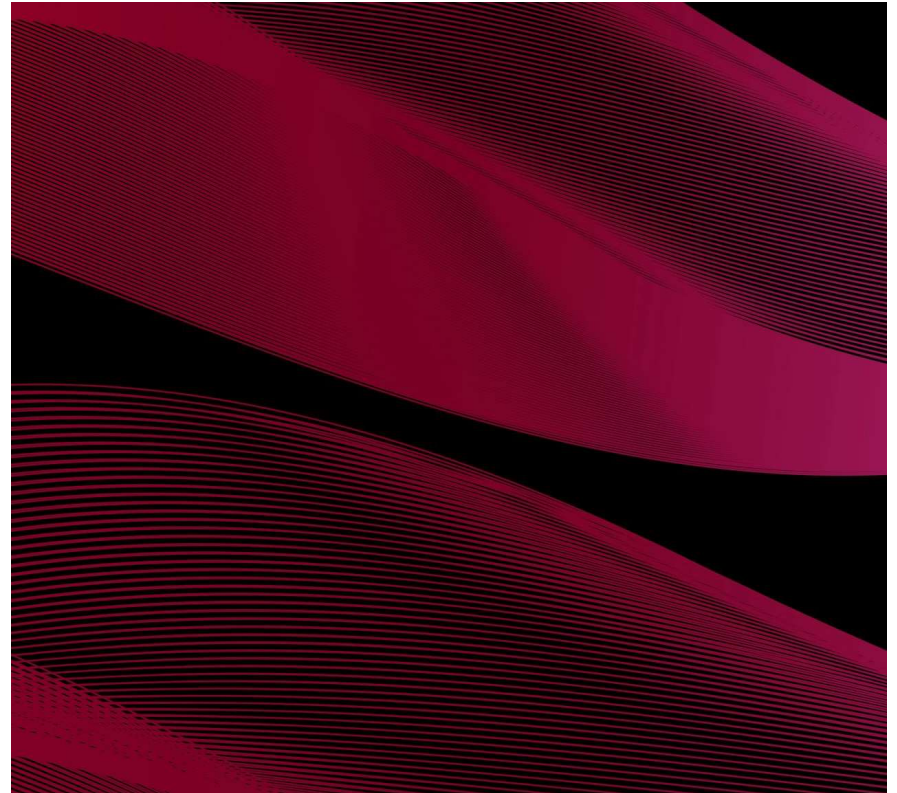
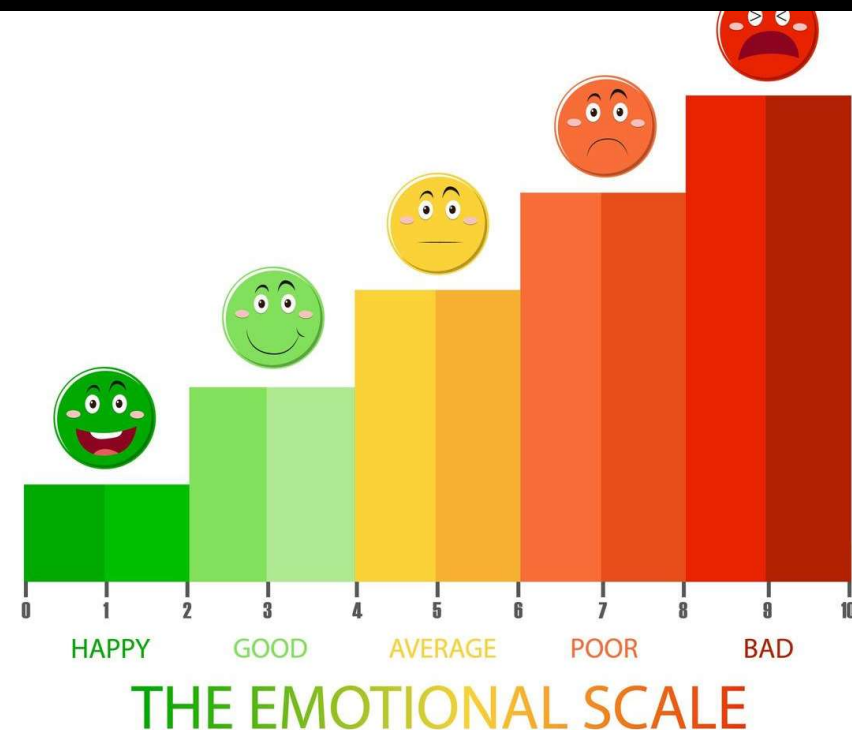


