

# Asertivnost kao ključna komunikacijska kompetencija odgojitelja

---

Nekić, Iva

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Teacher Education / Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:147:307548>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zagreb Faculty of Teacher Education - Digital repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**UČITELJSKI FAKULTET**  
**ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ**

**IVA NEKIĆ**  
**ZAVRŠNI RAD**

**ASERTIVNOST KAO KLJUČNA**  
**KOMUNIKACIJSKA KOMPETENCIJA**  
**ODGOJITELJA**

**Čakovec, lipanj 2022.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**UČITELJSKI FAKULTET**  
**ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ**  
**Čakovec**

**ZAVRŠNI RAD**

Ime i prezime pristupnika: **Iva Nekić**

TEMA ZAVRŠNOG RADA: **Asertivnost kao ključna komunikacijska kompetencija  
odgojitelja**

MENTOR: **dr. sc. Jasmina Dvorski, doc. ravnateljica**

**Čakovec, lipanj 2022.**

## **Izjava o izvornosti završnog rada**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada, te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onih koji su u njemu navedeni.

---

(vlastoručni potpis studenta)

## SAŽETAK

Zanimanje odgojitelja zahtjeva mnogo znanja, vještina i iskustva. Jedna od njih su komunikacijske vještine koje su svakako dio profesionalnih kompetencija. Kako su u svakodnevnoj interakciji s djecom, kolegama i roditeljima, iznimno je važno da njihov način komuniciranja bude adekvatan. Upravo je asertivna komunikacija jedan od komunikacijskih stilova koju bi odgojitelj trebao svakodnevno koristiti u svojoj profesiji. Asertivno komuniciranje je otvoreno iznošenje vlastitih ideja i osjećaja bez nanošenja štete drugima. Asertivnom komunikacijom se iskazuje poštovanje prema sugovornicima, ali i prema samom sebi. Zalažmo se za vlastita prava, ali pritom se poštuju i prava drugih. U radu se objašnjavaju različiti stilovi komuniciranja i ponašanja te donosi nekoliko asertivnih tehnika korisnih za zanimanje odgojitelja. Isto tako, navedeni su primjeri asertivnog i neasertivnog ponašanja odgojitelja te kakvim oblikom komunikacije se koriste. Naglasak je na tome da se opisuju ponašanja, a ne izravno osobe jer se ponašanje uvijek može promijeniti. Rad u vrtiću zahtjeva komunikaciju s različitim ljudima što često predstavlja izazov jer različitosti znače i različita mišljenja, a to može i ne mora dovesti do konflikta. U radu se objašnjava što je konflikt te kako se može konstruktivno riješiti uz asertivne tehnike. Svrha rada je istražiti mogućnosti uspješne komunikacije kojom će odgojitelji lakše i učinkovitije rješavati probleme te ostvarivati ciljeve. Jedan od glavnih ciljeva je unaprjeđenje komunikacije između odgojitelja, djece i roditelja kako bi lakše utjecali na odgajaničkov cjeloviti razvoj koji će im značajno doprinijeti u budućim životnim izazovima.

**Ključne riječi:** *asertivne tehnike, asertivnot, komunikacija, kompetencije, odgojitelj*

## **ABSTRACT**

The profession of kindergarten teacher demands plenty of knowledge, skills and experience. One of them is communication skills which are a part of professional competencies. Considering the fact that kindergarten teachers have everyday interactions with children, coworkers and parents, it is important that they communicate in an adequate way. Assertive communication is one of communication styles which kindergarten teachers should use on a daily basis in their profession. Assertive communication is an open expression of one's own ideas and feelings towards others. With assertive communication respect is shown to the second party, and towards ourselves. With assertiveness we are standing for our rights, and at the same time we are respecting the rights of others. In this thesis the author describes different styles of communication, behaviors, and techniques of assertive communication that are useful in educators profession. Furthermore, the author lists examples of assertive and non-assertive behavior of kindergarten teacher and which form of communication is used. The highlight is in the description of the behavior, not the person, because the behavior can always change. Working in a kindergarten demands communication with different types of people which often presents a challenge, because the difference in people means the difference in opinion, which can lead to conflict. In this thesis the definition of conflict is explained with constructive ways on how to resolve it with assertive techniques. The purpose of the thesis is to explore the possibilities of successful communication which will help kindergarten teachers to resolve problems and achieve their goals in an easier and efficient way. One of the main goals is improving the communication between the kindergarten teacher, children and parents, in order to more easily influence the child's overall development that will significantly contribute to their future life challenges.

**Key Words:** *assertive technique, assertiveness, communication, competencies, kindergarten teacher*

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. KOMPETENCIJE</b> .....	3
2.1 Kompetencije odgojitelja .....	4
2.3 Socijalno – emocionalne kompetencije.....	9
<b>3. KOMUNIKACIJA</b> .....	11
3.1. Interpersonalna komunikacija .....	13
3.2. Verbalna komunikacija .....	14
3.3. Neverbalna komunikacija.....	15
<b>4. KOMUNIKACIJSKI STILOVI</b> .....	16
4.1. Agresivni stil .....	16
4.2. Pasivni (submisivni) stil .....	17
4.3. Pasivno-agresivni stil .....	18
4.4. Asertivni stil .....	19
<b>5. ASERTIVNOST</b> .....	20
<b>6. TEHNIKE ASERTIVNOSTI</b> .....	21
6.1 Aktivno slušanje.....	21
6.2 JA, TI, MI I BEZLIČNE poruke .....	22
6.3 Kako asertivno reći NE .....	24
6.4 Tehnika „pokvarene ploče“ .....	25
6.5 Asertivno kritiziranje „tehnika sendviča“ .....	25
6.6 Pravila asertivnosti .....	26
<b>7. OBILJEŽJA NEASERTIVNOG I ASERTIVNOG ODGOJITELJA</b> .....	27
7.1. Neasertivan odgojitelj .....	27
7.2. Asertivan odgojitelj .....	28
<b>8. KONFLIKT</b> .....	30
8.1 Što je konflikt ? .....	30
8.2 Uzroci konflikata.....	31
8.3 Rješavanje konflikta tehnikama asertivnosti.....	32
<b>9. ZAKLJUČAK</b> .....	35
<b>10. LITERATURA</b> .....	37

# 1. UVOD

Komunikacija je od iznimne važnosti za čovjeka. Čovjek mora komunicirati kako bi preživljavao, ugodnije živio te kako bi se uklopio u okolinu. Razvojem civilizacije, sve do danas, načini komuniciranja su se znatno promijenili. Stoga, vrlo je važno za čovjeka da zna komunicirati na pravilan i primjeren način jer način na koji ćemo iskomunicirati s nekim može znatno utjecati na našu budućnost. Komunikacija je sredstvo pomoću kojeg stvaramo prijatelje, razgovaramo s drugim ljudima, izražavamo svoja mišljenja, stavove, molimo za pomoć itd. Čovjek od svoga rođenja uči kako komunicirati da bi te sposobnosti dalje kroz život razvijao.

Ljudska komunikacija dijeli se na podvrste kao što su: verbalna i neverbalna komunikacija, posredna i neposredna komunikacija te govorna i pisana komunikacija. Ljudi se danas sve više oslanjaju na izgovorene riječi, dok najviše govori samo tijelo. Proučavanje govora tijela te prepoznavanje određenih znakova ljudima olakšava interakciju jer prepoznajući te znakove, govornik može znati da li je sugovornik zainteresiran za razgovor, da li ga je određena riječ ili rečenica razljutila ili mu stvara nelagodu.

Za odgojitelja i njegovo zanimanje, između ostalog, ključno je da posjeduje niz komunikacijskih vještina te da ih neprestano uči i nadograđuje. Fox u svojoj knjizi „Poslovna komunikacija“ objašnjava kako ljude razlikujemo prema vještini odnosno kompetentnosti komuniciranja. Tu dolazimo do pojma razine komunikacijske kompetencije koju definira kao stupanj u kojemu su nečija ponašanja primjerena situaciji i tako omogućuju osobi da ostvari svoje individualne i relacijske ciljeve. (Fox, 2001).

U prvom dijelu rada definiran je pojam „kompetencija“ te kakve sve kompetencije odgojitelj treba posjedovati za dobrobit samoga sebe, djece, kolega, vrtića i općenito društva. Jedna od iznimno važnih kompetencija je komunikacijska kompetencija u koju spadaju vještine govora, slušanja, čitanja, pisanja itd. Osim toga, da bi komunikacijske vještine bile upotunjene, važno je da odgojitelj posjeduje i socijalne vještine. Odgojitelj je u svakodnevnoj interakciji s kolegama, roditeljima i djecom te je vrlo važno da zna pravilno pristupiti svakome od njih. Roditelji i odgajatelji kao osobe koje najviše utječu na razvoj i odgoj djeteta trebaju biti u skladnom odnosu punom poštovanja, razumijevanja i kvalitetne komunikacije. Roditelj kao osoba koja provodi vrijeme izvan predškolske ustanove odgajatelju prenosi informacije kako se dijete snalazi u okolini izvan predškolske ustanove, dok je odgajateljev zadatak svakodnevno roditelju prenositi informacije o djetetovom boravku i napretku u predškolskoj ustanovi. (Milanović i sur., 2014).



Osim samog pojma komunikacije, u radu se navode komunikacijski stilovi koji se dijele na agresivan, pasivan, pasivno-agresivan i asertivan stil komuniciranja. Upravo je asertivan stil komuniciranja način kojim se služi dobar govornik. Asertivnost je način komuniciranja kojim se zalažemo za vlastita prava, mišljenja i stavove na ispravan način, bez da povrijedimo druge. Neke situacije u životu većini ljudi nisu ugodne i mnogi nisu sigurni kako se treba ponašati. Rezultat toga su osjećaj napetosti, sniženo samopoštovanje, a ponekad dolazi do nepotrebnih sukoba. Rješenje tomu mogla bi biti asertivnost. Asertivnost je riječ koja označava upornost, samosvjesnost, zastupanje, uljudnu energičnost, pristojnu odlučnost.

Cilj ovog rada je istaknuti važnost asertivne komunikacije te koliko je važno da znamo adekvatno komunicirati, reagirati i ponašati se, kako u poslovnom tako i u privatnom okruženju. Osoba koja asertivno komunicira ne boji se govoriti u svoje ime, a kada pokuša utjecati na druge, iznosi svoje argumente, ali ih ne nameće i ne poseže za agresivnošću. Asertivnost je koristan oblik ponašanja i osjećanja. Ovo ponašanje je naučeno, a ne instinktivno (Zarevski i Mamula, 1998.).

Cilj rada je također, istaknuti koliko je važno znati reagirati u konfliktnim situacijama te kako uz asertivne tehnike, konflikt nećemo doživljavati kao nešto negativno. Bez obzira na formu komunikacije konflikti su neizbježni, a oni predstavljaju proces socijalne interakcije ili socijalne situacije u kojoj se interesi sudionika međusobno suprotstavljaju te onemogućavaju ostvarenje zajedničkih ciljeva. U ovom radu se definira konflikt, koji su uzroci te kako se može konstruktivno riješiti. Asertivnost nije važna samo za bolje uspostavljanje komunikacije ili lakše rješavanje sukoba, već poboljšava i kvalitetu života. Ovakav oblik ponašanja i komuniciranja trebalo bi razvijati, trenirati i prenositi te je koristan za sve one koji žele razvijati uspješnu komunikaciju.

## 2. KOMPETENCIJE

„Pojam kompetencije podrazumijeva određena znanja (kognitivni aspekt), iskustva, vještine (funkcionalni aspekt), sposobnosti, ponašanja i stavove (socijalni aspekt), a ona su neposredno povezana s radom i radnim iskustvom pojedinca te s navikama koje posjeduje“ (Tatković, Radetić-Paić, Blažević, 2016).

Piršl (2014) objašnjava kako kompetencija nije samo usvajanje određenih vještina i znanja, već sposobnost svjesnoga, odgovarajućega i odgovornoga djelovanja na promjene u društvu i okolini adekvatnim metodama koje se stječu i osiguravaju odgojem i obrazovanjem, odnosno cjeloživotnim učenjem. Isto tako, navodi kako postoje tri aspekta kompetencija koji su vrlo značajni, a to su: kognitivni (znanje), funkcionalni (vještine) i socijalni (ponašanje), koje također naziva bihevioristički, kognitivistički i holistički pristup. Kompetencija je određeno iskustvo, znanje, motivacija i želja (Piršl, 214.).

