

T E M A

05

ULOGA KOMUNIKACIJE U UPRAVLJANJU STRESOM

Način na koji komunicirate i vještine potrebne za zdravu i asertivnu komunikaciju ključni su za sprječavanje i izbjegavanje situacija koje potencijalno mogu stvoriti stres na poslu.



Sadržaj ovdje je samo u informativne i obrazovne svrhe i nije namijenjen kao medicinski savjet, dijagnoza ili liječenje. Uvijek se posavjetujte s kvalificiranim zdravstvenim djelatnikom za sve medicinske nedoumice ili odluke.

CILJEVI UČENJA

OVA JE TEMA OSMIŠLJENA OKO SLJEDEĆIH
GLAVNIH CILJEVA UČENJA:

01

Slušanje je ključ

Istražite metode i naučite kako aktivno slušati.

02

Pošaljite povratne informacije na odgovarajući način

Naučiti adekvatno dati povratnu informaciju.

03

Ispravna komunikacija u sukobima

Naučite kako pravilno koristiti komunikaciju u upravljanju sukobima.

04

Dobro komunicirajte kako biste spriječili stres povezan s poslom

Razumjeti utjecaj komunikacije na prevenciju i upravljanje stresom na poslu.

05

Poštujte sebe i druge

Naučiti kako razviti asertivne komunikacijske stilove.

KOMPETENCIJE

OVAJ SADRŽAJ OBUKE OSMIŠLJEN JE KAKO BI VAM POMOGAO U STJECANJU SLJEDEĆIH KOMPETENCIJA:

- 01 **Izgradnja pozitivnih radnih odnosa:** Razvijanje i korištenje suradničkih odnosa kako bi se olakšalo postizanje radnih ciljeva.
- 02 **Izgradnja povjerenja:** Interakcija s drugima na način koji im daje povjerenje u vlastite namjere i namjere organizacije. Posluje s integritetom. Ostaje otvoren za ideje.
- 03 **Komunikacija:** Jasno prenošenje informacija i ideja kroz različite medije pojedincima ili grupama na način koji zaokuplja publiku i pomaže im da razumiju i zadrže poruku.
- 04 **Empatija:** Sposobnost razumijevanja i dijeljenja osjećaja drugoga.
- 05 **Interpersonalna osjetljivost:** Pokažite da ste svjesni drugih i okoline kao i utjecaja koji se vrši na oboje. Razvijte ponašanje koje odražava prepoznavanje osjećaja drugih, pokazujući empatiju u različitim situacijama koje se mogu dogoditi u osobnim odnosima sa zaposlenicima ili suradnicima.
- 06 **Interpersonalne vještine:** Pokazuje prihvatljive standarde profesionalnog ponašanja. Pažljivo sluša. Razvija i održava pozitivne radne odnose sa svim sastavnicama.
- 07 **Upravljanje sukobima:** učinkovito se nosi s drugima u teškim situacijama; koristi odgovarajuće međuljudske stilove i metode za smanjenje napetosti ili sukoba između dvoje ili više ljudi
- 08 **Društvenost:** komunicirajte i komunicirajte bez napora s drugim ljudima. Sposobnost uspostavljanja kontakata s drugima i razvijanja društvenih aktivnosti.

KAKO KOMUNIKACIJA UTJEČE NA STVARANJE, ILI NE, STRESA POVEZANOG S POSLOM



Uvod

Prema **“Stanje poslovne komunikacije. The Path to Productivity, Performance, and Profit 2023”** izvješća Grammarly Businessa, jedan od glavnih zaključaka bio je da je loša komunikacija stresna i šteti odnosima. Poslovni čelnici i stručni radnici izvijestili su da su imali problema u komunikaciji na poslu barem jednom tjedno. To je prepreka koja sprječava radnike da ostvare svoj puni potencijal na radnom mjestu, s opipljivim učincima kao što su smanjena produktivnost, propušteni rokovi i produženi rokovi ili povećani troškovi. No povrh ovih problematičnih ishoda, loša komunikacija stvara stresnu radnu klimu.

Zahtjev određenog posla podrazumijeva, za osobu koja ga obavlja, postizanje nečega. Činjenica da ono što se od radnika očekuje nije jasno definirano, da je njegova uloga zbunjujuća ili da nema fluidne komunikacije jedan je od najvažnijih stresora, jer radnik, ne znajući točno

što moraju učiniti, na koji način, koja su područja njihove odgovornosti itd., prevodi se u osjećaj neizvjesnosti i prijetnje.

Problemi koji mogu nastati zbog loše informiranosti i komunikacije, dvosmislenosti i sukoba uloga koji iz toga proizlaze, jedni su od najjačih stresora. Nadalje, oni su jedan od čimbenika koji najviše utječu na učinkovitost poduzeća.

Zbog svih ovih razloga vrlo je potrebno izvršiti reviziju informacijskih sustava poduzeća, uzimajući u obzir sljedeće varijable:

- Točnost informacija.
- Koherentnost među njima.
- Slučajnost (prema istom cilju) odluka donesenih na temelju informacija.
- Jezik primjeren primatelju.
- Frekvencija komunikacije prilagođena potrebama.
- Odgovarajuće procedure za prikupljanje, obradu i prijenos informacija.

Dobar informacijski sustav mora svakome omogućiti da točno zabilježi ono što se od njega očekuje (zadaci ili ciljevi koje treba ispuniti) i da zna rezultate obavljenog rada.



KOMUNIKACIJA: DEFINICIJA, VRSTE, BARIJERE I PREDNOSTI NA POSLU

Uvod

Komunikaciju možemo definirati kao oblik interakcije između dvoje ili više ljudi, bilo kroz izgovorenu ili pisanu riječ, geste, emocionalne izraze itd., čiji je rezultat razmjena značenja koja vode razumijevanju i, u najboljem slučaju, scenarij slučaja do sporazuma, do primjerenog ponašanja.

Organizacijska komunikacija definira se kao kanali i oblici komunikacije koji se javljaju unutar organizacija. Uključuje komunikaciju unutar organizacije i komunikaciju prema vanjskoj javnosti. Uglavnom se usredotočuje na izgradnju odnosa i interakciju s unutarnjim članovima organizacije i zainteresiranim vanjskim javnostima. Važno je istaknuti da se komunikacija ne sastoji samo od prijenosa poruka između pošiljatelja i primatelja, već je to složen proces konstrukcije značenja i pregovaranja o normama koje stvaraju ljudi uključeni u danom kontekstu, što se u ovom slučaju odnosi na organizaciji.





Organizacijska komunikacija nam pomaže:

- Definirajte sve korake potrebne za uspješno izvršenje zadataka.
- Suočite se s neočekivanim promjenama kroz prilagodbu.
- Dovršite zadatke kroz razvoj jasnih politika i procedura koje podržavaju dnevne i tekuće operacije.
- Razvijati bolje međuljudske odnose između članova organizacije, uzimajući u obzir emocionalne, etičke i osjetljive aspekte.
- Koordinirati, planirati i kontrolirati poslovanje cijele organizacije u skladu s ciljevima koje je postavila uprava.
- Stvorite pozitivnu organizacijsku klimu i kulturu, odnosno onu koja je svjesna i promiče stavove, vrijednosti i ciljeve koji karakteriziraju organizaciju i njezine članove.
- Razviti organizacijske strategije koje uzimaju u obzir potrebe suradnika, kako bi se izbjegao stres na poslu, izgaranje i problemi ovog opsega.