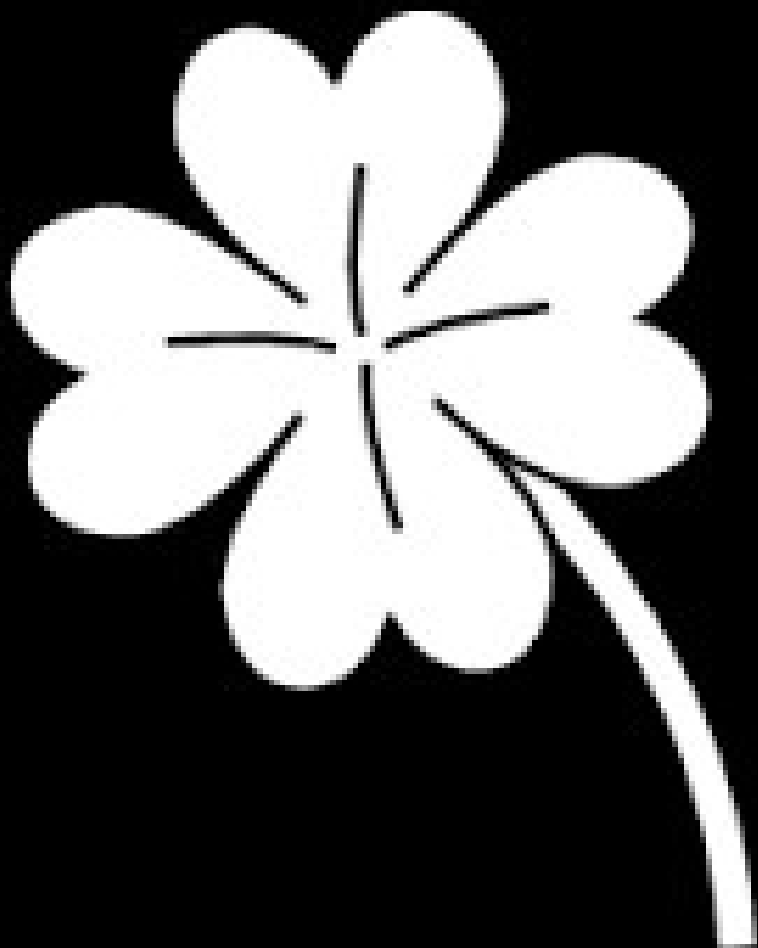
KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Nensi Araminčić,
mag.med.lab.diag.
prof. izvrsna savjetnica
Modularna nastava
17. listopada 2025.



**UMJESTO UVODA –
KAKO SE TRENUTNO
OSJEĆATE NA
LJESTVICI OD 1-10?**





UMJESTO UVODA

„Kada ljudi govore, zaista ih slušajte. Rijetko tko to čini.”

Ernest Hemingway

„Umjetnost komunikacije temelji se na slušanju.”

Malcolm Forbes

„Slušanje uključuje mogućnost da nas druga osoba mijenja.”

Alan Alda

„Većina uspješnih ljudi koje poznajem više slušaju nego govore.”

Bernard Baruch

USPJEŠNA KOMUNIKACIJA...

... pomaže nam bolje razumjeti ljude, situacije, pomaže u prevladavanju različitosti, u izgradnji povjerenja i poštovanja te stvara uvjete za razmjenu kreativnih ideja i rješavanje problema.

Konflikti i frustracije iz poslovne sfere neminovno se prenose u privatnu sferu i truju naš život, čineći ga lošijim, manje kvalitetnim.

Uspješna komunikacija mnogo je više od razmjenjivanja informacija.

KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

1. Slušanje
2. Neverbalna komunikacija
3. Upravljanje stresom
4. Kontrola emocija



1. SLUŠANJE

Slušanjem sugovornika doprinosimo:

1. stvaranju sigurnog okruženja
2. uštedi vremena za razmjenu informacija pri čemu svjesno izbjegavamo konflikte i nerazumijevanja
3. smirivanju negativnih emocija
4. kad dvoje ljudi osjećaju da se međusobno čuju i razumiju imaju priliku izgraditi dublju povezanost, npr. prijateljstvo.



SAVJETI ZA USPJEŠNO SLUŠANJE

- 1. Fokusirajte se na sugovornika, na njegov govor tijela i druge neverbalne znakove**
- 2. Izbjegavajte upadanje u riječ ili preusmjeravanje komunikacije na vlastite interese**
- 3. Izbjegavajte osuđivanje, kako biste istinski razumjeli sugovornika, ostavite predrasude, osude, kritike i spoznaje drugih po strani**
- 4. Pokažite interes za temu razgovora pokretima glave, osmijehom i stavom tijela**

2. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Neverbalni signali su: položaj tijela, facijalna ekspresija, pokreti ruku, geste, kontakt očima, stav i ton glasa, mišićna napetost i način na koji osoba diše. Neverbalni znakovi govore o osjećajima osobe.

Za uspješnu komunikaciju potreban je otvoren stav tijela prema sugovorniku, ne držati prekrižene ruke, održavati kontakt očima...

