašanje – očekivani pozitivni efekti:**

- Srednjeročni i dugoročni efekti koji dovode do uspostavljanja relativno trajnih i dobrih međuljudskih odnosa,
- zadobijanje povjerenja drugih,
- drugi me doživljavaju kao autentičnu i dosljednu osobu,
- nisam meta napada i manipulacija,

- drugi me poštuju,
- drugi slušaju ono što govorim i
- nisam pod velikim stresom.

#### **Asertivno ponašanje – moguće negativne posljedice**

- Submisivni ljudi me mogu doživjeti kao agresivnu osobu,
- mogući kratak prekid u odnosima sa drugima dok se ne naviknu na moj “novi” nastup,
- moguć je privremeni prekid u odnosima sa drugima onda kada uvide da ne mogu da postupaju sa mnom onako kako oni žele i
- da bi se asertivnost postigla potrebno je uložiti veliki trud i vrijeme, stoga je neophodno da istrajem.

### **2.3. Šest oblika asertivnosti**

#### *a) Osnovna asertivnost*

**Struktura:** Jednostavna rečenica u kojoj se borite za svoja prava, izražavate svoje potrebe, želje, osjećanja i sl.

- “Cijena je 500 KM.”
- “Koliko mogu da vidim, sistem dobro funkcioniše.”
- “Moram da krenem do 16.00 časova.”

**Upotreba:** U svakodnevnom kontaktu, kada druge hvalimo ili ih informišemo, kada pominjemo neku temu po prvi put.

#### *b) Empatična asertivnost*

**Struktura:** Podrazumijeva iskaz iz koga se vidi da ste u stanju da se stavite u poziciju druge osobe. Obično je prati rečenica koja izražava osnovnu asertivnost.

- “Shvatam da vam se ne dopada novi sistem. Međutim dok se on ne promjeni, molio bih vas da nastavite da ga koristite.”
- “Jasno mi je da ne možete da budete sasvim precizni u ovom trenutku, ali bi mi značilo kada biste mi dali okvirnu procjenu.”

Nastojte da izbjegavate konstrukciju “Shvatam da... ali ...” budući da ona zvuči kao da ne uzimate u obzir položaj druge strane (agresivnost). Isto tako, ukoliko ne iskažete ono što stvarno želite iz razloga što se previše identifikujete sa primjedbama druge strane (npr. Izgleda da su bili isuviše zauzeti), **postojeća empatija** može preći u **sažaljenje** koje simbolizuje neasertivno ponašanje.

**Upotreba:** Kada želite da iskažete razumijevanje za realno stanje u kome se ljudi nalaze i usmjerite ih na nešto drugo. (pri tome ne treba da osjećate sažaljenje prema njima – to ne ide u prilog asertivnosti). Empatična asertivnost vam ne dozvoljava da imate pretjerane reakcije i da postanete agresivni time što vas tjera da mislite i na drugu osobu.

#### *c) Pojašnjavajuća asertivnost*

**Struktura:** Iskaz u kome ukazujete na razliku između onoga što je dogovoreno i onoga što se realno dešava.

Iskazi: vi ste razumijeli da ... ono što se u stvari dešava je... posljedice su... ono što biste vi željeli da se dogodi.

- “Koliko mi je poznato dogovorili smo se da glavni prioritet bude A. Sada mi kažete da predem na B. Trenutno nisam siguran koje od ta dva treba prvo da uradim pa bih volio da utvrdimo šta je od ovoga prioritet.”

**Upotreba:** Ovome pribjegavate onda kada utvrdite da postoji neka kontradikcija koju biste željeli da razjasnite, ili kada želite da ustanovite razliku između onoga što je rečeno i urađeno.

#### *d) Asertivnost negativnih osjećanja*

**Struktura:** Iskaz kojim drugoj osobi saopštavate na koji način njihovo ponašanje utiče na vas.

Iskazi: Kada (navedite njihovo ponašanje) ... utiče tako ... ja osjećam da ... volio bih da...”