Organizacijske komunikacijske barijere

Dok bilo koji direktor ili vođa organizacije možda želi uspostaviti učinkovitu organizacijsku komunikaciju, postoje neke prepreke koje mogu spriječiti ispravan protok informacija. Neki od njih su sljedeći.

- Nedostatak ili odsutnost planiranja
- Zbunjujuće pretpostavke ili činjenice
- Slabo izražena informacija
- Gubitak informacija
- Nepovjerenje ili strahovi u komunikaciji
- Višak informacija.



Prednosti dobre komunikacije

Među glavnim prednostima koje može imati dobra komunikacija možemo istaknuti sljedeće:

- Potiče autentične odnose (sa sobom i drugima)
- Izbjegavajte nesporazume.
- Veća uključenost u posao
- Povećana učinkovitost u postizanju ciljeva.
- Smanjenje stresa. I stres i psihičko opterećenje na poslu mogu se smanjiti primjenom komunikacijskih tehnika koje promiču bolje radno okruženje.

Vrste komunikacije

U suvremenom poslovnom upravljanju i organizacijskoj komunikaciji literatura često raspravlja o tri primarna tipa komunikacije: prema dolje, prema gore i vodoravno.

1. Komunikacija prema dolje.

Komunikacija koja se odvija s više hijerarhijske razine na nižu. Ova vrsta komunikacije ima sljedeće ciljeve:

- Koordinirati članove organizacije radi postizanja njezinih ciljeva.
- Informirati ljude tako da pridonose ostvarenju ciljeva i postignu bolje razumijevanje zadatka i organizacije te na taj način promiču motivaciju, jer poznavanje i razumijevanje posla i organizacije može imati motivirajuće učinke.

2. Komunikacija prema gore.

Komunikacija koja se odvija od najniže do najviše hijerarhijske razine.

Osobito je koristan i zbog toga što olakšava funkcioniranje organizacije i zbog svoje uloge u omogućavanju dobrih osobnih odnosa jer:

- Omogućuje nam da upoznamo točke

sagledati i kanalizirati inicijative radnika u različitim aspektima poslovanja poduzeća.

- Omogućuje dobru povratnu informaciju kako bi se znala kvaliteta komunikacije prema dolje i razina na kojoj radnici preuzimaju ciljeve organizacije.
- Ono predstavlja osnovni uvjet za olakšavanje sudjelovanja radnika.

3. Horizontalna komunikacija

Kada govorimo o horizontalnoj komunikaciji, mislimo na razmjenu poruka između članova iste hijerarhijske razine unutar organizacije.

Ova vrsta komunikacije omogućuje koordinaciju aktivnosti i rješavanje sukoba. Općenito, predstavlja sredstvo koje olakšava emocionalnu podršku među zaposlenicima i, samo po sebi, izvor je zadovoljstva.



JESTE LI ZNALI

LOŠA KOMUNIKACIJA UZROKUJE TJESKOBU NA RADNOM MJESTU ZA 80% ZAPOSLENIKA

Neučinkovita komunikacija tvrtke uzrokuje tjeskobu na radnom mjestu za 80% zaposlenika (SoftActivity, 2021). To znači da će kad se poboljša komunikacija, posebice korištenjem tehnologije, zaposlenici biti manje pod stresom, a produktivnost će se drastično poboljšati.

**POBOLJŠAJTE
KOMUNIKACIJU,
SMANJITE STRES**

ZNAČENJE EMPATIJE U KOMUNIKACIJI

Empatija u komunikaciji je sposobnost razumijevanja i dijeljenja osjećaja druge osobe. To uključuje aktivno slušanje publike, uvažavanje njihovih emocija i reagiranje na način koji pokazuje da vam je stalo do njih kao pojedinaca.

U poslovnom okruženju, empatična komunikacija može pomoći u izgradnji snažnih odnosa s klijentima i zaposlenicima, te potaknuti povjerenje, lojalnost i u konačnici poboljšati uspjeh vašeg poslovanja.

Komuniciranje bez empatije može dovesti do svađa, nepromišljenih odluka i gubitka povjerenja. U anketi **Workplace Empathy koju je proveo Businessolver (2023.)**, 70% zaposlenika i stručnjaka za ljudske resurse kaže da empatična organizacija može povećati motivaciju zaposlenika. Ostale pogodnosti uključuju:

- Poboljšan moral zaposlenika, budući da imaju menadžere koji brinu o njihovim potrebama.
- Povećano poštovanje i suradnja među timovima.
- Veća produktivnost i angažman jer se radnici osjećaju potpomognuti i cijenjeni.



- Povećana lojalnost kupaca, nakon što vide da je vaša tvrtka humana (kada govorimo o humanitarnim pitanjima).
-
- Smanjena fluktuacija zaposlenika

Zajedno s empatijom, dvije druge vještine koje vrijedi poboljšati uključuju:

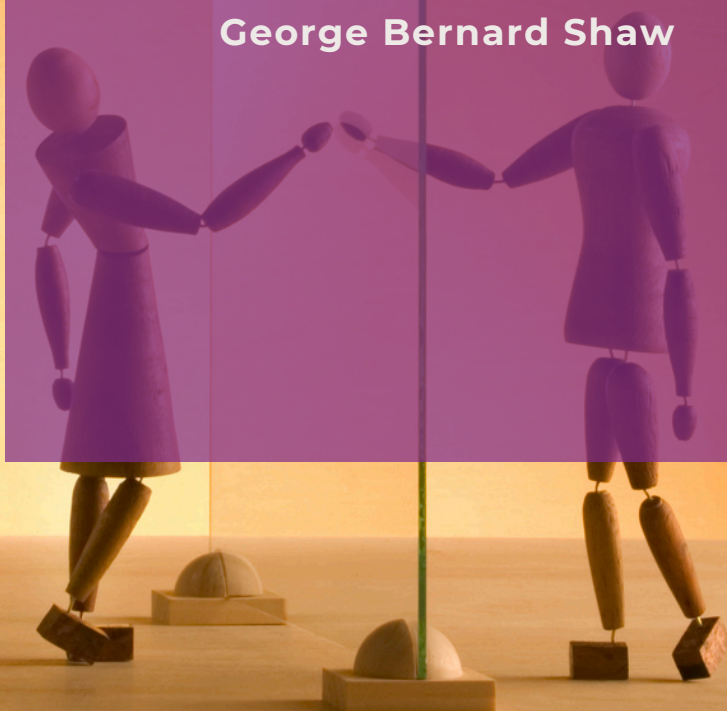
- **Samosvijest.** Sposobnost prepoznavanja i razumijevanja svojih misli, osjećaja i ponašanja. Samosvijest može biti presudna za razumijevanje utjecaja vaših postupaka na timsku dinamiku i kulturu tvrtke. Na primjer, odvojite vrijeme da razmislite o svom komunikacijskom stilu i kako on može utjecati na tim.
- **Emocionalna inteligencija.** Sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja svojim emocijama i osjećajima drugih. Na primjer, vođa koji može čitati emocije članova svog tima i empatično odgovoriti može bolje komunicirati i surađivati.