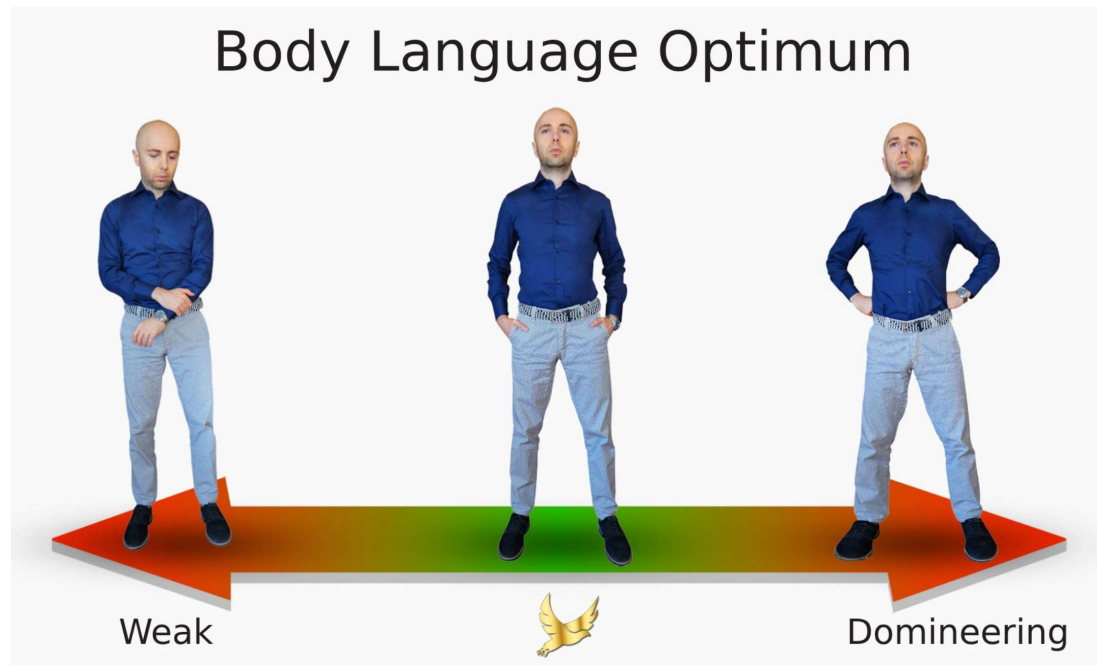
Govor tijela često pojačava verbalnu poruku. Govoriti jedno, a neverbalno pokazivati drugo otkriva neiskrenu osobu.



JESTE LI ZNALI?

Čak 93% informacija tijekom komunikacije dobivamo neverbalnim putem!

BODY LANGUAGE



BODY LANGUAGE



DEFENSIVE
STANDING
POSITION

CLOSED BODY AND
CLOSED ATTITUDE

OPEN BODY AND
OPEN ATTITUDE

KAKO NEVERBALNO KOMUNICIRATI

1. Usklađeno s verbalnim porukama
2. Usklađeno s kontekstom/kulturnom pozadinom
3. Govorom tijela slati pozitivne osjećaje čak kad ih i nemate



3. UPRAVLJANJE STRESOM

U okolnostima stalnog stresa možemo krivo protumačiti druge ljude, poslati zbunjujuće neverbalne signale i koristiti neuobičajene obrasce ponašanja.

Tek smireni možemo pravilno procijeniti zahtijeva li određena situacija reakciju i odgovor ili je bolje prešutjeti.



KAKO OSTATI EMOCIONALNO URAVNOTEŽENI I STABILNI?

1. Prepoznati znakove stresa kod sebe
2. Razmisliti treba li nastaviti razgovor ili ne
3. Hitno naći svoje opuštajuće podražaje za vid, sluh, dodir, okus i miris
4. Pronaći nešto zabavno ili smiješno u toj situaciji (humor, anegdota)
5. Biti spreman na kompromis – zlatna sredina reducira stres kod obiju strana
6. Pomiriti se sa time da se ne možemo uvijek slagati sa svime i ne možemo uvijek biti u pravu

„Bolje biti u miru nego u pravu.” – Joe Dispenza

ZNAKOVI STRESA

Najčešće se navode 4
grupe znakova stresa:

1. tjelesni znakovi
2. emocionalni znakovi
3. kognitivni (misaoni)
znakovi
4. bihevioralni
(ponašajni) znakovi.

Emotional

Fear
Anger
Nervousness
Irritable
Sadness
Loneliness
Hopelessness
Moodiness
Worry

Cognitive

Repetitive
thoughts
Confusion
Indecisiveness
Lack of
concentration
Loss of
confidence
Poor memory

Physical

Feeling sick
Rapid breathing
Stomach ache
Fast heartbeat
Sweating
Shaking
Dizziness
Muscle tension
Headache
Fatigue
Dry mouth
Tightness in
chest

Behavioural

Lack of sleep
Change in
appetite
Nervous habits
Increased
drinking,
smoking
and/or
caffeine intake
Avoiding
situations

TJELESNI ZNAKOVI STRESA

stezanje u prsima

brzo kucanje srca

probavne smetnje

“leptirići u želucu”

ostajanje bez daha

knedla u grlu

mučnina

umor

grčevi u mišićima (posebno ramena)

ukočeni vrat

bolovi u zglobovima, leđima, trbuhu

glavobolje, pojačano znojenje, drhtanje ruku...