- “Kada mi se obratite sa “dragi/a” pred učesnicima na treningu, izgleda kao da me ne uzimate za ozbiljno. To me dekoncentriše, pa bih vas zamolio da me nadalje oslovljavate po imenu.”

**Upotreba:** Kada neko konstantno ignoriše vaša prava uprkos tome što ste mu na to prethodno skrenuli pažnju. Ova vrsta asertivnosti vam pomaže da lakše iznesete svoja osjećanja, a da pri tom ne budete isuviše emotivni. Veoma je korisna i zbog toga što drugoj strani ukazuje na posljedice koje njeni postupci imaju.

Izražavanje onoga kako se osjećate (smireno, staloženo...)

- “To me ljuti“ – ne pokazujte ljutnju

e) *Posljedična asertivnost*

**Struktura:** Jasno ukazivanje drugoj strani na posledice koje ima njihovo nepromjenjeno ponašanje.

Identifikuje ponašanje koje izaziva probleme i ukazuje na posljedice kontinuirane upotrebe ovog ponašanja.

- “Ukoliko i dalje nastavite da zadržavate ove informacije za sebe moraću da se obratim šefu što inače ne bih želio...”
- “Neću dopustiti da moji zaposleni budu anagažovani na projektu ukoliko im ne pružite iste uslove koje imaju vaši zaposleni.”

**Upotreba:** Koristite je samo kada je to neophodno budući da se ova vrsta asertivnosti može doživjeti kao prijeteća i agresivna. Pribjegavajte joj samo onda kada ste u situaciji da primjenite izvjesne kaznene mjere i kada ste na iste spremni, inače ćete izgubiti kredibilitet. Imajte na umu i mjere koje druga strana može upotrebiti protiv vas.

f) *Asertivnost kroz provjeru („ispipavanje terena“)*

**Struktura:** Postavljanje pitanja kojim želite da saznate kakvo je mišljenje druge strane:

- “Zbog čega ste rezervisani kada se radi o ovome?”
- “Zanima me vaše mišljenje o tome.”
- “Šta biste više voljeli da uradite?”

**Upotreba:** Kada želite da provjerite da niste narušili tuđa prava; kada želite da utvrdite da su određeni postupci prihvatljivi; da prikupite informacije. Može se koristiti sa drugim vrstama asertivnosti i iznad svega je korisna u komunikaciji sa neasertivnim ljudima.

## 2.4. Kako prevazići agresivni / odbrambeni refleks

Brojne su situacije (na sastancima, kod direktnih pitanja i odgovora) u kojima iznenada osjetite da vas neko provocira, napada ili vam “radi o glavi”. Ovakav napad se može manifestovati u obliku direktnog suprotstavljanja, agresije, sarkazma, zajedljive primjedbe ili provokativnog pitanja. Kakav god oblik tog napada bio, on kod nas izaziva instinktivnu odbrambenu reakciju koja može rezultirati kontranapadom i tako dovesti do konfrontacije.

Sljedeće tehnike vam mogu pomoći da bolje kontrolišete svoju reakciju i na taj način povećate šanse za uspješniju interakciju.

- **Postavite sebi pitanje**

**Kakve ću koristi imati ako se iznerviram? U većini slučajeva, više šanse da ostvarite svoj cilj imate ukoliko ostanete smireni.**

- **Zamagljivanje**

Ovom tehnikom ćete uspjeti da izbjegnute učešće u nebitnim raspravama do kojih može dovesti kritika upućena na vaš račun.

Pokušajte da u potpunosti ignorišete upućeni komentar (pazite na govor tijela), ili mirno prihvatite činjenicu da druga strana možda ima pravo; ne branite se i ne ulazite u besmislene rasprave.

„Znam da mislite da moja odluka nije bila fer.“

- **Odvojite poruku od forme u kojoj je saopštena**

Ukoliko je druga strana uzrujana ili ljuta, zanemarite emotivni sadržaj onoga što govori i usredsredite se isključivo na suštinu poruke.