Prema *Europskom referentnom okviru* (2006) u odgojno-obrazovnom području postoji osam ključnih kompetencija:

1. Komunikacija na materinskom jeziku
2. Komunikacija na stranom jeziku
3. Matematička kompetencija i osnovne kompetencije u prirodoslavljju
4. Digitalna kompetencija
5. Učiti kako učiti
6. Socijalna (međuljudska) i građanska kompetencija
7. Inicijativnost i poduzetnost
8. Kulturna svijest i izražavanje

*Komunikacija na materinskom jeziku* odnosi se na primjenu znanja, čitanja, slušanja govora i pisanja. Primjena znanja podrazumijeva karakteristike procesa komunikacije (govor, izraz lica, držanje tijela, pokreti). Primjena čitanja se odnosi na razumijevanje teksta, svrhu čitanja (dobivanje određenih informacija potrebnih čovjeku za njegov razvoj). Komunikacija na materinskom jeziku odnosi se na sposobnost slušanja prilikom dobivanja informacija i podrazumijeva aktivno slušanje. Sposobnost slušanja odnosi se na razumijevanje poruka koje nam stižu iz okoline i na njihovu primjenu. *Komunikacija na stranom jeziku* znači razumjeti i poznavati tuđe poruke, govor, poznavati gramatiku i vokabular na jeziku koji nije materinji. Podrazumijeva razumijevanja i razvijanja komunikacije na stranom jeziku (čitanje, slušanje). *Matematička pismenost* vezana je za zbrajanje, oduzimanje, množenje, dijeljenje,

izračunavanje postotka, uključivanje matematičkih pojmova i rješavanje problema u svakodnevnim životnim situacijama. *Digitalna kompetencija* znači znati se služiti tehnološkim postupcima, pohranom i pretraživanjem podataka, obrada teksta, komuniciranje i upravljanje medijima itd. Podrazumijeva korištenje tehnologije u pozitivne i korisne svrhe, bilo na poslu, vrtiću ili kod kuće. *Učiti kako učiti* je vrlo važna kompetencija u odgojno-obrazovnom području u kojoj pojedinac treba organizirati svoje vrijeme baveći se svakodnevnim učenjem i rješavati probleme koristeći se raznim vještinama i umijećima. Uključuje samostalnost i svakodnevno kvalitetno bavljenje učenjem. *Socijalna (međuljudska) građanska kompetencija* je jedna od temeljnih odgojiteljevih sposobnosti i podrazumijeva odgovorno ponašanje prema pojedincima, skrb za druge, razumijevanje drugih i sebe, upoznavanje s pravima građana, razumijevanje uloge raznih institucija, demokracije, vjerskih skupova i sl. Smisao za inicijativu i poduzetništvo znači biti odgovoran i znati organizirati, planirati, komunicirati, procjenjivati u svakodnevnom radu te uključuje promjene. Kulturna osviještenost i izražavanje u području kulture odnosi se na proces kulturnoga ponašanja, znači da je odgojitelj upoznat s kulturom naroda i različitostima te ih i poštuje. Gotovo svi odgojno-obrazovni dokumenti temeljeni su na ovim dokumentima (Tatković, Radetić-Paić, Blažević, 2016).

## ***2.1 Kompetencije odgojitelja***

Od odgojitelja se očekuje da posjeduje niz sposobnosti i niz kompetencija kojima će pridonositi kvaliteti odgojno-obrazovnom radu u odgoju i obrazovanju djece predškolske dobi. Stručna kompetencija kao definicija predstavlja skup određenih sposobnosti, znanja i vještina kojima raspoložemo radi ostvarenja određenih ciljeva i postignuća.

Posjedovanje određenih kompetencija odgojitelja ne ulazi samo u domenu rada s djecom, već se odnosi i na uspješnu suradnju i interakciju s roditeljima, kolegama i ostalim dionicima odgoja i obrazovanja djece izvan predškolske ustanove. U interakciji s djecom odgojitelj se mora ponašati uvjerljivo, s poštovanjem, biti kreativan, pravedan, posjedovati različite vještine i znanja. Mora biti fleksibilan, opušten i nenametljiv te znati uspješno organizirati odgojno obrazovni rad (Tatković, Radetić-Paić, Blažević, 2016).

Tuning projekt (2006) razlikuje tri vrste općih ili generičkih kompetencija:

- Instrumentalne kompetencije: kognitivne sposobnosti, metodološke sposobnosti, tehničke sposobnosti i lingvističke sposobnosti.

- Interpersonalne kompetencije: individualne sposobnosti poput socijalnih vještina (interakcija i suradnja).
- Sistemske kompetencije: sposobnosti i vještine važne za sistemski pristup (kombinacija razumijevanja, senzibilnosti i znanja ; podrazumijeva prethodno stjecanje instrumentalnih i interpersonalnih kompetencija).

Prema Tuning projekt (2006), instrumentalne kompetencije uključuju kognitivne sposobnosti (razumijevanje i baratanje idejama i konceptima), metodološke sposobnosti (organiziranje okoline, upravljanje vremenom, strategije učenja, odlučivanja i rješavanja problema), tehnološke sposobnosti (uporaba tehničkih uređaja, ICT vještine), lingvističke sposobnosti (usmena i pismena komunikacija, znanje stranih jezika). Interpersonalne kompetencije su osobne sposobnosti kao npr. socijalne vještine (socijalna interakcija). U opće kompetencije još ubrajamo i sistemske kompetencije, tj. sposobnosti i vještine koje se odnose na cijele sustave, kombinacija razumijevanja, osjetljivosti i znanja koja omogućuju sagledavanje sustava kao cjeline i međuodnosa njegovih dijelova. Uključuju i sposobnosti planiranja promjena s ciljem poboljšanja sustava ili stvaranja novih sustava. Prethodno je potrebno steći instrumentale i interpersonalne kompetencije.

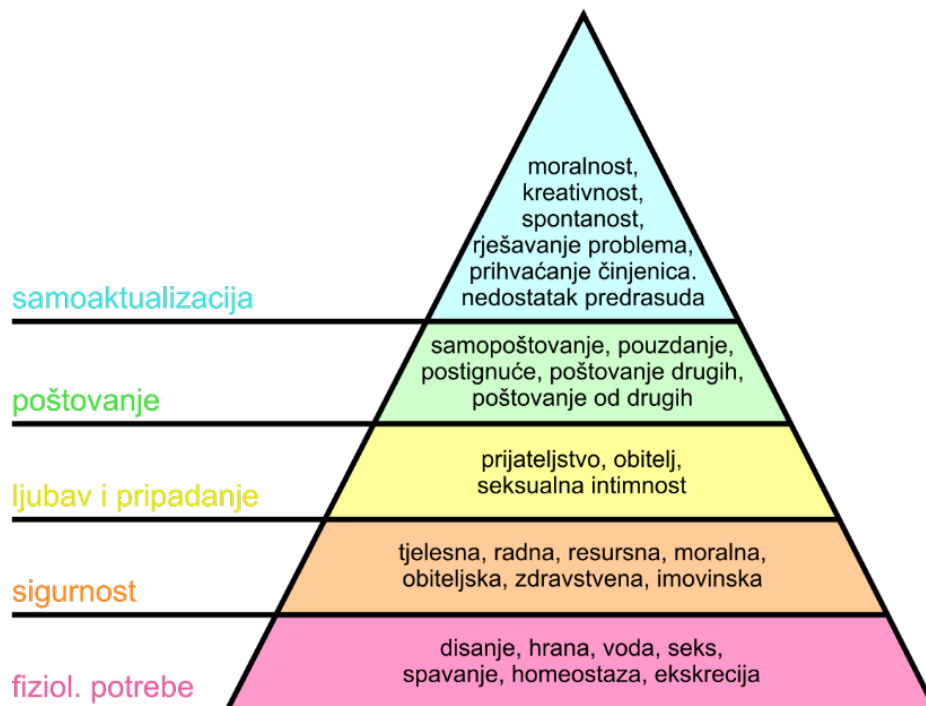
Višnjić Jevtić (2018.) u definiranju profesionalnih kompetencija razlikuje pojmove biti kompetentan i imati kompetencije. Prvi pojam odnosi se na zahtjeve profesije koje je često određen minimalnim standardima profesije, dok drugi pojam opisuje kao osobine koje osobi omogućuju kompetentno djelovanje. „*Stoga je tijekom profesionalnog razvoja moguće doseći kompetencije koje uključuju kognitivne, funkcionalne, osobne i vrijednosne kompetencije čiji ishod jest profesionalna kompetencija*“ (Višnjić Jevtić, 2018., str. 68).

Ako promatramo profesionalne kompetencije u kontekstu *Maslowljeve piramide potreba* (Maslow, 1943.), pretpostavka je takva da ako su zadovoljene osnovne ljudske potrebe time se dovodi do realizacije i ostvarenja potreba za poštovanjem i samopoštovanjem te samoostvarenjem. „*Potreba za samoostvarenjem realizira se vlastitim naporima kako bi se dosegle pojedinčeve maksimalne sposobnosti. Premda bi bilo pogrešno tvrditi da je to moguće samo u profesionalnom životu, ovaj segment daje najbrže povratne informacije o ovom ostvarenju*“ (Višnjić Jevtić, 2018.,str. 69.).

Na dnu piramide su osnovne potrebe preživljavanja, fiziološke potrebe čovjeka (glad, san, disanje, žeđ, seks), materijalne potrebe bitne su za osiguravanje životnog standarda, plaća, sigurno i ugodno radno mjesto, osnovne potrebe. Na drugom su mjestu sigurnost i

prihvaćenost, zaštita od opasnosti, strukturiranost, red stabilnost, odsutnost straha i kaosa, održanje društvenog statusa, osigurana karijera i penzija. Na trećem mjestu je potreba za pripadnošću, socijalne potrebe, potreba za kontaktom i ljubavlju, pripadnost određenoj skupini, potreba za zaštićenosti unutar skupine, potreba za potvrđivanjem, potreba za odnosima i komunikacijom. To su potrebe za potvrđivanjem, uspjehom, iskazivanjem mogućnosti i znanja, samopoštovanjem i samostalnošću. Na četvrtom mjestu su Ja-potrebe, potrebe za moći, priznanjem i statusom, potrebe za samopouzdanjem, osjećajem snage, sloboda, neovisnost, priznavanje, potrebe za poštovanjem, vrednovanjem, dominiranjem, potrebe za kreativnošću, autonomijom, odgovornošću, osobnim identitetom, za ostvarenjem vanjskog Ja-statusa. Na samom vrhu piramide nalazi se potreba za samoostvarenjem, višim ciljevima, za rastom i razvojem, potrebe za ostvarivanjem vlastitih potencijala, za osobnim razvojem. To su čovjekove potrebe za smislom i ispunjenjem vlastitog života preko rada i pomoću rada, za ostvarivanje unutarnjeg Ja i vlastite osobnosti (Brajša, 1995).

Slika 1. Maslowljeva ljestvica potreba



Izvor: web.archive.org., preuzeto sa:

<https://web.archive.org/web/20100211014419/http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/teachtip/maslow.htm>

(Datum preuzimanja: 26.01.2022.)

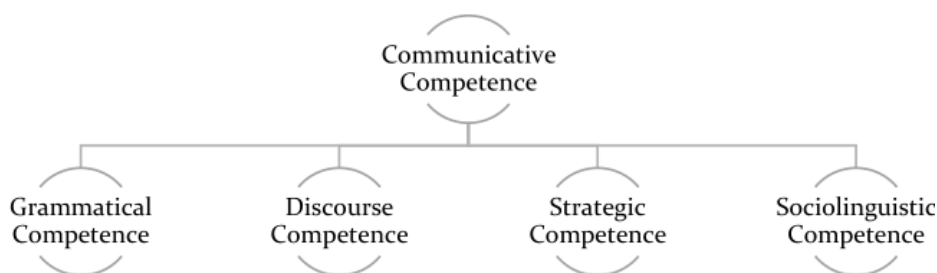
## 2.2 Komunikacijske jezične kompetencije

Pojam „komunikacijske kompetencije“ nas često asocira isključivo na vještinu govora, ali to isto tako može predstavljati i vještine slušanja, čitanja i pisanja. Definiranje „komunikacijske kompetencije“ započeto je već u 60-im godinama prošlog stoljeća gdje mnogi teoretičari iznose različite definicije i modele pojma „komunikacijske kompetencije“.

*„Izraz komunikacijska kompetencija sastoji se od dvije riječi koje u kombinaciji znače kompetencija za komuniciranje. Ta jednostavna leksičko semantička analiza otkriva činjenicu da je temeljna riječ u sintagmi komunikacijska kompetencija riječ kompetencija. Kompetencija je jedan od najspornijih izraza u području opće i primijenjene lingvistike“* (Bagarić Medve, 2012.). Njegovo uvođenje u lingvistički diskurs vezuje se ponajprije uz Chomskya. U svojoj vrlo utjecajnoj knjizi *Aspects of the Theory of Syntax*, Chomsky (1965.) je postavio danas već klasičnu razliku između kompetencije (znanje o jeziku koje posjeduje monolingvalni govornik-slušatelj) i performanse (stvarne uporabe jezika u konkretnim situacijama), dok je pojam „komunikacijske kompetencije“ kasnije uveo Dell Hymes (1972.).

Upravo jedan od mnogih modela primjera komunikacijske kompetencije prikazuju i M. Canale i M. Swain (1980.,1981.).

Slika 2. Komunikacijska kompetencija, Canale i Swain (1980., 1981..) i Canale (1983.)



Izvor: [www.resercgate.net](http://www.resercgate.net), preuzeto sa:

[https://www.researchgate.net/figure/Canale-and-Swains-model-of-communicative-competence\\_fig1\\_344476391](https://www.researchgate.net/figure/Canale-and-Swains-model-of-communicative-competence_fig1_344476391)

(Datum preuzimanja: 17.12.2021.)

