Zoran Tomić | Branko Krišto

Komunikacija u medicini – načela i vještine

Zoran Tomić, Branko Krišto

Komunikacija u medicini
načela i vještine

Nakladnik
Sveučilište u Mostaru
SYNOPSIS d.o.o., Zagreb

Urednik
Prof. dr. Nino Ćorić

Recenzenti
Prof. dr. Milenko Bevanda
Prof. dr. Iko Skoko

Lektura i korektura
Josipa Šunjić

Računalni slog
Ivica Božić

Naslovna stranica
Shift brand desing

©Copyright: dr. Zoran Tomić i Branko Krišto
Nijedan dio ove knjige ne smije se umnožavati, fotokopirati ili na bilo koji drugi način reproducirati bez pismenog dopuštenja autora i nakladnika.

Zoran Tomić, Branko Krišto

Komunikacija u medicini
načela i vještine

PRESUM SYNOPSIS

Mostar, Zagreb, 2022.

KAZALO

PREDGOVOR **15**

UVOD **21**

1. POVIJESNI RAZVOJ KOMUNIKACIJE **29**

Nastanak retorike 31
Povijesna perspektiva neverbalne komunikacije 34

2. VAŽNOST I POJAM KOMUNIKACIJE **37**

Važnost komunikacije 37
Pojam komunikacije 40
Načela komunikacije 42
Komunikacijska znanost ili komunikologija 43
Podjela komunikacijske znanosti *44*

3. PROCES KOMUNIKACIJE **47**

Elementi procesa komunikacije 47
Pošiljatelj 47
Poruka 48
Kodiranje, dekodiranje, značenje i interpretacija poruke *48*
Primatelj 50
Povratne informacije *(feedback)* 52
Sociokulturne zapreke *54*
Psihološke zapreke *55*
Organizacijske zapreke *56*
Ciljevi komunikacije 57
Kontekst komunikacije 60
Metakomunikacija 61
Metakomunikacija na sadržajnoj razini značenja *61*
Metakomunikacija na relacijskoj razini značenja *62*

Parajezik 63
Oblici komunikacije 63
Verbalna (usmena) komunikacija 63
Pisana komunikacija 64
Neverbalna komunikacija 64
Razine komunikacije 65
INTRApersonalna komunikacija 65
INTERpersonalna komunikacija 65
Grupna komunikacija 66
Masovna komunikacija 67
Modeli komunikacije 68
Komunikacija kao akcija – model akcije 68
Komunikacija kao interakcija – model interakcije 68
Komunikacija kao transakcija – model transakcije 68

4. FUNKCIJE KOMUNIKACIJE 69

Funkcije masovne komunikacije 73

5. TEMELJI INDIVIDUALNOGA (OSOBNOGA) PONAŠANJA 75

Uvjerenja 75
Vrijednosti 76
Stavovi 77
Osobnost 78
Percepcija 79
Učenje 80
Emocije 81

6. UPRAVLJANJE ODNOSIMA U KOMUNIKACIJI 83

Činitelji koji utječu na oblikovanje odnosa 83
Tipovi odnosa 84
Faze uspostavljanja odnosa 87
Osnove ljudske privlačnosti 89
Glavne karakteristike veze 91

7. INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA 93

Definiranje interpersonalne komunikacije 94
Načela interpersonalne komunikacije 96
Karakteristike odnosa u interpersonalnoj komunikaciji 98
Zašto je interpersonalna komunikacija važna? 100
Područja proučavanja interpersonalne komunikacije 101
Neizvjesnost u interpersonalnoj komunikaciji *101*
Interpersonalna prilagodba *102*
Stvaranje poruke *103*
Razvoj odnosa *103*
Deceptivna komunikacija *104*
Posredovana socijalna interakcija *106*
Izgradnja komunikacijske kompetencije 107
Karakteristike kompetentnih komunikatora 109
Interpersonalna komunikacija i ljudske potrebe 110
Interpersonalna komunikacija i specifični ciljevi 111

8. VJEŠTINE I TEHNIKE I INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE..... 113

Društvene (socijalne) vještine 113
Vještine i tehnike interpersonalne komunikacije u praksi.....116

9. VERBALNA KOMUNIKACIJA..... 155

Strah u komunikaciji.....155
Simboli.....156
Funkcije verbalne komunikacije 156
Denotativno i konotativno značenje 159
Semantika i semantički diferencijal.....159
Osobna i zajednička značenja 160
Jezični problemi 161
Govorni stilovi 163
Verbalna komunikacija u međunarodnome kontekstu.....164
Komplimenti *165*

Glasovne osobine 165
Šutnja 166

10. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA 167

Perspektiva i klasifikacija neverbalne komunikacije 167
Funkcije neverbalne komunikacije 170
Komunikacijsko okruženje 173
Vlastito okruženje 173
Vrijeme 174
Uporaba objekata u komunikaciji – arhitektonsko oblikovanje 175
Boja 176
Pokretni predmeti i dizajn 177
Prostorno okruženje 179
Prostor 179
Osobni prostor 180
Zone udaljenosti 180
Teritorij 181
Signali vlasništva 185
Sjedenje 186
Govor tijela 190
Zatvoreni/otvoreni govor tijela 193
Poruka to ste vi 194
Izraz lica 194
Kontakt očima 196
Signali očima 198
Pogled 199
Kontakt rukama 200
Rukovanje 204
Dlanovi 208
Osmijeh 210
Dodir 212
Glas 213
Stanke (pauze) 215

Odijevanje i komunikacija 216
Funkcije odjeće 216
Uniforma 217
Profesionalni izgled 218
Vaše boje i uzorci 219

11. AKTIVNO SLUŠANJE 221

Važnost slušanja 221
Slušanje je složen proces 222
Što se podrazumijeva pod slušanjem? 222
Sluh 223
Pozornost (pažnja) 223
Razumijevanje 223
Pamćenje 224
Priznanje 224
Sposobnost slušanja 224
Razlozi lošega slušanja 225
Vrste/tipovi slušatelja 226
Postanite bolji slušatelj 229
Kako aktivno slušati 231
Tehnike aktivnoga slušanja 232

12. KOMUNIKACIJA U MALIM GRUPAMA 235

Definicija male grupe 235
Vrste male grupe 235
Faze razvoja grupe 237
Struktura grupe 238
Odlučivanje u maloj grupi 240
Kohezija u maloj grupi 241
Komunikacijske mreže u malim grupama 242
Mreže 242
Mreže formalnih malih grupa 243
Mreže neformalnih malih grupa 245
Virtualne mreže 245

13. SUPORTIVNA KOMUNIKACIJA / KOMUNIKACIJA POTPORE 247

Definiranje suportivne komunikacije 247
Socijalni suport 248
Sociološka i psihološka perspektiva suporta 249
Perspektiva suportivne komunikacije 250
Suportivne poruke i interakcija 251

14. EMPATIJA U KOMUNIKACIJI 253

Definicija empatije 253
Razlikovanje empatije od neutralnosti i suosjećanja (simpatija) 254
Važnost empatije 256
Verbalne vještine empatije 256
Neverbalne vještine empatije 258

15. SUKOB U KOMUNIKACIJI 261

Definiranje sukoba 261
Uzroci sukoba 262
Vrste/razine sukoba 263
Faze sukoba 265
Sukobi u interpersonalnim odnosima 269
Upravljanje sukobima 270
Učinci sukoba 271

16. ETIKA KOMUNICIRANJA 273

Etika i moral 273
Etičke dužnosti 274
Dužnost prema sebi *274*
Dužnost prema klijentu ili organizaciji *274*
Dužnost prema profesiji *275*
Dužnost prema društvu *275*
Osobna etika 275

Poslovna etika....276
Etička načela....279
Modeli etičkoga odlučivanja....279
Pojedinac 280
Vanjske odrednice 280
Model etičkoga odlučivanja 280
Zviždanje/zviždači....281
Etika i zakoni....282
Etička suradnja s medijima....282
Etički kodeksi....282

17. KOMUNIKACIJA LIJEČNIKA I PACIJENTA/BOLESNIKA....287

Od Hipokrata do danas....287
Poštovanje osobina ličnosti....288
Model socijalnih uloga....288
Četiri osnovna obilježja odnosa liječnik – pacijent....289
Forme odnosa....289
Suradničko-partnerski odnos liječnika i pacijenta/bolesnika 289
Suradničko-partnerski odnos 290
Informativni pristanak....290
Zakon o zaštiti prava pacijenata....291
Verbalno komuniciranje liječnika i pacijenta/bolesnika....291
Verbalno komuniciranje....291
Neverbalna komunikacija liječnika i pacijenta/bolesnika....292
Neverbalna komunikacija 292
Tzv. „halo efekt“ 293
Vrste pogleda 293
Osmijeh 294
Aktivno slušanje u komunikaciji liječnika i pacijenta/bolesnika....294
Slušanje 294
Neslušanje 295
Aktivno slušanje 295
Parafraziranje ili rezimiranje 295
Empatičko slušanje 296

18. KOMUNIKACIJA S DJECOM I ADOLESCENTIMA 297

Uključivanje djece u razgovor 299
Započinjanje razgovora: uvođenje i otvaranje 299
Razgovor 300
Završavanje razgovora 301
Slušanje 302
Tehnike za poboljšanje komunikacije 302
Neverbalni aspekti komunikacije 304
Komunikacija s različitim dobnim skupinama djece 305
Komunikacija s djecom od rođenja do navršene druge godine života 306
Ciljevi komunikacije s dojenčetom jesu: *307*
Komunikacija s malom djecom i djecom predškolske dobi (2 – 7 godina života) 307
Komunikacija s djecom školske dobi (7 – 12 godina života) 308
Ciljevi komunikacije s djecom školske dobi jesu: *309*
Komunikacija s djecom u bolnici 309
Komunikacija s adolescentima 311
Povjerenje *313*
Komunikacija roditelj – adolescent – zdravstveni djelatnik *314*
Kako komunicirati s adolescentima? *315*

19. KOMUNIKACIJA S OSOBAMA STARIJE ŽIVOTNE DOBI 317

Komunikacijske vještine u radu sa starijim osobama 319
Smetnje u komunikaciji sa starijim osobama 321
Komunikacija prilagođena ograničenim sposobnostima 322
Komunikacija sa starijim osobama oslabljena sluha 322
Komunikacija sa starijim osobama oslabljena vida 323
Komunikacija s gluhoslijepim osobama 324
Komunikacija s osobama oboljelima od demencije 326

20. KOMUNIKACIJA S OŽALOŠĆENIM OSOBAMA 329

Manifestacije koje prate žalovanje 330
Stadiji (faze) žalovanja 331

Temeljna načela pružanja potpore 334
Najčešće pogreške u komunikaciji s ožalošćenima 335

21. KOMUNIKACIJA S TEŠKO OBOLJELIM OSOBAMA I NJIHOVIM OBITELJIMA 339

Nedovoljna komunikacija s teškim bolesnicima 341
Poboljšanje komunikacije s teško oboljelima 341
Komunikacija s obitelji teško oboljelih osoba 343
Komunikacija s teško oboljelom djecom i mladima 344
Komunikacija u zdravstvenome timu 347
Komunikacija među članovima zdravstvenoga tima 350
Suradnja *351*
Koordinacija *351*
Pravila uspješne komunikacije u zdravstvenome timu 352
Odnos pojedinca i tima 354
Sukobi unutar tim i njihovo rješavanje 355

22. PRIOPĆAVANJE LOŠIH VIJESTI 359

Dobra komunikacija može pomoći ublažiti strahove 359
Liječnici trebali započeti temu 360
Tipičan razgovor bolničkoga pacijenta 360

23. TERAPIJSKA KOMUNIKACIJA 369

Osnova terapijske komunikacije 371
Kako zadržati objektivnost u procesu terapijske komunikacije? 371
Najčešće zablude i prepreke terapijskoj komunikaciji 372
Načini komuniciranja kojima zdravstveni djelatnik mogu poboljšati ili pogoršati komunikaciju *373*
Tehnike terapijske komunikacije 374
Faze terapijskoga razgovora 376
Povratna informacija 378

BILJEŠKE 379

LITERATURA 399

PREDGOVOR

Uspješna komunikacija podrazumijeva da je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljatelj. Ovo je jedna od najvažnijih misli u knjizi *Komunikacija u medicini* autora prof. dr. Zorana Tomića i prof. dr. Branka Krište.

Koliko puta u životu i u radu, u društvu, ali i u medicini nismo bili svjesni značenja toga komunikološkog načela. Svi bismo željeli uspješno komunicirati s obitelji, prijateljima, kolegama na poslu, studentima, pacijentima i svima drugima. Ali da bismo i uspjeli, ponekad zanemarimo definiciju koja naglašava „da je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljatelj". Na što ona upućuje? Na ključnu ulogu primatelja u komunikaciji. A tko su oni? Upravo naša obitelji, prijatelji, suradnici, kolege, pacijenti itd. Ova sintagma upućuje na komunikološko načelo da poruka nije ono što pošiljatelj misli da jest nego ono što primatelj shvati i prihvati, tj. dekodira.