- **Negativno pitanje**

Ovo je tehnika kojom u duhu istinske zainteresovanosti istražujete koje su činjenice, osjećanja ili događaji dali povoda određenoj kritici. Postoji mogućnost da se kritika temelji na realnim razlozima ili drugim relevantnim pitanjima; u tom slučaju je cjelishodnije da potisnete automatsku odbrambenu reakciju i pokušate da ustanovite šta je ono što se nalazi iza samog napada.

“Primjećujem da ste veoma ljuti. Molim vas da mi kažete šta sam to rekao na sastanku što vas je toliko uvrijedilo?”

- **Ne žurite**

Sačekajte  
Apsorbujte informacije  
Usporite  
Nastavite

Možete pribjeći dobrom starom “**brojanju do deset**” poslije čega ćete procijeniti situaciju i odlučiti koji bi bio najbolji način da je prevazidete.

### **Govor tijela**

Neodobranje i prezir možete da izrazite veoma lako a da pri tom kažete veoma malo ili gotovo ništa.

**Kakav god da je vaš odgovor, neka vam govor tijela i glas budu neutralni.**

## **2.5. Kako povećati stepen asertivnosti**

### **Ljudske reakcije**

Da se podsjetimo, u bilo kojoj situaciji da se nalazi, čovjek reaguje u skladu sa jednim od tri osnovna modela ponašanja:

1. Agresivan,
2. Asertivan,
3. Neasertivan – pasivan, ili submisivan (ponizan).

### **Šta znači biti asertivan?**

*To znači biti iskren prema sebi i prema drugima:*

- Govoriti ono što mislite, osjećate i za čim imate potrebu ali ne na račun drugih,
- Biti pozitivan i samouvjeren,
- Uvažavati tuđe mišljenje,
- Poštovati sebe i druge.

### **Šta vam 'donosi' asertivno ponašanje ?**

Omogućava vam:

- Da kontrolirate situaciju bilo da ste u direktnom kontaktu ili razgovarate preko telefona,
- da se snađete u teškim situacijama vodeći računa o drugima,
- da kažete prave stvari, na pravi način i u pravo vrijeme i
- Da budete zadovoljni sobom i rezultatom.

### **Tri verbalna koraka za postizanje asertivnosti:**

#### **Korak 1: Kažite ono što želite ili recite u čemu je problem**

Obraćajte se u prvom licu jednine i pređite na stvar brzo i u pozitivnom duhu:

Ja sam..., Koliko shvatam..., moje viđenje je da..., poslaću vam..., neophodno je...

#### **Korak 2: Slušajte sagovornika, prihvatite njegovu reakciju**

Koristite verbalne/zvučne komentare kako biste pokazali sagovorniku da ga pratite.

Pokažite razumijevanje za njegov položaj.

#### **Korak 3: Ponovite šta je ono što želite**

Pripremite prihvatljivu odstupnicu.

Pokušajte da iznađete rješenje koje može biti kompromis.

## **2.6. Vježbe asertivnosti**

**Vještine i tehnika slušanja** - Slušanje je vještina koja se olako shvata, najčešće jer se uglavnom poistovećuje sa čulom sluha koje je aktivno dok neko govori. Slušanje međutim nije isključivo povezano sa čulom sluha već podrazumijeva aktivne tehnike i vještine kojima pokazujemo da se proces slušanja odvija. Ove tehnike nam omogućavaju da slušanje bude uspješnije.

### **Uspješno slušanje:**

- a) *Verbalne vještine*

Postavite pitanje:

- da bi nešto razjasnili,
- da bi dobili dodatne informacije,
- da bi nešto detaljnije ispitali i
- koristite otvorena pitanja: **ko, šta, gdje, kada, zašto, kako, koliko?**

U vašim odgovorima:

- pokažite podršku i koristite podsticajne zvukove/riječi,
- sumirajte ili se nadovežite na već rečeno i nastavite sa izlaganjem u sličnom stilu i
- preispitajte ideje u datom kontekstu.

