

MENADŽMENT U OBRAZOVANJU

Razvoj komunikacijskih vještina

Teorijski modul



Priredili: Silvija Marušić, Zoran Pavletić i Rajka Ptiček

SADRŽAJ:

1. Uvod	3
2. Komunikacijska razmjena.....	3
2.1. Upravljanje procesom.....	4
3. Slušanje	5
3.1. Aktivno slušanje	6
3.2. Rezimiranje/sažimanje	6
3.3. Postavljanje pitanja	7
3.4. Kratke preporuke za poboljšanje komunikacije.....	8
4. Prepreke u komunikaciji	8
4.1. Iritantna ponašanja u komunikaciji.....	9
5. Rješavanje konflikta u komunikaciji	9
5.1. Znaci neverbalnog govora u konfliktu	10
5.2. Komuniciranje u cilju rješavanja sukoba.....	10
6. Zaključak.....	11

«Bez poznavanja snage riječi nemoguće je poznavati čovjeka»

Konfucije

1. Uvod



Komunikacija je jedan od najvažnijih alata kojim ravnatelji mogu utjecati na uspjeh svog rada. Ona dotiče svako područje posla u školi, uključujući interakciju sa učenicima, roditeljima, kolegama, nadređenima... Dobra komunikacija pridonosi ozračju i stilu vođenja u kojem se ljudi osjećaju ugodno i motivirani su za rad. Svako poboljšanje komunikacije znači ujedno i mogućnost poboljšanja međuljudskih odnosa. Loša komunikacija uzrok je mnogih problema. Komunikacija kao izmjena ideja i informacija od jedne osobe do druge uključuje pošiljaoca i primaoca ideje.

Komuniciranje je sveprisutno i neizbježno, čak i onda kad se šuti. I sami znamo da je šutnja ponekad glasnija od izgovorenih riječi.

Evo primjera iz svakodnevne školske prakse: Učenik je naglo popustio u učenju, tih je i pasivan. Svojom šutnjom taj nam učenik šalje poruku, koja je glasnija od bezbroj izgovorenih riječi. Pažljivim korištenjem komunikacijskih vještina možemo postići da razumijemo što taj učenik osjeća i način kako da mu pomognemo.

Komunikacija je temeljna i univerzalna aktivnost ljudi. Svakim svojim činom čovjek odašilje neku poruku, čak i bez svog znanja ili namjere.

Poruke koje šaljemo ne prenosimo samo riječima, već i pokretima, mimikom, odjećom, organizacijom vremena, pa čak i mirisima. Razni oblici neverbalne komunikacije često su izvan naše svjesne kontrole, te mogu znatno utjecati na našu vjerodostojnost.

Nije moguće ne komunicirati.

2. Komunikacijska razmjena

Ključ kvalitetne komunikacije je razmjena informacija i ideja u kojoj nije aktivan samo pošiljalac koji daje poruku. Naprotiv, sve stranke sudjeluju kako bi se izvršilo davanje i primanje informacija. Za vrijeme prijenosa poruke djeluju dva elementa: **sadržaj i kontekst**.

Sadržaj su aktualne riječi ili simboli poruke koje nazivamo j e z i k o m – izgovorene ili napisane riječi kombinirane u rečenice koje imaju gramatički i semantički smisao. Svi mi koristimo i interpretiramo riječi različito, tako da i jednostavna poruka može biti pogrešno shvaćena. Tako npr. riječ «par» može biti shvaćena kao «dva», «dvoje/dvije» ili «nekoliko».

Kontekst je situacija u kojoj se poruka prenosi, kao i način na koji se prenosi. Naziva se i p a r a j e z i k o m – neverbalni elementi u govoru kao što su ton glasa, pogled, govor tijela, geste, izraz lica, osobni prostor, emocije koje se mogu detektirati (ljutnja, strah, nesigurnost, samopouzdanje, itd.). Parajezik ili kontekst često su uzrok da se poruka pogrešno razumije jer vjerujemo da vidimo više nego što čujemo.

2.1. Upravljanje procesom

Svaka komunikacijska razmjena počinje od sadržaja, odnosno fokusiranja na sadržaj tijekom komunikacije. Sadržaj se prenosi u vremenskom procesu, u kojem se razvija interakcija između sugovornika. Prijenos sadržaja pretpostavlja stvaranje značenja na temelju istih elemenata komunikacije.