Složenost procesa komuniciranja dovodi nas do činjenice kako u komunikaciji postoje jasna načela uspješne komunikacije, ali komunikacija nije kemija, ni fizika ni matematika. Nema formula. Postoji umijeće koje nas tjera da ustvrdimo kako je komunikacija umjetnost. Umjetnost komuniciranja interpersonalno, skupno pa i masovno. Naravno i intrapersonalno.

Ja sam se kao liječnik i profesor svakim danom susretao s važnošću uspješne komunikacije u medicini. Ali i više od toga. Raduje me činjenica koju navode autori pozivajući se na autoritet Svjetske zdravstvene organizacije. Povezujući komunikaciju sa zdravljem, naglašavaju kako medicinska istraživanja pokazuju da je loša komunikacija često uzrok nezadovoljstva

kod ljudi, koje je, pak, čest uzrok bolesti. Zbog toga je Svjetska zdravstvena organizacija definirala KOMUNIKACIJU kao jednu od PET vještina neophodnih za zdrav i sretan život.

I na ovome se primjeru jasno pokazuje koliko je važno savladati načela i tehnike uspješne komunikacije. A ta načela autori elaboriraju kroz dvadeset i četiri poglavlja podijelivši knjigu u dva dijela. U prvome dijelu ističu važnost komunikacije, zatim donose proces i funkcije međuljudske komunikacije, potom ukazuju na temelje individualnoga, osobnoga ponašanja te upravljanje odnosima da bi došli do središnjega dijela teorijskoga aspekta prvoga dijela interpersonalne, verbalne i neverbalne komunikacije. Važna je cjelina za sve praktičare komunikacije u medicini *Vještine i tehnike komuniciranja*. Treba ukazati na poglavlja *Aktivno slušanje*, *Komunikacija u malim skupinama*, *Suportivna komunikaciju*, *Empatija u komunikaciji*, *Sukob i etika u komunikaciji*.

Drugi dio knjige „govori" o komunikaciji u medicini. Ne treba sumnjati kako je u ovaj dio ugrađeno dugogodišnje liječničko iskustvo i time je značajnije i aplikativnije. Komunikacija liječnika i pacijenta, tj. bolesnika stara je priča, ali nikad do kraja ispričana. Ona u sebi nosi brojne poteškoće, tj. zahtijeva ogromna znanja i vještine. S druge strane komunikacija s djecom, tj. adolescentima ima svoje specifičnosti koje, također, zahtijevaju i znanja i iskustvo i umijeće. Knjiga obrađuje i komunikaciju s osobama starije životne dobi, komunikaciju s ožalošćenima i teško oboljelim osobama i njihovim obiteljima. Priopćavanje loših vijesti i terapijska komunikacija upotpunjuju sadržaj ovoga iznimno kvalitetna, vrijedna i potrebna djela.

Sam popis poglavlja jasno ukazuje na kompleksnost teme knjige, upućuje na značenje i potiče kako na razmišljanje tako i na čitanje. A kad smo kod čitanja, knjiga je namijenjena jednostavno svima. U prvome dijelu pokriva društvenu komunikaciju i kao takva namijenjena je svima koji žele poboljšati svoju komunikaciju u društvu. U drugome djelu sadržaj upućuje na ciljnu medicinsku javnost kao što su profesori, liječnici, studenti i svi drugi u široku sustavu medicine i zdravstva.

Zbog svoga iznimnog opusa knjigu preporučujem. A ako se kod nekih čitatelja pojavi strah u svezi s tim jesu li oni ti koji mogu savladati temelje uspješne komunikacije, podsjetit ću na Hansa.

Na kraju devetnaestoga stoljeća pročulo se da njemački konj po imenu ***Hans zna zbrajati****. Ako biste mu tražili da zbroji, naprimjer, dva i šest,*

on bi udario kopitom u zemlju osam puta. Zanimljivo je da je Hans mogao zbrajati samo u nazočnosti ljudskih bića. Njegov misteriozni talent kasnije je objašnjen vrlo jednostavno: kada bi nesvjesno došao do točna odgovora, vidio bi kako se publika opušta i prestao bi grebati kopitom.

Opustite se i uživajte u iznimnu znanstvenom radu i djelu prof. dr. Zorana Tomića i prof. dr. Branka Krište.

Mostar, 11. travnja 2022.

RED. PROF. DR. SC. MILENKO BEVANDA
Dekan Medicinskog fakulteta (2013. – 2021.)
Prorektor za biomedicinu Sveučilišta u Mostaru

UVOD

Čuvena misao znanstvenika Paula Watzlawicka *Ne može se ne komunicirati* najbolje upućuje na važnost komunikacije u ljudskome životu. Ova tvrdnja, također, pokazuje da komuniciramo stalno, svakodnevno, od jutra do mraka. Komuniciramo i kada šutimo i kada spavamo, a prema nekim komunikolozima komuniciramo i mrtvi. Nakon našega života komuniciraju naša djela, knjige, uspomene, simboli, a rodbina i prijatelji dolaze nam na grobove i donose cvijeće.

Brojna istraživanja pokazuju da smo tijekom svoga dosadašnjeg života proveli oko 75 posto svakoga dana u aktivnoj komunikaciji. Zar i to nije razlog zašto se komunikacija proučava svakim danom sve više? Razlozi više posvećenosti izučavanju komunikacije stalni su interpersonalni sukobi u kući, na poslu, u društvu. Griješimo. Ranjivi smo. Nismo savršeni. Pokušaji dokazivanja da nismo ranjivi najčešće nas ometaju u komunikaciji – čvrsto stisnemo zube ili se pravimo herojima u suočavanju s napadima. S druge, globalne strane svijet je stalno poprište ratnih sukoba. Nakon prestanka „govora" oružja, rat uvijek završava komunikacijom zaraćenih strana.

A kako komuniciramo? Može li se naučiti komunicirati ili se rađamo kao talentirani komunikatori? Koliko komunikacija utječe na naš uspjeh u životu? Brojna istraživanja o životnome uspjehu pokazuju da ono najviše ovisi o uspješnoj komunikaciji. Istraživanja, također, izučavaju kako komunikacija djeluje na profesionalan život. Podatci pokazuju da dobri komunikatori postižu veći uspjeh u radu, bez obzira na to o kojoj je vrsti rada riječ, povoljno djeluju na rad i osjećaje drugih, zadovoljniji su sobom i svojim životom. Zbog toga lakše napreduju na vodeća ili bolja radna mjesta, postižu bolje

plaće, uživaju poštovanje kolega i prijatelja, lakše sklapaju poznanstva i prijateljstva, nisu sramežljivi, otvoreni su, primaju darove itd.

Zbog toga se komunikacija na slučajnome mjestu stalno naglašava kao jedna od najvažnijih vještina za napredovanje u karijeri. Utvrđeno je da su neke od najvažnijih vještina za uspjeh u karijeri interpersonalna komunikacija, izgradnja odnosa, vodstvo, timski rad, umrežavanje i sposobnost uvjeravanja. Komunikacija utječe na naše raspoloženje i zdravlje te je, kao takva, u svezi s ljudskim blagostanjem. Brojni su i drugi učinci komunikacije koji nas potiču da steknemo znanje o istoj te savladamo vještine i tehnike komuniciranja.

Suvremeni pristup

Okvir za proučavanje i dizajniranje knjige bili su nam recentna svjetska literatura i udžbenici na prestižnim europskim i svjetskim sveučilištima, prije svega u Sjedinjenim Američkim Državama. Sadržaj knjige kreiran je u najvećoj mjeri u skladu sa sadržajima interpersonalne komunikacije, međuljudske komunikacije, neverbalne i verbalne komunikacije, persuazije itd. Stoga, *Komunikacija u medicini – Načela i primjena* nadilazi uži koncept interpersonalne komunikacije, ali u izvjesnu smislu i koncept međuljudske komunikacije definiran u sadržajima najutjecajnijih svjetskih udžbenika.

Organizacija teksta

Knjiga je organizirana u dvadeset četiri poglavlja. Neizostavna poglavlja u svakoj knjizi o međuljudskoj komunikaciji svakako su interpersonalna komunikacija, verbalna i neverbalna komunikacija, komunikacija u malim grupama, aktivno slušanje te drugi oblici komuniciranja. Sa željom da knjiga ima praktično značenje, analizirani su sukobi u komunikaciji, empatija, suportivna komunikacija, etika, zatim komunikacija liječnika i pacijenta, komunikacija s djecom i osobama starije životne dobi, ožalošćenim i teško oboljelim osobama i dr.

Komu je namijenjena?

Ideja o pisanju knjige proizišla je iz činjenice da autori na sveučilišnoj razini predaju vještine komuniciranja u medicini te da je ovakva knjiga potrebna studentima. Zbog toga nije bila namjera „podizati“ knjigu na visoku teorijsku razinu. S druge strane, smatrali smo da se knjiga ne smije „spustiti“

na razinu vještina i tehnika. Analizirajući i citirajući najvažnija recentna svjetska djela, smatramo da smo pronašli „zlatnu sredinu“ koja pomiruje ozbiljan teorijski koncept, ali i praktičnost iskazanu vještinama, tehnikama i brojnim primjerima.

Zahvale

Autori zahvaljuju izdavačima, recenzentima, obiteljima i svima koji su na bilo koji način pridonijeli da ova knjiga postane javna i kao takva nađe se u vašim rukama.

Na kraju

Ovo je knjiga za svakoga. Nitko nije tako savršen komunikator da ne bi mogao nešto novo naučiti i time unaprijediti svoju međuljudsku komunikaciju. Ovo nije knjiga recepata, iako sadrži 55 vještina i tehnika uspješne komunikacije. Ovo je znanstveno djelo o komunikaciji. S druge strane, ova će knjiga razočarati svakoga tko očekuje u njoj gotove upute o tome kako uspješno komunicirati. Težina zadatka ne smije nas odvratiti od pokušaja.

Mostar, 15. travnja 2022.

Zoran Tomić i Branko Krišto

I.
TEORIJA KOMUNIKACIJE

POVIJESNI RAZVOJ KOMUNIKACIJE
VAŽNOST I POJAM KOMUNIKACIJE
PROCES KOMUNIKACIJE
FUNKCIJE KOMUNIKACIJE
TEMELJI INDIVIDUALNOGA (OSOBNOGA) PONAŠANJA
UPRAVLJANJE ODNOSIMA U KOMUNIKACIJI
INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA
VJEŠTINE I TEHNIKE U INTERPERSONALNOJ KOMUNIKACIJI
VERBALNA KOMUNIKACIJA
NEVERBALNA KOMUNIKACIJA
AKTIVNO SLUŠANJE
KOMUNIKACIJA U MALIM GRUPAMA
SUPORTIVNA KOMUNIKACIJA / KOMUNIKACIJA POTPORE
EMPATIJA U KOMUNIKACIJI
SUKOB U KOMUNIKACIJI
ETIKA KOMUNICIRANJA

1. POVIJESNI RAZVOJ KOMUNIKACIJE

Povijesni razvoj komuniciranja može se promatrati kroz prvobitnu zajednicu i nastanak ljudskoga govora. Pretpostavlja se da je ljudski govor nastao otprilike 200 000. godine prije Krista. Za razvoj povijesti važni su paleolitički crteži u pećinama, za koje se pretpostavlja da su nastajali u doba neolita, tj. u razdoblju od 40 000. godine prije Krista do 11 000. godine prije Krista tijekom starijega kamenog doba. Crteži pretežito prikazuju ljude, životinje, simbole i znakove te su dokaz potrebe za vizualnim izražavanjem naših predaka. Mnoštvo je teorija o nastanku crteža u pećinama. Jedan je od najpoznatijih pećinskih crteža pronađen u spilji Altamira u Španjolskoj.

Sljedeća etapa u usavršavanju sustava vizualnih komunikacija bili su hijeroglifi. Oni prvi put u području vizualne, ikoničke komunikacije omogućuju pojavu tzv. gramatike kao sustava kodiranja i dekodiranja poruke. O tome kako je hijeroglifski sustav javnoga komuniciranja bio razvijen govori činjenica da Japanci i Kinezi još i danas zasnivaju svoje komunikacijske sustave na hijeroglifima.[1]

Važan trenutak u razvoju komunikacije svakako je prva abeceda na svijetu, a smatra se da su je stvorili Feničani u razdoblju od 1400. do 1250. godine prije Krista. Feničani su bili narod koji se bavio trgovinom te im je pismo služilo kao pomoć u komunikaciji s narodima s kojima su trgovali.