“

Najveći pojedinačni
problem u
komunikaciji je iluzija
da se ona dogodila.

George Bernard Shaw



KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Aktivno slušanje

Svi volimo da nas se sasluša, a još više kada imamo problem: želimo da je netko tu s druge strane da nam pomogne, jer se tako osjećamo cijjenjenima. Samo slušanjem se uključujemo, razumijemo, suosjećamo, surađujemo i razvijamo se kao ljudska bića. Neophodno je za svaki uspješan odnos, osobni ili profesionalni.

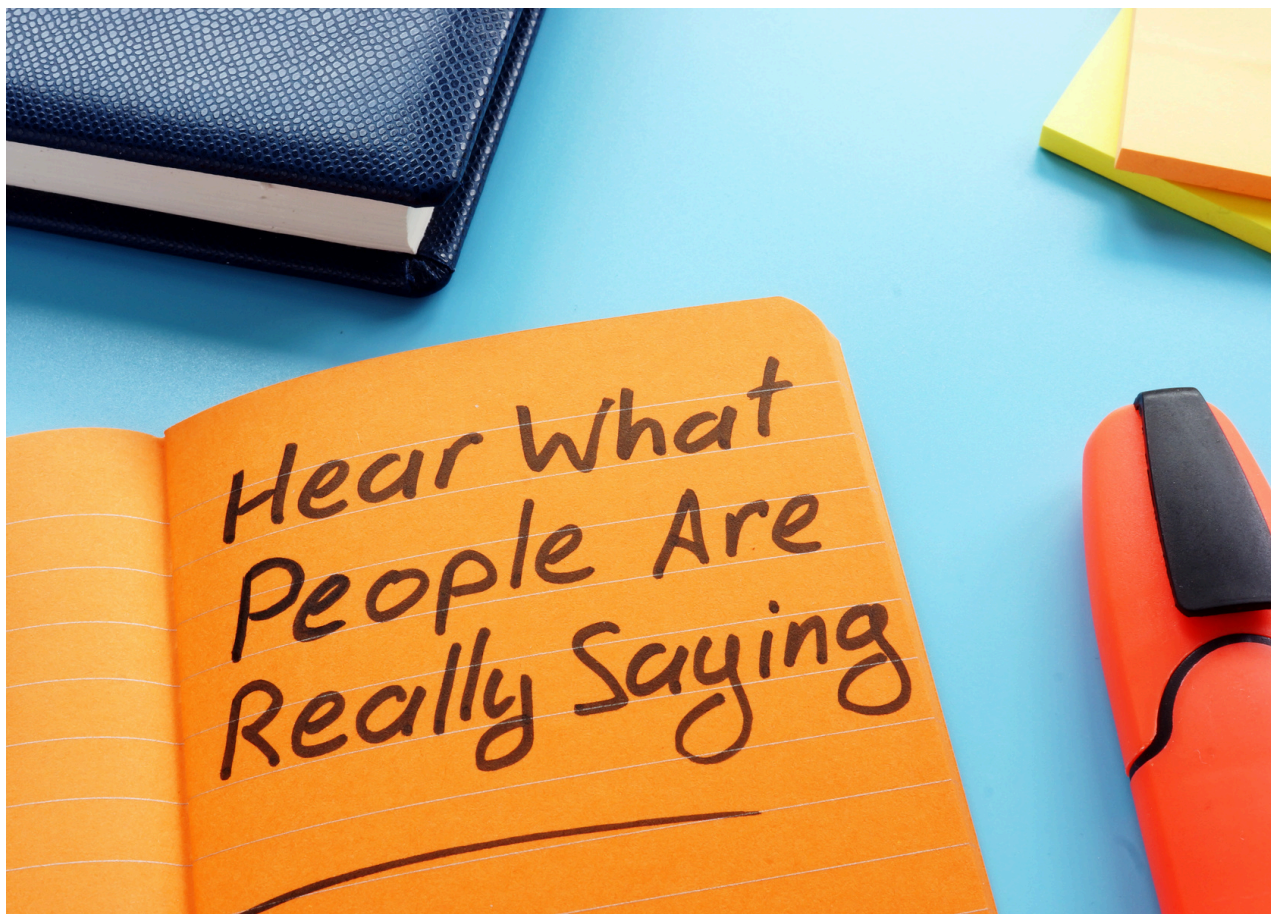
Aktivno slušanje je komunikacijska strategija koja se sastoji od sposobnosti slušanja s punom sviješću poruke sugovornika, s ciljem razumijevanja onoga što govori, na fokusiran i empatičan način.

Do ove točke možda ste uspjeli prepoznati razlike između svakodnevnog slušanja i aktivnog slušanja. Znamo da slušanje nekoga uključuje otvaranje sebe za primanje poruke od našeg sugovornika, dok to aktivno uključuje obraćanje pozornosti na ono što nam govori i stavljanje posebnog interesa u pružanje korisnog odgovora. Ne radi se samo o tome da čujete što drugi govore, već o razumijevanju njihovih gledišta, njihovih emocija i njihovih potreba. Aktivno slušanje uključuje obraćanje pažnje, pokazivanje interesa, postavljanje pitanja i izbjegavanje prekidanja ili osuđivanja. Aktivno slušanje je učinkovito kada komunikacija uključuje:

- **Pažnja.** Ovo je neophodan čimbenik ne samo za primanje poruke, već i za otkrivanje namjera iza onoga što nam komuniciraju, kao i za zadržavanje ideja u našem umu.
- **Objektivnost.** Posebno je korisno za slušanje sugovornika bez predrasuda i filtera. Nakon što primimo poruku možemo je analizirati iz svoje perspektive, ali uvijek se moramo otvoriti objektivnom slušanju.
- **Empatija.** Ova je vještina ključna za aktivno slušanje, budući da se ne radi samo o analitičnosti, već o razumijevanju onoga što nam govore kako bismo ponudili koristan odgovor drugima. Kasnije ćemo detaljno razmotriti važnost ovog faktora.
- **Odredba.** Samo kroz njega može se stvoriti istinski interes za ono što se stavlja na stol. Ljubaznost je način izražavanja otvorenosti za više slušanja i stoga poziva ljude da dijele više informacija.

Neke od glavnih prednosti aktivnog slušanja su:

- **Poboljšajte komunikaciju.** Jedna od prednosti znanja aktivnog slušanja jest ta da možemo razumjeti što druga osoba misli, osjeća i želi prenijeti. Kada obratimo pozornost na njihove riječi i geste, stječemo puno dublje razumijevanje i to nam omogućuje da izbjegnemo nesporazume i pogreške u komunikaciji. Nadalje, slušanjem pokazujemo interes i poštovanje jedni prema drugima, što njeguje klimu povjerenja i suradnje.
- **Povećajte učenje.** Još jedna prednost znanja slušanja je ta što vam pomaže učiti i asimilirati znanje iz različitih izvora.
- **Bliske veze među ljudima.** Svoje veze s drugima održavamo slušanjem. Stoga je to temeljna vještina za svaku uspješnu vezu.
- **Poboljšava mentalno zdravlje.** Znati slušati također pozitivno utječe na naše mentalno i emocionalno zdravlje. Slušajući druge ljude možemo se osjećati praćeni, shvaćeni i podržani u teškim vremenima. To nam pomaže smanjiti stres, tjeskobu i depresiju.