Tako će npr. slušanje iste glazbe kod različitih ljudi proizvesti sasvim različite doživljaje i asocijacije. Jednako kao što se glazba doživljava na različit način, tako se i ista poruka može shvatiti potpuno različito. Ravnatelji koji upravljaju samim procesom komunikacije lakše će izbjeći «šumove» i nesporazume.

Kako to da s nekom osobom začas postizemo dobru komunikaciju, a s drugom teško i s naporom. Razlog leži u procesu razmjene sadržaja. Sudionici stvaraju značenje poruke na temelju vlastitog osjećaja, koji se bazira na osobnim interesima i potrebama. *Osjećaj* unutar komunikacije nije vidljiv, već je skriven.

PROCES – (vrijeme)
SADRŽAJ
INTERAKCIJA
OSJEĆAJI – interesi, potrebe

Sadržaj komuniciranja uključuje proces u kojem komunikanti često ne primjećuju signale koji upozoravaju, tzv. «znakove upozorenja». Stoga je važno naučiti upravljati samim procesom i imati ga pod kontrolom. Čim primijetite određene blokade u interakciji, napravite određene promjene. Na primjer možete uskladiti razinu komunikacije, tako da «Da, ali...» postane «Da, i ...»

Ključna vještina u svakodnevnom poslu ravnatelja je davanje i primanje povratne informacije i to s ciljem da motivira zaposlenike, a i roditelje, te da uspješno delegira i upravlja radnim zadacima. Ponašanje ravnatelja u komunikaciji trebalo bi biti asertivno, s ciljem da pojača međusobnu suradnju.

Svrha asertivnog ponašanja u procesu komunikacije je da ravnatelj zastupa i ostvari zadani cilj na neagresivan način i ne na štetu drugih osoba. Asertivnim ponašanjem vodimo računa o osjećajima i interesima drugih, ali i o svojim potrebama. Takvim ponašanjem težimo da dobijemo potpunu sliku o osobi, što je ono što je čini uspješnom i što je motivira za rad. Asertivnošću ćemo usklađivati razine komunikacije i u situacijama kad vam se netko suprotstavlja, pa i kad gubi kontrolu nad svojim ponašanjem.

Asertivni postupak sastoji se od tri temeljna plana akcije:

- Potvrdite što se reklo pokazujući razumijevanje izrečene poruke ili jednostavno ponovite rečeno (što je pristojan način da se kaže «Razumio sam te.»)
- Izrazite jasno i sažeto svoje stanovište, a po mogućnosti potkrijepite ga argumentima
- Jasno izložite što želite da se sljedeće dogodi, tj. nastavite obrazlagati svoj stav.

«Da, ali ...» preoblikovati u «Da, i ...»

Cilj nam je da surađujemo iako imamo različito mišljenje. Pritom uvijek morate biti svjesni da zaposlenici, koji se s vama ne slažu, mogu biti u pravu. Ako događaji to i potvrde, priznajte im to sa zahvalnošću.

3. Slušanje

“Razlog zbog kojega imamo dva uha a samo jedna usta je da bismo dvostruko više slušali nego pričali.”

Latinska poslovice

Polovica komunikacijske aktivnosti sastoji se od primanja usmenih poruka – slušanja. Slušanje može biti aktivno i pasivno. Pri pasivnom slušanju gotovo da i nema motivacije da čujemo što nam se govori. Slušamo površno. Na primjer slušamo sugovornika zato jer smo pristojni, no u stvari ga ne čujemo. Dok on govori mi smo zaokupljeni razmišljanjem o sebi, o tome što ćemo reći, o tome što nam se dogodilo...

Kao slušači mi imamo protok od oko 500 riječi u minuti dok je normalni tempo govora oko 125 do 150 riječi u minuti. To ostavlja dosta prostora da se naruši komunikacija ili da slušač odluta mislima. Tako nam se događa da jedan dio našeg mozga prati izgovoreno, dok istovremeno razmišljamo o sasvim drugim stvarima.

Trokut opasnosti u komunikaciji

Da, ali....



Da, da....

I ja... Isto kao i ja...

«Da, ali ...»- predstavlja opasnost jer zapravo kažemo NE

«Da, da...» = « *Znam to već, pa te ne slušam.*»

«I ja. Isto kao i ja.» - znači da misli sugovornika ne prate poruku, već su negdje drugdje.