Prvo moderno europsko pismo nastalo je u 10. stoljeću prije Krista – grčko pismo na čijim su temeljima nastala mnoga europska pisma. Povijest bilježi da je pošta nastala postankom velikih država u starome vijeku i njihovom potrebom za sigurnom razmjenom poruka. Pretpostavlja se da je svojevrsna prva poštanska služba nastala 2 000. godine prije Krista u Egiptu koja je bila organizirana tako da su poruke prenosili glasnici koji su se smjenjivali na unaprijed dogovorenim točkama nakon šest sati hoda ili jahanja na devama. Nakon održavanja Olimpijskih igara u Staroj Grčkoj u selo iz kojega je pobjednik običavalo se slati bijelu golubicu (koju se povezivalo s božicom Afroditom) kako bi najavila pobjednikov dolazak. To je prvi dokaz u povijesti da su se poruke slale pomoću goluba pismonoša.[2]

Za razvoj komunikacije važan je nastanak *pergamenta*. Pergament je dobio naziv po antičkome gradu Pergamu u kojemu je usavršena njegova izradba oko 170. godine prije Krista. Pergament je pisaća podloga izrađena

od ovčje ili kozje kože. Pergament je bio čvršći i trajniji od papirusa i s njega se zapis mogao brisati (strugati). Pergament se dugo koristio kao podloga za pisanje. S druge strane, papir je nastao u Kini 105. godine nakon Krista od sirovina i otpadaka (od samljevenih, oguljenih čahura dudova svilca, od vlakna, bambusove trske, starih krpa i ribarskih mreža). S obzirom na to da je proizvodnja papira bila jeftina i brza, a mogućnosti na koje se papir mogao iskoristiti bolje nego što su ih imali papirus i pergament, brzo je preuzeo primat i postao najvažnija podloga za pisanje. Šestotinjak godina prije Johannesa Gutenberga, u 9. stoljeću nakon Krista, kineski su redovnici izumili preteču tiskarskoga stroja – drvene blokove s ideogramima stavljali su u tintu i pritiskali na papir.

Jedan je od najvažnijih trenutaka u razvoju komunikacije bio izum tiskarskoga stroja. Johannes Gutenberg, njemački tiskar i prvi europski tipograf, zaslužan je za izum tiskarskoga stroja oko 1450. godine, koji se do 1500. godine proširio po čitavoj renesansnoj Europi.

Na razvoj komunikacija utjecali su optički i električni brzojavi. Brzojav je sustav za prijenos poruka na veću udaljenost. Optički brzojav prvi se put počeo koristiti 1793. godine za vrijeme Francuske revolucije. Sustav se sastojao od niza tornjeva kojima su upravljali ljudi i u kojemu je svaki položaj odgovarao jednomu slovu. Tornjevi su bili postavljeni tako da se sa svakoga vidio prethodni i sljedeći u nizu. Godine 1832. Samuel Morse izumio je električni brzojav koji je funkcionirao po sličnome načelu: kod se prenosio s jednoga uređaja na drugi, a bili su povezani električnom linijom.

Iako postoje različite teorije o tome tko je prvi izumio telefon, prevladavaju one koje to otkriće pripisuju Alexanderu Grahamu Bellu 1876. godine. Prvim se telefonom u početku moglo razgovarati samo na nekoliko metara udaljenosti.

Postoje različiti pristupi izumiteljima radija. Prema istraživačima medija A. S. Popov 1894. godine izradio je prvi radioprijemnik. Nikola Tesla razvio je način kako proizvesti radiofrekvenciju, što je i javno pokazao u izlaganju o načelima radiotehnike. G. Marconi bio je rani istraživač radija koji je osnovao prvu komercijalnu organizaciju namijenjenu razvoju i korištenju radija. Marconi je zaslužan za prvo odašiljanje zvuka preko Atlantskoga oceana, od Europe do Sjedinjenih Američkih Država. Mnoštvo je izumitelja koji su poslije njih usavršili sustav za prijenos komunikacijskih signala.

Televizija se kao sustav za snimanje, emitiranje i primanje pokretnih slika i zvuka razvijala krajem 19. stoljeća i početkom 20. stoljeća, a prvo televizijsko emitiranje dogodilo se 1929. godine kada je britanski BBC započeo s prijenosom televizijskoga signala. Godine 1962. lansirana su dva komunikacijska satelita, prvi u nizu umjetnih satelita koji kruže oko Zemlje, a primarna im je funkcija bila prijenos informacija.

Godine 1989. Tim Berners-Lee i Robert Cailliau lansirali su prototip hipertekstnoga sustava, koji je danas širom svijeta poznat kao *World Wide Web* (WWW). Iako je mnoštvo prethodnika pametnih telefona, njegovim se stvarnim izumiteljem smatra Steve Jobs koji je 2007. godine izumio prvi *iPhone* koji je omogućavao pretraživanje interneta.

Povijesno gledano proučavanje odnosa među osobama ima svoj početak u općoj psihologiji. U književnim djelima tijekom povijesti susrećemo se ozbiljne zabilješke u svezi s odnosom među osobama kao što su ljubav, prijateljstvo, suparništvo, sukob i dr. To su teme kojima se uvijek vraća ne samo kazalište nego i pjesništvo, roman i esej. Esej Dalea Carnegieja (*How to win friends and influence people*, 1936.) obiluje tvrdnjama o interpersonalnim odnosima. I u filozofiji morala nalazimo istinski izvor psihologije interpersonalnih odnosa. I moderna se psihologija u najmanje dvije točke dotiče teme interpersonalnih odnosa: pojmom značajki zadire u problem opisa ličnosti, a psihosocijalnim mehanizmima u dinamičku strukturu ponašanja.[3]

Nastanak retorike

Vrlo je teško sagledati povijest razvoja komunikacije. Najranije zabilješke rasprava o komunikaciji datiraju iz klasičnoga razdoblja 500. godina pr. n. e. do 400. godina n. e. Mnogi istraživači povezuju razvoj ljudske komunikacije s pojavom i razvojem retorike. Više je pristupa u tumačenju retorike. Danas ona podrazumijeva sposobnost govorništva, lijepoga govora i vještinu javnoga nastupa.[4] Ono što je nekada bila retorika, danas je komunikologija, jer se „komunikologija može promatrati kao suvremena retorika, odnosno kao naslijeđe rasprave o javnom govoru, koja se vodi, kao što se vidi, od antike do danas“[5].

Javno nastupanje postalo je važna vještina građana Stare Grčke, posebno rađanjem i nastankom demokracije kao oblika vladavine. U demokraciji

se od građanina traži sposobnost vješta govora kako bi se mogli braniti na sudu, a to je vrlo važna sposobnost za uspjeh u političkome životu. Zbog toga se u vrijeme nastanka demokracije u Grčkoj i Rimu stvaraju brojne škole za javno nastupanje, tj. škole retorike. Najznačajnija imena koja se tijekom povijesti vežu za uspješno govorništvo svakako su Gorgija, Izokrat, Platon, Aristotel, Ciceron, Quintilian i dr.

Gorgija (485. – 375.) bio je sa Sicilije i u svoje je vrijeme u Ateni bio čuveni sofist i nastavnik retorike. Za njega kažu da svoju nastavu nije temeljio na nekome sustavu, nego se služio efektnim izrazima i kompliciranim jezičnim figurama.[6]

Izokrat (436. – 338.), Gorgijev sljedbenik, osnovao je u Ateni svoju školu retorike još prije Platonove Akademije. U svome govoru protiv sofista izložio je osnovne crte svoje metode. Zalagao se za to da se budući govornik treba, prije svega, upoznati s idejama, tj. s glavnim točkama svoje teme, zatim s načinom na koji će te točke biti raspoređene te kako ih treba ukrasiti na odgovarajući način. U pogledu izbora tema, Izokrat je sumnjao da se etika i politika mogu uspješno podučavati, no govornik može postići željeni učinak uzvišenom temom kojom oplemenjuje samoga sebe i djeluje pozitivno na javnost.[7]

Platon (427. – 347. prije Kr.) bio je Sokratov učenik. Dodijelio je persuaziji (uvjeravanju) posebno istaknutu ulogu vodiča društva do istine. Bio je uvjeren da je persuazija na interpersonalnoj razini jednako važna kao i persuazija mase. Smatrao je da je najvažnija dužnost filozofa da društvo vode primjenom uvjeravanja (persuazije), a nikako primjenom sile. Platonovo djelo *Feder*, dijalog u kojemu glavnu ulogu ima Sokrat, utvrđuje mjesto interpersonalne persuazije u retorici: „Nije li retorika, općenito uzevši, univerzalna umjetnost očaravanja argumentima, a ona se primjenjuje ne samo u sudovima i na javnim skupovima, nego i u privatnome životu, baveći se svim sredstvima, velikima kao i malima, dobrima kao i lošima?“[8]

Aristotel (384. – 322. prije Kr.) bio je Platonov učenik. I on je važnu pozornost posvećivao retorici kao umijeću govorne komunikacije. Aristotel je retoriku definirao kao „sposobnost da se otkriju raspoloživa sredstva persuazije“[9]. *Retorika*, jedno od najslavnijih Aristotelovih djela, rasprava je o persuaziji u javnim situacijama. U tome je djelu Aristotel retoriku pretvorio u cjelovitu teoriju ljudske komunikacije. Aristotel nije izgrađivao teoriju interpersonalne komunikacije, odnosno teoriju interpersonalne persuazije.

Vjerovao je da retorika obuhvaća i ono što bi se moglo nazvati interpersonalna situacija i da se brojna pravila javnoga govorenja mogu primijeniti i izvan javnih situacija.[10]

Demosten (384. – 322. prije Kr.) bio je govornik i političar, Aristotelov suvremenik. Bio je prvi govornik koji je zapisivao i objavljivao svoje političke govore kako bi ih građani mogli čitati. Postao je poznat i slavan kao govornik na grčkim sudovima. Kao govornik/političar bio je impresivan u nastupima i govoru. Koristio je različite tehnike govora. *(...) Atenjani, čuvajući svoj ugled i moć, ne pokazuju nikakvu brigu za budućnost (...) Takvo vam je javno djelovanje doduše po volji, ali je uzrok nevolja.* Smatra se jednim od najpoznatijih govornika.[11]

Ciceron (106. – 43. prije Kr.), državnik, političar i odvjetnik, bio je veliki starorimski govornik. Poznavanje govorničke vještine (retorike) smatralo se u Rimu sastavnim dijelom općenite naobrazbe.[12] Ciceron je unaprijedio proučavanje stila komunikacije. On je dobra komunikatora definirao kao nekoga tko, bez obzira o temi, „govori s poznavanjem stvari, metodički, privlačno, uz dobro pamćenje, kombinirajući te kvalitete s dignitetom“ (*De Oratore*). Ciceron u zrelim godinama (55. pr. Kr.) stvara *De oratore*, djelo u tri knjige, što predstavlja najbolji rimski priručnik iz retorike. U obliku dijaloga, poput Aristotelova, u prvoj knjizi dolazi se do zaključka da dobar govornik, osim stručne spreme iz retorike, mora posjedovati i općenitu obrazovanost, koja traži, svakako, poznavanje povijesti, prava i književnosti, iz filozofije poznavanje najmanje etike, a u ostala će se područja ljudskoga znanja govornik kada zatreba uputiti kod stručnjaka. U drugoj i trećoj knjizi obrađuje se pet dijelova retorike: pronalaženje građe (*inventio*), raspored i dioba (*collocatio*, *dispositio*), jezična obradba (*elocutio*), pamćenje (*memoria*), vladanje za vrijeme govora i izgovora (*habitus*, *pronuntiatio*).

Quintilian (Marcus Fabius Quintilianus, 35. – 100. n. e.)[13] bio je rimski odgojitelj i retoričar. Rođen je u Španjolskoj. Bio je prvi službeno plaćeni nastavnik retorike koji je, kao takav, postao slavan i bogat.[14] Posebno se zanimao za stil u komunikaciji. Bio je uvjeren da je jasnoća osnova stila. Otkrio je govorne figure (trope), kao što su *metafora* (skraćena usporedba), *sinegdoha* (podvrsta je metonimije u kojoj se uzima dio za cjelinu) i *metonimija* (uporaba riječi u prenesenome značenju). Te su mu figure bile važne jer „diraju u osjećaje” i „potajno se uvlače” u slušateljevu svijest.

Povijesna perspektiva neverbalne komunikacije

Znanstveno se proučavanje neverbalne komunikacije prvenstveno događa nakon Drugoga svjetskog rata. Prije toga važno je ukazati na djelo E. Kretschmera (1925.) *Phisyque and character*, kao i knjigu *The Variations of human physique* W. H. Sheldona iz 1940. godine.