Prvobitan izgled ovog modela sastojao se od tri kategorije: gramatičke, strategijske i sociolingvističke kompetencije. Kasnije je Canale (1983.) nadodao četvrtu kategoriju koju je

nazvao diskursna kompetencija. Gramatička kompetencija se uglavnom odnosi na znanja koju su potrebna pojedincu za razumijevanje jezičnih iskaza, posjedovanje jezičnih kompetencija koje uključuju vokabular, sintaksu, fonologiju i morfologiju. Sociolingvistička kompetencija se definira kao poznavanje društvenih pravila i konvencija koje stoje u osnovi prikladnoga razumijevanja i uporabe jezika u raznim sociolingvističkim i sociokulturalnim kontekstima. Diskursna kompetencija predstavlja znanje koje pojedinac ima pomoću kojeg povezuje tekst u cjelinu, s obzirom na koheziju i koherenciju. Strategijska kompetencija sastoji se od poznavanje verbalnih i neverbalnih komunikacijskih strategija koje se prizivaju kako bi se nadomjestili prekidi u komunikaciji (Bagarić Medve, 2012.).

Još jedan poznatiji model komunikacijske kompetencije jest Zajednički europski referentni okvir za jezike (ZEROJ). Ovaj model je ponajviše namijenjen učenju, vrjednovanju i poučavanju jezika.

Model ZEROJ (2005.) komunikacijske kompetencije se za razliku od Canaleovog i Swainovog modela sastoji od tri temeljne kategorije:

- jezična kompetencija
- sociolingvistička kompetencija
- pragmatička kompetencija

Jezična kompetencija ili lingvistička kompetencija se odnosi na znanja, vještine i sposobnosti korištenja jezičnih izvora pomoću kojih se mogu oblikovati strukturirane poruke. U kategoriju jezične kompetencije ubrajaju se gramatička, leksička, semantička, fonološka, ortografska i ortoepska kompetencija. „*Sociolingvistička kompetencija odnosi se na posjedovanje znanja i vještina za odgovarajuću uporabu jezika u društvenom kontekstu. Posebno se ističu sljedeći aspekti te kompetencije: jezični elementi koji označuju društvene odnose, pravila pristojnog ponašanja, izrazi narodne mudrosti, razlike u registru, te dijalekti i naglasci. Zadnja komponenta, pragmatička kompetencija, obuhvaća dvije potkomponente: diskursna kompetencija i funkcionalnu kompetenciju te jedan aspekt koji je dio obje kompetencije – tzv. kompetencija planiranja, a odnosi se na nizanje poruka u skladu s interakcijskim i transakcijskim shemama*“ (Bagarić Medve, 2012.). Autori ZEROJ-a strategijsku kompetenciju ne smatraju dijelom komunikacijske kompetencije već je razmatraju u drugom dijelu u kojem se govori o komunikacijskoj jezičnoj uporabi. „*Uporaba strategija se može usporediti s primjenom metakognitivnih načela (planiranja, izvršavanja, praćenja i ispravljanja) na razne oblike djelatnosti: recepciju, interakciju, produkciju i posredovanje*“ (ZEROJ, 2005.).

### 2.3 Socijalno – emocionalne kompetencije

„Socijalna kompetencija uključuje empatiju, komunikacijske vještine, toleranciju, kooperativnost i uzajamnu pomoć, odgovornost prema sebi i drugima, ustrajanost u obavljanju zadataka, odgodu zadovoljstva, kontroliranje nasilnih ponašanja, iskazivanja osjećaja vrijednosti, jedinstvenost pozitivnu sliku o sebi“ (Mlinarević-Tomas, 2010.). Autori (Brajša-Žganec, 2003) smatraju da o djetetovoj sposobnosti regulacije emocija, poznavanju i razumijevanju okoline, socijalnim vještinama te njegovoj sposobnosti da se ponaša u skladu s tim spoznajama ovisi hoće li dijete biti socijalno kompetentno. Valjan-Vukić pak govori o kurikulumu emocionalnih kompetencija koji obuhvaća: upoznavanje vlastitih emocija, upravljanje emocijama, motiviranje samoga sebe, prepoznavanje emocija u drugima (empatija), ustrajavanje unatoč teškoćama i frustracijama, svladavanje impulzivnosti, reguliranje vlastitih raspoloženja kako uzrujanost ne bi omela sposobnost rasuđivanja, održavanje suradnje.

CASEL (2008; prema Zhou i Ee, 2012) navodi pet skupina socijalno-emocionalnih kompetencija koje su međusobno povezane: samosvijest, upravljanje sobom, socijalna svijest, socijalne vještine te odgovorno donošenje odluka. Upravo je razvoj tih međusobno povezanih kompetencija primarni cilj socijalno-emocionalnog učenja.

Dobar učitelj tj. odgojitelj mora imati jasan glas, visoko samopoštovanje, energiju, strast i entuzijazam. Mora imati dobar govor tijela, izuzetne vještine slušanja te razvijene vještine empatije i asertivnosti. Stoga je vrlo važno da znamo točno definirati sljedeće pojmove:

*Samosvijest* ili pojam o sebi u velikoj mjeri utječe na naš život. Određuje koje ćemo događaje u našem životu smatrati važnima, što ćemo poduzimati, koje ćemo ciljeve pokušati ostvariti, hoćemo li biti zadovoljni onim što smo učinili, koji će događaji za nas biti stresni i kako ćemo reagirati na njih. „*Samosvijest predstavlja neku vrstu stabilnog unutarnjeg stupa. Odnosi se na to koliko dobro poznajemo sebe i koliko se o sebi brinemo. Razvijen osjećaj samosvijesti prepoznaje se po zadovoljstvu samim sobom, dok nizak osjećaj samosvijesti obilježava stalan osjećaj nesigurnosti, samokritičnost i osjećaj krivnje*“ (Miljković, Rijavec, 1996).

*Samopoštovanje* „je vrijednosna i emocionalna komponenta pojma o sebi. To je naša osobna procjena sebe, koja ne mora uvijek imati veze s objektivnim kriterijima. Osoba može imati nisko samopoštovanje tj. misliti loše o sebi, a da ljudi oko nje imaju o njoj izuzetno dobro



mišljenje. Opće procjena samoga sebe (samopoštovanje) sastoji se iz dva dijela: osjećaja vlastite vrijednosti i samopouzdanja“ (Miljković, Rijavec, 1996).

*Osjećaj vlastite vrijednosti* (eng. self respect) „odnosi se na naše uvjerenje kako imamo pravo biti sretni i kako zaslužujemo postignuće, uspjeh, prijateljstvo, ljubav i ispunjenje. Osobi niskog samopoštovanja nedostaje bazični osjećaj vlastite vrijednosti, ona ne vjeruje da zaslužuje ljubav i poštovanje drugih ljudi, osjeća kako je predodređena da bude nesretna te se boji izraziti svoja mišljenja, osjećaje, želje i potrebe“ (Miljković, Rijavec, 1996).

*Samopouzdanje* (eng. self-confidence) „je uvjerenje kako smo sposobni razmišljati, učiti, birati, donositi odluke, svladavati izazove i promjene. Osoba niskog samopouzdanja ne osjeća se sposobnom suočiti se sa životnim izazovima i nema bazično povjerenje u svoje intelektualne sposobnosti i način razmišljanja“ (Miljković, Rijavec, 1996).

*Empatija* je sposobnost razumijevanja ili osjećanja onoga što druga osoba doživljava iz svog referentnog okvira, odnosno sposobnost postavljanja sebe u položaj drugog (Starc i sur., 2004). Kada imamo razvijenu empatiju to znači da imamo razumijevanje za tuđe osjećaje s obzirom na situaciju u kojoj se ta osoba nalazi. Znači da smo sposobni sagledati stvari iz druge perspektive tj. stavljamo se u poziciju te osobe uz postavljanje pitanja sebi samima što bih ja osjećao ili učinio kada bih se nalazio u identičnoj situaciji. Prvi tko je upotrijebio pojam „empatija“. Na razvoj empatije u velikoj mjeri utječu roditelji ali i odgojitelji, koji služe kao model i primjer empatičnog ponašanja. Empatija nije uvjetovana genetikom, već je vještina koja se uči, koja se treba poticati i postepeno razvijati.

Općenito, socijalne vještine su sposobnosti koje nam omogućuju da na zadovoljavajući način ispunjavamo društvena i profesionalna očekivanja u radnoj sredini. Tu ubrajamo: kvalitetnu usmenu i pismenu komunikaciju, sposobnost efikasnog upravljanja vlastitim resursima, suradničke odnose i kooperativnost, osjećaj odgovornosti, razumijevanje i uvažavanje tuđih različitosti (stavova, kultura i potreba), slobodu u izražavanju ideja i kreativnosti, otvorenost za promjene, sposobnost prilagođavanja itd.

Za vrijeme boravka djece u vrtiću, odgojitelji i djeca komuniciraju na različite načine i tako uspostavljaju socioemocionalnu vezu. Dijete stječe socijalna znanja i razvija socijalne vještine. U dječjem vrtiću u kojem djeca borave, veoma je važno poticati pozitivno vrtićko ozračje te da odgojitelj provodi aktivnosti zajedno sa djecom.

### 3. KOMUNIKACIJA

„Komunikacija“ kao riječ dolazi od latinskog jezika, odnosno pridjeva „communis“ što znači „javni“, „koji dijele mnogi“, a imenica „communicatio“ označava zajednicu, priopćavanje, interakcija. Dakle, možemo reći da komunikacija doslovno znači podijeliti, učiniti nešto općim ili zajedničkim, a to što djelimo su informacije preko unaprijed dogovorenog sistema znakova. Čovjek je društveno biće koje dijeli prostor i okolinu sa drugima, a time dijeli i razmjenjuje informacije i poruke. Putem komunikacije čovjek može izraziti svoje želje, potrebe i namjere te dobivati povratne informacije o istom.

*„Komuniciranje se može odrediti kao akcija organizma kojom on utječe na ponašanje drugog organizma tako da promjena ima adaptivnu vrijednost za pošiljatelja ili za primatelja. Proces prilagodbe (adaptacije) i promjene (evolucije) kompleksnih sustava pri čemu je okolina jednako relevantna kao i sam organizam, u osnovi sadrži transakcijsku razmjenu organizma s okolinom. To ujedno jest i bit procesa čovjekova komuniciranja s njegovim humanim okruženjem“ (Bakić-Tomić, 2003.).*

Leinert Novosel izdvaja dva načina na koje možemo definirati komunikaciju i to prvu definiciju koja označava prijenos poruke, dok druga označava utjecaj na samoga sebe ili sugovornika u interpersonalnoj komunikaciji pri kojoj je bitan sadržaj, ali isto tako i učinak u svrhu postizanja životnih ciljeva ( Leinert Novosel, 2012.).

Komunikologija je interdisciplinarna znanost koja proučava i istražuje oblike komuniciranja. Opća komunikologija bavi se masmedijskom, žurnalističkom, organizacijskom, javnom, masovnom i sekundarnom i indirektnom komunikacijom. Ova znanost komunikaciju definira kao razmjenu znakova i kombinacije znakova i simbola među ljudima, životinjama i tehničkim sustavima. Znanost je samo jedan on načina kojim se može pristupiti proučavanju komunikacije, a bez obzira na pristup, svima je u cilju što bolja i kvalitetnija komunikacija.

*„Svaki čin čovjekova ponašanja, kao reakcija na nešto ili nekoga, već je komunikacija, jer svaka gesta nosi neku neverbalnu poruku. Kako ponašanje nema svoje suprotnosti, ne može se ne ponašati, tj. ne može se ni ne komunicirati; i šutnja je komunikacijski čin.“ (Paul Watzlawick, 1969.).*

Upravo je Watzlawick (1969.) u svojoj teoriji postavio pet aksioma komunikacije:

- nije moguće ne komunicirati

- svaka komunikacija sastoji se iz sadržajnog i odnosnog aspekta
- narav odnosa uvjetovana je interpretacijom ponašanja komunikatora
- komunikacija može biti verbalna i neverbalna
- komunikacija može biti simetrična ili komplementarna

Prvi aksiom ističe kako je komunikacija uvijek prisutna i neizbježna, iz svega možemo dobiti i pročitati neku poruku, pa tako i ako ne želimo komunicirati. Izostanak reakcije (želja za ne komuniciranjem) je i dalje čin komunikacije. Drugi aksiom se odnosi na to da se svaka poruka sastoji od sadržaja i načina na koji taj sadržaj iznosimo ili šaljemo. Ako način na koji iznosimo sadržaj postane neprihvatljiv, sam sadržaj postaje manje bitan jer je način iznošenja poruke već poruka samo po sebi. Treći aksiom govori da su komunikatori skloni protumačiti nečiju poruku na način da je ona uzrok njihovom vlastitom ponašanju. Drugim riječima, ako se netko na nas dere vrlo je vjerojatno da će mo vratiti istom mjerom odnosno i mi ćemo se početi derati nakon toga ili ćemo se povući. U svakom slučaju, reakcija će biti izazvana ne zbog sadržaja poruke već zbog načina na koji je poruka izrečena. Četvrti aksiom govori o dva osnovna tipa komuniciranja, a to su verbalno (sadržajno) i neverbalno (ponašanje). Sadržaj i ponašanje mogu, a i ne moraju biti usklađeni, ponašanjem potvrđujemo, opovrgavamo ili pojačavamo sadržaj poruke. Peti, ujedno i posljednji aksiom kaže da komunikacija može biti simetrična ili komplementarna. Odnosi se na podjelu moći između komunikatora, pri čemu je simetrična razmjena ona kod koje su sugovornici jednaki (npr. braća i sestre), a komplementarna ona kod koje su sugovornici različito moćni (npr. roditelji naspram djece). U komunikaciji unutar sustava oba su modela jednako vrijedna, a sama komunikacija može težiti preuzimanju moći, dominaciji, popuštanju, tj. submisiji ili neutralizaciji moći unutar sustava (Čerepinko, 2012.).