LOŠE SLUŠANJE:

1. **Pseudo slušanje** – Slušatelj pokazuje svojim reakcijama da sluša sugovornika, no misli su mu negdje drugdje.
2. **Selektivno slušanje** - Slušatelj sluša samo dio informacija, obično samo ono što ga zanima.
3. **Otimanje riječi** – Slušatelj želi sam što više govoriti, te jedva čeka priliku da sam govori.
4. **Doslovno slušanje** – Slušaju se samo verbalne poruke bez primanja neverbalnih signala. Govornik kaže da je «*ideja odlična*» no pritom mimikom pokazuje obrnuto. Slušatelj to ne primjećuje, pa je za njega smisao poruke suprotan od onog što je govornik mislio.
5. **Slušanje iz zasjede** – Slušatelj sluša sugovornika da bi ga napao kad god mu se učini da se njegove riječi mogu dovesti u pitanje.
6. **Obrambeno slušanje** – Slušatelj tumači izjave govornika kao napad, te reagira defenzivno čime onemogućuje normalni protok informacija.

3.1. Aktivno slušanje

Ako zaista slušamo sugovornika pokušat ćemo ga u potpunosti shvatiti. Nećemo ga pratiti tek toliko da bismo mu oteli riječ ili napali, nego će naše slušanje biti senzitivno, defenzivno i dobronamjerno. Aktivno ćemo reagirati kako bismo sebi, a i sugovorniku, razjasnili primljene poruke.

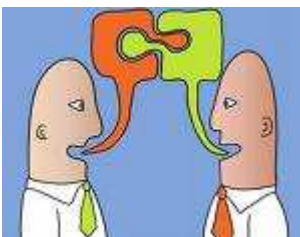
Prilikom aktivnog slušanja slušatelj čuje poruku, namjera mu je da shvati njeno značenje, te provjerava svoje razumijevanje nudeći povratnu informaciju.

Iz iskustva znamo da su poruke koje čujemo ponekad neprecizne i nejasne, a da govornik toga nije ni svjestan.

Aktivno slušanje zahtijeva napor i koncentraciju. Jedna od osnovnih tehnika aktivnog slušanja je postavljanje pitanja i potpitanja, bilo izravno ili neizravno. Već sama namjera da postavlja pitanja slušača navodi na pažljivo slušanje.

Roditelj koji nam kaže da je njegovo dijete «*nemoguće*», očito se je neprecizno izrazio, te mu pitanjima i potpitanjima možemo pomoći da razjasni vlastitu misao. Pritom moramo biti vrlo oprezni i procijeniti koju ćemo vrstu (pot)pitanja primijeniti. Kod osjetljivih tema izravnim pitanjima možemo izazvati negativne reakcije, pa čak i prekid komunikacije. Neizravnim pitanjima, a to je prvenstveno parafraziranjem i rezimiranjem, odnosno sažimanjem izjave sugovornika, ponovit ćemo vlastitim izričajem intelektualni i emocionalni sadržaj sugovornikove izjave. Ukoliko govornik drži da je smisao njegove izjave drugačiji, bit će potaknut da pojašni vlastitu misao.

3.2. Rezimiranje/sažimanje



Jedan od osnovnih alata vrsne komunikacije i aktivnog slušanja je sažimanje ili parafraziranje sadržaja govornikovih izjava.

Glavnu temu i osjećaje koje je govornik «pokazao» ili rekao ponavljamo obojenu vlastitim izričajem odnosno parafraziramo. Neki primjeri: «*Znači zadovoljan si što si lvičinim roditeljima rekao da...*» «*Koliko ja vidim, ti kažeš da...*»

Sažimanjem ponavljamo svojim vlastitim riječima sadržaj govornikove izjave, čime zapravo provjeravamo koliko smo shvatili govornikovo izlaganje. Naše riječi pritom odražavaju razumijevanje misli i ideja, ali i emocija sugovornika. Rečenica » *Jesam li pravilno razumio da ste rekli...?* » uključuje podjednako verbalnu kao i neverbalnu komponentu: razumijevanje izgovorenog kao i razumijevanje osjećaja partnera.