Znatan porast broja neverbalnih istraživanja zabilježen je tijekom 1950. godine. Neke od prekretnica ovoga desetljeća uključuju sljedeće:[15]

1) Djelo R. L. Birdwhistella *Introduction to Kinesics* pojavilo se 1952. godine, a *Silent Language* E. T. Halla 1959. godine. Ovi antropolozi bili su odgovorni za prihvaćanje nekih načela lingvistike i njihovu primjenu na neverbalne pojave, pružajući nove uvide za proučavanje pokreta tijela (kinezika) i prostora (proksemika) te pokretanje programa istraživanja u svakome području.
2) Tragerova identifikacija komponenata parajezika iz 1958. godine uvelike poboljšala je preciznost kojom klasificiramo i proučavamo vokalne znakove.[16]
3) Psihijatar J. Ruesch i fotograf W. Kees udružili su napore kako bi 1956. godine napisali popularnu knjigu *Nonverbal Communication*: *Notes on the Visual Perception of Human Relations* (*Neverbalna komunikacija*: *Bilješke o vizualnoj percepciji ljudskih odnosa*). Ovo je vjerojatno prva knjiga koja je u svome naslovu koristila izraz *neverbalna komunikacija*. Terapeuti, uključujući Freuda, bili su zainteresirani za neverbalne znakove prije 1950-ih, ali ovo je djelo pružilo dodatne teorijske uvide u podrijetlo, uporabu i kodiranje neverbalnoga ponašanja te pružilo opsežnu vizualnu dokumentaciju za komunikacijsku ulogu okruženja.
4) Također, 1956. godine objavljena je studija (*Effects of esthetic surroundings: I. Initial effects of three esthetic conditions upon perceiving „energy" and „well-being" in faces*) A. H. Maslowova i N. L. Mintzova o utjecaju na okruženje „lijepa" soba (*beautiful room*) i „ružna" soba (*ugly room*). Ova često spominjana studija vrhunac je u povijesti sila okruženja koje utječu na ljudsku komunikaciju.
5) Sveobuhvatan članak L. K. Franka *Taktilna komunikacija* (*Tactile Communication*) pojavio se 1957. godine i predložio niz provjerljivih hipoteza o dodiru u ljudskoj interakciji.

Nakon 1950. važno je ukazati na radove i djela koji su ostavili važnije tragove u proučavanju neverbalne komunikacije. R. Sommer 1969. godine izdaje knjigu *Personal space*, prof. R. L. Birdwhistel 1970. godine izdaje *Kinesics snd context*, A. Mehrabian uređuje *Nonverbal communication* te izdaje *Silent massages* 1981. godine. 1984. godine izlazi knjiga R. Buckea *The communication of emotion*, a 1985. godine T. Perpera *Sex signals: The biology of love*. Krajem prošloga stoljeća na tržištu postojao je veći broj knjiga i istraživanja iz ovoga područja.

2. VAŽNOST I POJAM KOMUNIKACIJE

Važnost komunikacije

O tome koliko je važna komunikacija u životu svakoga pojedinca, možda ponajbolje govori čuvena misao znanstvenika Paula Watzlawicka koji je ustvrdio da se ***NE MOŽE SE NE KOMUNICIRATI!*** Ova tvrdnja pokazuje da komuniciramo stalno, svakodnevno, od jutra do mraka. Komuniciramo i kada šutimo, i kada spavamo, a prema nekim komunikolozima komuniciramo i mrtvi. Nakon našega života komuniciraju naša djela, knjige, uspomene, simboli, a rodbina i prijatelji dolaze nam na grobove i donose cvijeće. I to je komunikacija. Važnost i utjecaj komunikacije na ljudsko ponašanje dramatično su naglašeni izjavom: „Komunikacija je moćna: ona dovodi prijatelja na našu stranu i tjera naše suparnike, umiruje ili upozorava djecu, i među nama stvara sporazume ili borbene linije.“[17] Komunikacija je vaša sposobnost da s nekim podijelite svoja vjerovanja, vrijednosti, ideje i osjećaje, što je temelj svih ljudskih kontakata.

Brojna istraživanja pokazuju da smo tijekom svoga dosadašnjeg života proveli oko 75 posto svakoga dana u aktivnoj komunikaciji. Zar i to nije razlog zašto se komunikacija proučava svakim danom sve više? Interpersonalni sukobi razlog su više posvećenosti izučavanju komunikacije. Oni se događaju u kući, na poslu, u društvu. **Griješimo**. **Ranjivi smo**. **Nismo savršeni**. Ono što nas povremeno najviše ometa u komunikaciji, jesu pokušaji dokazivanja da nismo ranjivi – čvrsto stisnemo zube ili se pravimo herojima u suočavanju s napadima. S druge, globalne strane svijet je stalno poprište ratnih sukoba. Nakon prestanka „govora“ oružja, rat uvijek završava komunikacijom zaraćenih strana.

Dakle, komunikacija nije jednostrana, nije jednosmjerna ulica. Jednosmjeran tijek komunikacije jest informiranje, monolog, samo ljubav. Tako komuniciraju loši komunikatori. Komunikacija je dvosmjerna ulica. Svaka je komunikacija, stoga, dijalog. Često nam govore da se služimo samo malim djelom našega mozga. No, istina je da se služimo i samo malim dijelom naših komunikacijskih sposobnosti.

Komunikacija na život i smrt, što je to? ***Kapetan US Armyja*** *Eugen McDaniel bio je pilot. Njegov su avion oborili u Sjevernome Vijetnamu. Proveo je u zarobljeništvu šest godina. U svojoj knjizi „****Stars and Stripes****" opisuje očajničku potrebu zarobljenika za komunikacijom. On kaže da su zarobljenici puno češće* ***UMIRALI ako nisu mogli komunicirati*** *s drugima. Izlagali su se smrtnoj opasnosti da bi osmislili složen sustav komunikacije, pa bi tako pisali ispod tanjura, kašljali, pjevali, kucali po zidovima, smijali se, češali ili određen broj puta istresli rublje kao znak na neko slovo. „Znao sam jedno: moram uspostaviti KOMUNIKACIJU sa svojima u logoru… Naši sjevernovijetnamski stražari najviše su željeli spriječiti da KOMUNICIRAMO. Znali su, kao što sam to znao i ja i ostali moji suborci, da se može izdržati više bola ako si u vezi sa svojima (komuniciraš). Osamljeno, izolirano biće postaje slabo, ranjivo. Znao sam da moram uspostaviti kontakt, bez obzira na cijenu.", napisao je McDonald.*

Brojna istraživanja o životnome uspjehu pokazuju da ono u najvećoj mjeri ovisi o uspješnoj komunikaciji. Druga istraživanja proučavaju kako komunikacija djeluje na profesionalni život. Podatci pokazuju da dobri komunikatori postižu veći uspjeh u radu, bez obzira na to o čemu je riječ, povoljno djeluju na rad i osjećaje drugih, zadovoljniji su sobom i svojim životom. Zbog toga lakše napreduju na vodeća ili bolja radna mjesta, postižu bolje plaće, uživaju poštovanje kolega i prijatelja, lakše sklapaju poznanstva i prijateljstva, nisu sramežljivi, otvoreni su, primaju darove itd. Zbog toga se komunikacija na slučajnome mjestu stalno naglašava kao jedna od najvažnijih vještina za napredovanje u karijeri. Utvrđeno je da su neke od najvažnijih vještina za uspjeh u karijeri interpersonalna komunikacija, izgradnja odnosa, vodstvo, timski rad, umrežavanje i sposobnost uvjeravanja.

Mnoge osobe zanima ima li komunikacija svezu sa zdravljem. Medicinska istraživanja pokazuju da je loša komunikacija često uzrok nezadovoljstva kod ljudi, koje je, pak, čest uzrok bolesti. Zbog toga je Svjetska zdravstvena organizacija definirala **KOMUNIKACIJU kao jednu od PET vještina neophodnih za zdrav i sretan život**. Komunikacija utječe na pojavu optimizma, odnosno pesimizma. Dobri komunikatori uvijek su optimistični. To je važno jer medicinska istraživanja pokazuju da vječni pesimisti, grizući se stalno negativnim emocijama, skraćuju svoj život za deset godina.

Ako ste se ikada zapitali pomaže li komunikacija u smanjenju i suzbijanju stresa, odgovor je apsolutno **DA**! Prema istraživanju Instituta *Emnid*

32% radnika i 54% službenika pati od pojave stresa na radnome mjestu. Jedna činjenica kaže: *Lûk koji je stalno nategnut, jednoga će se dana slomiti.*

Komunikacija je u svezi i s *fizičkim blagostanjem*. Istraživanja pokazuju da kod društveno izoliranih osoba postoji veća vjerojatnoća od prerana umiranja. Razvedeni muškarci umiru od raka, srčanih bolesti i moždanih udara dva puta, a od hipertenzije pet puta češće od prosjeka. Također, pet puta češće od prosjeka izvršavaju samoubojstva, sedam puta češće od prosjeka umiru od ciroze jetre, a deset puta češće od tuberkuloze. Pokazuje se da i loše komunikacijske vještine pridonose pojavi koronarnih bolesti, a da se vjerojatnoća smrtnoga ishoda povećava kada bračni partner umre.[18]

Komunikacija je u uskoj svezi s vlastitim pojmom ili definicijom o sebi. Poznata je **priča o „divljemu dječaku iz Aveyrona"** kojega su odgojili vukovi. Dječak nije razvio nikakav identitet kao ljudsko biće dok nije stupio u interakciju s ljudima. Pojedinci dobivaju osjećaj osobnoga identiteta tako što obraćaju pozornost na druge i od njih dobivaju povratne informacije. Uz to, osjećaj identiteta i vrijednosti razvija se u usporedbi sebe s drugima.[19]

Što je zajedničko tvrtkama kao što su BMW, *Apple*, *Nike*, *Toyota* i dr.? Prema istraživanjima koje je provedeno u nekoliko stotina tvrtki zajednički su im glavni menadžeri koji imaju izuzetno uspješne komunikacijske vještine. *Standard & Poor's* ocjenjuje kako tvrtke koje vode učinkoviti komunikatori imaju prosječnu financijsku dobit od 758 % u razdoblju od deset godina, naspram prosjeka od 128 % za prvih 500 tvrtki. Što je to što čine njihovi glavni izvršni menadžeri? Opisuju ih kao ljude koji ulijevaju poštovanje, odani su, pa čak izazivaju i naklonost svojih zaposlenih, a ne strah. Imaju viziju budućnosti, tolerantni su, humani i praktični. Istraživanja pokazuju da upravni odbori tvrtki tragaju sve više za vođama koji mogu pokazati fantastične komunikacijske vještine u odnosima sa zaposlenicima i ostalim ključnim akterima kao što su kupci, dobavljači, dioničari i dr. te da stvaraju kontinuirane rezultate. Stručnjaci se slažu da je vodstvo znatno važnije nego strategija. Dva različita lidera mogu provoditi istu strategiju s potpuno različitim rezultatima.

> *Uspijete li postići da publika navija za vas, uvijek ćete izići kao pobjednik. Ta publika je baš kao i vi. Ona se sastoji od ljudskih bića kojima je stalo, koja suosjećaju, podržavaju. Publika želi da uspijete. Pokažite im kako znate da im je stalo do vas. Dajte sve od sebe, baš kao što je to činila i balerina svaki put kada bi stupila na pozornicu.*

> *Crpite snagu iz drugih. Svijest o vlastitoj ranjivosti i ranjivosti drugih učinit će od vas boljega i humanijega komunikatora. A jedino human komunikator može postati majstor komunikacije. Roger Ailes: You are the message, 1988.*

Brojni primjeri pokazuju koliko je komunikacija važna u privatnome i profesionalnome života te koliko je važan činitelj sreće. Važno je znati da se komunikacija uči i prilagođava svome sugovorniku ili skupini. Za mnoge se kaže da su rođeni komunikatori. Istina je bliža da su naučili komunicirati.

U svojoj knjizi *You are the message* Roger Ailes kaže: „**Ako dođe do nerazumijevanja (prekida komunikacije) između komunikatora (vas) i onoga s kim komunicirate (publika), to je greška komunikatora (vas).**" Razmislite o ovoj moćnoj misli i istini. Uspjeh u osobnoj komunikaciji ne započinje *on/a je kriv/a*. Pođite ponajprije od sebe.

Pojam komunikacije

Naši životi temelje se na odnosima s drugim ljudima koji ovise o komunikaciji. Brojna istraživanja pokazuju da osobe tijekom svoga života provedu oko 75 posto svakoga dana u komunikaciji. Komunikacija je u svezi sa svim društvenim, pa i političkim aktivnostima. Pojam „komunikacija" koristi se u literaturi u zbunjujućoj raznolikosti definicija koje se dijelom preklapaju s ostalim terminima, kao što su npr. „reakcija", „interakcija" ili „ponašanje".[20] Pojmovna preklapanja postoje osobito između „interakcije" i „komunikacije". Pojedini autori ove pojmove koriste kao sinonime. U duhu Sokratovih nastojanja da se riječi brižljivo definiraju prije uporabe, na početku je nužno odrediti sam *pojam* komunikacije.[21]

Riječ **komunikacija** potječe od latinskoga pojma ***communicatio*** što znači priopćiti. Komunikacija je, stoga, pojam u društvenim znanostima koji općenito označuje sveukupnost različitih oblika veza i dodira među pripadnicima društva, a posebno prenošenje poruka s jedne osobe ili skupine na druge. Zbog toga je komunikacija društveno vrlo važna. Ona omogućuje povezano djelovanje ljudi, što je u osnovi svih društvenih pojava.