*„Komunikacija među živim bićima očituje se u tri glavne faze: kodiranje, prijenos i tumačenje/dekodiranje poruke. Kako bi komunikacija bila cjelovita u njoj sudjeluju: pošiljalatelj (izvor, komunikator), primatelj (recipijent, adresat). Komunikator i adresat kroz komunikacijski kanal razmjenjuju poruku koja nosi svoj kontekst (predmet komuniciranja)“* (Dvorski, 2017.).

Autorice Miljković i Rijavec (2002) ističu kako bi moralo biti zadovoljeno pet temeljnih elemenata kako bi se ostvario proces komunikacije, a to su: komunikator, poruka, sredstvo komunikacije, primatelj poruke i povratna informacija ili feedback. Komunikator mora imati ideju koju želi prenijeti. Nakon što stvori ideju, mora ju kodirati i pretvoriti u poruku. Ta poruka može biti prikazana riječju, crtežom, pokretom i sl. Nakon pretvaranja poruke potrebno ju je

poslati. Kada poruka stigne do primatelja, on je mora dekodirati i razumjeti. Dekodiranje i razumijevanje se razlikuju jer nešto možemo dobro čuti ili pročitati, ali ne i razumjeti značenje. Stoga je važno istaknuti kako poruka nije ono što je komunikator poslao, već ono što je primatelj primio. Uspješnom komunikacijom smatra se komunikacija u kojoj je poruka od komunikatora do primatelja stigla neizmijenjena, ako je primatelj razumije te ako je ispravno procijenio njezinu važnost i u skladu s time reagirao (Miljković, Rijavec, 2002).

Uspješno komuniciranje zahtjeva aktivno slušanje te je vrlo važno znati razlikovati pojmove „čuti“ i „slušati“. „Čuti“ zapravo znači primiti određeni zvuk, a „slušati“ znači *„skupiti informacije o onome tko govori, bilo da to činimo mi sami, bilo da to čine oni kojima smo taj posao delegirali, bez da govornika prosuđujemo i ocjenjujemo. Naš stav treba biti pozitivan i trebamo djelovati u dobroj volji“* (Vodopija, Vajs, 2010).

Aktivno slušanje od iznimne je važnosti za rad odgojitelja. To je komunikacijska vještina koju mora kontinuirano učiti, razvijati, prakticirati i posjedovati u svakodnevnom radu s djecom, kolegama i roditeljima. Kako na poslu tako i u privatnoj komunikaciji s obitelji, prijateljima ili partnerom.

Aktivno slušanje vrlo je važna vještina koja se spominje kroz cijeli rad i o kojem ćemo više govoriti u nastavku rada.

### **3.1. Interpersonalna komunikacija**

„Interpersonalna komunikacije je interakcija dviju ili više osoba koje se uporabom simbola istodobno samoprezentiraju“ (Tatković i sur., 2016).

Interpersonalna komunikacija je namjerno ili nenamjerno, svjesno ili nesvjesno, planirano ili neplanirano slanje, primanje i djelovanje poruka unutar neposrednih (licem u lice) odnosa među ljudima. Ako poruke šaljemo nenamjerno, neplanirano i nesvjesno te bez povratnih informacija o njihovu prihvaćanju i djelovanju, naša je komunikacija nepotpuna i nestručna. Ako pak poruke šaljemo namjerno, planirano i svjesno te uz traženje i primanje povratnih informacija o njihovu prihvaćanju i djelovanju, naša je komunikacija potpuna i stručna (Brajša, 1994).

Interpersonalna komunikacija može biti verbalna i neverbalna, sadržajna i odnosna, te kongruentna (usklađena i iskrena) i inkongruentna (neusklađena i neiskrena). Odgojitelji bi u ustanovama za rani i predškolski odgoj većinom trebali koristiti stručan, planiran i svjestan

razgovor. Kada su verbalna komunikacija i izneseni sadržaj u skladu s neverbalnom komunikacijom i način na koji se odgojitelj odnosi prema sadržaju i djeci je pozitivan, onda je razgovor iskren tj. kongruentan. Ako pak izgovoreni sadržaj i verbalna komunikacija ne odgovara neverbalnim znakovima te odnos prema sadržaju i djeci je negativan, onda je razgovor neiskreni tj. inkongruentan. Jedan od bitnih preduvjeta uspješnog odgoja i obrazovanja jest iskrena, kongruentna interpersonalna komunikacija te je iznimno bitno da se postigne usklađenost između verbalnog i neverbalnog dijela komunikacije.

### **3.2. Verbalna komunikacija**

Verbalna komunikacija je jedan od osnovnih načina kojima se čovjek služi u svakodnevnom životu. Najčešće nas govori asocira na verbalnu komunikaciju jer je upravo govor najkarakterističniji oblik ljudske komunikacije. Verbalna komunikacija se može definirati kao stvarno izgovorene riječi, a neverbalna komunikacija je sve drugo što se događa te uključuje glasovno i ne glasovno ponašanje. Verbalnu komunikaciju možemo podijeliti na usmenu (oralnu) i pismenu komunikaciju. Na oralnu komunikaciju mogu utjecati ton, jasnoća govora, brzina govora te volumen. Prednosti oralne komunikacije su brzo prenošenje poruke i primanje povratne informacije te pomoć govora tijela. Najčešće mane oralne komunikacije su brzina povratne informacije i dekodiranja poruke. Za razliku od pismene komunikacije u usmenoj komunikaciji ne postoji trajni zapis ili dokaz razgovora te se sudionici moraju oslanjati na vlastito pamćenje (Tatković i sur., 2016).

Pisana komunikacija je planirana te samim time i sporija od usmene komunikacije. Ona iziskuje kreativan napor te povratnu informaciju ne dobivamo odmah. Što je veća važnost informacija veća je i sklonost sudionika pisanoj komunikaciji. Pisana komunikacija kada je jednom napisana postaje trajan zapis. Pošiljalac više razmišlja o napisanom i provjerava prije slanja dok potpuno nije zadovoljan istim, dok u usmenoj komunikaciji ljudi često ne razmišljaju o poruci prije nego ju izgovore (Tatković i sur., 2016).

Gotovo uvijek verbalna je komunikacija praćena nekim oblikom neverbalne komunikacije pa je teško odvajati ova dva oblika u odvojene kategorije. Putem verbalnog komuniciranja ne možemo u potpunosti prenijeti poruku ako je korišteno bez neverbalnog komuniciranja. Verbalna je komunikacija nepotpuna bez neverbalne koja sa sobom donosi značenje, stav, emociju i namjeru pošiljalca. Verbalnim načinom prenosimo sadržaj, ali neverbalnim ćemo taj sadržaj protumačiti i dati mu potpuno i iskreno značenje.

### 3.3. Neverbalna komunikacija

Kako bi komunikacija u vrtiću bila kvalitetna, odgojitelji i ostali sudionici razgovora bi morali biti svjesni i imati uvid ne samo u ono što izgovaraju, nego i na način kako to izgovaraju. Njima ne smije biti važan samo izgovoreni sadržaj nego i njihovo neverbalno ponašanje tijekom razgovora

Neverbalna komunikacija vrlo je važan i neizostavan dio cjelokupnoga našeg komuniciranja s drugima. Nju čine ponašanje tijela (držanje, usmjerenost i pokreti tijela pri sjedenju, stajanju, hodanju i ležanju), mimika (čela, obraza, brade, obrva, usta), očni kontakt (pogled, zjenice, očni mišići), govorno ponašanje (brzina, ritam, jačina i boja glasa, artikulacija, melodija, jasnoća, smijanje, glasovi bez verbalna sadržaja), gestikulacija (govor ruku, velike i male geste, radnje), dodirivanje, odijevanje, prostorno ponašanje (intimna, osobna, društvena i javna zona razmaka), vremensko ponašanje (intimno, osobno, društveno i javno vrijeme za kontakte), vanjski kontekst (vanjske okolnosti za vrijeme komuniciranja) (Brajša, 1994.).

Odgojitelji s djecom razgovaraju i svojim tijelom. Kao i odrasli, djeca vrlo dobro zapažaju i prilično su osjetljivi na neverbalne poruke koje su prisutne tijekom govorenja. Slušajući odrasle dok govore, djeca će gledati, promatrati i oponašati odrasle. Prate mimiku lica i prema njoj zaključuju kakvo je stvarno mišljenje o izgovorenom. Uočavaju svako povišenje, sniženje i promjenu glasa. Lako će prepoznati prijeteću, zaštitničku i partnersku intonaciju. U nekim slučajevima jedini način za ostvarivanje interakcije između dvoje ili više entiteta upravo je neverbalni način čime se i potvrđuje važnost i jačina iste. Pri radu s djecom to se i itekako može iščitati. „*Ponekad je zbog nedostatka govornih vještina ili rada s čitavom skupinom odjednom jedino moguće uspostaviti komunikaciju ukoliko koristimo neverbalne znakove*“ (Neill, 1991.).

„*Nevidljiva, neverbalna komunikacija ima svoju snažnu samoopstojnost (smijeh, naborano čelo, pokreti tijela, izazovni pokreti tijela...) u komunikaciji. Položaj ili pokret tijela također nosi svoju univerzalnu komunikacijsku poruku. Nadalje, glas, npr. kod čitanja zapisnika sa sastanka, može imati značajan usmjeravajući učinak u komunikaciji. Blag i topao glas, stvara apsolutnu drugačiju atmosferu i značenje poruke no grub, odrešit način govorenja. Primatelj neverbalnih poruka, iako neobrazovan u tome dijelu kineze, intuitivno, nedvojbeno tumači neverbalne poruke i ponaša se prema njima. Opetovano rečeno – komunikacija u svim svojim sastavnicama - osim prijenosa poruke - ima za cilj i promjenu ponašanja, mišljenja, djelovanja*“ (Dvorski, 2017.).

## 4. KOMUNIKACIJSKI STILOVI

Kako bismo normalno funkcionirali i ostvarili što kvalitetniji život, moramo poznavati i razvijati komunikacijske vještine. Vrlo je važno da aktivno slušamo druge, vodimo računa što, kada i kako nešto kažemo, a pritom imamo iskrenu empatiju, jer tek tada ćemo sugovorniku pružiti osjećaj da je shvaćen i prihvaćen. Postoje različiti stilovi komuniciranja, a svaki stil predstavlja određeni način i vještinu prenošenja poruka i informacija. Kada govorimo o komunikacijskim stilovima najčešće se govori o agresivnom, pasivnom (submisivnom), pasivno-agresivnom i asertivnom stilu komunikacije. Kao i svaka vještina koju usvajamo i komunikacijski stilovi su podložni uvježbavanju i treninzima. Često se stil komunikacije veže za karakter osobe, ali ono ne mora uvijek biti tako. Osoba može birati određeni stil komunikacije u određenim situacijama ili s određenim osobama, dok u drugim trenucima bira drugi stil komuniciranja. Važno je naglasiti da se osobe ne nazivaju ili imenuju agresivnim, asertivnim ili pasivnim, već je samo riječ o ponašanju, a ponašanje se može promijeniti.

### 4.1. Agresivni stil

Kada se ljudi u interakcijama ponašaju agresivno, oni se pod svaku cijenu zalažu za svoja vlastita prava, ali ignoriraju prava drugih ljudi. Zbog toga drugi ljudi postaju ogorčeni i mogu svoju ogorčenost okrenuti protiv takve osobe. S obzirom na to da dolaze do svojih ciljeva preko „tuđih leđa“ i na štetu drugih ljudi, često tako stvaraju neprijatelje, a stvarnih prijatelja gotovo i da nemaju. Osnovna namjera agresivnog stila komuniciranja je dominirati drugima, nametati vlastiti autoritet ili ih nekako poniziti. Vodi se životnim pristupom prema drugima „Ja sam O.K. – ti nisi O.K.“

Za osobe agresivnog tipa ponašanja tipično je sljedeće: lako „izađe iz takta“, važnije je dobiti što želi nego biti omiljeni, nestrpljivost u kontaktu s ljudima, upiranje i prijećenje prstom pri komunikaciji, podizanje glasa, neuvažavanje tuđih argumenata i najvažnija im je pobjeda (Zarevski i Mamula, 1998.). Agresivnim stilom osoba će biti uvredljiva, gruba i sarkastična, inzistira na tome da njena riječ uvijek bude zadnja i teži nadvladati druge osobe. Zahtjeva i naređuje ne koristeći riječi poput „molim te“ i „hvala ti“. Optužuje i krivi druge, a pri tome ne priznaje svoje pogreške.