- Ukoliko smisao svog izlaganja govornik vidi drugačije, bit će potaknut da to ispravi, a slaže li se, potvrdit će tumačenje slušača.
- Pojašnjava se tema izlaganja
- Sažimanjem pokazujete da cijenite svog sugovornika.
- Smanjuju se moguća napetost ukoliko u priči ima previše emocija.
- Sadržaj razgovora postaje jasan za onog koji parafrizira ili čak za oba sugovornika.
- I ne manje važno: Prilikom vašeg rezimiranja govornik može dobiti poticaj za proširenje svog izlaganja, npr. neku novu ideju, koju će prilagoditi osnovnoj informaciji.

VAŽNO: Tehniku rezimiranja treba primijeniti u složenim problemskim situacijama, kad želimo jasno utvrditi što govornik osjeća i želi reći. U jednostavnim situacijama tu tehniku treba izbjegavati. Upita li nas tko: «Koliko je sati?» bilo bi zaista bespredmetno da odgovorimo: «Koliko vidim, ti želiš znati u kojem smo dijelu dana....» umjesto da damo informaciju: «Sad je deset sati.» Za primjenu te tehnike potrebno je prilično vremena, pa ukoliko ga nemamo, bolje je i ne pokušavati.

3.3. Postavljanje pitanja



Postoje dva načina postavljanja pitanja. Jedan je način postavljanje zatvorenih pitanja na koja ćemo dobiti jednostavne odgovore poput *da*, *ne*, *možda* i drugi je postavljanje otvorenih pitanja u kojima razgovor prenosimo na sugovornika kako bismo dobili potpuniju informaciju.

Na primjer vodite razgovor s razrednikom otprilike ovako:

- *Ivane, jeste li unijeli podatke o svojim učenicima u e-matice?*
- *Jesam.*
- *Svi su podaci unešeni?*
- *Skoro svi.*
- *Još nešto nedostaje?*
- *Da.*
- *Hoćete li završiti na vrijeme?*
- *Pa, valjda.*

Prije nego što iskočite iz vlastite kože, razmislite jesu li vaša pitanja pomogla tijeku razmjene informacija. Isti tijek pitanja u otvorenoj formi bio bi: *Koje ste podatke dosad unijeli u e-matice?, Što još niste završili?, Koji podaci nedostaju?, Kada ćete završiti?* Sad pokušajte na ta pitanja odgovoriti sa *da* i *ne*.

Postavljanje otvorenih pitanja je krajnje jednostavno. Prvo sami sebi odredite cilj koji želite postići postavljanjem pitanja, a onda započnite rečenice upitnim riječima:

ŠTO- KOJI - KADA — ZAŠTO- GDJE – KAKO

Pustite sugovornika da govori!

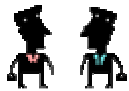
Naravno da konverzacija podrazumijeva više od same razmjene informacija. Do prave ćete informacije doći možda tek kad zadobijete punu pozornost i povjerenje sugovornika. Da bi vam Ivan dao kompletnu informaciju trebate pokazati svoj interes i pokazati da vam je stalo do ishoda komunikacije. Budite svjesni, prisutni i reagirajte iz iskrenih osjećaja što automatski znači i (samo)poštovanje. Razgovarajte o *njegovom pogledu* na temu razgovora, npr. kako bi on riješio nastalu situaciju, je li se već prije sreo s tim problemom i sl. Ne samo da ćemo dobiti potpuniju informaciju, već ćemo dobiti i jasniju sliku o sugovorniku.

Iskoristite šutnju! Premalo je koristimo u međusobnoj komunikaciji. Tako je ponekad dovoljno da postavimo pitanje na koje će sugovornik odgovoriti, a mi njegovu izjavu smiješkom potvrdimo i zašutimo. U takvoj situaciji sugovornik će se osjetiti pozvanim da nastavi govoriti o temi s više detalja, jednostavno zato da bi ispunio tišinu.

3.4. Kratke preporuke za poboljšanje komunikacije

“Oni koji znaju govoriti, govore kratko.”