Engleski državnik Benjamin Disraeli imao je razloga reći: „Mrzim definicije". Iako su nužne, definicije mogu biti i neugodne. Primjerice, gotovo je nemoguće pronaći jedinstvenu definiciju ljudske komunikacije. Sedamdesetih godina prošloga stoljeća znanstvenici (*Speech Communication*, 1972.)

proučili su 126 definicija komunikacije, a od tada su nastale i brojne druge. Izdvojivši ono što je tim definicijama zajedničko, L. A. Samovar i suradnici smatraju da je **„ljudska komunikacija proces putem kojega se prenose simboli u svrhu izazivanja reakcije"**[22].

Kao što se vidi, mnogi autori bave se definicijom komunikacije. Za S. Pricea[23] komunikacija je, najkraće rečeno, individualna proizvodnja nekoga simboličkog sadržaja u skladu s nekim kodom, koji anticipira prijem toga sadržaja kod drugih subjekata u skladu s istim kodom. Još davne 1909. godine Ch. H. Cooley napisao je da se pod pojmom komunikacije podrazumijeva mehanizam pomoću kojega ljudski odnosi egzistiraju i razvijaju se, a čine ga svi simboli duha sa sredstvima njihova prenošenja u prostoru i očuvanja u vremenu.

Prema jednoj pojednostavljenoj definiciji, ali, također, i jako razumljivom, komunikacija je prenošenje poruka od jedne do druge osobe. U tome procesu prenošenja poruke važno je da se informacija razumije. Ako se to ne dogodi, komunikacija nije uspješna. ***Uspješna komunikacija*** **podrazumijeva da je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljatelj**.[24]

Komunikolog P. Watzlawick (1974.) smatra da je komunikacija *conditio sine qua non* ljudskoga života i društvenoga uređenja. Mnogi drugi autori smatraju komunikaciju funkcionalno nužnim preduvjetom za svaki društveni sustav i osnovnim društvenim procesom. Komuniciranje je bitan element čovjekova sporazumijevanja, kooperiranja i ukupna djelovanja u društvu. Komunikacija se u širemu smislu definira kao „razmjena iskustva", a za sve žive organizme može se reći da u određenoj mjeri razmjenjuju iskustvo.

Komunikacija je temeljni element čovjekova sporazumijevanja. Za F. Vrega komuniciranje omogućuje ljudima sporazumijevanje. Ukratko, omogućuje im zajednički život, što je uvjet nastanka i opstanka društva. Zato je komunikacija temeljni oblik društvene interakcije.[25]

Neke definicije ograničavaju komunikaciju na **„transfer informacija"**. Prema njima komunikacija je proces kojim se neka informacija ili obavijest prenose od pošiljatelja do primatelja.

Komunikaciju je moguće definirati prema sredstvima kojima se koristi. U tome smislu *sredstva su komunikacije*:[26]

1) *Forma* – predstavlja način na koji se nešto priopćava (govor, pisanje, crtanje itd.).

2) *Medij* – sredstva komunikacije koja kombiniraju različite forme, npr. knjige, jer mogu sadržavati riječi, crteže i grafikone. To su „materijalni" nositelji poruka i prijenosna sredstva koja posreduju značajke sadržaja u određenu obliku: za ljudsko komuniciranje to su neverbalna, verbalna ili tehnička sredstva.[27]
3) *Mediji* – tehnološka sredstva masovne komunikacije, npr. tisak, TV, radio, film, internet itd.

Komunikacija ima tri bitne odlike:

1) ***Komunikacija je ostvarivanje veze među ljudima***. Te veze mogu biti između dviju osoba, između dvije ili više skupina i između pojedinca i skupine. Po svojoj strukturi te veze mogu biti izravne i neizravne.
2) ***Komunikacija je aktivnost***. Čak i kada pasivno čita neku knjigu, sluša ili gleda, osoba je komunikacijski aktivna.
3) ***Komunikacija se uči***. Ljudsko biće ne uči komunicirati, ono uči *kako* komunicirati radi zadovoljavanja svojih potreba.

Načela komunikacije

U proučavaju načela komunikacije važno je znati da komunikacija ima više obilježja.[28]

Komunikacija je dinamičan proces. Ova konstatacija ima više od jednoga značenja. Kao prvo, ona znači da je komunikacija trajna aktivnost i beskonačan proces, dakle ona nije fiksna. Komunikacija je poput filma, a ne jedne fotografije. Kada komuniciramo, riječi ili djelo ne ostaju zamrznuti, nego ih odmah zamjenjuju druge riječi ili djelo. Kao sudionik u komunikaciji, i vi ste iskusili njezinu dinamičnu prirodu. Na vas stalno utječu poruke drugih ljudi i zbog toga se stalno mijenjate. Od trenutka začeća do svoje smrti (a, kao što smo istaknuli, neke kulture vjeruju i poslije smrti) iskusit ćete gotovo beskonačno mnoštvo različitih fizičkih i psiholoških promjena, od kojih će neke biti previše istančane da biste ih zamijenili, a druge, pak, preduboke da biste ih mogli zanemariti.

Komunikacija je simbolična. Brojne definicije komunikacije podrazumijevaju činjenicu da su ljudi bića koja stvaraju simbole. Upravo ta sposobnost stvaranja simbola omogućava vam svakodnevne interakcije. Upotrebljavate simbole, kako verbalne, tako i neverbalne, da biste s nekim podijelili svoja

unutarnja stanja. Uporaba simbola omogućava prenošenje kulture s naraštaja na naraštaj. Zahvaljujući milijunima godina fizičke evolucije i tisućama godina kulturne evolucije, danas možemo stvarati, primati, pohranjivati i koristiti se simbolima. Taj sustav omogućava vam korištenje simbolima, bilo da je riječ o zvukovima, znakovima na papiru, kipovima, Brailleovu pismu, tjelesnim pokretima ili slikama da biste predstavili nešto drugo.

Komunikacija je sustavna (sistemska). Kada kažemo da je komunikacija sustavna, to znači da se „komunikacija događa u posebnim situacijama ili sustavima koji utječu na ono što i kako komuniciramo i na značenja koja pripisujemo porukama“[29]. To bi značilo da se komunikacija ne odvija u izolaciji ni u vakuumu, nego je dio većega sustava. Prema znanstvenicima komunikacija se uvijek odvija u kontekstu, a priroda komunikacije u velikoj mjeri ovisi o tome kontekstu.[30] To, pak, znači da situacija i okruženje pomažu u određivanju riječi i djela koja ćete stvoriti te značenja koja ćete pridati simbolima koje stvore drugi ljudi. Odjeća, jezik, odabir tema i drugo prilagođavaju se kontekstu.

Komunikacija uključuje donošenje zaključaka. Budući da među ljudima ne postoje izravne veze među njihovih umovima, ne možete pristupiti mislima i osjećajima drugih ljudi, nego samo možete izvesti zaključak o tome kakva su njihova iskustva. Takve zaključke donosite na temelju jedne riječi, tišine, drugih govora, jednostavna klimanja glavom, iz pogleda upućenih u vašemu smjeru ili, pak, odvraćena od vas. Ovo obilježje komunikacije oduvijek je frustriralo ljude jer je, u vrlo stvarnome smislu, svatko odvojen od drugih ljudi vlastitom kožom. Ono što znate i osjećate ostaje u vama, osim ako to ne izrazite simbolima odnosno komunikacijom.

Komunikacija ima posljedicu. Podsjećamo na činjenicu da čin slanja i primanja simbola utječe na sve uključene strane. Procesna priroda komunikacije znači da se od početka do kraja razgovora mnogo toga može dogoditi. Kada se razmjenjuju poruke s vama i vašim partnerom/partnerima, u komunikaciji se nešto događa. Vaše reakcije na poruke razlikuju se po jačini i vrsti.

Komunikacijska znanost ili komunikologija

Komunikacijska znanost ili komunikologija interdisciplinarna je znanost[31] koja istražuje najraznovrsnije oblike komuniciranja među živim bićima, a obuhvaća proučavanje sadržaja, oblika i tehnika priopćavanja, istraživanje

smisla poruka i načina njihova prihvaćanja te učinaka poruka što protječu između pošiljatelja i primatelja.[32]

Dakle, temeljni je krug interesa komunikacijske znanosti (komunikologije) djelovanje, odnosno učinak poruka koje protječu između pošiljatelja i primatelja.[33] Pri tome se poruke uzimaju kao smislene cjeline, od rečenice do čitava govora ili razgovora. Ljudi se u komunikaciji koriste dvama oblicima komunikacije: analogijskim i digitalnim.

Analogijsku komunikaciju zovemo još i neverbalnom, dok se digitalna pretežno ostvaruje na verbalan način, uporabom riječi i brojeva. Analogijsku komunikaciju nalazimo već kod životinja, posebno filogenetski bližima ljudskoj vrsti (primjerice kod majmuna, pasa, mačaka i sl.) te ju je zato u stanovitoj mjeri moguće razumjeti. Ovakvu komunikaciju jednim imenom zovemo *protokomunikacija*, jer istovremeno pokazuje informaciju, emociju i namjeru djelovanja, dakle, ona je sinkretična. Takva vrsta komunikacije postoji i kod čovjeka. Štoviše, takva je vrta kod čovjeka najčešća, s tim da je čovjek u stanju svaku spomenutu sastavnicu zasebno komunicirati (kada netko izlaže na izrazito hladan, neemocionalan način, isključivo informirajući svoje primatelje).[34]

Temeljna preokupacija komunikacijske znanosti (komunikologije) jest **odnos kakav se komunikacijom stvara među pojedincima ili skupinama ljudi**. Bez obzira na to što svaki pojedinac od rođenja do svoje smrti komunicira, mnoge mu zakonitosti komuniciranja ostaju skrivene, pa komunikacija uspijeva više slučajno ili po „intuiciji", nego na temelju razumne primjene nekih ključnih načela. Ovdje je riječ o tzv. „nesvjesnim uspješnim komunikatorima", koji se oduvijek mogu naći u seoskim sredinama, u razredu, na nekoj od istaknutijih pozicija unutar organizacija ili razinama vlasti. Ostali se ubrajaju u one koji osjećaju da u tome pogledu imaju problema i prostora za daljnje napredovanje, dok treći ne misle da imaju bilo kakav problem i u nekome drugom traže razloge skromnih efekata u poslu ili životu.

Podjela komunikacijske znanosti

Komunikacijsku znanost pojedini znanstvenici dijele prema područjima interesa.[35] Tako se, primjerice, razlikuju opća komunikacijska znanost (komunikologija) o stvaranju i razgradnji odnosa među ljudima; komunikacija u poslovnim organizacijama (odnosi između pretpostavljenoga i

podređenih, timska komunikacija, komunikacija s klijentima); komunikacija u obitelji, među supružnicima, s djecom, među rođacima; komunikacija u obrazovnim i odgojnim situacijama (škola); komunikacija u „slobodnim" situacijama (npr. među prijateljima, u sportu); komunikacija s predstavnicima upravnih institucija (npr. s činovnicima, čuvarima reda, u parlamentu); komunikacija među pojedinim kulturama (npr. zapadni kulturni krug, istočni kulturni krug i sl.); komunikacija u promidžbi; komunikacija u odnosima s javnošću; masovna komunikacija (novine, radio, televizija, internet itd.).[36]

Ključna su načela suvremene komunikacijske znanosti:[37]

1) *Stav prema primatelju*. Pošiljatelj koji vodi računa o primatelju, koji je „na njegovoj strani", prihvaća ga kao osobnost i s njime empatizira (tj. shvaća zašto komunicira upravo onako kako to čini), znatno prilagođenije komunicira s njim nego kada mu je stav obratan.
2) *Vladanje vlastitom komunikacijom*. Ljudi najčešće komuniciraju spontano, a pritom nisu svjesni da izazivaju niz primateljevih reakcija, kako pozitivnih, tako i negativnih.
3) *Pridržavanje triju temeljnih dimenzija komunikacijskih odnosa*: vertikalne, horizontalne i radne.