*b) Neverbalne vještine*

Gestovi kojima iskazujete podršku i podstičete sagovornika:

- Klimanje glavom i
- osmjehivanje.

Gledajte sagovornika u oči:

- Posmatrajte ga i
- gledajte ga direktno ali nemojte zuriti.

Hvatanje bilješki:

- Zapisujte ključne riječi i
- koristite bilješke za naknadna pitanja.

Djelujte zainteresovano:

- Okrenite se ka sagovorniku,
- blago se nagnite naprijed kad god je tako nešto prikladno,
- izraz lica,
- budite opušteni, smireni i nemojte se vrpeljiti, i
- notirajte ono o čemu je bilo riječi kao i ono o čemu nije bilo riječi.

*c) Opšte tehnike*

Posmatrajte govornika:

- Kakva su njegova osjećanja?
- Da li vjeruje u ono što govori?

Ostanite neutralni:

- Ne dopustite da vas emotivne reakcije odvrate od slušanja i
- podstaknite govornika da nastavi.

Provjerite razumijevanje:

- Budite sigurni da ste ispravno shvatili i
- provjerite značenje žargonskih izraza.

Procjenite poruku:

- Izdvojite ključne stvari,
- razmislite o njima dok vaš sagovornik govori i
- ne zaboravite da **brzina govora iznosi 125 riječi u minuti, dok je brzina slušanja 500 riječi u minuti** – imate dovoljno vremena za procjenu.

Izvedite zaključak:

- Ponovite ključne tačke,
- provjerite da li ste ispravno shvatili i
- odvojite vrijeme za slušaoca kako bi vam postavio pitanje ili razjasnio pojedinosti.

*d) Prepreke uspješnom slušanju*

**Verbalne prepreke:**



- Prekidanje govornika,
- zadržavanje na sitnicama, preveliko insistiranje na detaljima ili trivijalnostima koje su u vezi sa iznijetim činjenicama, tumačenje interpretacija,
- razgovor sa nekom drugom osobom,
- rasprave i prepuštanje emotivnim reakcijama,
- narušavanje toka postavljanjem zatvorenih pitanja,
- postavljanje pitanja koja se odnose na drugu temu i mijenjanje teme.

#### **Neverbalne prepreke:**

- Izbjegavate da gledate publiku u oči ili zatvarate oči,
- izgledate kao da vam je dosadno, zijevate,
- igrate se stvarima, vrpoljite se, neprestano mijenjate mjesto na kome sjedite,
- gledate u sat,
- sklanjate papire, slažete bilješke,
- ne obraćate pažnju, gledate negdje drugo i nešto vam odvlači pažnju.

#### **Tehnike neuspješnog slušanja:**

- Nastojite da djelujete zainteresovano čak i kada to niste – to će se prije ili kasnije pokazati.
- Zadržavate se na jednom aspektu neke ideje čime zanemarujete ostala pitanja.
- Reagujete emotivno i branite se.
- Odvlače vam pažnju neki prizori ili zvukovi kao npr. akcenat govornika, njegovo ponavljanje pojedinih riječi, boja kravate.
- Prestajete sa slušanjem zato što ne razumijete dobro ili zato što uvidate da je tema komplikovana.
- Slušate selektivno, obraćajući pažnju samo na one činjenice ili ideje sa kojima se slažete.

Neke od **aktivnih vještina slušanja** mogu se ukratko predstaviti na sledeći način:

|   |
|---|
| <p><b>Djelujte zainteresovano</b><br/> <b>Postavljajte pitanja</b><br/> <b>Držite se teme</b><br/> <b>Provjerite razumijevanje</b><br/> <b>Ocjenite poruku</b><br/> <b>Neutrališite svoja osjećanja</b></p> |
|---|

## **2.7. Asertivnost na djelu**

### **Započnite razgovor:**

- Volio bih da porazgovaramo o...
- Moje shvatanje je ...
- Ono što bih želio da uradim je da...