CITAT



NE SLUŠAMO SAMO UŠIMA,
NEGO I OČIMA, UMOM,
SRCEM I MAŠTOM.

Carl Rogers

Evo pristupa u 4 koraka za razvoj dobrog aktivnog slušanja.

Pripremite se za slušanje



Odredite koji je cilj slušanja i uskladite svoj cilj s ciljevima govornika. Osim toga, pripremite fizičko i emocionalno okruženje koje će vam olakšati ovo slušanje. To znači otpustiti misli i brige i usredotočiti se na govornika. Ne predviđajte svoj odgovor niti razmišljajte o mogućem odgovoru prije nego što sugovornik završi (ovdje ćete prestati slušati), nemojte prekidati. Ovo je važno kako bi poruka vašeg sugovornika bila uspješno primljena i kako ne bi došlo do nesporazuma. Isto tako, pomoći će vam da budete u najboljim uvjetima da se koncentrirate na ono što vam govore, da to razumijete i obradite informacije.

Izbjegavajte ometanja dok razgovarate s klijentom, isključite sve ekrane koji bi vam mogli odvratiti pažnju i ne dopustite da vas itko prekida dok ih slušate. Usmjerite svu svoju pažnju na poruku i aktivirajte svojih pet osjetila fokusirajući se na ono što vam on ili ona govori svojim riječima i govorom tijela.

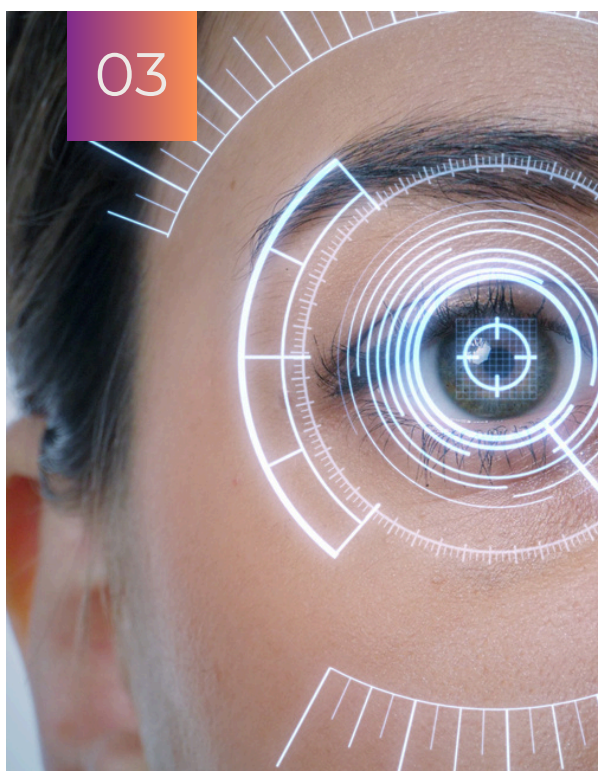
Ponovite, pitajte i komentirajte



Neka vaš sugovornik zna da ga slušate, povremeno sažmite sugovornikove komentare svojim riječima, naglasite ono što je ključno u njegovoj poruci i pitajte ga jeste li ga dobro razumjeli. Cilj aktivnog slušanja je razumjeti ono što je rečeno. Razmislite o onome što čujete i postavite pitanja kako biste razjasnili svoje sumnje u slučaju da jeste

ne razumijevajući poruku. To će učiniti da se osoba osjeća cijenjenom i smirit će njezine brige. Možete potaknuti onoga tko govori postavljanjem otvorenih pitanja i pružanjem odgovarajuće povratne informacije, verbalne i neverbalne.

Uspostavite kontakt očima



Važno je gledati u oči onoga tko govori. To vam može pomoći da se usredotočite i koncentrirate na ono što druga osoba govori, osim što prenosi duševni mir i stvara povjerenje. S druge strane, izbjegnuti pogledi mogu učiniti da se klijent osjeća nezainteresirano ili neugodno s vaše strane. Upamtite da ono što riječi ne govore, govori vaše tijelo.

Zadržite dobar stav



Dobro raspoloženje ključno je za poticanje našeg interesa za brigu o drugima i jačanje empatije među ljudima. Poželjno je da se razgovor odvija u trenutku kada se osjećate dobro ili da se brzo osposobite da se stavite u kožu druge osobe i ponašate se prema njoj kako treba. S druge strane, morate biti tolerantni i neosuđujući, prihvaćati ono što vam govore, čak i ako se ne slažete. Prenosjenje pozitivnog stava na sugovornika tijekom komunikacije ključno je u procesu aktivnog slušanja.

Uz ova četiri koraka, naravno, pratit će vas i neke pogreške u komunikaciji. Međutim, oni se mogu izbjeći, ali morate biti svjesni što su.

6 pogrešaka u vježbanju aktivnog slušanja



NAMJERA

Ne slušanje s namjerom razumijevanja. Predispozicija je temeljni dio aktivnog slušanja.



ANTICIPACIJA

Razmislite o odgovoru prije nego što pustite osobu da završi s izražavanjem svoje poruke.



ODVRAĆANJE PAŽNJE

Puna pozornost tijekom komunikacije ključna je za aktivno slušanje. Ne smije biti mjesta za ometanje



PREKID

Aktivno slušanje zahtijeva strpljenje i poštovanje. Prekidanje sugovornika može zaustaviti tijek komunikacije i spriječiti prijenos poruke.



PROSUĐUJUĆI

Tijekom aktivnog slušanja važna je puna pozornost, kao i sposobnost da ne osuđujete sugovornika. Kada se kombiniraju, ova dva pravila omogućit će ispravno razumijevanje poruke.



EMPATIJA

Stavljanje sebe u tuđu poziciju omogućuje emocionalno sudjelovanje i, prema tome, točnije razumijevanje poruke koja se prenosi.

Povratne informacije

Povratna informacija je komunikacijska vještina i strategija konstruktivne kritike koja nastoji učiniti evidentnima uspjehe i neuspjehe osobe pri obavljanju određenog zadatka. Povratne informacije uvijek moraju biti popraćene koherentnom, dobro potkrijepljenom evaluacijom usmjerenom na rast ljudi.

Iako je istina da je svako mišljenje valjano (osim ako nije uvredljivo), povratna informacija ne može proizaći iz subjektivne prosudbe. Naprotiv, trebao bi biti što objektivniji i temeljiti se na ispunjenju unaprijed postavljenih ciljeva ili očekivanja. Nadalje, važno je napomenuti da bi povratna informacija trebala dovesti samo do razvoja i poboljšanja naših navika, bilo radnih, profesionalnih ili ljudskih.

U radnom okruženju povratna informacija je komunikacijski proces u kojem zaposlenik dobiva analizu i procjenu svojih stavova, vještina, vrlina i bodova za poboljšanje.

To je jedan od aspekata koji zaposlenici najviše cijene prema raznim međunarodnim analizama. Dobro izveden, omogućuje vam jačanje motivacije, profesionalni razvoj radnika i, u konačnici, povećanje produktivnosti i učinkovitosti u tvrtki.