Agresivna osoba (Lanza-Maronić i Glavaš, 2008.):

- ne sluša i prekida,

- agresivna gestikulacija,
- zuri u sugovornika,
- unosi se u lice,
- stavlja pred sebe obavezu da pod svaku cijenu mora dobiti ono što želi,
- misli da je uvijek u pravi i da zna stvari bolje od drugih,
- ne uvažava i ne poštuje,
- upotrebljava povišenu intonaciju; jake i povišene tonove, u glasu se osjeća tenzija, oštrina, naredba, zapovijed, ismijavanje, ironija, sarkazam i napadačka taktika,
- manipulira,
- usmjerena na osobu, a ne na ponašanje,
- česta upotreba verbalne nadmoći i fizičke prisile, (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008.).

Polazište agresivnog stila komuniciranja je:

- „Ovo je što ja hoću, a to što ti hoćeš manje je važno ili uopće nije važno“.
- „Ja mislim ovako, ako ti misliš drugačije glup si“.
- „Ja želim ovo, nebitno je što ti želiš“.

Agresivnost može djelovati učinkovato, ali samo na kratko jer postiže ograničenu pobjedu, a na duži rok gubi. Agresivne osobe nanose štetu drugima, ali i sebi jer uvijek uništavaju i razaraju odnose s drugim osobama. Osobama oko njih takav stil komuniciranja je iritantan, uzrujava ih te ih većinom izbjegavaju.

#### **4.2. Pasivni (submisivni) stil**

Pasivni ljudi ne znaju na adekvatan način izraziti svoje osjećaje i potrebe, povlače se iz komunikacije, izbjegavaju sukobe i konflikte i radije skrivaju svoje prave osjećaje i potrebe kako bi održali mir s drugima. Takve osobe imaju nisko samopoštovanje i često idu sebi na štetu čak i ako je uvjeren da je njegovo mišljenje ispravno. Submisivne osobe dopuštaju drugima da povrijede njihov osobni prostor, uskrate im njihova prava i ne obaziru se na njihove potrebe. Vode se životnim pristupom prema drugima „Ja nisam O.K. – ti si O.K.“. Pasivni komunikatori uspijevaju izbjeći sukobe, ali ne rješavaju probleme.

Submisivna osoba (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008.):

- izbjegava raspravu,
- ne izražavaju svoje iskrene osjećaje, potrebe, vrijednosti i probleme,



- većinom šute ili puno pričaju, a ništa ne kažu,
- ne izražavaju svoje mišljenje nego tuđe,
- brzo priznaju pogrešku i često se ispričavaju,
- govore tiho, ne podižu glas ili imaju drhtav glas,
- većinu vremena ne gledaju u oči,
- imaju fiksiran smiješak i često klimaju glavom,
- ne odbijaju tuđe zahtjeve iako im nisu po volji (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008.)

Polazište submisivnog stila komuniciranja je:

- „Nije važno, možeš me iskorištavati koliko hoćeš, ja ću sve to podnositi“.
- „Moje potrebe su beznačajne, a tvoje su važne“.
- „Moji osjećaji su nebitni, važno je što ti osjećaš“.
- „Ja nemam nikakvih prava, ali ti naravno imaš“.

Submisivan način komuniciranja može imati dugoročne posljedice kao što su gubitak samopoštovanja, povećanje tenzija i moguća ozbiljna psihička oboljenja (depresija i sl.). Submisivno ponašanje je vrlo često u našem društvu. Više od 80 % ljudi neće reći ni riječ da se izbori za svoja prava ili da ostvari svoje potrebe (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008.).

#### **4.3. Pasivno-agresivni stil**

Pasivno-agresivni stil komuniciranja je kombinacija agresivnog i pasivnog stila. Karakterizira ga indirektna agresija. Izvana osoba može djelovati ljubazno ili pasivno, ali na indirektan način kroz ironiju, ignoriranje i sarkazam pokazuje svoje nezadovoljstvo, bijes i ljutnju. Verbalna poruka koju šalju i neverbalni znakovi (izraz lica) često se ne podudaraju. Osoba se radije oslanja na neverbalne znakove pokazivanja nezadovoljstva umjesto izravnog obraćanja i izravnog iskazivanja osjećaja i ljutnje. Ako je osoba zamoljena ili joj je naređeno da nešto uradi što ne želi, obaviti će to ali uz puno otezanja i uz tzv. „mrmljanje sebi u bradu“.

Pasivno-agresivna osoba:

- koriste sarkazam,
- poriču i ignoriraju postojanje problema,
- prave se da surađuju, a zapravo ometaju,
- suptilno sabotiraju kako bi se osvetili,

#### **4.4. Asertivni stil**

Asertivni stil komunikacije podrazumijeva adekvatan način izražavanja želja i potreba i borbe za vlastita prava, a da se pritom poštuju prava drugih ljudi. Asertivne osobe su otvorene za razgovor i iskreno govore o svojim osjećajima i potrebama. Ovaj stil komunikacije omogućuje da argumentirano iznosimo svoje mišljenje bez agresivnosti, a da pritom ne nanosimo štetu drugima. Znači biti sposoban reći „ne“ bez osjećaja krivnje ili straha. Osobe koje koriste ovaj stil komuniciranja izravno i iskreno iznose svoje zahtjeve, imaju čvrst kontakt očima i adekvatnu razinu glasnoće govora, snalažljivi su i tolerantni u konfliktnim situacijama, poštuju tuđe argumente i usmjereni su na rješavanje problema, a ne na komentiranje sugovornika (Zarevski i Mamula, 1998.). Asertivne osobe vode se životnim pristupom prema drugima „Ja sam O.K. – ti si O.K.“. Odlučuju koji su njihovi ciljevi, planiraju najefikasniji način za dogovor s ljudima u interakciji i ponašaju se u skladu s planom.

Asertivna osoba:

- argumentirano se zauzima za sebe na lijep, smiren i kulturnan način bez emocija,
- zna aktivno slušati,
- poštuje druge i to traži za sebe,
- jasno, konkretno i direktno govori – ne okoliša,
- iskazuje svoja očekivanja i osjećaje,
- pozitivno iskazuje prigovore (kritiku),
- zna pohvaliti druge i to sa zadovoljstvom čini,
- preuzima odgovornost za svoje riječi i djela,
- spremna se ispričati kada pogriješi,
- zna se kontrolirati (svoje negativne osjećaje),
- gleda u oči i pokazuje osjećaje,
- glas i držanje prilagođava situaciji,
- učinkovito ispunjava i ostvaruje vlastite potrebe, prava i mišljenja; uvažavajući pritom tuđe potrebe, prava i mišljenja,
- ne ugrožava i ne šteti drugima

## 5. ASERTIVNOST

*„Svatko se može naljutiti, to je lako. Ali naljutiti se na pravu osobu, do ispravnoga stupnja, u pravi trenutak, zbog ispravnoga razloga i na ispravan način, to nije lako“ (Aristotel).*

Pojam „asertivnost“ nema hrvatsku varijantu riječi, a na latinskom jeziku pridjev „assertorius“ znači potvrđan, jasan, pozitivan, a ako iz engleskog jezika prevedemo glagol „to assert“ to bi značilo izjaviti, iznijeti (mišljenje), ustvrditi, braniti. Asertivnost nije lako definirati jer je to proces, vještina i način ponašanja, ali i ključna kvaliteta u svim pozitivnim i produktivnim odnosima i vještina koju bi svaki odgojitelj trebao posjedovati i koristiti u svom cjeloživotnom učenju.

Zarevski i Mamula (1998.) definiraju asertivnost kao oblik ponašanja koji određujemo kao borbu za svoja prava i izražavanja mišljenja na izravan način, te odbijanje nerazumnih zahtjeva, bez osjećaja straha i krivnje. Drugim riječima, asertivnost je način ponašanja u kojem se zalažemo za vlastita prava, mišljenja i osjećaje na adekvatan način. Asertivna osoba bori se za svoja prava ne ugrožavajući prava drugih ljudi. To ne znači da će ta osoba uvijek dobiti što želi, ali će uvijek otvoreno i pošteno izraziti svoje želje i očekivanja (Miljković, Rijavec, 1996.). Psiholozi svrstavaju asertivnost u sredinu između pasivnosti i agresivnosti i stoga je smatraju optimalnim načinom reagiranja u socijalno frustriranim situacijama (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008.).

Kao što smo i ranije napomenuli, ne postoji hrvatska riječ za „asertivnost“ jer je to relativno nov stručni psihološki termin. Vraćamo li se u povijest psihologije, prvenstveno su postojali pojam pozitivne i negativne agresivnosti. Negativna asertivnost označavala je namjerno nanošenje štete ili boli (bilo fizičko ili psihičko), a pozitivna agresivnost definirala se kao opravdana agresivnost jer je riječ o obrani vlastitog života ili života mladunaca, svojih prava i sl. Danas se pojam agresivnosti koristi isključivo u smislu negativne agresivnosti i predstavlja nepoželjan oblik rješavanja međuljudskih odnosa (Zarevski i Mamula, 1998.). Ne možemo se samo roditi kao asertivne osobe, već je asertivnost vještina koju svatko može naučiti. Stoga je trening asertivnosti jedan od najvažnijih načina za razvoj i usvajanje socijalnih vještina. Osoba koja asertivno komunicira ne boji se govoriti u svoje ime ni razmišljati svojom glavom, a kad pokuša utjecati na druge, iznosi svoje argumente, ali ih ne nameće i ne poseže za agresivnošću.

## 6. TEHNIKE ASERTIVNOSTI

### 6.1 Aktivno slušanje

Aktivno slušanje je umijeće ili vještina slušanja sa svrhom prikupljanja informacija, dobivanja uputa, razumijevanja drugih, rješavanja problema te pokazivanja interesa i podrške (Tatković i sur., 2016). Aktivno slušanje je slušanje s ciljem i svrhom. To je tehnika kojom slušatelj ulaže svjestan napor kako bi shvatio potpunu poruku koju mu sugovornik šalje. Ono zahtjeva veću količinu energije od samog govorenja te se smatra jednim od najisplativijih aspekata uspješne komunikacije. Ipak, postoji mnogo razloga zbog kojih ljudi ne slušaju aktivno, a takvo slušanje nazivamo nepotpuno slušanje. Postoji čak sedam vrsta nepotpunog slušanja, a svatko je barem jednom u komunikaciji koristio neku od vrsta nepotpunog slušanja.

U svojoj knjizi „Komunikacijski kompas“ Leinert Novosel (2012.) govori o mnogim uzrocima neslušanja kao što su buka, brige, drugi hitni poslovi, nezainteresiranost i sl. Uz navede uzroke Leinert Novosel, također, navodi sedam vrsta neslušanja prema (Floyd, 1985.):

*Pseudoslušanje* je kada slušatelj očituje reakcije usredotočenosti na govor, a da ipak ne sluša. Slušatelj klima glavom, gleda sugovornika u oči, smiješi se kad to treba, pa čak postavlja i potpitanje, a da su mu misli ipak posve drugdje.

*Jednoslojno slušanje* se još naziva i „neosjetljivim“ ili „nesenzitivnim“ slušanjem, jer je riječ o primanju samo jednog dijela poruka, na primjer, samo verbalnog, dok se drugi, na primjer neverbalni, zanemaruju. Budući da se poruka većinom može ispravno interpretirati samo ako se u obzir uzmu svi njeni slojevi, takvi slušači se izlažu pogrešnim interpretacijama i postaju „doslovni“.

*Selektivno slušanje* je slušanje samo onoga za što se osoba posebno zanima ili što joj je posebno važno, uz istovremeno preskakivanje svega ostaloga.

*Selektivno odbacivanje* („inzularno slušanje“) je slušanje po tipu komplementarno selektivnom. Ovdje se slušač usredotočuje na teme koje ne želi čuti ( a ne koje će odabrati za slušanje). Kad god se takva tema pojavi u razgovoru, slušač ju jednostavno prečuje.

*Otimanje riječi* je ponašanje slušača koji nastoji što više govoriti i stoga sluša tek toliko koliko mu je potrebno da bi ugrabio priliku za ponovnim govorenjem. Zato on u govornikovim izjavama isključivo traži „odskočnu dasku“ za preuzimanje pozornice, a u stanju je govoriti bez konca i kraja. Takav „slušač“ najčešće nema pojma što sugovornik želi reći te ga većina ljudi doživljava kao nametljivca i „dežurnog diskutanta“.

*Slušanje u zasjedi* je vrsta slušanja gdje je riječ o napadu na sugovornika. Slušatelj je u nekoj vrsti zasjede i kad god mu se čini da je sugovornik pogriješio ili da se može na bilo koji način staviti u pitanje njegove izjave, iskorištava to da bi ga napao (Leinert Novosel 2012).

Pravo aktivno slušanje ne podliježe do sada nabrojenim pogreškama. Takvo slušanje nastoji obuhvatiti sve što govornik želi reći, ono što je senzitivno, dobronamjerno i nedefenzivno. Osnovni je cilj shvatiti sugovornika, a ne pratiti tek toliko da bi se od njega otela riječ ili dobila prilika za napad (Leinert Novosel, 2012).