3. PROCES KOMUNIKACIJE

Komunikacija je složen proces koji **prenosi informacije** i **definira odnose**. Zato je **informacija** jedan od osnovnih pojmova u analizi komunikacijskoga sustava. Pojam informacija u suvremenoj literaturi različito se određuje i nema suglasnosti u njegovu definiranju. Uzimajući u obzir brojne pristupe ovome teorijskom pojmu, M. Plenković polazi od uvjerenja da je informacija spoznaja koja se simboličkom ljudskom aktivnošću transformira iz statusa *per se* u status *per nos*, tj. spoznaja koja dobiva svoju inkarnaciju u novim simboličkim sustavima (jezik, pismo, znakovi itd.). Najkraće rečeno, informacija je način na koji čovjek gleda, doživljava i utječe na svijet izvan sebe. Informacija je zato najistinitiji *topos res humanuma*, **obzorje čovjekova prodora u kozmos** i sredstvo njegove emancipacije.[38]

Elementi procesa komunikacije

Da bi se razumjela komunikacija, tj. proces komunikacije, nužno je ukazati na ključne elemente ili sastavnice u komunikacijskome procesu: ***pošiljatelj*** *(izvor)*, ***poruka*** i ***primatelj*** *(recipijent)*. Osim ove tri ključne sastavnice, elementi su komunikacijskoga procesa: (komunikacijski) ***kanal*** *(medij)*, ***povratna informacija*** – *feedback* i ***šumovi*** u komunikaciji.[39]

Pošiljatelj

Pošiljatelj je osoba koja želi nešto priopćiti i pokušava postići (spo)razumijevanje. To je osoba koja šalje poruku drugoj strani. Naziva se i *komunikator* ili *izvor*. Pošiljatelj je osoba koja započinje komunikaciju. U širemu smislu komunikacije pošiljatelj bi mogao biti bilo koji pojedinac ili skup pojedinaca, primjerice, *jedna osoba* (pojedinac koji želi uvjeriti prijatelja da ode u kino), *dijada* (par koji želi da još jedan par dođe na večeru), *grupa* (gradsko vijeće koje želi objasniti svojim zastupnicima razloge novih gradskih poreza) ili, čak, *organizacija* (nacionalni prehrambeni lanac želi objasniti potrošačima zašto je njihova hrana bolja od konkurentske).

Bilo da je riječ o organizaciji, grupi, dijadi ili pojedincu, pošiljatelj (izvor) ima tri funkcije u komunikaciji:

1) odlučiti koje specifično značenje treba komunicirati
2) enkodirati to značenje u jednu ili više poruka
3) prenijeti poruku/poruke.

U interpersonalnoj komunikaciji tipično je da jedan pojedinac obavlja sve tri navedene funkcije, ali nije neuobičajeno vidjeti da svaku od njih izvodi različita osoba.

Poruka

Poruka je informacija ili više informacija, činjenica ili mišljenje. Poruka je „paket" informacija koji se odašilje tijekom komunikacije. Kada ljudi razmjenjuju niz poruka, bilo da su licem-u-lice ili *online*, dolazi do *interakcije*. Poruka je riječ, slovo, pokret, govor tijela, pogled ili bilo koji drugi signal čiji se smisao može protumačiti. Stoga, poruka može biti verbalna i neverbalna. Kada govorimo, govor je poruka. Kada pišemo, pisanje je poruka. Dakle, v*erbalna poruka* predstavlja bilo koji tip govorne komunikacije u kojoj se koristi jedna ili više riječi. *Neverbalne poruke* obuhvaćaju sve neverbalne aspekte našega ponašanja. To su sve one poruke koje prenosimo bez riječi. Kada gestikuliramo, kretanje naših ruku i izrazi na našim licima također su poruka. Poruka je bilo koji verbalni ili neverbalni poticaj koji pobuđuje značenje kod primatelja. Komunikacijska poruka utječe na *kognitivna* (spoznajna) i *afektivna* (emotivna) stanja primatelja komunikacijske poruke. Poruke mogu biti *namjerne* ili *nenamjerne*.

Kodiranje, dekodiranje, značenje i interpretacija poruke

Za razumijevanje komunikacijskoga procesa važno je ukazati na značenje enkodiranja, dekodiranja, značenja i interpretacije poruke.

Kodiranje je proces oblikovanja informativnih sadržaja u poruku. To je proces u kojemu pošiljatelj misli, ideje i pojmove pretvara u poruku. Kodiranje je početna faza nastajanja poruke. U procesu kodiranja misli se pretvaraju u verbalne (jezik) i neverbalne znakove (govor tijela). Vrlo je važan čimbenik kodiranja povratna informacija primatelja poruke.[40]

Dekodiranje predstavlja proces prijama, interpretacije, razumijevanja, prihvaćanja ili odbijanja poruke koju je poslao izvor informacije. Proces dekodiranja započinje u trenutku kada poruka počinje stizati do

primatelja, što ne znači da je uloga primatelja započela u tome trenutku. Proces dekodiranja poruke najsloženija je faza u komunikacijskome procesu jer na primanje poruke utječu mnogobrojni čimbenici koji određuju ponašanje, stav ili odnos primatelja prema dobivenoj poruci. Komunikacija se dogodila kada je poruka primljena i do neke mjere shvaćena. To ne znači da ju je primatelj poruke razumio u onome smislu koji je namijenio pošiljatelj. Razlika između ova dva značenja jedan je od pokazatelja koliko je komunikacija bila uspješna. Što je veće podudaranje smisla poslane i primljene poruke, to je komunikacija uspješnija.[41]

Kod dekodiranja poruke vrlo je važno ***značenje***, jer se ono ne može prenijeti niti se može primiti. Mi moramo primiti poruke koje nam se prenose i dodijeliti im značenje. Dekodiranje je, dakle, prijevod poruke u ideje ili informacije. Značenje koje dodjeljujemo određenoj poruci u velikoj mjeri ovisi o prethodnim porukama koje smo primili od izvora i naših prethodnih iskustava. Često značenje koje dobijemo ili dodijelimo određenoj poruci možda nije jednako značenju koje želi pošiljatelj. Da bi komunikacija bila učinkovita, nužno je da mi kao primatelji razmotrimo našu pozadinu i iskustvo u usporedbi s pozadinom i iskustvom izvora. To može zahtijevati da se „stavimo u poziciju druge osobe".

Interpretacija poruke završna je faza u procesu komunikacije. Primatelj odlučuje o značenju poruke, odnosno poslanih simbola. Unatoč pošiljateljevim nastojanjima da poruku optimalno formulira, na poruku utječe i primateljeva sposobnost primanja i interpretacije. Interpretacija je dio procesa dekodiranja poruke.

Elementi enkodiranja i dekodiranja poruke najjasnije se mogu ilustrirati pogledom na *Shramov proces komunikacije*. Naime, profesor W. Schram sa Sveučilišta Stanford proces komunikacije razumijeva kao situaciju koja je slična telefonskomu ili radijskomu krugu.



Slika 1. *Shramov proces komunikacije*

Primatelj

Primatelj *ili recipijent*, naziva se još i *prijemnik*, osoba je koja želi nešto razumjeti, tj. subjekt kojemu je poruka upućena. Ali prije nego što se poruka može primiti, simboli se u njoj moraju prevesti u oblik koji primatelj može razumjeti.[42] Primatelj poruke implicitno je nazočan u činu komunikacije od samoga početka procesa enkodiranja poruke. Kao i pošiljatelj, i primatelj može biti pojedinac, dijada, grupa ili organizacija. Također, kao i izvor, i primatelj ima *tri funkcije* u ljudskoj komunikaciji:

1) ***primiti*** poruke primatelja
2) ***dekodirati*** te poruke u neko značenje
3) ***odgovoriti*** na poruke.

Dakle, u interpersonalnoj komunikaciji normalno je da jedna osoba obavlja sve tri funkcije. Međutim, nije neuobičajeno da je uključeno više od jedne osobe.

> *U svakoj komunikaciji uvijek odlučuje primatelj! (…) Nakon što su vaše riječi prošle kroz filtere referencija, predrasuda i unaprijed stvorenih ideja, od onoga što ste nekoj osobi rekli naposljetku ostala je poruka onako kako ju je ta osoba shvatila. Više je različitih razloga zbog kojih osoba može to što ste joj htjeli reći protumačiti na posve drugačiji način od onoga koji vam je bio namjera. Kako je osoba shvatila vaše riječi, ovisit će, naravno, o tome s kim razgovarate, ali iznimno je rijetko da se cijela poruka prenese baš onako kako ste je vi u svojemu umu zamislili. Jasno, na to možete gledati kao na jedan od brojnih izazova. Ne možete promijeniti kako primatelj funkcionira. Bez obzira na to, većina ljudi zna kako želi da se postupa prema njima i osjetljivi su na to. Prilagodbom na to kako drugi ljudi žele da se postupa prema njima postat ćete učinkovitiji u svojoj komunikaciji.*[43]



Slika 2. *Osnovni komunikacijski model*

Komunikacijski kanal/medij

Poruke nisu samomobilizirajuće. One se prenose od pošiljatelja (izvora) prema primatelju pomoću jednoga ili više kanala ili medija. Kanal ili medij je, dakle, sredstvo/način kojim se poruka prenosi od jedne do druge osobe. Kanali dolaze u mnogim oblicima. Izgleda da svako od naših pet čula može funkcionirati kao kanal. U interpersonalnoj komunikaciji obično mislimo o vidu i zvuku (ili svjetlosnim valovima i zvučnim valovima) kao najčešćim kanalima komunikacije. Međutim, postoji mnogo slučajeva kada šaljemo i primamo poruke preko kanala dodira, mirisa i okusa. Štoviše, u većini naših interakcija licem u lice koristimo kombinaciju kanala: čujemo glasove jedni drugih i vidimo kretanja jedni drugih. Također smo skloni dodirnuti se u različitim vremenima tijekom naše interakcije. Možemo, čak, zabilježiti kako ugodno (ili neugodno) svatko miriše. Poruke koje se prenose preko svakoga od tih kanala daju nam mnogo širi repertoar poticaja kojima možemo dodijeliti značenje, potencijalno nam dopuštajući da više razumijemo određeni komunikacijski događaj.

> *U kognitivnoj psihologiji postoji pojam „kapacitet kanala". Odnosi se na kapacitet ili sposobnost našega mozga u primanju određene količine različitih podataka.*[44]

Kanali ili mediji komunikacije često se javljaju u drugim oblicima koji nisu naša fiziološka osjetila. U organizacijama, naprimjer, supervizori funkcioniraju kao kanali za viši menadžment tako što prenose poruke menadžmenta zaposlenicima niže razine. Postoje kanali masovnih medija kao što su televizija, radio, film i *billboard* / reklamni panoi, koji prenose poruke od jednoga ili više izvora do mnogih primatelja. Na interpersonalnoj razini poštanski sustav može se smatrati kanalom kojim se prenose pisane poruke. Elektronički kanali omogućuju interpersonalnu komunikaciju preko telefona, faksa i računala. Čak i glazba i umjetnost funkcioniraju kao kanali za poruke koje su često izražajne. Izvor (pošiljatelj) može stvoriti poruku koja dolazi do primatelja stoljećima kasnije ili istodobno. Da ponovimo, kanal ili medij jest *bilo koji* način kojim poruka dolazi od izvora do primatelja.

Kao što se može vidjeti, postoje dvije vrste komunikacijskih kanala: 1) osobni i 2) posredni.

Osobni komunikacijski kanali uključuju dvije ili više osoba koje međusobno izravno komuniciraju.

Posredni kanali komuniciranja prenose poruke bez osobnoga kontakta ili interakcije i uključuju medije, atmosferu i događaje. U svezi s tim komunikacijski kanali mogu biti: 1) *auditivni ili vokalni kanal* (govor jezika i neverbalni elementi), 2) *vizualni kanal* (izraz lica, govor tijela, habitus, prostorna komunikacija), 3) *taktilni kanal* (doticanje tijela, milovanje), 4) *olfaktivni kanal* (miris tijela), 5) *termalni kanal* (osjećaj tjelesne topline) i 6) *gustacijski kanal* (osjetilo okusa).[45]

Osim podjele kanala ili medija na osobni i posredni, pojedini autori dijele ih na ***neosobne*** (npr. masovni mediji) ili ***međuljudske*** (formalna komunikacija između dviju osoba ili neformalna komunikacija između dviju ili više osoba, licem u lice, telefonom, poštom ili *online*).[46] U središtu i ove podjele riječ je o osobnim i posrednim kanalima.

Povratne informacije *(feedback)*

Povratna informacija (*feedback*) jest primateljeva reakcija. To je vidljiv primateljev odgovor na pošiljateljevu poruku (izvora). Pošiljatelj preko prihvaćenoga medija komunikacije šalje poruku primatelju koji je dekodira. O utjecaju ili odsutnosti utjecaja poruke na recipijenta, pošiljatelj dobiva povratnu (*feedback*) informaciju. Dakle, povratni tijek ili *feedback* informira nas o tome kakav je utjecaj imala komunikacija na vanjski svijet, a također upozorava na deformacije informacija na putu od izvora prema cilju. Uz povratnu informaciju proces postaje razgovor ili dvosmjerna komunikacija.