Glavni cilj povratne informacije je ojačati i nastaviti određena ponašanja i procese koji su

biti učinkoviti ili modificirati one koji nisu toliko korisni. Naravno, postoje dvije glavne vrste povratnih informacija:

- **Pozitivne povratne informacije.**

Pozitivna povratna informacija je ona u kojoj se dati komentari fokusiraju na pozitivne aspekte osobe, posla ili grupe. Ovaj pristup traži proaktivne odgovore za poboljšanje učinka osobe isticanjem njezinih postignuća i priznavanjem obavljenog posla.

- **Negativne povratne informacije.**

To je onaj u kojem se komplikacije, zlouporabe ili područja mogućnosti rješavaju kao korektivne mjere. Ovaj pristup također nastoji poboljšati izvedbu, ali javlja se kao odgovor na sukob ili situaciju koja zahtijeva trenutnu akciju.





Povratne informacije mogu donijeti željene koristi kao što su:

- **Diže moral.** Kada ljudi znaju da rade dobro, bit će motiviraniji da nastave na istoj razini. To je moguće samo ako pružimo povratne informacije koje žele istaknuti vještine suradnika. Isto tako, nakon što dobiju povratnu informaciju ili kritiku o učinku, radnici se mogu osjećati motiviranima da daju više od sebe, shvaćajući povratnu informaciju kao izazov koji će u budućnosti svladati.
- **Povećava produktivnost.** Očita posljedica toga da radnici znaju koji su njihovi uspjesi, njihova područja mogućnosti i njihovi ciljevi je da će se više truditi i stoga će njihova produktivnost porasti. U mnogim slučajevima taj će se rast dogoditi postupno, tako da ne biste trebali prisiljavati svoje suradnike na promjene u kratkom roku. Vjerojatno će trebati nekoliko mjeseci da razvijete vještine koje trebate poboljšati. Povratna informacija također je početak treninga i učenja.
- **Poboljšavaju radne odnose.** Povratne informacije nisu korisne samo za mjerenje produktivnosti radnika. Postoje neke povratne informacije koje su usmjerene na prepoznavanje stavova, navika ili sukoba koji se javljaju unutar

radni prostor i čija je svrha pronaći rješenja koja omogućuju timski rad u zdravom okruženju. Možete generirati dinamiku kritike i povratnih informacija koja pomaže vašim suradnicima da se izraze i daju pozitivne komentare o svojim kolegama. Ako se te aktivnosti provode s profesionalizmom i empatijom, rezultat će biti bolje radno okruženje. Pa kako onda učinkovito davati i primati povratne informacije?



Ljudi se često boje povratne informacije jer je mogu shvatiti kao grdnju ili kao vrijeme da se iznesu nečije slabosti. Također može biti neugodan trenutak za davatelja povratnih informacija kada se s njima ne postupa ispravno. Pogledajmo što biste trebali uzeti u obzir da biste dali odgovarajuće povratne informacije.

- **Odredite ekskluzivno vrijeme.**

Davanje povratnih informacija važno je i treba im se posvetiti dužna ozbiljnost. Najbolje što možete učiniti je postaviti prikladno vrijeme za provođenje povratne informacije. Zakažite sastanke unaprijed sa svakim od svojih suradnika ili sa svojim timovima i pobrinite se da to bude najbolje vrijeme za sve.

- **Odaberite odgovarajući prostor.**

Prostor u kojem se svi osjećaju ugodno, sigurno i samouvjereno za primanje komentara ili konstruktivne kritike. Na taj način neće biti ometanja niti elemenata koji povećavaju napetost.

- **Odredite ton interakcije.**

Ako dajete pozitivne povratne informacije, možete usvojiti prijateljski ili čak svečani ton. Ali ako će biti negativan, morat ćete razmisliti o tome kako stvari dati dužnu ozbiljnost. Važno je da znate upravljati svojim tonom, jezikom i oblikom izražavanja kako biste upravljali reakcijama svojih sugovornika, a da pritom ne izgubite iz vida cilj.

- **Izrazite svoje razloge.** Važno je da ne samo da znate cilj povratne informacije ili razloge zašto provodite evaluaciju. Trebao bi ih poznavati i vaš sugovornik. Imajte na umu da je cilj poboljšati se u našim područjima mogućnosti, optimizirati našu izvedbu i rasti kao ljudi.
- **Idite od pojedinačnog prema općem.** Kao opće pravilo ne treba ga generalizirati. Naprotiv, treba krenuti od konkretnih i konkretnih stvari. Stoga biste trebali vidjeti gdje su pogreške ili područja za poboljšanje. Primijetit ćete da će vam na taj način biti teže izgovoriti riječi "uvijek" i "nikad".
- **Budite proaktivni.** Umjesto da se fokusirate na negativno, razgovarajte o pozitivnom. Pronađite način da nedaće ili probleme pretvorite u prostore za poboljšanje i rast i pobrinite se da vaši komentari potiču druge da idu naprijed, a ne nazad.
- **Slušati.** Na kraju, preporuča se da kada završite s povratnom informacijom ostavite slobodan prostor za reakciju sugovornika na vaše komentare. U ovom prostoru možete postavljati pitanja o tome kako poboljšati ili riješiti nesuglasice koje su se pojavile. U ovom trenutku trebali biste biti oprezni jer ljudi mogu negativno reagirati na povratne informacije.

Čak i u tim slučajevima, slušanje drugih omogućit će vam da saznate njihovu otvorenost za kritiku, njihovu percepciju samih sebe i postoji li atmosfera povjerenja u vašem timu.

- **Budite asertivni.** Asertivnost nam omogućuje da komuniciramo jasno i pozitivno, umjesto da se fokusiramo samo na negativno. Uključivanjem ove vještine osiguravate da osobe povratnu informaciju smatraju svrhom, a ne ocjenom.



CITAT



NAJVAŽNIJE U
KOMUNIKACIJI JE ČUTI ONO
ŠTO SE NE GOVORI.

Peter F. Drucker

Asertivnost

Asertivnost vam može pomoći u kontroli stresa i negativnih emocija poput ljutnje i poboljšati vašu sposobnost suočavanja s izazovima ili situacijama.

Biti asertivan temeljna je komunikacijska vještina. Asertivnost vam omogućuje da se učinkovito izrazite i branite svoje stajalište. Također vam može pomoći da to učinite uz poštovanje prava i uvjerenja drugih.

Asertivnost vam također može pomoći da povećate svoje samopoštovanje i zaradite poštovanje drugih. To može pomoći u upravljanju stresom. Osobito vam može pomoći u smanjenju stresa ako ste skloni preuzimanju previše odgovornosti jer vam je teško reći ne.

Jeste li se ikada zapitali zašto asertivnost funkcionira? Budući da se asertivnost temelji na međusobnom poštovanju, to je diplomatska i učinkovita vrsta komunikacije. Asertivnošću pokazujete da poštujete sebe, jer ste spremni braniti svoje interese i izraziti ono što mislite i osjećate. Također pokazujete da ste svjesni prava drugih i da ste voljni rješavati sukobe.

Naravno, nije važno samo ono što govorite (poruka), već i kako to govorite. Asertivna komunikacija je izravna i puna poštovanja. S njim ćete imati bolje šanse

poruka se uspješno prenosi. Ako komunicirate na vrlo pasivan ili agresivan način, vaša poruka možda neće proći jer će drugi biti više usredotočeni na reakciju na način na koji komunicirate.