Signs and Symptoms of Stress:



EMOCIONALNI ZNAKOVI STRESA

česte promjene raspoloženja

anksioznost/zabrinutost

napetost i razdražljivost

ljutnja

krivnja

sram

nedostatak entuzijazma

ciničnost

osjećaj gubitka kontrole

bespomoćnost

sniženo samopouzdanje

PSYCHOLOGICAL SYMPTOMS OF STRESS



KOGNITIVNI (MISAONI) ZNAKOVI STRESA

poteškoće u koncentraciji
snižena motivacija za rad
poteškoće pri donošenju odluka



BIHEVIORALNI (PONAŠAJNI) ZNAKOVI STRESA

promjene u uobičajenim
navikama

povećana konzumacija
psihoaktivnih tvari

slabija radna učinkovitost



JESTE LI ZNALI?

Nastavnički posao pripada skupini
pet najstresnijih zanimanja.

Nastavnička profesija je i zanimanje i
poziv.



TOP 5 NAJSTRESNIJIH ZANIMANJA

1. liječnici
2. vatrogasci
3. policija
4. nastavnici
5. bankari/brokeri

Zajednička obilježja: rad s ljudima, brzo reagiranje na izazovne situacije koje zahtijevaju izuzetnu koncentraciju, prilagodljivost i snalažljivost.



UZROCI STRESA VEZANOG ZA POSAO

Međuljudski odnosi

Organizacija posla

Radno vrijeme

Preveliki opseg posla

Izostanak procedura i protokola za rješavanje problema

Neprofesionalnost

Preniska plaća

Neslaganje s nadređenima

Nezaštićenost



U NASTAVNIČKOM POSLU DODAJEMO JOŠ...

Digitalizacija i brz napredak tehnologije

Rad bez radnog vremena

Detaljno planiranje i učestalo odstupanje od planova

Odnosi s roditeljima

Pojava inkluzije

Potreba za brzim djelovanjem

Administriranje...



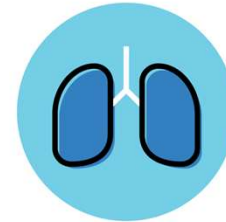
PRAVILA ZA USPJEŠNO NOŠENJE SA STRESOM

1. postavljanje granica – poslije radnog vremena posvetite se isključivo osobnim aktivnostima i odmoru
2. upravljanje vremenom
3. postavljanje ciljeva
4. stvaranje liste prioriteta
5. rad na sebi – **SEBE STAVITI NA PRVO MJESTO!**

It's only me.