Povratna informacija (*feedback*) može biti jednostavan refleks ili kompliciran sustav pokreta koji se temelji na prethodnim iskustvima. Ako su informacije u tome procesu komuniciranja sposobne promijeniti način djelovanja, to možemo nazvati procesom učenja.[47]

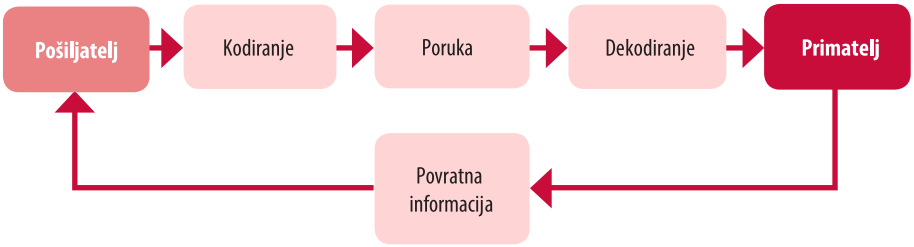
Da bi povratna informacija bila kvalitetnija, razmotrit ćemo nekoliko važnih načela (pravila):

- ***Usredotočite se na specifična ponašanja***. Povratna veza treba prvenstveno biti specifična, a ne općenita.
- ***Povratna informacija mora biti impersonalna***. Povratna informacija mora biti u svezi s poslom. Nemojte nikada nekoga kritizirati osobno zbog neprikladne akcije. Ljudima govoriti da su glupi, nekompetentni ili tomu slično, gotovo uvijek ima suprotan učinak.

- ***Usmjerite povratnu informaciju prema cilju.*** Ako pošiljatelj treba reći nešto negativno, mora to usmjeriti prema primateljevim ciljevima. Takva se osoba mora zapitati kome bi ta povratna informacija trebala pomoći.
- ***Povratnu vezu dobro vremenski uskladite.*** Povratna informacija postiže najbolji učinak na primatelja kada je razmak između njegova ponašanja i primitka povratne informacije o istome vrlo kratak.
- ***Osigurajte razumijevanje.*** Je li povratna informacija dovoljno sažeta i iscrpna da primatelj može jasno i potpuno razumjeti komunikaciju? Pošiljatelj bi se trebao pobrinuti da primatelj ponovi svojim riječima sadržaj povratne informacije kako bi vidjeli je li u potpunosti shvatio željeno značenje.
- ***Usmjerite negativnu povratnu informaciju prema ponašanju koje primatelj može kontrolirati.*** Nema mnogo koristi od podsjećanja neke osobe na nedostatke koje ne može kontrolirati.

Pošiljatelj prati povratne informacije (npr. mijenja li primatelj svoje ponašanje, izraz lica, uvjerenja ili stavove) da bi mogao izmijeniti ili zamijeniti poruku (odnosno kanal kojim se šalje.).[48]

Povratna informacija vrlo je važna u svakoj komunikaciji, a posebno u interpersonalnoj komunikaciji. Pošiljatelj može pozorno promatrati primateljev odgovor kako bi procijenio uspjeh poslanih poruka.

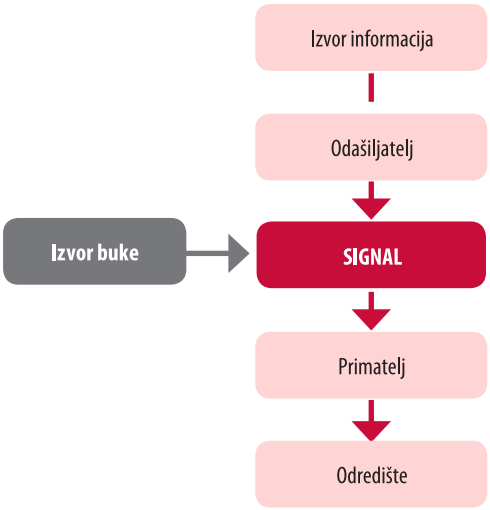


Slika 3. *Proces komuniciranja (uključujući povratnu vezu)*

Šumovi (smetnje) u komunikacijskome kanalu

Iznimna je zasluga kanadskoga sociologa M. McLuhana što je ukazao na ulogu *šumova* u kanalu. Oni mogu omesti informacijski tijek do te mjere da poslana informacija uopće ne stigne na željeno odredište. Dakle, *šum* je

čimbenik komunikacijskoga procesa koji ometa otvoren i nesmetan protok informacija od izvora do primatelja. Može se pojaviti u obliku *psiholoških, semantičkih ili mehaničkih* smetnji.



Slika 4. *Proces komuniciranja (uključujući izvor i buku/smetju)*

U komunikaciji postoji više vrsta šumova. Pojedini autori pišu o zaprekama u komunikaciji koji su zapravo sinonimi za šum, ali razlika je u tome zapreke uglavnom imaju ljudsko podrijetlo, a šum može biti i tehnički. Prema ovome pristupu ljudske su zapreke podvrsta šuma.[49] Mogu biti *sociokulturne, psihološke* i *organizacijske*.

Sociokulturne zapreke

U komunikaciji uvijek sudjeluje više ljudi. Kultura je grupni ili društveni fenomen i vrlo je moćna. Ključni sociokulturni elementi koji mogu postati zapreke jesu:[50]

- ***Skupno mišljenje***. Skupno je mišljenje društveni fenomen koji se javlja kada skupno ponašanje dominira i guši proces odlučivanja.
- ***Sukob vrijednosti i uvjerenja***. Kultura se temelji na zajedničkim uvjerenjima i vrijednostima. Kada se komunikacija odvija preko kulturoloških granica, da bi se izbjegli sukobi, potrebno je voditi računa o kulturološkim vrijednostima i uvjerenjima.

- ***Stereotipi i etnocentrizam.*** Stereotip je pokušaj predviđanja čovjekova ponašanja na osnovi njegove pripadnosti određenoj skupini. Obično se vežu za površno ponašanje i netočne informacije. Predstavljaju zapreku u komunikaciji. Etnocentrizam je u svezi sa stereotipima. Etnocentrični ljudi na svoju kulturu gledaju kao na jedinu valjanu.
- ***Jezik i žargoni***. Jezik može postati zapreka u komunikaciji. Jezik je specifičan način kodiranja značenja poruke. Status i klasne razlike mogu utjecati na različito korištenje jezika. Mnoge profesije imaju vlastiti žargon koji određuje granicu između stručnjaka i njihovih klijenata.

Psihološke zapreke

Psihološke zapreke odnose se na pojedinca i njegovo mentalno i emotivno stanje. Ključne su psihološke zapreke:[51]

- ***Filtriranje***. Ljudi često čuju samo ono što žele čuti i vide samo ono što žele vidjeti. Često su filteri rezultat osobnih vrijednosti ili podrijetla. Mogu se izbjeći pozornim slušanjem i čitanjem.
- ***Percepcija***. Proces je primanja i selekcije informacija iz okolnoga svijeta preko čovjekovih osjetila vida, sluha, dodira, njuha, okusa. Svi mi imamo svoje percepcije ili način na koji promatramo svijet. Posjedujemo percepcije stvarnosti kojima vjerujemo i ponašamo se prema uvjerenjima koja istovremeno utječu na naše ponašanje. Stoga naše percepcije mogu postati zapreke u komunikaciji.
- ***Manjkava memorija***. Pamćenje ima važnu ulogu u uspješnoj komunikaciji. Treba se usredotočiti na informaciju koja se želi zapamtiti, zatim je treba izdvojiti i spremiti, tj. prebaciti iz kratkoročnoga u dugoročno pamćenje. Ključni su elementi za bolje pamćenje: razumijevanje, širina znanja, aktivno prisjećanje i asocijacije.
- ***Loše slušanje***. Loše pamćenje može biti posljedica lošega slušanja koje može biti uzrokovano vanjskim smetnjama ili nedostatkom zanimanja. Ponekad izgleda da vas sugovornik sluša, no osjeća se da to nije tako. Nekoliko je tipova slušatelja: lažni slušatelji, ograničeni slušatelji, pozitivni ili aktivni slušatelji.
- ***Emotivno upletanje***. U komunikacijskome procesu emocije mogu predstavljati zapreke u slanju i primanju poruka. Kada ste ljuti, možete

reći stvari koje zapravo ne mislite ili odbiti razgovarati o stvarima koje je potrebno izbjeći. Pozitivni osjećaji mogu predstavljati zapreku. Zbog previše humora vaša se poruka neće doimati toliko važnom i ozbiljnom. Najbolje rezultate postići ćete staloženim pristupom.

Organizacijske zapreke

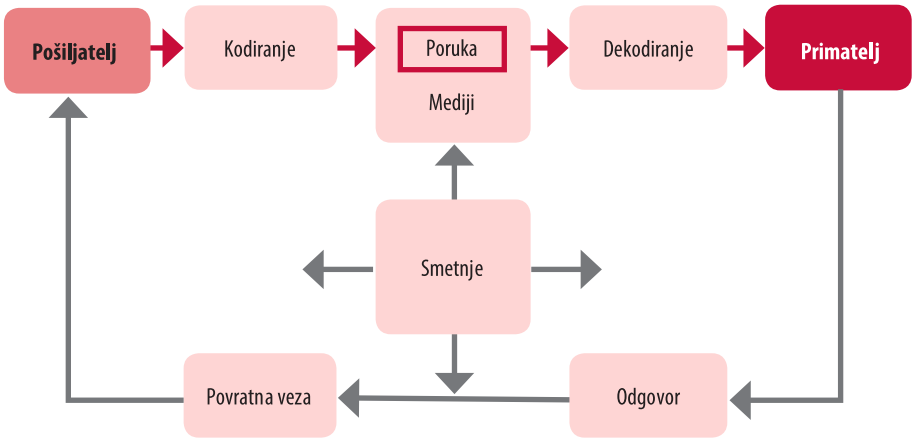
U organizacijama postoje specifični komunikacijski problemi. Organizacijske zapreke, prije svega, odnose se na organizacijsku strukturu, kulturu, model rada i komunikacijske tokove. Najčešće organizacijske zapreke su:[52]

- ***Preopterećenost informacijama***. U ovome informacijskom društvu ljudi su često preopterećeni informacijama. Nove komunikacijske tehnologije nisu zamijenile stare nego su ih samo nadopunile. Uspješni komunikatori danas se moraju znatno više truditi da bi javnost čula njihovu poruku.
- ***Konkurencija poruka***. Preopterećenost informacijama vodi do natjecanja poruka. Količina informacija s kojima se svakodnevno suočavamo tjera nas da biramo između onoga što nam je važno i onoga što nam je manje važno.
- ***Iskrivljavanje informacija***. U višim organizacijskim strukturama informacija mora proći više odjela i ljudi prije nego što stigne na odredište. U takvim okolnostima i zbog pogrešna shvaćanja može doći do iskrivljavanja informacija. Ponekad iskrivljavanje može biti štetno, pa i opasno.
- ***Filtriranje poruka***. Menadžeri filtriranjem ili pregledavanjem biraju komunikacije na koje će obratiti pozornost. Kada se prosljeđuje informacija, menadžeri je još jednom filtriraju ili je reproduciraju u skraćenome obliku. Filtriranje poruka znači da se komunikacija često može iskriviti ili smanjiti. Svaki filter i razmjena informacija može udvostručiti šum i prepoloviti poruku.
- ***Kontradiktornost poruka***. Poruka može i biti proturječna, oprečna. Menadžeri trebaju biti sigurni da su njihove poruke dosljedne, a ne da jedan dan imaju jedan, a drugi dan drugi sadržaj. Kontradiktorne poruke mogu potkopati komunikaciju i vjerodostojnost.
- ***Komunikacijska klima***. Dobra komunikacija u mnogočemu ovisi o stilu menadžmenta ili organizacijskoj klimi koja je relativno slobodna i otvorena za komunikaciju. Organizacija treba otvoriti vertikalne

i horizontalne komunikacijske kanale, kanale *prema gore* i kanale *prema dolje*.

- ***Razlike u statusu***. Razlike u statusu postoje u većini organizacija, a mogu postati zapreke kada menadžeri slušaju podređene bez pozornosti. Podređeni porukama nadređenih često pridaje veću važnost nego što je to možda potrebno. Stoga se događa da poruke koje dolaze s vrha postaju vrjednije nego što to jesu, a ne slušaju se poruke s dna. Tako status može biti zapreka u komunikaciji.
- ***Strukturalni problemi***. Proces strukturiranja organizacije na specijalizirane odjele može stvoriti koordinacijske probleme zbog sukoba svojstvenih različitim funkcionalnim ulogama unutar organizacije. U kontekstu zemljopisne metafore što je veća udaljenost (fizička, društvena ili kulturna) između dviju točaka, informaciji će duže trebati da stigne od jedne do druge točke.

Imajući u vidu sve navedene elemente, proces komunikacije shematski može se prikazati na sljedeći način.



Slika 5. *Proces komuniciranja*

Ciljevi komunikacije

Ciljevi su, također, jedna od sastavnica ili komponenti komunikacije. U dosadašnjemu razumijevanju komunikacije vidljivo je da pošiljatelj (izvor) ima namjeru potaknuti specifično značenje kod primatelja, što je zapravo

pošiljateljev *cilj*. Općenito, u interpersonalnoj komunikaciji postoje *tri glavna cilja*:

1) razvijanje interpersonalnih **odnosa**
2) postizanje **suglasnosti**
3) postizanje **razumijevanja**.