### **Budite otvoreni kada su u pitanju osjećanja drugih:**

- Poznato mi je da vam se ne dopada nova procedura...

### **Budite otvoreni kada su u pitanju vaša osjećanja:**

- Nije mi lako da ovo kažem...
- Neprijatno mi je da govorim o tome, međutim ono što ja...

### **Kada nešto ne ide po planu:**

- Koliko mi je poznato dogovorili smo se da... zbog čega onda...

### **Kada se desi nešto što vam se ne dopada:**

- Kada uradite X, osjećam se Y ... stoga bih više volio da uradite Z.

### **Kada više nemate opcija na raspolaganju:**

- Ukoliko se ovo još jednom ponovi neću imati drugog izbora osim da ... a ja bih radije da to izbjegnem.

### **Kada izgleda da će doći do rasprave:**

- Ovaj razgovor ne vodi ničemu. Zato predlažem da ... i da popričamo o tome kada...

**Obavezivanje sagovornika:**

- Šta bi vi više voljeli?
- Dakle, da li smo se dogovorili o tome da...?
- Da li je to definitivni pristanak ...?

**2.8. Izrazi kojima se aktivira 'crvena lampica'**

Postoje određeni izrazi koje koristimo, a koji kod drugih ljudi mogu da izazovu agresivnu reakciju. Nastojte da iz razgovora eliminišete ovakve izraze. Koristite neke druge kako bi jasno iznijeli svoje mišljenje, ali koji kod sagovornika neće 'aktivirati crvenu lampicu'.

1. Crvena lampica:

„To nije moj problem“ ili „To je tvoj problem“.

**Alternativa:**

‘Mislim da ti treba o tome da odlučiš’ ili

‘To je pitanje kojim bi ti trebalo da se pozabaviš.’

2. Crvena lampica:

‘Ali’

**Alternativa:**

‘Međutim’ ili ‘Uprkos tome.’

3. Crvena lampica:

‘Slušam šta mi govoriš, ali ...’

**Alternativa:**

‘Shvatam da ste mišljenja da je najbitnija stvar (potom iskoristite vještine sumiranja kako bi parafrazirali ono što je sagovornik rekao). Međutim ...’

4. Crvena lampica:

‘Slušaj...!’ ili ‘Vidi...!’

**Alternativa:**

(kao pod br.3)

5. Crvena lampica

‘Ne raspravljam se samo ti kažem...’

**Alternativa:** (kao pod br.3)

6. Crvena lampica:

‘Nije dovoljno samo pokušavati.’

**Alternativa:**

‘Hvala ti na tome što si rekao da ćeš pokušati. Međutim stvari ne mogu da ostanu otvorene i potreban mi tvoj definitivni pristanak.’

7. Crvena lampica :

‘Problem kod tebe je što uvijek...’

**Alternativa:**

‘Nedavno si u tri navrata...’

(Gledajte da vaši komentari budu određeni i u vezi sa onim što se dogodilo, ne povežite ih sa osobinama ili stavovima; potkrijepite ih realnim primjerima.)

8. Crvena lampica:

‘Ti si tako...’

## **Alternativa:**

(vidjeti pod br.7)

Ostale odlike govora kojima se 'aktivira crvena lampica' su:

- Sarkazam
- Prekidanje
- Brzo iznošenje kontra-argumenta bez prethodnog pokazivanja da prihvatamo mišljenje sagovornika
- Kada na njihovu agresivnost takođe reagujemo agresivno. Ovo još više podiže temperaturu!