TEHNIKE SAMOPOMOĆI KOD STRESA

5 TECHNIQUES FOR STRESS MANAGEMENT



DEEP BREATHING



MINDFULNESS



MOVEMENT

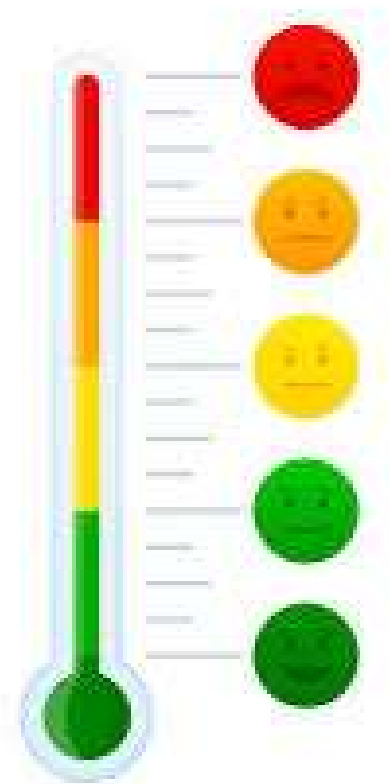


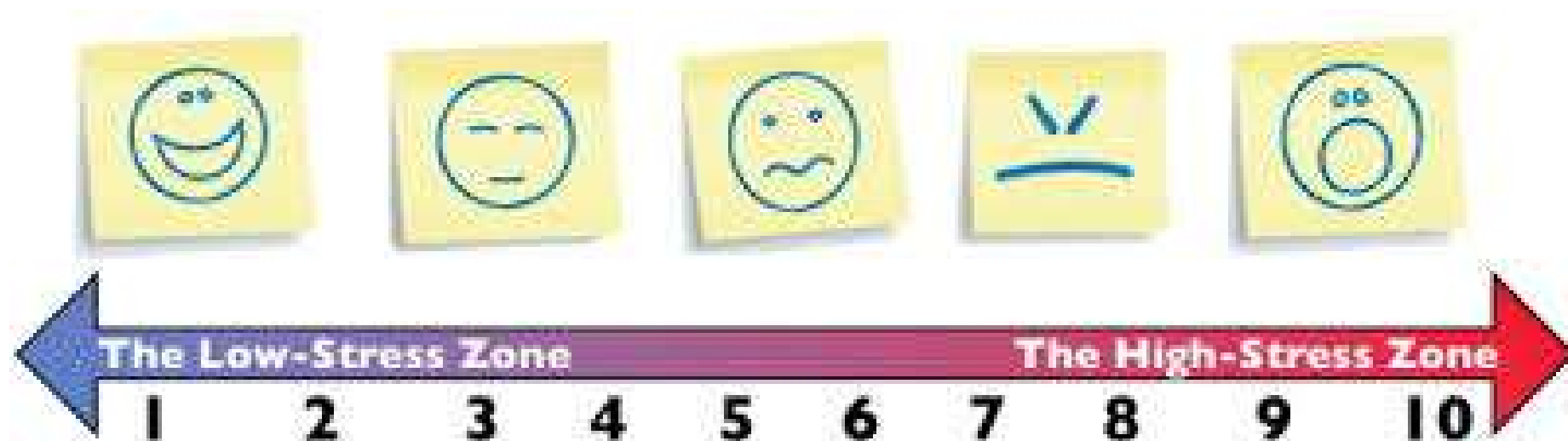
POSITIVITY



SELF-CARE

**NASUPROT LJESTVICI
STRESA NALAZI SE
LJESTVICA SREĆE**





GDJE STE VI NA LJESTVICI STRESA?

4. KONTROLA EMOCIJA

Kontrola emocija može poboljšati komunikaciju:

pomaže nam razumjeti što muči drugu osobu,

pomaže nam razumjeti samoga sebe,

pomaže nam jasno i uspješno prenijeti negativnu poruku,

pomaže nam misliti pozitivno i kreativno i tako uspješno rješavati probleme i konflikte.



USPJEŠNA KOMUNIKACIJA JE...

... balans između djelovanja razuma i osjećaja.

Kontrola emocija i svijest o njima je vještina koja se može naučiti i uvježbati.

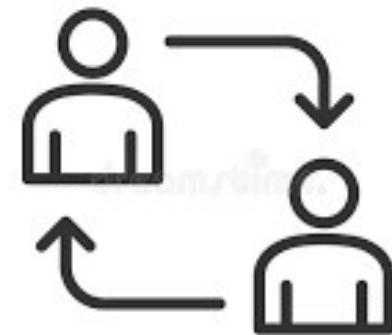


OBILJEŽJA OSOBE S RAZVIJENIM KOMUNIKACIJSKIM VJEŠTINAMA

Otvorenost – fleksibilan um za primanje novih informacija

Samopouzdanje – samopouzdan stav koji isključuje agresivnost i nametanje svog stajališta, a uključuje empatiju i zainteresiranost za sugovornika

Pristupačnost – prijateljski ton, osmijeh i aktivno slušanje sugovornika



KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE USPJEŠNOG MENADŽERA

Uspješan menadžer mora
posjedovati:

- ❖ vještine interpersonalne komunikacije
- ❖ vještine prezentacije
- ❖ vještine slušanja
- ❖ vještine pregovaranja





VJEŠTINE INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE

Vještine interpersonalne komunikacije - stil komuniciranja ispunjen međusobnim poštivanjem i uvažavanjem sugovornika, kojim se prenosi jasna poruka uz istovremeno poticanje suradnje i dobrih odnosa. Ovaj oblik komunikacije usmjeren je na problem, a ne na osobu.

VJEŠTINE PREZENTACIJE

Vještine prezentacije – bitne su za obavljanje menadžerskih poslova i uspješnu karijeru; nužne za predstavljanje u javnosti, prezentiranje ideja, problema, planova, projekata, vizije i misije



VJEŠTINE SLUŠANJA

Vještine slušanja – slušanje je vještina primanja poruka na način koji omogućava jasno shvaćanje izrečenih činjenica i stvarnog značenja poruke. **Neslušanje svojih zaposlenika smatra se najvećim uzrokom neuspjeha menadžera.** Slušati znači objektivno shvatiti sugovornika i otkriti stvarnu poruku.



VJEŠTINE PREGOVARANJA

Vještine pregovaranja - pregovaranje je proces u kojem se sučeljavaju osobe s različitim, često sukobljenim interesima ili željama kako bi pronašle zajednički jezik, donijele zajedničke odluke, postigle željeni cilj, sklopile posao, primirje. Kriterij uspješnog pregovaranja je postići odnos pobjednik - pobjednik uz minimalno korištenje resursa, u najkraćem mogućem roku uz poboljšanje međuljudskih odnosa. Pogreške u pregovorima su nedovoljna priprema, krivi pristup te krivo ponašanje.