Aktivno slušanje je komunikacijska tehnika koja na proaktivan i profesionalan način poboljšava međuljudske odnose, smanjuje broj nesporazuma i sukoba, jača suradnju i potiče bolje razumijevanje. Sastoji se od (Karlović, Šimić i Pijaca-Plavšić, 2014):

- neverbalnih znakova (gledanje u oči, usmjerenost i stav tijela, dinamika pokreta),
- postavljanja primjerenih pitanja (otvorena pitanja koja vode i ohrabruju razgovor),
- parafraziranja (ponavljanje smisla i sadržaja poruke sugovornika),
- reflektiranja (prepoznavanje osjećaja i stanja sugovornika),
- preoblikovanja (prepoznavanja potrebe i motiva nekog ponašanja ili osjećaja),
- konfrontiranja (ukazivanje na neusklađenost ponašanja s iskazanim uvjerenjima, procjenama ili osjećajima),
- dobrog pamćenja (primjena sadržaja poruka u nekoj drugoj situaciji),
- emocionalnog angažmana (potpuna prisutnost i usmjerenost na sugovornika)

## **6.2 JA, TI, MI I BEZLIČNE poruke**

U svakodnevnoj komunikaciji koristimo se JA, TI, MI i bezličnim porukama. Ti-porukama, mi-porukama i bezličnim porukama druge ili napadamo ili ih udaljujemo i sasvim isključujemo iz komunikacije s drugima. Samo s Ja-porukama u stanju smo razvijati stvarni osobni kontakt i dijalog. Samo s pomoću njih možemo prodrijeti do drugoga pokraj sebe (Brajša, 1994). Stoga, ako želimo biti asertivni odgojitelj i služiti se asertivnim stilom komunikacije, moramo naučiti služiti se i Ja-porukama i znati ih razlikovati od ostalih poruka.

Ja-poruke služe izražavanju vlastitih osjećaja, zapažanja, doživljavanja, iskustva, sjećanja, misli, potreba, interesa, želja, ideja, fantazija, predodžbi, nagađanja, očekivanja, htijenja, vjerovanja, stavova itd. To su poruke koje se uvijek odnose na nas same te potiču i

sugovornika na Ja-poruke. (Brajša, 1994). Ja-poruke ističu osjećaje govornika, primatelj ih doživljava kao poziv na zajedničko rješavanje problema, izazivaju želju za suradnjom.

Ja-poruke sastoje se od tri komponente (Karlović, Šimić i Pijaca-Plavšić, 2014):

- objektivnog opisa ponašanja,
- opisa osjećaja i posljedica koje ponašanje potiče kod govornika,
- željene (očekivane) promjene ponašanja,

Formula za Ja-poruke:

*Kada ti (opis ponašanja) + onda se ja osjećam (opis osjećaja i posljedica) + voljela bih (želim, trebam) zbog toga jer... (opis željenih promjena ponašanja).*

Primjer Ja-poruke:

- *„Žalosti me kad dobivaš loše ocjene jer si tako stvaráš velike zaostatke. Voljela bih da napraviš bolji plan i bolje naučiš matematiku. Tako ćeš lakše završiti razred“.*

Ti-poruke nude gotova rješenja, rabe se pri vrijeđanju, napadanju, predbacivanju, osuđivanju, dijagnosticiranju, okrivljavanju, etiketiranju, ocjenjivanju i kažnjavanju. Tiču se drugih i potiču obrambene mehanizme, defenzivnu komunikaciju ili protunapad. Sprečavaju sugovornikove ja-poruke, stvaraju atmosferu obrane i napadaja i otežavaju iskreni i otvoreni dijalog (Brajša, 1994). Ti-poruke ističu pogreške sugovornika, primatelj ih doživljava kao napad na sebe, izazivaju otpor i obranu sugovornika.

Primjer Ti-poruke:

- *„Stvarno si nezahvalna“.*
- *„Tvoje ponašanje je jako ružno“.*
- *„Izvoli pospremiti taj nered za sobom“.*

Mi-poruke jačaju vlastitu poziciju ili prikrivaju vlastito mišljenje i vlastite želje. S pomoću njih pokušavamo na druge utjecati posredno i zaobilazno. Njima smanjujemo pa i otklanjamo vlastitu odgovornost i angažiranost u vezi sa sadržajem o kojem komuniciramo (Brajša, 1994). Ove poruke ne uzimaju mišljenje druge osobe već se njima podrazumijeva da se druga osoba unaprijed slaže s izgovorenim mišljenjem.

Primjer Mi-poruke:

- „Moramo ovo obavezno završiti“.
- „Sada ćemo sve pospremiti“.
- „Moramo se smiriti“.

Bezlične poruke su potpuno apersonalne. Omogućuju popuno isključivanje sebe i vlastite odgovornosti za sadržaje koje prenosimo (Brajša, 1994).

Primjer Bezlične poruke:

- „Odlučeno je da na izlet idemo u srijedu“.
- „Ovako dalje ne ide“.
- „Čovjek bi ga najradije lupio“.

Sedam koraka asertivnosti korištenjem JA-poruka:

1. Opisati ponašanje, a ne osobu: „Kada zakasniš na sat, ja zbog razgovora s tobom ometam ostale da rade svoje zadatke“.
2. Izraziti osjećaj: „Osjećam se pod pritiskom“.
3. Opisati učinak: „Zato što onda i ja mijenjam strukturu sata“.
4. Izraziti zahtjev: „Želim da ubuduće ne kasniš i dođeš na vrijeme“.
5. Sačekati odgovor druge osobe: „To je u redu“.
6. Zahvaliti: „Hvala“.

### **6.3 Kako asertivno reći NE**

„Ne“ je vrlo važno oruđe kojim čuvamo svoje vrijeme i energiju za stvari koje su nam važn(ij)e. Ipak, često nam je taj „ne“ teško izgovoriti, što zbog osjećaja krivnje, što zbog straha od sukoba. Pa se zbog toga preuzimaju dodatne obveze, ulaže se vrijeme u tuđe prioritete, troši se novac na stvari koje nam uopće ne trebaju i sl. Kao i s ostalim oblicima neasertivnog ponašanja, sve je u redu dok smo time zadovoljni. Problem nastaje kada smo sami na sebe ljuti i nezadovoljni time što umjesto jasnog „ne“, kažemo „pa dobro“ (Miljković, Rijavec, 2002).

Ako netko želi reći „ne“ to ne znači da ta osoba mora biti agresivna ili neljubazna. Asertivno „ne“ može se izreći na razne načine (Miljković, Rijavec, 2002):

- kupiti vrijeme (osoba nije dužna istog trena odgovoriti i ako nije u stanju odmah reći ne, može reći: „*Moram o tome razmisliti*“, „*Moram prvo provjeriti raspored, javit ću ti kada provjerim*“ ),
- jasno reći „ne“ (ako direktno ne odgovorimo sa „ne“ druga osoba bi to mogla interpretirati kao „da“),
- ne previše tumačiti, ispričavati se i opravdavati se (to može situaciju učiniti još gorom),
- ponuditi drugo rješenje ako postoji i ako nam odgovara,
- ne prebacivati odgovornost na druge,

#### **6.4 Tehnika „pokvarene ploče“**

Ova tehnika koristi se kada sugovornik ne želi čuti izrečeno, odnosno ignorira što mu želimo reći i ne pokazuje interes za ono što mu pokušavamo prenijeti. Kako i samo ime kaže, moramo ponavljati isto iznova i iznova. Moramo uporno ponavljati ono što želimo prenijeti. Potrebno je odrediti što točno želimo, a što ne želimo. Složiti kratku i lako razumljivu rečenicu o tome što se želi. Također, možemo kratko i jasno reći „ne želim“. Potrebno je imati čvrsti tjelesni stav, direktan kontakt s očima, smiren i siguran glas. Ponavljamo svoju rečenicu koliko god puta je potrebno dok ju osoba konačno čuje i shvati kako nećemo promijeniti mišljenje. Takva tehnika se najčešće koristi kada netko od sugovornika ne zna primiti odgovor „ne“, ali se koristi i kod sugovornika čije želje ih sprječavaju da poslušaju tuđu (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008).

#### **6.5 Asertivno kritiziranje „tehnika sendviča“**

Većini ljudi je teško, ili barem nije lako kada trebaju ljudima reći da nešto nisu dobro napravili. Zato je „tehnika sendviča“ dobra jer se kritika iznosi na način da se prvo iznese pohvala zatim kratko i jasno izričemo kritiku i nakon toga opet još jednu pozitivnu izjavu. Idemo li redom pohvala, kritika, pohvala osoba to neće shvatiti kao osobni napad. Tijekom iznošenja kritike važno je da kritiziramo djelo, a ne osobu, izbjegavamo ironiju, sarkazam i obezvrjeđivanje, rabimo JA.poruke te nakon što se jedan problem riješio, ne vraćamo se na njega i ne smijemo dopustiti da djeluje na rješavanje sljedećih.



## ***6.6 Pravila asertivnosti***

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) postoje nekoliko pravila asertivnosti gdje svatko ima pravo:

- poštovati sebe,
- prepoznati svoje individualne potrebe,
- izreći jasnu „ja-poruku“,
- dozvoliti sebi pogreške,
- promijeniti mišljenje,
- tražiti „vrijeme za razmišljanje“,
- dozvoliti si uživanje u vlastitom uspjehu,
- tražiti ono što želimo,
- prepoznati da nisam odgovorna/an za ponašanje drugih odraslih ljudi,
- poštovati druge ljude (i njihova asertivna prava)

Autorice Miljković i Rijavec (1996) govore kako ne moramo stalno biti asertivni te kako to nije jedini način ponašanja i za svaku životnu situaciju. Za neke situacije koje nam nisu važne ili koje se događaju rijetko uopće ne moramo biti asertivni. Ako bi bili konstantno asertivni život bi se vjerojatno pretvorio u stalnu borbu i pregovaranje. Stoga ne moramo pod svaku cijenu biti asertivni. Kao što imamo pravo biti asertivni i zaštititi svoja prava, tako imamo pravo izabrati i neasertivnost.

## 7. OBILJEŽJA NEASERTIVNOG I ASERTIVNOG ODGOJITELJA

### 7.1. Neasertivan odgojitelj

Neasertivni agresivni odgojitelj puno govori, voli zapovijedati, prepotentan je, teži dominaciji i voli biti u pravu, za neuspjeh optužuje druge i postavlja se kao formalni autoritet. Teško vjeruje drugima, a djeci najmanje. Drži ih neodgovornima, nezainteresiranima, lijenima i stalno ih kontrolira i nadgleda, češće sankcionira nego što nagrađuje i pohvaljuje. Često djeci daje nerazumne odgovore kojima nameće svoj autoritet („Zato što sam ja tako rekao“). Neasertivni odgojitelj ne sluša prijedloge djece ili kolega, prekida ih dok pričaju, podsmjehuje se, izruguje se, omalovažava ili je sarkastičan. Previše kritizira ili čak i prijeti („Pokazat ću ja tebi, ne možeš sa mnom tako“). Često naređuje („Izvoli pospremi ove igračke, ali odmah“), moralizira („Poštena osoba to nikada ne bi napravila“) ili djetetu daje osjećaj krivnje ako je reklo „ne“ ili ako nešto ne želi. U *Sedam tajni uspješne škole* Brajša govori kako takvi sude generalno, prozivaju sve od reda, često imaju predrasude i često se ljute. Ne ostavljaju prostora za tuđe argumente, objašnjenja ili isprike. Svojim nepristupačnim i hladnim ponašanjem voli pokazivati (nad)moć, time samo kratkoročno „rješava“ problem, a dugoročno narušava odnose s okolinom (Škrobica, 2008).

Neasertivan odgojitelj koji je pasivan ima problem izraziti što misli i osjeća, u komunikaciji s djecom, kolegama i roditeljima je krut i hladan te time prekriva nesigurnost. Ima nisko samopoštovanje ili je pretjerano samokritičan. U društvu djece i kolega osjeća se inferiorno, usamljeno i izolirano. Uglavnom ne raspravlja, ne prigovara djeci i kada za to postoji razlog, ne kritizira ih, pesimističan je, katastrofičan i fatalist, boji se novih situacija, izazova i ne inicira promjene. U komunikaciji često preuzima odgovornost i za ono što ne bi trebao, neprestano se ispričava, dramtizira. Izbjegava gledati sugovornika u oči, gestikulacija mu je neprimjetna. Pokušava izbjegavati sukobe, a dugoročno tenzije rastu zbog gomilanja bijesa i ljutnje, a javlja se želja za osvetom. Kolege, roditelji i djeca najčešće nemaju visoko mišljenje o takvom odgojitelju kao osobi, u njemu gledaju „beskičmenjaka“ ili ga sažalijevaju (Škrobica, 2008).