Asertivnost se općenito smatra zdravijim stilom komunikacije. Asertivnost nudi mnoge prednosti i sigurno pomaže u sprječavanju ljudi da vas iskoriste. Također vam može pomoći da se ne zastrašite pred drugima. Asertivno ponašanje može vam pomoći u sljedećem:

- Steći samopouzdanje i samopoštovanje
- Steknite osjećaj osnaženosti
- Shvatite i prepoznajte svoje osjećaje
- Dobijte poštovanje od drugih
- Poboljšajte komunikaciju
- Stvorite situacije u kojima svi pobjeđuju
- Poboljšajte svoje vještine donošenja odluka
- Razvijajte iskrene odnose
- Ostvarite više zadovoljstva poslom
- Naučiti biti asertivniji također vam može pomoći da učinkovito izrazite svoje osjećaje kada s drugima komunicirate o problemima.

Dakle, kako možete postati asertivniji? Slijedite ove savjete:

- **Ocijenite svoj stil.** Iznosite li svoje mišljenje ili šutite? Prihvaćate li više posla čak i ako imate pun raspored? Osuđujete li ili okrivljujete druge lako? Čini li se da se ljudi boje razgovarati s vama? Upoznajte svoj stil prije nego počnete s promjenama.
- **Koristite izraze u prvom licu.** Korištenje izjava u prvom licu omogućuje

drugi znaju što mislite ili osjećate, a da ne zvuči optužujuće. Na primjer, recite "Ne slažem se" umjesto "Nisi u pravu". Ako morate nešto tražiti, recite "Želio bih da mi pomognete oko ovoga" umjesto "Moraš to učiniti". Neka vaši zahtjevi budu jednostavni, specifični i jasni.

- **Vježbajte reći ne.** Ako vam je teško reći ne zahtjevu, pokušajte reći: "Ne, ne mogu to učiniti sada." Upamtite da je dovoljno reći ne i da ne morate objašnjavati zašto. Ne oklijevajte. Budite izravni. Ako trebate dati objašnjenje, neka bude kratko.
- **Vježbajte ono što želite reći.** Ako vam je teško reći što želite ili mislite, vježbajte s općim situacijama koje vam se obično javljaju. Recite ono što želite reći naglas. Također vam može pomoći da to prvo zapišete, tako da možete vježbati iz skripte. Razmislite o igranju uloga s prijateljem ili kolegom i zatražite jasno mišljenje.
- **Koristite govor tijela.** Komunikacija nije samo verbalna. Djelujte s povjerenjem čak i ako ga nemate. Zadržite uspravan položaj, ali se malo nagnite naprijed. Stalno uspostavljajte kontakt očima. Zadržite neutralan ili pozitivan izraz lica. Nemojte prekrižiti ruke ili noge. Gledajte ravno u osobu. Vježbajte asertivan govor tijela pred ogledalom ili s prijateljem ili kolegom.

Osim onoga što govorite, važni su i govor tijela i mimika.

- **Držite emocije pod kontrolom.** Konflikt je težak za većinu ljudi. Možda ste ljuti ili frustrirani, ili vam se možda plaće. Iako su ti osjećaji uobičajeni, mogu ometati rješavanje sukoba. Ako ste jako uzbuđeni zbog neke situacije, pričekajte malo ako je moguće. Zatim poradite na tome da ostanete mirni. Polako dišite. Vaš glas mora biti homogen i čvrst.
- **Počni malo po malo.** Isprva vježbajte svoje nove vještine u situacijama niskog rizika. Na primjer, testirajte svoju asertivnost sa svojim partnerom ili prijateljem prije nego što pristupite teškoj situaciji na poslu. Nakon toga procijenite sebe i prema potrebi promijenite svoj pristup.



Asertivno ponašanje vs pasivno ponašanje

Ako je vaš stil pasivan ili neasertivan, mogli biste djelovati kao sramežljivi ili pretjerano tolerantni. Često možete reći stvari poput: "Složit ću se sa svime što grupa odluči". Skloni ste izbjegavanju sukoba. Zašto je to problem? Jer poruka koju šaljete je da vaše misli i osjećaji nisu važni kao drugi. U biti, kada ste previše pasivni, dopuštate drugima da ignoriraju vaše želje i potrebe.

Razmotrite ovaj primjer: kažete da kada vas kolega zamoli da preuzmete projekt, iako ste već zauzeti. Ovaj dodatni posao znači da ćete morati raditi prekovremeno i propustiti kćerinu nogometnu utakmicu. Vaša namjera može biti održati mir. Ali uvijek reći da može zatrovati vaše odnose. I još gore, to može izazvati unutarnji sukob jer su vaše potrebe i potrebe vaše obitelji uvijek u pozadini.

Unutarnji sukob koji ovo pasivno ponašanje može generirati može dovesti do sljedećeg:

- Stres
- Ogorčenost
- Rastući bijes
- Osjećaj viktimizacije
- Želja za osvetom
- Sumnje ili preispitivanje vlastite prosudbe



Asertivno ili agresivno ponašanje?

Sada razmislite o drugom stilu. Ako imate agresivan stil, mogli bi vas smatrati zastrašujućom osobom koja zanemaruje potrebe, osjećaje i mišljenja drugih. Možete djelovati umišljeno ili nadmoćno. Vrlo agresivni ljudi posramljuju, zastrašuju i plaše druge, a mogu čak i fizički zastrašiti.

Možda mislite da vam agresivnost omogućuje da dobijete ono što želite. Međutim, to ima svoju cijenu. Agresija potkopava povjerenje i međusobno poštovanje. Drugi bi mogli postati ogorčeni i pokušati vas izbjeći ili se okrenuti protiv vas.



Asertivno ponašanje ili pasivno-agresivno ponašanje?

Sada razmislite o pasivno-agresivnom ponašanju. Ako komunicirate pasivno-agresivno, mogli biste reći da kada želite reći ne. Možete biti sarkastični ili se žaliti na druge iza njihovih leđa. Umjesto da se izravno suočite s problemom, svoj bijes i osjećaje možete pokazati svojim postupcima ili negativnim stavom. Možda ste razvili pasivno-agresivni stil jer se osjećate neugodno biti izravan sa svojim potrebama i osjećajima.

Koji su nedostaci pasivno-agresivnog stila komunikacije? S vremenom, pasivno-agresivno ponašanje šteti odnosima i potkopava međusobno poštovanje. To će vam otežati postizanje ciljeva i zadovoljavanje potreba.



“

Mnogo je nesreće
došlo na svijet zbog
zbunjenosti i stvari
koje su ostale
neizrečene.

Fjodor Dostojevski



NAJBOLJE PRAKSE

KOMUNIKACIJA: TEMELJNA VJEŠTINA NA POSLU

Susan, nedavno unapređena viša menadžerica, bila je vrlo uzbuđena i sretna zbog svoje nove pozicije u tvrtki. Šef koji se odlučio za ovo unapređenje bio je svjestan Susanine prednosti, ali i njezinih slabosti, među kojima je bila niska sposobnost samopouzdanja. Tim koji je Susan sada trebala voditi bio je sastavljen uglavnom od starijeg osoblja s više od 15 godina u tvrtki koji možda nisu prihvatili Susan iz prve ruke kao svog novog menadžera, što bi mogao biti problem i izvor stresa i tjeskobe za Susan ako ne upotrijebi svoje komunikacijske vještine da vodi svoj tim.