MENADŽERSKO ODLUČIVANJE

Menadžersko odlučivanje - osnovna i središnja aktivnost menadžera, najvažniji dio njegovog posla i sastavni je dio svih njegovih funkcija.

1. Izbjegavatelji problema: izbjegavaju informacije o problemu, ne žele se suočiti s problemom.

2. Rješavatelji problema: rješavaju problem kad se pojavi.

3. Tražitelji problema: aktivno "traže" problem, proaktivni su i djeluju prije nego do problema dođe, spremni za njega kad se pojavi.



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U OBRAZOVANJU

U načelu razlikujemo dva osnovna modela ravnatelja – vođa:

- 1. ravnatelji koncentrirani na zadatke – briga za rezultat** – u prvom planu je program rada škole, nema uvažavanja mišljenja nastavnika i stručnih suradnika, zadovoljava se forma ali ne i sadržaj. Zanemarivanje zaposlenika, loša radna klima i opće nezadovoljstvo obilježje su ovakvoga upravljanja školom.
- 2. ravnatelji koncentrirani na zaposlenike – briga za ljude** – naglašavaju timski rad, stvaraju dobru radnu klimu, te pozitivnu i kreativnu komunikaciju. Ovi ravnatelji razvijaju partnerske odnose s roditeljima i širom društvenom zajednicom na putu razvoja škole.



STILOVI RUKOVOĐENJA ŠKOLOM

- ❖ **obezvlašćeno vodstvo ili osiromašeni menadžment** – obilježje neambicioznoga vođe, koji nije kreativan, ne motivira zaposlenike i ne brine o rezultatima škole
- ❖ **menadžment lokalnog kluba** – vođe kojima je najbitnije zadovoljstvo zaposlenika, odgovoran je za slabu učinkovitost i nije ozbiljno shvaćen
- ❖ **vodstvo srednjeg puta** – vođa koji uravnotežuje brigu za zaposlenike i zadaće škole, ne izaziva promjene samoinicijativno, već čeka naloge izvana
- ❖ **autokratsko vodstvo** – vođe orijentirane samo na zadatke škole, nisu empatični i tuđe zasluge rado pripisuju sebi
- ❖ **timski menadžment** – najbolja orijentacija vođe usmjerenoga i na ljude i na zadatke. Odani su misiji, viziji i ciljevima. Pokretači su promjena i razvoja škole.



O KOMUNIKACIJI NA RADNOM MJESTU...

„Komunikacija funkcionira za one koji rade na njoj.”

John Powell

„Najvažnija stvar u komunikaciji je čuti ono što nije rečeno.”

Peter Ferdinand Drucker

„Učinkovita komunikacija je 20% ono što znate i 80% kako se osjećate u vezi s navedenim znanjem.”

Jim Rohn

ŠTO KAD SE DOGODI KONFLIKT?



ŠTO KAD SE DOGODI KONFLIKT?

Konflikt označava situaciju u kojoj postoje sukobljena stajališta, različita i suprotna mišljenja o nekoj situaciji, događaju ili načinu rješavanja problema. On predstavlja neslaganje kroz koje ljudi doživljavaju prijetnju svojim potrebama.

Razlikujemo tradicionalni i suvremeni pogled na konflikt.

Tradicionalni pristup gleda na konflikt kao na nepoželjnu, negativnu pojavu koju treba izbjegavati, zataškavati i potiskivati.

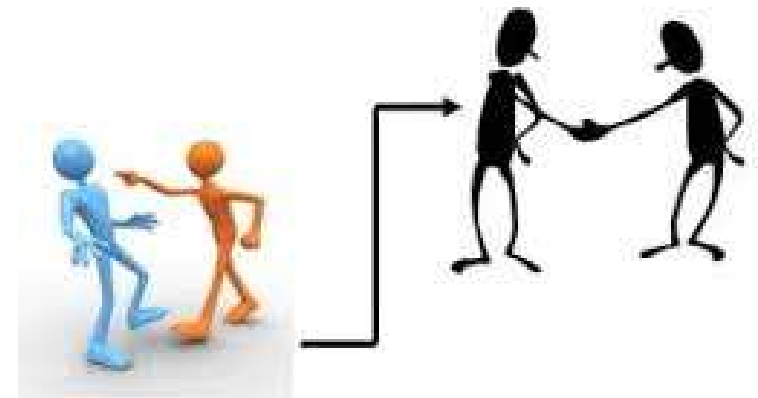
Suvremeni pristup gleda na konflikt kao neizbježan dio svake promjene. On nije opasnost već prilika za rješavanjem problema, poticanje promjene i doprinosi jačanju identiteta pojedinca i grupe.