Pavao Brajša govori kako postoje dorečeni i nedorečeni učitelji, a isto to se može odnositi i na odgojitelje. Nedorečeni učitelji u komunikaciji s učenicima mnogo toga

izostavljaju. U njihovu razgovoru uvijek nešto nedostaje. Najčešće izostavljaju sebe. Ne zastupaju ono što govore. Za svoje tvrdnje ne iznose razloge i ne zanimaju ih stvarne i konkretne posljedice izgovorenih poruka. Oni unaprijed sve znaju, o svemu imaju svoje mišljenje i čvrste stavove. Još prije nego što je učenik nešto izgovorio, takav učitelj stvara mišljenje o tom učeniku (Brajša, 1994).

## ***7.2. Asertivan odgojitelj***

Odgojitelj asertivnog stila ponašanja je neovisan, samopouzdan, afirmativan, osjeća se korisnim i vrijednim, ima osjećaj odgovornosti, kritičan je i osviješten. U napetijim situacijama i razgovorima s djecom, kolegama ili roditeljima ne prekida sugovornika, koristi vještinu pregovaranja, sklon je kompromisu i spreman je ispričati se. Tenziju nastoji minimalizirati i racionalizirati, svoje stavove i mišljenje obrazložiti, činjenično potvrditi i dokumentirati. Ako ne uspije u onome što želi, ne osjeća se razočarano i nazadovoljno već doživljava to kao novo iskustvo i novu lekciju te uči iz svojih pogrešaka. Vjeruje da svatko ima pravo na svoje mišljenje te da je neslaganje normalna pojava koje nužno ne mora voditi u sukob. Asertivni odgojitelj je empatičan, zna aktivno slušati, poštuje jednako djecu i odrasle, prilagođuje se, preuzima odgovornost kada je potrebno, voli izazove, voli surađivati, vlastiti primjer nudi kao uzor, motivira djecu, potiče ih i hrabri. Teži ka kompromisu i dogovoru, prihvaća i uvažava prijedloge kolega, roditelja i djece. Poštuje stavove djece, nagrađuje ih i pohvaljuje svaki napredak, u radu je otvoren, pravedan i kooperativan, vjeruje u samokontrolu djece (Škrobica, 2008).

U komunikaciji s djecom koristi se jasnim, izravnim, kratkim i konkretnim porukama. Verbalna komunikacija je u sinkronizaciji sa neverbalnim znakovima. Otvoreno gleda u oči, glas prilagođuje situaciji. „Oni razgovaraju s učenicima a ne samo s „razredom“. U razgovor uključuje i sebe i učenike, te koristi Ja-poruke. Oni su i osobno prisutni u razgovoru s učenicima. Svoje poruke obrazlažu, oni nemaju o djeci već gotova mišljenja, nego ih zajedno sa njima stalno modificiraju, mijenjaju, prilagođavaju svojoj i njihovoj stvarnosti“ (Brajša, 1994).

Asertivni odgojitelj pokazuje želju i spremnost za timski rad i suradnju s kolegama, poštuje njihova mišljenja i aktivno sluša. Dugoročnim asertivnim ponašanjem djeca mogu računati na poštovanje, konkretne odnose, zadovoljstvo i uspjeh. Njegov autoritet se gradi na poštovanju, a ne na strahu. Istodobno je dobar vođa, savjetnik, mentor i partner. Dopušta

iznimke i prihvaća ograničenja. Izbjegava generalizirani, konfekcijski odgoj i izobrazbu. Za njega je svako dijete iznimka, kojoj se posvećuje posebna pozornost.

Brajša (1994), također, ističe kako jasni učitelji imaju jasan uvid u sebe, svoje ponašanje i komuniciranje uz učenicima prepoznatljivo izražavanje vlastita mišljenja, stavova i ponašanja. Oni znaju što govore i imaju kontrolu nad načinom kako razgovaraju. To su učitelji koji održavaju i sebe, a ne samo svoje stručno znanje, koji rade na sebi, a ne samo s učenicima, koji stalno nastoje što bolje upoznati ne samo učenike nego i sebe, koji se razvijaju, odgajaju i obrazuju zajedno sa djecom (Brajša, 1994).

Asertivni odgojitelji potvrđuju svoju vrijednost i dostojanstvo uz istovremeno poštivanje vrijednosti i dostojanstva drugih. Rabe odgovarajući ton glasa i koriste prikladan govor tijela. Ustraju u svojim naporima. Ne ignoriraju neodgovarajuće ponašanje. Slušaju opravdana objašnjenja i kad učenik ne priznaje, prebacuje krivnju ili raspravlja. Razmišljaju o fleksibilnosti u odnosima s drugima, nije reaktivno. Oni znaju što žele i mogu to tražiti na takav način da ne ugrožavaju druge. Sposobni su se kontrolirati i važno im je rješiti problem, a ne pobijediti.

## 8. KONFLIKT

Konflikt ili sukob dio je svakodnevnice komunikacije i ne mora se nužno smatrati kao nešto negativno. Bilo na poslu sa kolegama ili u privatnom životu sa obitelji, prijateljima, partnerom, svatko je barem jednom bio u konfliktu. Ako postoje različita mišljenja vrlo je vjerojatno da će doći do konflikta ili će jednostavno doći do neslaganja u mišljenjima i stavovima. Zato je vrlo važno da imamo primjerenu reakciju te da znamo pravilno komunicirati u konfliktnim situacijama.

### 8.1 Što je konflikt ?

Riječ konflikt dolazi od latinskog glagola „conflictare“ što znači „udarati što o što, boriti se“, a u hrvatskom jeziku ima značenje: sukob, svađa, spor, rasprava, oštra prepirka. Prema psihologiji sukob je pojam koji označava situaciju u kojoj postoje suprotna zbivanja i tendencije, ponašanja, čuvstva. Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) sukob je oblik sučeljavanja dviju ili više strana zbog neslaganja u pogledu cilja, želja, interesa, osjećanja ili praktičnog djelovanja. Rijavec i Miljković (2002) konflikt opisuju kao situaciju u kojoj dvije strane žele postići cilj za koji opažaju da ga može postići jedna strana, ali ne obje.

U svojoj knjizi *Umijeće svađanja*, Brajša (1996) razlikuje dva pristupa sukobima: tradicionalni i suvremeni. Prema tradicionalnom pristupu sukob ili konflikt je smatran nečim nepoželjnim, štetnim, neprihvatljivim pa ga je trebalo potiskivati, izbjegavati, zataškavati. Prema suvremenom stavu konflikt je prirodan, neizbježan i sastavni dio svake promjene. On nije opasnost, već prilika za uočavanje problema, pronalaženje rješenja, jačanje znatiželje, poticanje promjene te pomaže učvršćivanju identiteta pojedinca i grupe. Stoga, od konflikta ne treba bježati.

*„Svađa nije nešto negativno što treba izbjegavati i protiv čega se treba boriti. Svađa je šansa za bolje upoznavanje partnera i sebe, za učvršćivanje privatnih i profesionalnih odnosa, za ljudske međuljudske odnose i za jačanje demokracije u društvu! Ta se šansa može ali i ne mora iskoristiti. Svađa kao neiskorištena šansa je prokletstvo pojedinca, obitelji i društva!“* (Brajša, 1996).

Dudley Weeks (1992) donosi prikaz promjene pogleda na konflikt iz tradicionalnog prema suvremenom. Ističe da je sukob zapravo:

- posljedica različitosti koja sadržava mogućnost za zajednički napredak ili za unapređenje odnosa
- samo jedan dio odnosa, dio koji uključuje potrebe, vrijednosti, opažanja, moć, ciljeve, osjećaje itd., a ne sam interese i želje
- zbivanje koje se ističe u dugotrajnim odnosima i koje pomaže u rješavanju tih odnosa
- suprotstavljanje između razlika u određenim aspektima odnosa, ne prekidajući druge aspekte odnosa koji su još ti i koje se mogu izgraditi

U radnom okruženju, ali gotovo i u svim drugim situacijama, najčešće se suočavamo s dvije vrste konflikta - sadržajnim (strukturnim) i osobnim (emocionalnim). Prvi konflikt uključuje neslaganje o ciljevima koje treba ostvariti i načinima na koje se do tih ciljeva može doći. Drugi konflikt obično se naziva „sukobom ličnosti“ i nastaje kada se dvoje ljudi jednostavno ne podnose. Takvi konflikti imaju mnogo emocija, najčešće ljutnje, nepovjerenja, ogorčenja i straha. Osobni konflikti mogu biti jako iscrpljujući, dok sadržajni konflikti mogu biti pozitivni ako se zna njima upravljati (Rijavec i Miljković, 2002).

Brajša (1996) pak govori kako konflikt možemo definirati kao sukob nespojivih ili teže spojivih tendencija i djelovanja u pojedincu, grupi i narodu ili između pojedinca, grupa i naroda unutar konkurentskog ili kooperacijskog ozračja. Stoga, prema toj definiciji možemo razlikovati konflikt unutar pojedinca (intrapersonalni konflikt) i između pojedinca (interpersonalni konflikt), unutar grupe (unutargrupni konflikt) i između grupa (međugrupni konflikt), te unutar jednog naroda (intranacionalni konflikt) i između naroda (internacionalni konflikt) (Brajša, 1996).

## ***8.2 Uzroci konflikata***

Da bi do konflikta uopće došlo, moraju se pojaviti određeni uvjeti. Ti uvjeti ne moraju uvijek dovesti do konflikta, ali su nužni za njegovo pojavljivanje. Stoga ih možemo smatrati i uzrocima konflikata. Tako Rijavec i Miljković navode različite uroke na razini organizacije i na razini pojedinca.

Uzroci na razini organizacije: promjene u organizaciji, razlike među zaposlenima, razlike u pitanjima strategije, ograničeni izvori, nejasna odgovornost, različiti ciljevi i očekivanja, nerazumna radna opterećenja ili standardi, loš sustav nagrađivanja.

Uzroci na razini pojedinca: različito opažanje stvarnosti, različite vrijednosti, ugroženi status, određene karakteristike ličnosti, nedostatak povjerenja (Rijavec i Miljković, 2002).

Brajša ističe kako se uzroci mnogih naših konflikata nalaze u nama. U pozadini naših konflikata često se nalazi naša kriva procjena stvarnosti, ponašanja drugoga pokraj nas, njegovog prijedloga, mišljenja i djelovanja. U konfliktu s drugima igraju važnu ulogu naše emocije. Mnogi konflikti postaju teški i dugotrajni zbog našeg nekontroliranog emocionalnog ponašanja. Ako se lako uzbudimo, naljutimo ili „pobjesnimo“, počinjemo koristiti neprikladan rječnik, nelogično i iracionalno argumentiranje, što sve otežava rješavanje konflikta i još više podiže intenzitet konfliktne atmosfere (Brajša, 1996).

Uzroci konflikata češće mogu biti naše predrasude negoli različitosti u stavovima i razmišljanjima. Unaprijed razvijena mišljenja o nekome ili nečemu onemogućuju objektivni i stvarni razgovor s nekim ili o nečemu. Neargumentirane i neprovjerene predrasude postaju „glavni argumenti“ u mnogim našim konfliktima. Umjesto da tijekom svađe upoznamo stvarnost, on nam služi učvršćivanju i produblivanju naših predrasuda o stvarnosti (Brajša, 1996).

### **8.3 Rješavanje konflikta tehnikama asertivnosti**

*„Svi nosimo u sebi konfliktni potencijal da li ćemo ga i kako pretvoriti u konfliktno ponašanje ovisi o nama“ (Brajša, Pavao 1996).*

Postoje tri pravilna načina ponašanja u vezi rješavanja konflikta i svađe. Prvi način je pomoću Ja-poruka koje se primjenjuju kada smo u konfliktu s nekim zbog problema, koji se tiče prvenstveno nas samih. Drugi način je aktivno slušanje koje primjenjujemo kada smo u konfliktu s nekim zbog problema koji je prvenstveno vezan uz tog drugoga. Treći način je metoda „pobjeda-pobjeda“ ili kompromis koji se primjenjuje kada smo u konfliktu s nekim zbog problema, koji je vezan za međusobne odnose između konfliktnih parova (Brajša, 1996).

Kao što smo ranije u radu spomenuli, Ja-porukama ćemo jasnim, otvorenim i iskrenim porukama iznositi sugovorniku svoje probleme, a aktivnim slušanjem pokušavamo čuti i razumjeti probleme sugovornika. Kompromisom ćemo ravnopravno i s puno međusobnog poštovanja i uvažavanja nastojati izaći iz konflikta i završiti svađu s obostranom pobjedom, a ne s pobjedom jednoga a porazom drugoga.

S Ja-porukama, izraženo naše neslaganje s nečijim ponašanjem, omogućuje prihvaćanje te različitosti uz tu različitost uvažavajuće osobno neslaganje. Nije toliko problem, da li se s nekim slažemo ili ne slažemo, nego kako to činimo: na uvažavajući ili ugrožavajući način. Ja-porukama olakšavamo slušanje i prihvaćanje te njima vodimo prema konstruktivnom rješavanju konflikta.