Dostojevski



- Posvetite više vremena slušanju nego pričanju. (Odlučite slušati)
- Dajte si VREMENA da saslušate, osjetite što se događa, razjasnite sliku i oblikujete odgovor.
- Ne završavajte tuđe rečenice
- Ne odgovarajte na pitanja protupitanjem
- Budite svjesni predrasuda. Svi ih imamo i trebamo ih kontrolirati.
- Ne dopustite da vam misli odlutaju dok drugi govore. (Pokažite interes.)
- Pustite sugovornika/sugovornike da govore. Ne dominirajte razgovorom.
- Budite empatični. (Nastojte vidjeti stvari iz perspektive te druge osobe, iz "njenih cipela" umjesto da pokušavate "popraviti stvari i riješiti problem".)
- Odgovorite kad drugi završe govoriti. Ne upadajte u riječ.
- Slušajte otvorenog uma («open-minded»)
- Pružite povratnu informaciju. (Povratna informacija nije prerusena kritika.)
- Rezimirajte/sažmite ono što ste čuli. («Ako sam vas dobro razumio, vi kažete da...»)
- Pitajte (Uvijek pitajte ako mislite da niste dobro razumijeli.)
- Izbjegavajte ometajuće faktore (listanje papira, rad na računalu, telefoniranje...)
- Ne šalžite miješane poruke. («Nije mi ništa.»)
- Šutnja je korisna – i često podcijenjena. (Koristite je za dobivanje dodatnih informacija. Šutnja sugovornika često zbunjuje i kako bi ispunio tišinu –govori.)
- Ne dozvolite stresu da govori umjesto vas. Ako ste jako uznemireni ne možete dobro komunicirati.
- Ne sakrivajte se iza sms-ova i mailova. Dobra komunikacija, zahtijeva puno više od onoga što možemo izraziti sms-om ili mailom. Sms možemo krivo protumačiti jer ne vidimo osobu i ne čujemo glas.

4. Prepreke u komunikaciji

„Razumijem bijes u vašim riječima, ali ne i riječi.“

William Shakespeare, *Othello*

Prepreke u komunikaciji mogu biti mnogobrojne, od fizičkih do psiholoških.

- Kulturne razlike (etničke, vjerske, zemljopisne)
Naša kultura, porijeklo i sustav vrijednosti mogu biti korisni ukoliko nam omogućuju da svojim iskustvom shvatimo nešto novo. U suprotnom, izmijenit će smisao poruke i ometati komunikacijski proces.
- Buka izvana – buka iznutra
Buka onemogućava neometan razgovor. Sugovornici trebaju imati sposobnost koncentracije kako bi uspješno razmijenili poruku.
- Socijalni i obrazovni status

- Razlika u dobu i spolu (poznavanje pojmova, upotreba žargona, formalni i neformalni jezični izrazi)
- Neusklađenost verbalnih i neverbalnih poruka (što i kako je rečeno)
- Nastup osoba u komunikaciji

Fokusiranje na sebe i svoje izlaganje, umjesto na podjednaku zastupljenost svih sugovornika, često dovodi do zbrke i konflikta. Razlog tom ponašanju može biti obrana (osjećamo da nas se napada), superiornost (držimo da znamo više od drugog) i ego (smatramo da smo centar aktivnosti).

- Percepcija druge osobe

Na primjer pažljivo slušamo nama nadređenu osobu, a površno, ili uopće ne slušamo, nama podređenu osobu.

- Poruka

U poruci se fokusiramo na razini činjenica umjesto na cjelokupnu ideju. Tako npr. na semantičkoj razini doći će do ometanja prijenosa poruke ukoliko neku riječ sugovornik upotrijebi u drugom kontekstu nego što smo mi navikli.

- Stres i umor

Kod osobe pod stresom mijenja se sadržaj poruke.

- Okolina

Razmještaj namještaja, svjetlo, tijesan prostor, prisutnost drugih osoba... mogu biti uzrok prepreka u komunikaciji.

Smisao neke poruke za pošiljatelja i primatelja može biti potpuno različit.

4.1. Iritantna ponašanja u komunikaciji



Prema istraživanju Gallupovog instituta iritantna ponašanja u razgovoru su:

- Upadanje u riječ – 88%
- Psovanje – 84%
- Mumljanje i tiho govorenje – 80%
- Monoton i dosadan glas – 73%
- Poštalice(hm, ovoga, ovaj...) – 69%
- Slaba gramatika ili krivi izgovor – 63%
- Piskutavi glasovi – 61%
- Različit naglasak ili dijalekt – 24%

5. Rješavanje konflikta u komunikaciji



«Ne govori zlo, ne slušaj zlo, ne vidi zlo.»

Tri mudra majmuna iz japanske legende



Konflikti su sastavni dio ljudske svakodnevnice. Različiti sustav vrijednosti, osobnosti, iskustva, pogledi i sl. uzrokuju različito viđenje određene situacije. . Konflikt nije moguće izbjeći iz jednostavnog razloga što smo svi mi različiti.