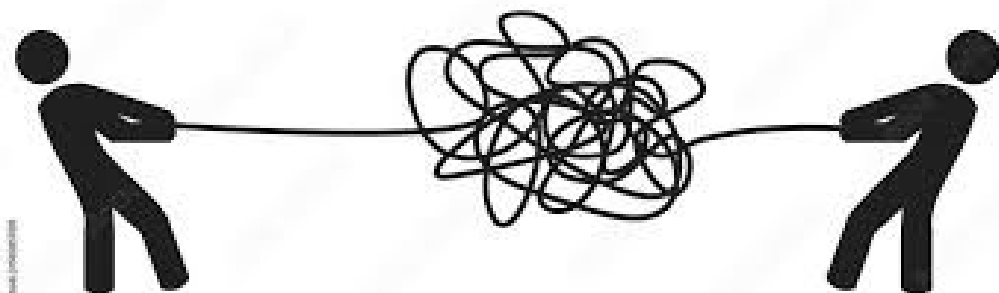
KONSTRUKTIVNI I DESTRUKTIVNI KONFLIKT

Konstruktivni konflikt – sukobljene strane vode računa o obostranim potrebama, a konflikt koriste za unaprjeđenje komunikacije.

Destruktivni konflikt – izrazito negativno utječe na odnos i daljnju komunikaciju, a razlog je nedostatak želje da se problem riješi.

CONFLICT RESOLUTION





ZAKLJUČAK 1.

Od konflikta ne treba bježati
već ga treba pravovremeno
detektirati i tako
prepoznatog rješavati!

5 STRATEGIJA POMOĆU KOJIH SE LJUDI NOSE S KONFLIKTIMA

- 1. Izbjegavanje** – mentalno ili fizičko povlačenje iz konflikta
- 2. Popuštanje** – prilagođavanje interesima druge strane
- 3. Nametanje** – briga o vlastitim interesima, zanemarivanje interesa druge strane
- 4. Kompromis** – traženje rješenja koje zadovoljava sve sukobljene strane
- 5. Suradnja** – izravno i otvoreno suočavanje s konfliktom tražeći zadovoljavajuće rješenje za obje strane

FAZE KONFLIKTA

1. Faza latentnog konflikta

Konflikt je prikriven iako već postoje uvjeti koji bi ga mogli izazvati.

2. Faza percepcije konflikta

Obje strane postaju svjesne latentnog sukoba jer su izrečena različita mišljenja, zauzeti su različiti stavovi i jasno je da su ciljevi i vrijednosti različiti.



FAZE KONFLIKTA

3. Faza u kojoj se konflikt osjeća

Ova faza nastaje emocionalnim angažiranjem obiju strana kroz sukob, napetosti, frustracije i neprijateljstvo. Nastupa personalizacija sukoba kad se on doživljava kao osobna stvar dviju „zaraćenih” strana.

4. Faza manifestnog konflikta

U ovoj fazi prethodna spoznaja i zauzimanje strana prelazi u ponašanje – u određenu akciju. Ponašanje može eskalirati od apatije do otvorene agresije. Teško je predvidjeti intenzitet aktivnosti.

FAZE KONFLIKTA

5. Posljedična faza

Završava ili rješavanjem konflikta ili njegovim potiskivanjem kad se on ponovno vraća u fazu latentnog konflikta.

Ishod ove faze najviše ovisi o medijatoru ili posredniku u rješavanju konflikta.



ZAKLJUČAK 2.

Neriješeni/potisnuti konflikt iznova će eskalirati i prijetnja je radnoj sredini!

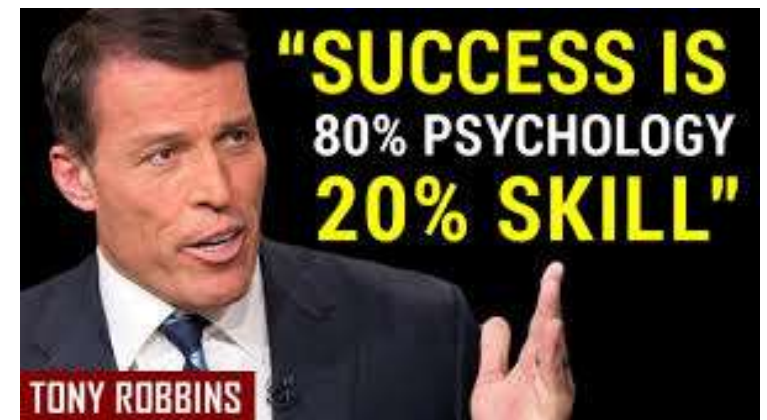


I ZATO...TONY ROBBINS

„Ubijte zmaja (problem) dok je još malen i sladak jer će u protivnom narasti, pretvoriti se u Godzillu i uništiti vaš grad!”

„Ne možemo kontrolirati događaje, ali možemo na njih utjecati.”

„Ne možete nešto poboljšati dok ne priznate da nešto nije u redu.”