Da bismo razriješili konflikt, u kojemu se drugi ne slaže s nama, u kojemu naše ponašanje smeta drugome, potrebno je da čujemo njegov problem, a to je nemoguće, ako ne zašutimo, ako ga ne slušamo. Prvo moramo zašutjeti da bismo mogli drugoga i čuti. To je osnovna pretpostavka kvalitetnog svađanja, pogotovo ako se radi o konfliktu, čiji su osnovi kod drugoga, a ne kod nas. Pokazivanjem naše pažnje, našeg uvažavanja, našeg razumijevanja problema sugovorniku, time pokazujemo sugovorniku da ga slušamo, cijenimo i ozbiljno shvaćamo. Jedan os osnovnih problema u procesu konfliktnog razgovora je doznavanje stvarnog problema sugovornika. To je moguće samo i jedino dijalogom, a ne prekidanim monolozima. Dijalog se ostvaruje i razvija iskrenim i pravodobnim povratnim informacijama. Sve to predstavlja aktivno, a ne samo pasivno slušanje (Brajša,1996).

Thomas Gordon opisuje tri načina ponašanja među ljudima u rješavanju konflikta ili svađe. Prvi način je takozvana „*pobjeda-poraz*“ metoda. To je metoda u kojoj je glavni cilj „poraziti“ tj. „pobijediti“ sugovornika. Ja pobjeđujem, a protivnik gubi. Ja imam pravo, a protivnik nema. Ja sam jači, a protivnik je slabiji. Ja sam pametniji, a on je manje pametan. Ja imam sreću, a on nesreću. Na mojoj je strani, a ne na njegovoj, moć, autoritet, sila. Ja sam dobitnik, a protivnik je gubitnik. Svojom moći prisiljavam protivnika da prihvati moje i samo za mene dobro rješenje problema. Drugi način je „*poraz-pobjeda*“ metoda. To je metoda u kojoj se izbjegavamo suprotstaviti i popuštamo. Protivnik pobjeđuje, a ja gubim. On ima pravo, a ja nemam. On je jači, a ja slabiji. On je pametniji, a ja manje pametan. Na njegovoj je strani moć, autoritet, sila. Ja popuštam, a on ostaje pri svome. Prisiljen sam prihvatiti samo za njega korisno i dobro rješenje konfliktnog problema. Treća metoda je „*pobjeda-pobjeda*“. Ne gubimo ni ja ni moj protivnik. I jedan i drugi smo dobitnici. Nijedan od nas nije gubitnik. Pronašli smo zajedničko prihvatljivo rješenje. I jedan i drugi imamo pravo. I jedan i drugi imamo sreću. I jedan i drugi jesmo i ostajemo jaki, pametni, sretni (Brajša, 1996).

Kompromis zahtjeva zajedničko definiranje problema s jedne i druge strane i zajedničko definiranje potreba, također jedne i druge strane. Vrlo je važno da se ti problemi i potrebe iznose u obliku iskrenih Ja-rečenica, a ne međusobno optužujućih Ti-poruka. U tom je procesu vrlo važno međusobno aktivno slušanje. Na taj se način donose bolja i kvalitetnija



rješenja, stvaraju srdačni međusobni odnosi i dolazi se brže do rješenja. Nakon ovako donesenog rješenja postaje obveza i jedne i druge strane u ostvarivanju donesenih odluka.

## 9. ZAKLJUČAK

U konačnici se može zaključiti da je komunikacija osnovni društveni proces i funkcionalno nužan preduvjet za svaki društveni sustav. To je sposobnost čovjeka da živi i radi s drugima. Neizostavan dio svake socijalne interakcije. Jednostavno rečeno, komunikacija je temelj odgojno-obrazovnog procesa, neizbježna je i stalno prisutna. Stoga je vrlo važno za ljude, a posebno za odgojitelje da imaju razvijene komunikacijske vještine te visoku razinu empatičnosti. Upravo se asertivan način komunikacije pokazao kao jedan od najispravnijih načina komuniciranja kojim se učinkovito mogu ostvarivati željeni ciljevi, a da se pritom nikome ne nanosi šteta.

Asertivnim načinom će se puno prije uspostaviti uspješna komunikacija i ugodna radna atmosfera, a time i veća motivacija za rad. Takvim ponašanjem vodi se računa o potrebama drugih, ali ne zanemaruju se vlastite potrebe. To je vještina koja se uči i trenira i u tom procesu učenja treba uključiti i djecu i odrasle. Kako djeca, između ostalog, uče imitacijom ili „po modelu“, važno je da odgojitelji pripaze na svoju interakciju s djecom te da sami budu dobar primjer asertivne osobe. Kako je i ranije već spomenuto, asertivni odgojitelj je onaj koji je prije svega iskren, sposoban, odgovoran, dosljedan, pravedan, čvrst, marljiv, strpljiv, kreativan, pun razumijevanja, opušten, fleksibilan, odnosi se s poštovanjem, komunikativan, nenametljiv, posjeduje autoritet, određene vještine i stavove, hrabro se suočava s novonastalim i problemskim situacijama, prihvaća razlike među djecom i kolegama, prilagođava se individualnim potrebama svakog djeteta, svojim djelovanjem utječe na promjene te se ponaša u skladu s pravilima struke.

Važno je napomenuti da se nijedan način ponašanja ne nameće kao univerzalan i uvijek vrijedan. Svatko je slobodan odabrati način koji želi. Ljudi sami po sebi mogu biti asertivni ali mogu koristiti različite komunikacijske stilove u različitim situacijama, s različitim osobama. Dakle, svatko ima potpuno pravo ponašati se i neasertivno. Ovdje se, međutim, govori o zauzimanju za vlastite potrebe kao važnom načinu razvijanja samopoštovanja. Osobe koje svakodnevno koriste isključivo pasivno ili agresivno ponašanje, vrlo je vjerojatno da će posljedice biti više negativne nego pozitivne. Posljedice mogu biti psihološke, veća je vjerojatnost za razvoj depresije i osjećaja niskog samopoštovanja. Potiskivanje ljutnje može dovesti do različitih fizioloških posljedica kao što su glavobolja, čir na želucu, visoki krvni tlak itd. Socijalne posljedice također je teško izbjeći jer ljudi brzo shvate da pasivne osobe nisu u

potpunosti iskrene, a agresivne osobe postaju sve više ogorčene i time još više odguruju ljude od sebe. Agresija obično izaziva agresiju, pa takvo ponašanje može biti i opasno.

Asertivna osoba neće uvijek dobiti sve što želi, ali će uvijek otvoreno i pošteno izraziti svoja očekivanja i želje. Lakše će izbjeći negativne posljedice neasertivnosti i agresivnosti, te iskazati svoju slobodu izbora i prihvaćanja odgovornosti za vlastito ponašanje. Asertivnost povećava efikasnost suočavanja s konfliktima i kritikom, potiče stav da se i teški odnosi mogu rješavati uspješno te povećava mogućnost napredovanja.

Asertivnost je vještina koja se može učiti od drugih, kojom se može biti primjer drugima, ali i vještina koja znatno poboljšava kvalitetu života.

## 10. LITERATURA

### KNJIGE I ČLANCI:

1. Bagarić Medve, V. (2012). Komunikacijska kompetencija. Uvod u teorijske, empirijske i primijenjene aspekte komunikacijske kompetencije u stranome jeziku.
2. Bagarić, V., & Mihaljević Djigunović, J. (2007). Definiranje komunikacijske kompetencije. *Metodika: časopis za teoriju i praksu metodikâ u predškolskom odgoju, školskoj i visokoškolskoj izobrazbi.*
3. Bakić-Tomić, L. (2003). Komunikološko-menadžerski profil rukovoditelja u hrvatskoj policiji. Zagreb, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
4. Brajša P. (1995), Sedam tajni uspješne škole, Zagreb; Školske novine
5. Brajša, P. (1994), Pedagoška komunikologija, Zagreb; Školske novine
6. Brajša, P. (1996), Umijeće svađanja: svađam se dakle, postojim, Pula; C.A.S.H.
7. Brajša-Žganec, A. (2003). Dijete i obitelj. Jastrebarsko: Naklada Slap
8. Canale, M., & Swain, M. (1980). Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing. *Applied linguistics*
9. Chomsky, Noam (1965) *Aspects of the Theory of Syntax*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
10. Čerepinko, D. (2011), Komunikologija: kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa, Varaždin; Veleučilište u Varaždinu
11. Dvorski, J. (2017). Odrednice inovativne komunikacije u poslovnom okruženju. Doktorska disertacija. FFZG: Zagreb.
12. Fox, R. (2001). Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
13. Gordon T. (1984.) *Familien-Konferenz in der Praxis* Rowohlt. Reinbek
14. Hymes, D. (1972). On communicative competence. *sociolinguistics*
15. Karlović, A., Šimić, A., & Pijaca-Plavšić, E. (2014). Od srca do srca: komunikacijski modeli kao alat u medijaciji. In Zagreb: Forum za slobodu odgoja.
16. Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008), Poslovno komuniciranje, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
17. Leinert Novosel, S.(2012), Komunikacijski kompas, Zagreb; Plejada
18. Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Nalanda Digital Library.
19. Milanović, M. i suradnici. (2014). Pomožimo im rasti. Zagreb: Golden marketing-Tehnička knjiga.
20. Miljković, D. i Rijavec, M. (2002), Kako rješavati konflikte, Zagreb; IEP

21. Miljković, D. i Rijavec, M. (2002), *Kako se zauzeti za sebe*, Zagreb; IEP
22. Mlinarević, V. (2000). *Kompetencija odgojitelja i autonomija djeteta*. U: Babić, N. & Krstović, J. (ur.) *Interakcija odrasli - dijete i autonomija djeteta : zbornik radova sa znanstvenog kolokvija s međunarodnim sudjelovanjem*
23. Mlinarević, V., & Tomas, S. (2010). *Partnerstvo roditelja i odgojitelja–čimbenik razvoja socijalne kompetencije djeteta*. *Magistra iadertina*, 5(5), 143-158.
24. Neill S. (1991), *Neverbalna komunikacija u razredu*, Zagreb, Educa
25. Piršl, E. (2014), *(Re)definicija pojma kompetencije i interkulturalne kompetencije*. U N. Hrvatić (ur.), *Interkulturalno obrazovanje i europske vrijednosti*. Zagreb-Virovitica: Odsjek za pedagogiju, Filozofski fakultet u Zagrebu
26. Rijavec, M. i Miljković, D. (1996), *Razgovori sa zrcalom; Psihologija samopouzdanja*, Zagreb; IEP
27. Starc B., Čudina-Obradović M., Pleša A., Profaca B. i Letica Marija. (2004) *Osobine i psihološki uvjeti razvoja djeteta predškolske dobi*, Zagreb: Golden Marketing – Tehnička Knjiga.
28. Škrobica, V. (2008), *Asertivnost kao važna komunikacijska vještina knjižničara u školskoj knjižnici*, Split; Školski vjesnik
29. Tatković, N., Radetić-Paić, M., Blažević I. (ur.) (2016), *Kompetencijski pristup kvaliteti ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*, Medulin; Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
30. Vijeće Europe (2005). *Zajednički europski referentni okvir za jezike: učenje, poučavanje, vrednovanje*. Zagreb: Školska knjiga.
31. Višnjić Jevtić, A. (2018) *Odgojiteljska samoprocjena kompetencije za suradnju s roditeljima*, Zagreb; Filozofski fakultet
32. Vodopija, Š., & Vajs, A. (2010). *Vještina slušanja u komunikaciji i medijaciji: priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju*. Zadar: Naklada.
33. Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1969). *Human communication: Forms, disturbances, paradoxes*.
34. Weeks, D. (1992). *The eight essential steps to conflict resolution*. Los Angeles: JP Tarcher.
35. Wispé, L. (1987). *History of the concept of empathy. Empathy and its development*,
36. Zarevski, P. (1998), *Pobijedite sramežljivost, a djecu cijepite protiv nje*, Jastrebarsko; Naklada Slap

37. Zhou, M., & Ee, J. (2012). Development and validation of the social emotional competence questionnaire (SECQ).

#### INTERNETSKI IZVORI:

1. Asertivna komunikacija – glavna obilježja i tehnike. Dostupno na: <https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/psihologija/asertivna-komunikacija-glavna-obiljezja-i-tehnike> (Datum pristupa: 21.11.2021)
2. Europski referentni okvir ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje (2006). Dostupno na: <https://lllplatform.eu/policy-areas/xxi-century-skills/cultural-education/> (Datum pristupa: 16.02.2022.)
3. Komunikacijske vještine - Izvrsnost. Dostupno na: <https://izvrsnost.hr/komunikacijske-vjestine/> (Datum pristupa: 26.03.2022.)
4. Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (2014). Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta. Dostupno na: <http://www.vrsi.hr/wp-content/uploads/2017/07/Nacionalni-kurikulum-za-rani-i-predskolski-odgoj-i-obrazovanje.pdf> (Datum pristupa: 03.03.2022.)
5. Pet stilova komunikacije. Dostupno na: [Pet stilova komunikacije - Vaš psiholog \(vaspsiholog.com\)](http://vaspsiholog.com) (Datum pristupa: 19.10.2021.)
6. Tuning (2006) Uvod u projekt usklađivanja obrazovnih struktura u Europi. Sveučilišni doprinos Bolonjskom procesu. Dostupno na: <http://www.unideusto.org/tuningeu/> (Datum pristupa: 16.02.2022.)