U školskom okruženju isprepliću se različite interesne grupe – učitelji, učenici, roditelji, državne i županijske ustanove, lokalna zajednica... Ravnatelji imaju više uloga istovremeno: primiti i prenijeti informaciju, donijeti odluku, delegirati zadatke, planirati, savjetovati, motivirati, rješavati

probleme i ...sukobe. Gotovo da nema osobe koji tijekom svog profesionalnog osobnog iskustva nije bila u nekoj konfliktnoj situaciji

Tradicionalno gledište drži da je sukob štetan i da narušava međuljudske odnose. Interakcijsko gledište drži da sukob može imati i korisne efekte. Na primjer, različite ideje u konačnici mogu proizvesti dobre rezultate.

No, nerazriješen konflikt može dovesti do opasnih posljedica, pa čak i do prekida svake komunikacije, a time i do prekida odnosa i ugrožavanja neophodne suradnje u školi. Konflikt je najčešće reakcija na neku frustraciju, tj. mogućnost osobe da postigne neki svoj cilj.

Za rješavanje konflikata na komunikacijskom nivou moramo se pridržavati nekih osnovnih pravila. Trebamo otkriti uzrok sukoba, identificirati ga i definirati, te nikako ne bježati od njega, odnosno «*gurati ga pod tepih*». Potiskivanje problema ne samo da sukob neće ukloniti nego može eskalirati u posljedice koje nikako ne pogoduju radu i klimi u školi . Možda poruka nije bila razumljiva, zato što je:

- nejasno prenijeta
- previše je informacija
- premalo je informacija
- ne poznajemo sugovornika
- jedan (ili oba) sugovornika su dekoncentrirani, *neslušanje*
- namjerna dezinformacija
- komunikacija je ometena , *buka*
- prešućuju se neke informacije , *zataškavanje*

5.1. Znaci neverbalnog govora u konfliktu

Znaci neverbalne komunikacije dobar su pokazatelj osobe u konfliktu, a uočeni na vrijeme mogu sugovorniku dati uvid u višeslojnost iskaza. Neverbalni govor je taj kroz koji se prenose poruke kojih nismo svjesni, kao što su neizražene misli i osjećaji. No, pritom je važno da se neverbalni govor ne tumači odvojeno od verbalnog. Elementi neverbalnog govora , kao npr. pokret ruku ili pomak očiju, ne moraju značiti ono što mu pripisujete. Ne tumačite sugovorniku njegov neverbalni govor jer ga možete iritirati uvjeravajući ga da misli ono što vi mislite.

Svaku gestu i promjenu mimike potrebno je usporediti sa svim ostalim elementima neverbalnog, kao i verbalnog govora. Tako, npr. elementi situacije mogu utjecati na neverbalni govor, kao što su sjećanje, slučajne misli, asocijacije, te i nelagoda ako je osoba svjesna da sve to promatrata (nelagoda koju ćete povećati brzopletim tumačenjem).

5.2. Komuniciranje u cilju rješavanja sukoba

Dobar odnos među sugovornicima može se ostvariti:

- aktivnim slušanjem i prihvaćanjem izlaganja druge strane
- susprezanjem od emocionalnog reagiranja
- analizom – uspoređivanjem argumenata za i protiv
- aktivnim odnosom, bez povlačenja, a u cilju izgrađivanja suradnje
- sigurnim nastupom koji se ogleda u držanju tijela, gledanjem sugovornika u oči i odmjerenim kretanjem u prostoru
- jasno, koncizno i precizno iskazivanje vlastitog stava
- poštovanjem tuđeg mišljenja i ideja
- motiviranošću da se dođe do zajedničkog stava
- i na kraju: postizanjem dogovora ili kompromisa.