Prije nego što se pridružila novom poslu, Susan je pohađala tečaj komunikacijskih vještina kako bi poboljšala svoje vještine vođenja. Susan je počela primjenjivati određene radnje koje bi joj mogle pomoći da poboljša svoju komunikaciju općenito, a posebno svoju asertivnost. Među tim aktivnostima nalazimo:

- Tijekom tečaja, uz pomoć njegovih kolega i profesora, ocjenjivala je svoj stil asertivnosti, pa je tako u različitim praktičnim aktivnostima koje su radili analizirala izražava li njegovo mišljenje ili je njegove misli zadržala za sebe kako ne bi smetala, ako je u tim aktivnostima prihvaćala dodatno opterećenje od drugih kolega kako bi im ugodila, ako je olako krivila druge ako cilj nije postignut itd.
- Nakon prethodne analize, iz koje je ispalo da ima pasivno-agresivni stil, počela je biti svjesna u sljedećim praktičnim aktivnostima i primijenila je neke jednostavne upute koje je naučila na tečaju, koristeći izraze u prvom licu kako bi rekla što je mislila bez zastrašivanja. Istog trenutka je počela vježbati reći "ne" bez potrebe da objašnjava zašto, to joj je bilo jako teško, ali uspjela je. Učinila je to bez oklijevanja i izravno, nakon nekog vremena počela se osjećati dobro.

Nakon tečaja po povratku u svoju tvrtku, nastavila je primjenjivati neka od svojih učenja poput vježbanja onoga što želi reći, pokušavala je poboljšati govor tijela dok je bila svjesna kako je kontrolira

emocije. Ubrzo nakon što je bila svjesna promjena koje primjenjuje, shvatila je da se njen odnos s podređenima u njenom odjelu počeo poboljšavati, osjećala se sigurnijom i vidjela je da je zaposlenici poštuju i vjeruju joj.

Ključne poruke

- Ocijenite svoj stil.
- Koristite izraze u prvom licu.
- Vježbajte reći ne.
- Vježbajte ono što želite reći.
- Koristite govor tijela.
- Držite emocije pod kontrolom.
- Počni malo po malo.





POZIV NA AKCIJU

Ako smatrate da su komunikacija općenito, a posebno aktivno slušanje u osnovi osjećaja stresa ili iscrpljenosti na poslu, zašto ne biste počeli nešto poduzimati po tom pitanju i pokušali preokrenuti situaciju?

U nastavku predlažemo neke korake za početak primjene aktivnog slušanja u vašem radu. Odaberite one za koje mislite da mogu imati najbolji učinak na vas, vaše performanse i vaše zdravlje i primijenite ih. Na kraju pokušajte analizirati i razmisliti o mogućim pozitivnim učincima i nastaviti ih primjenjivati.

PROBAJ OVO:

Tijekom sastanaka vašeg tima koji će se održati sljedeći mjesec pokušajte primijeniti sljedeće radnje kako biste poboljšali svoje aktivno slušanje:

1. Pripremite se za slušanje.

- Odredite koji je cilj slušanja i uskladite svoj cilj s ciljevima govornika.
- Pripremite fizičko i emocionalno okruženje koje će vam olakšati ovo slušanje. Pustite misli i brige kako biste se usredotočili na govornika.
- Ne predviđajte svoj odgovor niti razmišljajte o mogućem odgovoru prije nego što sugovornik završi (ovdje ćete prestati slušati), nemojte prekidati.

- Izbjegavajte ometanja.
- Usmjerite svu svoju pažnju na poruku i aktivirajte svojih pet osjetila fokusirajući se na ono što vam on govori svojim riječima i govorom tijela.

2. Ponovno navedite, pitajte i komentirajte.

- Neka vaš sugovornik zna da ga slušate, povremeno sažmite sugovornikove komentare svojim riječima, naglasite ono što je ključno u njegovoj poruci i pitajte ga jeste li ga dobro razumjeli.
- Razmislite o onome što čujete i postavite pitanja kako biste razjasnili svoje nedoumice u slučaju da ne razumijete poruku. To će učiniti da se osoba osjeća cijenjenom i smirit će njezine brige.
- Možete potaknuti onoga tko govori postavljanjem otvorenih pitanja i pružanjem odgovarajuće povratne informacije, verbalne i neverbalne.

3. Uspostavite kontakt očima.

- Važno je gledati u oči onoga tko govori; To vam može pomoći da se usredotočite i koncentrirate na ono što druga osoba govori, osim što prenosi duševni mir i stvara povjerenje.

4. Zadržite dobar stav.

- Dobro raspoloženje ključno je za poticanje našeg interesa za brigu o drugima i jačanje empatije među ljudima. Poželjno je da se razgovor odvija u vrijeme kada se osjećate u dobrom stavu.
- S druge strane, morate biti tolerantni i neosuđujući, prihvaćati ono što vam govore, čak i ako se ne slažete.

PRAKTIČNA AKTIVNOST



Praktična aktivnost

Zamislite da ste zaposlenik tvrtke i da je u vašoj posljednjoj procjeni učinka jedna od vaših najvažnijih slabosti identificirana vaše komunikacijske vještine, konkretno, aktivno slušanje, povratna informacija i asertivnost. Niste prešli pragove onoga što bi trebalo biti prihvatljivo u tvrtki, što je značilo da je godišnji bonus koji ste očekivali mnogo manji nego što biste željeli. Nadalje, ovo je otkrilo da je velik dio posla i stresa koji ste osjećali u posljednje vrijeme posljedica lošeg upravljanja ovim vještinama.

Kao rezultat evaluacije i radi poboljšanja vaših komunikacijskih vještina, vaš šef vas je zamolio da razvijete akcijski plan koji uključuje:

- ciljeve poboljšanja
- koristi koje očekujete od mogućeg poboljšanja
- akcije koje treba razviti
- rokove za postizanje ciljeva i provedbu radnji
- unutarnje i vanjske resurse koji će vam trebati za izradu plana i
- definicija nadzornog mehanizma za izvještavanje vašeg šefa.

ISKUSTVENE AKTIVNOSTI

AKTIVNOST 1 / PRVI DAN:

Kako možete ocijeniti sebe u pogledu svoje sposobnosti komuniciranja na poslu?

Ako vaše komunikacijske vještine nisu odgovarajuće ili se mogu poboljšati, mislite li da to ima ili bi moglo imati negativan utjecaj na vaš stres? Biste li mogli izgorjeti?

Koje biste izravne koristi mogli imati ako poboljšate svoje komunikacijske vještine?

Ne mislite li da je vrijeme da počnete analizirati kako funkcioniraju vaše komunikacijske vještine i što biste mogli poboljšati?

Ako je odgovor potvrdan, predlažemo sljedeću aktivnost:



POČNITE OD:

Razmislite o sljedećim pitanjima pokušavajući primijeniti znanje stečeno tijekom ove teme:

- *Možete li opisati prezentaciju koju ste održali i koja je prošla dobro? Kakva je bila vaša komunikacija?*
- *Koje metode koristite za uspostavljanje pozitivnih odnosa s kolegama? Pomaže li vam komunikacija uspostaviti te odnose?*
- *Opišite trenutak kada ste morali riješiti sukob u radu*

okruženje. Kako ste pristupili tome iz komunikacije?