MEDIJACIJA PRI RJEŠAVANJU KONFLIKTA



Medijaciju provodi poslodavac kad primijeti:

1. zategnute odnose među djelatnicima
2. da konflikt negativno utječe na radne rezultate i međuljudske odnose
3. da konflikt narušava timsku suradnju i radnu atmosferu
4. da postoji visoka razina stresa i nezadovoljstva među djelatnicima
5. da su sukobljene strane u otporu i ne žele riješiti međusobne nesporazume.



MEDIJACIJA PRI RJEŠAVANJU KONFLIKTA

CILJ MEDIJACIJE

**Spriječiti ponavljanje sličnih
situacija u kolektivu**

**Razvijati kulturu otvorene
komunikacije i rješavanja
problema**

**Povećati razinu povjerenja i
suradnje u kolektivu**



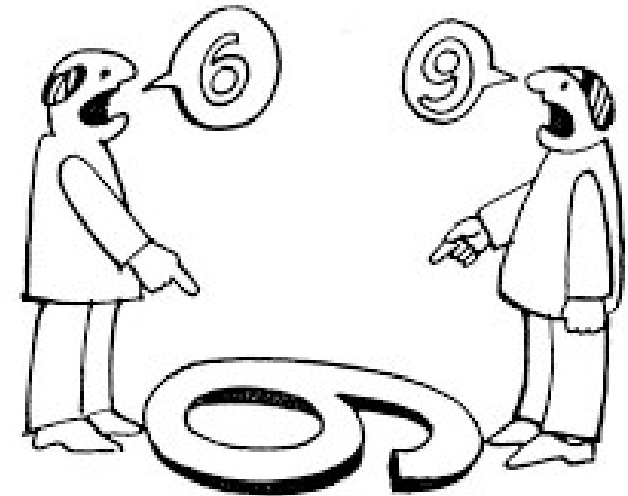
PROVEDBA MEDIJACIJE

1. **Uvodni sastanak** – analiza konfliktnosti u radnoj sredini
2. **Analiza trenutnog stanja** – putem anonimnih upitnika provesti analizu trenutnog stanja u kolektivu
3. **Intervencije** – generiranje potencijalnih rješenja konflikata i postizanje kompromisa
4. **Edukacije** – nova znanja o upravljanju konfliktima
5. **Individualno savjetovanje** – generiranje rješenja pojedinih, vrlo konkretnih konflikata
6. **Follow-up** – povremena procjena radne atmosfere u kolektivu

ZAPAMTIMO!

U uspješnim kolektivima događaju se konflikti koji se uspješno i rješavaju!

U neuspješnim kolektivima događaju se konflikti koji se ne rješavaju nego „spremaju pod tepih”!! Posljedica: veliki broj pojedinačnih konflikata koji razaraju radnu sredinu i međuljudske odnose!!!



RJEŠAVANJE KONFLIKTA NA POSLU



PRIJEDLOZI USPJEŠNIH MENADŽERA

1. O sukobima treba razmišljati kao o potencijalnom partnerstvu.
2. Osobu s kojom smo u sukobu treba smatrati konfliktnim partnerom!



8 KORAKA ZA KONSTRUKTIVNO RJEŠAVANJE KONFLIKTA

1. Stvaranje učinkovite suradničke atmosfere
2. Pojašnjavanje percepcije – opažanje druge strane
3. Usredotočenje na pojedinačne i zajedničke potrebe
4. Izgradnja zajedničke pozitivne snage
5. Gledanje u budućnost bez osvrtnja u prošlost
6. Stvaranje opcija i procjena posljedica
7. Kreiranje izvedivih aktivnosti
8. Izgradnja uzajamno korisnog sporazuma



ZAKLJUČAK 3.

U poslovnom svijetu dobar komunikator zna se jasno izraziti, pozorno slušati riječi, protumačiti šutnju, promatrati neverbalnu komunikaciju druge strane i prepoznati pravu emociju.

Pokušajmo biti ovakvi!!!!



ŠTO IZ SVEGA NAVEDENOGA MOŽE POMOĆI?

1. Edukacija – nova znanja o
upravljanju konfliktima
2. Unaprjeđivanje komunikacijskih
vještina
3. Kvalitetna medijacija u
postojećim konfliktima



ZAPAMTIMO!

Sve navedeno možemo naučiti!

„Spoj vještine i duha vodi čovjeka do neslućenih prostranstava!”

Takumi filozofija, Japan



ZA KRAJ...

„Najbolji način da pobjegnute od problema je da ih riješite”

Alan Saporta

„Problemi se povećavaju geometrijskom brzinom, a rješenja aritmetičkom.”

Charles P. Issawi

„Ili si dio problema ili si dio rješenja”.

Eldridge Cleaver

„Problem je prilika da date najbolje od sebe”.

Duke Ellington



**HVALA NA
POZORNOSTI!**