**Govor tijela kojim aktivirate 'crvenu lampicu' će takođe diskusiju pretvoriti u sukob.**

**Izbjegavajte :**

- Agresivne poze
- Isticanje argumenata pokazujući prstom
- 'Odbacivanje' njihovih argumenata okretanjem unutrašnjosti dlana(ova) prema njima
- Gledanje u zemlju ili u stranu
- Odmahivanje glavom dok govore

## **3. ZAKLJUČAK**

U najuspješnijim svjetskim kompanijama ističu značaj komunikacije među zaposlenima. Dobra komunikacija zasniva se na poštovanju i povjerenju. Ako toga nema, po pravilu izostaju i poslovni uspjesi. Zato se u svijetu, a u posljednje vrijeme i kod nas, pažnja sve više usmjerava na komunikaciju. Tako, na primjer, ako se radi o verbalnoj, najčešćoj komunikaciji, treba posebno voditi računa o stilu, o načinu kako govornik koristi jezik pri saopštavanju svojih misli, tj. kakav mu je govornički stil, dikcija i intonacija onoga što se govori. Ponekad može biti važniji način kako nešto saopštavate nego ono što želite da kažete. Najbolje da riječi budu u skladu sa pokretima tijela. Naravno, određenu ulogu ima i vaspitanje koje nosite iz kuće. Čak i ako ste izgovorili nešto loše, ali sa osmjehom, sigurno će biti bolje prihvaćeno od strane sagovornika. Ne treba zaboraviti da u komunikaciji bolje prolaze osobe koje uspejavaju da sakriju emocije.

Uz riječi, u našoj komunikaciji s drugim ljudima, svjesno ili nesvjesno, kontrolisano ili nekontrolisano, koristimo mimiku, držanje tijela, geste, prostornu i vremensku situaciju u kojoj nešto saopštavamo, modulaciju glasa, stil oblačenja i td., što sve ulazi u područje neverbalne komunikacije. Neverbalnu komunikaciju često nazivamo i govorom tijela. Sve to prati naše riječi, određuje njihov smisao i služi kao osnova njihove interpretacije od strane naše okoline. Zbog toga je svijest o vlastitoj neverbalnoj komunikaciji i njeno kontrolisano korišćenje, pored verbalne komunikacije, preduslov kvalitetnijeg odnosa s drugima.

Svaki pojedinac posjeduje svoj jedinstveni, lični, prostor – i fizički i psihički. Poštovanje nečijeg ličnog prostora znači poštovanje nečijeg fizičkog teritorija i imovine, ali i dopuštanje osobi da bude onakva kakva jeste. Zdravi međuljudski odnosi su oni u kojima jedna osoba ne ometa fizički, emocionalni i vrijednosni prostor druge osobe. Neizbježno je da će drugi ljudi povremeno narušavati naš lični (osobni) prostor ako ga ne branimo.

Asertivnost je jedan od načina na koji osoba može braniti svoj lični prostor i uticati na ljude na nedestruktivan način. Asertivno obraćanje drugima je zauzimanje za svoja prava, a da istovremeno ne narušavamo prava drugih.

**Ne zaboravite - asertivnim ponašanjem ne postićemo odmah sigurnost, samopouzdanje i stil, ali to je način kojim se možemo supčiti s tjeskobama i stresovima života smireno i uspješno.**

## **LITERATURA:**

1. Paterson. R. J. 2000. *The Assertiveness Workbook: How to Express Your Ideas and Stand Up for Yourself at Work and in Relationships*. Oakland, New Harbinger Publications, Inc.
2. Smith. M. 1988. *When I say No, I feel guilty: How to cope – using the skills of systematic assertive therapy*. New York, Bantam books.
3. Stavrić. Božidar. 2005. *Menadžment*, Banjaluka: PIM.
4. [www.stetoskop.info/asertivne](http://www.stetoskop.info/asertivne) tehnike, psiholog Lidija Ristić; *Branite svoja legalna pravau krevetu*, Žilijan Krivokapić, psiholog
5. [www.knjiznicari.hr/Asertivni\\_knjiznicar.ppt](http://www.knjiznicari.hr/Asertivni_knjiznicar.ppt) , Asertivnost/Zastupam sebe, poštujem
6. *tebe*, Mirela Ileković, prof. Psihologije
7. <http://savetovaliste.nshc.org.rs/savetovaliste.htm>