- Jeste li ikada morali podijeliti ideju koju vaši kolege nisu podržali? Jeste li ih uspjeli uvjeriti da je to valjano?
- Možete li objasniti situaciju u kojoj ste s klijentom morali podijeliti negativne informacije?
- Možete li navesti primjer situacije u kojoj ste pokazali iznimne vještine verbalne komunikacije?
- Kako biste pomogli članu tima koji nema dobre verbalne komunikacijske vještine?

Na temelju vaših odgovora na prethodna pitanja, identificirajte svoje glavne slabe točke u vezi s vašim komunikacijskim vještinama:

- 1.
- 2.
- 3.

Osmislite plan poboljšanja koji ćete primijeniti tijekom sljedećeg mjeseca kako biste poboljšali svoje vještine upravljanja vremenom kroz konkretne akcije:

- 1.
- 2.
- 3.

Sada razmislite i navedite prednosti koje biste ostvarili primjenom radnji koje ste gore naveli:

- 1.
- 2.
- 3.

Započnite s gornjim radnjama odmah! Ne dopustite si da vam se odgovori na pitanja izgube. Vratite i pregledajte u bilo kojem trenutku.

PROCJENA

01.

Što je empatija u komunikaciji?

☐ A- Slušajte pažljivo

☐ B- Ignorirajte osjećaje drugih

☐ C- Pričajte samo o sebi

02.

Što uključuje aktivno slušanje?

☐ A- Razgovarajte bez prekida

☐ B- Ignorirajte sugovornika

☐ C- Obratite pažnju i postavljajte pitanja

03.

Vještina povratne komunikacije:

☐ A- Smanjuje moral u tvrtki

☐ B- Otežava radne odnose

☐ C- Poboljšajte produktivnost

01.

Asertivna komunikacija podrazumijeva da:

☐ A- Nema potrebe reći ne čak i ako mislite da to morate reći.

☐ B- Možete se učinkovito izraziti i braniti svoje stajalište

☐ C- Ništa se ne događa ako ne poštujete sugovornika

PROCJENA

05

Ako pokažete asertivnu komunikaciju, vaš će sugovornik moći:

- ☐ A- Recite da osjeća da ga poštujete čak i ako se ne slažete
- ☐ B- Osjećati se napadnuto i zastrašeno
- ☐ C- Uočite da vas mogu iskoristiti

ODGOVORI

1 - A

2 - C

3 - C

4 - B

5 - A

KLJUČNI PODACI

01

I stres i psihičko opterećenje na poslu mogu se smanjiti primjenom komunikacijskih tehnika koje promiču bolje radno okruženje.

02

Dijeljenje svojih misli i osjećaja s drugima može učiniti da se osjećate manje usamljeno, a više shvaćeno. Samoizražavanje je način da se oslobodite napetosti koja se nakuplja u vama. Ne govoreći o svojim brigama, možete povećati razinu stresa, čineći da stvari izgledaju gore nego što jesu. Budite asertivni!

03

Komunikacija čini da se osjećamo shvaćenima, razjašnjava nesporazume, jača odnose, pomaže u rješavanju problema, omogućuje emocionalno oslobađanje, potiče podršku drugih, poboljšava samosvijest i gradi samopouzdanje u suočavanju sa sukobima

04

Aktivno slušanje, povratna informacija i asertivna komunikacija 3 su ključne komunikacijske vještine za postizanje zdrave i učinkovite komunikacije u organizacijama, zbog čega je manja vjerojatnost da će razviti toksičnu klimu ili kulturu u kojoj je stres norma.

KNJIŽNICA IZVORA

Naučiti reći "ne" i samopouzdanje se potvrditi može vas osnažiti da postavite granice i date prioritet svojoj dobrobiti. Istražite naše pažljivo odabrane tečajeve i razgovore kako biste razvili svoje komunikacijske vještine i vještine samozastupanja, prevladali strah od odbijanja i oslobodili se navika koje ugađaju ljudima.



UDEMY TEČAJEVI OBUKE

Istražite sljedeće besplatne tečajeve samostalne obuke kako biste naučili više o tome kako reći "Ne", kultivirati svoje vještine asertivnosti, kako prevladati strah od odbijanja i kako se riješiti navike ugađanja ljudima.

RECITE NE UGAĐANJU LJUDIMA

STRATEŠKO KOMUNICIRANJE

SAMOSTUPANJE: BUDITE SAM SVOJ PRVAK



INSPIRATIVNI TED TALKS

Pogledajte ove prekrasne TED govore Davida Kayea, Juliana Treasurea i Adama Galinskog, koji otkrivaju moćnu strategiju — nepopustljivu u svojoj jednostavnosti — poriv da kažete "ne" i naučite kako se potvrditi, snalaziti se u šakaljivim društvenim situacijama i govoriti s empatijom.

'NE.'

PROGOVORITI

GOVORITE TAKO DA VAS LJUDI ŽELE SLUŠATI



UČINKOVITA KOMUNIKACIJA NA RADNOM MJESTU | OTVORENO SVEUČILIŠTE

Ovaj besplatni tečaj istražuje važnost komunikacije kao vještine na radnom mjestu. Cilj mu je povećati vaše razumijevanje komunikacijskih vještina i pomoći vam da razmislite kako bi drugi mogli doživjeti vašu komunikaciju.

POSJETITE WEB STRANICU

REFERENCE

Adler, R. B., Rosenfeld, L. B. i Proctor, R. F. (2015.). Interplay: Proces interpersonalne komunikacije (13. izdanje). Oxford University Press.

Blokdyk, G. (2022). Komunikacijski standardi za upravljanje stresom. 5STARCooks.

Bolton, R. (1986). Vještine s ljudima: Kako se afirmirati, slušati druge i rješavati sukobe. Probni kamen.

Carnegie, D. (1998). Kako pridobiti prijatelje i utjecati na ljude. Simon & Schuster.

Covey, S. R. (1989). 7 navika vrlo učinkovitih ljudi: Snažne lekcije za osobnu promjenu. Slobodni tisak.

Goleman, D. (1998). Rad s emocionalnom inteligencijom. Bantam knjige.

Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R. i Switzler, A. (2011.). Ključni razgovori: Alati za razgovor kada su ulozi visoki. Obrazovanje McGraw-Hill.

Putnam, L. L. i Jablin, F. M. (2005.). Novi priručnik organizacijske komunikacije: napredak u teoriji, istraživanju i metodama. Kadulja.

Rogers, C. (1980). Način postojanja. Houghton Mifflin Harcourt.

Schilling, T. (2019). Važnost komunikacije u smanjenju stresa na radnom mjestu. Harvard Business Review. Preuzeto s <https://hbr.org>

Summers, J. i Smith, B. (2015.). Priručnik o komunikacijskim vještinama. Wiley.

TED. (2016). Kako govoriti tako da ljudi žele slušati | Julian Treasure [Video]. Preuzeto s https://www.ted.com/talks/julian_treasure_how_to_speak_so_that_people_want_to_listen

Treasure, J. (2017). Kako biti saslušan: Tajne snažnog govora i slušanja. Naklada Mango.