6. Zaključak

Komunikacijske vještine su iznimno važne u ljudskim odnosima jer nepažljivom komunikacijom možemo stvoriti brojne nesporazume i probleme. No s druge strane možemo poboljšati međuljudske odnose, želeći prije svega da istinski razumijemo drugu osobu. No tu moramo biti oprezni da svrha upotrebe komunikacijskih vještina ne postane alat za manipulaciju, kojim će druga osoba učiniti ono što mi želimo, a da prije toga nije ni upoznata s našim namjerama. Korištenje komunikacijskih vještina u svrhu upravljanja drugima implicira stav nepoštovanja druge osobe i polazi od neiskrenog odnosa spram drugih. Pravilo je da ako se u nekoj komunikaciji osjećate suptilno izmanipulirani čak i ako ne znate na koji način – prilično je vjerojatno da i jeste. Tehnike koje pružaju mogućnost manipulacije koristit će osobe koje sebe dovoljno ne cijene, a vezano je za nesvjesno vjerovanje da ne možemo dobiti poštovanje ako smo iskreni i ako pokažemo kakvi stvarno jesmo i što osjećamo. Signale manipulacije najčešće primamo nesvjesno, poput npr. neusklađenosti mimike lica i govora

Zbog toga upotrebu komunikacijskih vještina trebamo upotrebljavati prvenstveno kako bismo svim sudionicima u razgovoru, uključujući i nas same, pomogli da svjesno razumijemo sebe i druge. Pritom trebamo biti dobronamjerni i iskreni, jer želja za manipulacijom drugih ima i svoj kontraefekt, a to je da podrazumijeva i manipulaciju samim sobom, i to onim najiskrenijim dijelovima sebe.

PRIJEDLOG LITERATURE I WEB STRANICA ZA PROŠIRENJE SPOZNAJA O KOMUNIKACIJSKIM VJEŠTINAMA

Literatura:

1. Knight, Gayley *Communication Challenges: Listening, Writing, Reading as a Business Professional*, MySolutionSpot, 2008.
2. Antion, Tom *Wake 'em Up: How to Use Humor and Other Professional Techniques to Create Alarmingly Good Business Presentations*, Anchor Publishing, 2008.
3. Bowden, John *Powerful business speeches: How to motivate and persuade –whatever the business situation*, 2nd Oxford:How To Books, 2003.
4. Laskowski, Lenny *The Human Factor*, LJL seminars, 2006.
5. G.M. Blair, *What makes a Great Manager*, *IEE Engineering Management Journal*, vol. 3, no. 2, pp. 65-70, Apr 1993
6. G.M. Blair, *How to Build Quality into your Team*, *IEE Engineering Management Journal*, vol. 2, no. 2, pp. 79-84, Apr 1992.
- 7.. Različiti autori *Priručnik za ravnatelje*, Znamen, Zagreb, 2001.
- 8.. Miljković,D. & Rijavec,M. *Menedžerske vještine*, Edicija Obelisk, Zagreb, 2002.
9. Pennington, D. *Osnove socijalne psihologije*, Jastrebarsko, Naklada Slap, 1997.
10. Hogg, M.A., Vaughan, G.M. *Social Psychology*, Prentice Hall, London, 2004.
10. Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratman, R. *Psihologija komunikacije za rukovoditelje*, Erudita, Zagreb, 2005.
11. Schulz von Thun, F., *Kako međusobno razgovaram 2 – stilovi, vrijednosti i razvitak ličnosti*, Erudita, Zagreb, 2005.
12. Schulz von Thun, F., *Kako međusobno razgovaram 3 – unutarnji tim i komunikacija*, Erudita, Zagreb, 2005.
13. Schulz von Thun, F., *Kako međusobno razgovaram 1 - opća psihologija komunikacije*, Erudita, Zagreb, 2006.
14. Schulz von Thun, F., Inghard, L., Tausch, R., *Kako se razumljivo izražavati*, Erudita, Zagreb, 2003.
15. Benien, K., *Kako voditi teške razgovore*, Erudita, Zagreb, 2006.
16. Winkler, M. *Komunikacijsko psihološka retorika*, Erudita, Zagreb, 2008.
17. Reardon, K.K., *Interpersonalna komunikacija – gdje se misli susreću*, Alineja Zagreb, 1998.
18. Brajša, P., *Umijeće razgovora*, C.A.S.H. Pula, 2000.
19. Kagan, S., Kettle, K., McLean, D., Ward, C. *Cooperative meetings*, Kagan Publishing, San Clemente, USA, 2004

Web stranice:

www.mindtools.com/commSkill

www.crinfo.org/CK_Essays/ck_communication_skills

www.youthlern.org/learning/teaching

www.mysolutionspot.com/effective-communication-techniques

www.communicationideas.com/manager-employee-communication

www.see.ed.ac.uk/~gerard/Management/art1.html