Prvi temeljni *cilj* interpersonalne komunikacije jest ***razvoj odnosa s drugima***. Komunikacija nije samo bitna za razvoj odnosa nego je ona odnos. Teoretičari smatraju da interpersonalna komunikacija sadrži sile koje „okupljaju ljude, drže ljude zajedno, dijele ih i razdvajaju“[53]. Većina ljudi ima osnovnu potrebu da im se netko sviđa i da se oni svide drugima. Ispunjenje ove potrebe jedan je od razloga zašto razvijamo odnose. Također, razvijamo odnose radi potreba druženja, dijeljenja i ljubavi. Ponekad možemo osjetiti da ne dobivamo ono što nam treba iz odnosa ili ne možemo u njega uložiti ono što odnos zahtijeva. Stoga smo primorani okončati odnos. Bilo da je naš cilj razviti i održati odnos ili ga okončati, moramo komunicirati da bismo postigli taj cilj.

Drugi je temeljni cilj interpersonalne komunikacije postići ***suglasnost s drugima***, odnosno, drugim riječima, pokušavamo na neki način utjecati na njihove akcije. Pod „postizanjem suglasnosti“ jednostavno mislimo na to da drugu osobu (primatelja) uključimo u neko ponašanje koje traži pošiljatelj (izvor). Naša motivacija da postignemo suglasnost druge osobe proizlazi iz naše želje ili potrebe za promjenama u našemu okruženju, u neposrednoj situaciji, i u našim odnosima. Primjerice, ako je vaš red da operete posuđe, ali morate učiti za vrlo važan test, možete pokušati nagovoriti svoga cimera da ih opere, odnosno pokušat ćete ga uvjeriti da udovolji vašemu zahtjevu. Možete jednostavno zamoliti cimera da opere posuđe; mogli biste zahtijevati ili prijetiti posljedicama; ili možete ponuditi cimeru nešto zauzvrat. Vaš jedini cilj u ovome slučaju jest postići udovoljenje vašega cimera u obavljanju zadatka. Da biste postigli pristanak, morate komunicirati na način koji ispunjava vaše namjere i vaš ***cilj***. Treći temeljni cilj interpersonalne komunikacije jest postići ***razumijevanje***. Svi imamo potrebu znati i razumjeti. Da bismo znali i razumjeli, potrebne su nam informacije. Da bismo dobili informacije, moramo se uključiti u komunikaciju. Stoga, naša potreba da pronađemo informacije, da bismo nešto mogli znati i razumjeti, može nas motivirati da komuniciramo s drugima. Ako ne čitate ovaj udžbenik samo zato što morate, vjerojatno ga čitate da biste dobili neke

informacije o komunikaciji. Vjerojatno se nadate da ćete, posjedujući ove informacije, moći bolje razumjeti kako i zašto ljudi međusobno komuniciraju. Razgovaramo s drugim ljudima da bismo dobili informacije, razjasnili određena pitanja, proširili naše znanje o događajima i shvatili zašto svijet djeluje baš na ovaj način. Drugi ljudi razgovaraju s nama iz istih razloga.

Iako su razvoj odnosa, postizanje udovoljenja i postizanje razumijevanja tri odvojena cilja komunikacije, rijetka je pojava da se ostvaruju neovisno. Drugim riječima, za postizanje jednoga od tih ciljeva obično je potrebno postići i druga dva cilja. Dobar primjer za navedeno jest razvoj odnosa. Kada prvi put upoznamo nekoga, često trebamo ili želimo znati kako će nam druga osoba odgovoriti. Naša nas želja za tim znanjem može motivirati da komuniciramo s osobom. Teoretičari su taj proces nazvali **„smanjenjem neizvjesnosti"**[54]. Naša želja da znamo kako će se druga osoba ponašati prema nama u danoj interakciji stvara potrebu za informacijama. Ta se potreba može zadovoljiti samo komuniciranjem s tom osobom. Kada smo stekli to znanje, smanjili smo našu neizvjesnost o toj osobi i njegovim ili njezinim postupcima. Tako ciljevi razvoja odnosa i postizanja razumijevanja funkcioniraju zajedno u našemu motiviranju da komuniciramo s drugom osobom.

Da bi se održao ili, čak, okončao odnos, često se zahtijeva postizanje udovoljenja. Primjerice, u svakome odnosu rutinski smo suočeni s interpersonalnim razlikama, od kojih mnoge mogu ugroziti opstanak odnosa. Možda osoba ne provodi toliko vremena s nama koliko bismo željeli. Iako je naš primarni cilj spasiti odnos, naš je sekundarni cilj nagovoriti ih da provodu više vremena s nama. Ovaj cilj motivira nas da komuniciramo na način koji će pridonijeti postizanju udovoljenja druge osobe. Možda druga osoba želi prekinuti odnos, ali mi ne. Njihov cilj može biti da nas nagovore da ih ostavimo na miru; stoga provode manje vremena s nama, nadajući se da ćemo mi „dobiti poruku".

Njihova je taktika postizanja suglasnosti relativno bezobzirna, ali često uspješna. Možete zamisliti i druge primjere koji ilustriraju međusobnu povezanost između razvoja odnosa, postizanja suglasnosti i postizanja razumijevanja. Skoro je nemoguće misliti da se jedan događa bez drugih. Sva su tri potencijalno moćna motivatora za komunikaciju. Naš primarni cilj može biti postizanje samo jednoga od njih, ali ostvarenje toga cilja praktički zahtijeva ostvarenje i druga dva.

Kontekst komunikacije

Jedna od ključnih sastavnica komunikacije jest „kontekst" komunikacije koji upućuje na okolnosti u kojima se odvija komunikacija. Kontekst je važan interes u komunikaciji jer mi ne komuniciramo na isti način s različitim ljudima u određenoj situaciji ili s istom osobom u različitim situacijama. Kontekst se usredotočuje na dvije važne varijable: *uloge* i *pravila*. To jest, kako i što kažemo drugoj osobi u određenoj situaciji ili kontekstu ovisi o: 1) ***ulogama*** koje svatko od nas preuzima u toj situaciji i 2) ***pravilima*** koja upravljaju našim interakcijama u skladu s tim ulogama. Primjerice, komuniciramo sa studentima i profesorima u ulozi studenta, s određenim prijateljima u ulozi dečka ili djevojke, s liječnicima u ulozi pacijenta i poslužiteljima u ulozi kupca. Svaka od tih različitih interakcija uključuje drugačiji komunikacijski kontekst.[55]

Ne razlikuju se samo različiti ljudi i različita mjesta svake interakcije nego je svaka interakcija regulirana jedinstvenim skupom *pravila*. Ona su jedinstvena za dani kontekst interakcije jer su povezana s našom posebnom ulogom u tome kontekstu. Pravila ove vrste nisu uvijek izbor „zapisan na papiru". Ona se temelje na društvenim i kulturnim normama. Neki ljudi drže da je *kako* i *što* izražavamo u svakome razgovoru u potpunosti odlučeno tim pravilima.

Naprimjer, kada smo u ulozi bolesnika u interakciji s liječnikom, „pravila" kažu da bismo trebali komunicirati na formalniji i stiliziraniji način nego kada komuniciramo s prijateljem u ulozi cimera. Stoga možemo reći da će nam funkcije uloga i pravila pomoći da napravimo predviđanja o tome kako se ponašati u danome kontekstu. Pomažu nam smanjiti neizvjesnost o drugoj osobi i situaciji kao i uskladiti značenje naših poruka sa značenjem poruka druge osobe.[56]

Sljedeći primjer mogu biti organizacijska pravila, pa čak i neka društvena pravila. Ona upućuju da smo u interakciji s radnim kolegama drugačiji nego što smo u interakciji s nadređenima, a s nadređenima drugačiji nego što smo u interakciji s podređenima. Često nas organizacijska pravila i uloge potpuno ograničavaju na interakciju jedan na jedan s izvjesnim drugim u organizaciji.

Naglašavanje konteksta koristi naglašavanju činjenice da ono ***što i kako*** komuniciramo s drugima ovisi o našim ulogama u danoj interakciji i pravilima koja su u svezi s tim ulogama. Komunikacija je dinamičan i proces

orijentiran na promjene koje se ogledaju u razlikama u komunikaciji kroz kontekste i s različitim ljudima. Treba naglasiti da postoje brojni drugi konteksti u kojima se odvija komunikacija (primjerice kontekst zabavljanja, religijski kontekst, politički kontekst itd.).

Kultura je najveći i često najvažniji aspekt konteksta. Ono što su norme ili pravila u jednoj kulturi, može biti vrlo različito u drugoj kulturi. Konstanta je da sve kulture imaju *norme* i *pravila*. Ljudi neformalno uče norme i pravila svoje kulture, živeći unutar iste. Kada treba razgovarati s ljudima iz različite kulture, bitno je da se ta kultura temeljito prouči. Kao što se jezični znakovi moraju dijeliti da bi se olakšala komunikacija, tako se moraju razumjeti i drugi aspekti kulture.

Metakomunikacija

Jedan od načina da se bavimo s našim interpretacijama sadržajnoga i relacijskoga značenja jest uporaba metakomunikacije. Ona je definirana i kao „komunikacija o komunikaciji" i kao „komunikacija o odnosima". Mi možemo metakomunicirati, kako o sadržaju poruke, tako i o temeljnoj relacijskoj poruci.[57]

Metakomunikacija na sadržajnoj razini značenja

Na razini sadržaja metakomunikacija može sugerirati kako stvarno značenje poruke treba biti interpretirano. Jeste li ikada izgovorili rečenice poput *Ovo je važno*, *Nisam to mislio* ili *Žao mi je što sam to rekao?* Jeste li ikada postavljali pitanja poput *Šalite li se?*, *Razumijete li što govorim?* ili *Želite li čuti nešto smiješno?* Ako je vaš odgovor potvrdan, vi metakomunicirate na razini sadržaja.[58]

Možemo se baviti neizvjesnošću na razini sadržaja komunikacije koristeći metakomunikaciju. Konkretno, možemo pokušati ustvrditi značenje, tražiti dodatne informacije i uvažiti vlastito mišljenje i mišljenje drugih.

- *Pretpostavljam da je ono što govoriš da ne želiš izlaziti večeras.*
- *Ne razumijem što mi pokušavaš reći. Možeš li to ponovno objasniti?*
- *Razumijem zašto si to rekao, ali se ne slažem s tobom. Mogu li ti postaviti nekoliko pitanja o tome?*

Možda mislite da ovi primjeri izgledaju previše „ukočeni" ili formalni prema načinu na koji obično komunicirate. Pa ipak, metakomunikacija ne

zahtijeva da razgovarate na određen način ili da promijenite način na koji obično komunicirate. I metakomunikacija na razini sadržaja može biti neverbalne prirode. Primjerice, možemo iskriviti našu glavu i naborati nos kako bismo komunicirali da ne razumijemo što partner u razgovoru želi reći.

Metakomunikacija na relacijskoj razini značenja

Metakomunikacija na relacijskoj razini često se zasniva na neverbalnome ponašanju i može se javiti kao reakcija na prethodne razgovore i događaje. Slično tomu, metakomunikacija na relacijskoj razini može nam jasno pokazati da smo mi i naši odnosi percipirani u smislu naklonosti, kontrole i poštovanja.[59]

Razmotrimo primjer i odnos partnera koji od vas traži da isključite računalo. Ako vaš odgovor na traženo bude: *Želiš li da provedem vrijeme s tobom?,* vi metakomunicirate o relacijskoj razini *interpretacije naklonosti*. Ako odgovorite na zahtjev s *Prestani mi naređivati,* vi metakomunicirate o relacijskoj razini *interpretacije kontrole*. Osim afekcije i kontrole naša verbalna komunikacija može, također, sugerirati gdje mi vidimo sebe i naš odnos u smislu „poštovanja". Naprimjer, metakomunikacija na razini sadržaja, poput izjave: *Mogu razumjeti zašto to kažete, ali se ne slažem s vašim mišljenjem*, sugerira naše poštovanje za druge na relacijskoj razini. Pokušaj utvrđivanja značenja na razini sadržaja partnera u razgovoru istodobno komunicira na relacijskoj razini da mi i poštujemo našega partnera i njezina ili njegova gledišta.[60]

Osim verbalne komunikacije, mi, također, metakomuniciramo svoje percepcije naklonosti, kontrole i poštovanja preko naše neverbalne komunikacije. Neverbalna metakomunikacija može komunicirati našu naklonost i poštovanje s fokusiranim kontaktom očima, klimanjem glavom i vokalizacijama (*uh-h*) koji sugeriraju razumijevanje i priznavanje. Međutim, moramo biti sigurni da naša neverbalna komunikacija nije u suprotnosti s našom verbalnom komunikacijom. Čak i najbolji pokušaj metakomunikacije može se smatrati uvredljivim ako ga prate sarkastičan ton glasa, kolutanje očima ili smijeh.

Znanje i vještine koje posjedujete nisu jamstvo da ćete biti kompetentan komunikator. Zapravo, naše korištenje vještina komunikacije može rezultirati neočekivanim ishodima. Temeljna pretpostavka u svezi s interpersonalnim vještinama komunikacije jest da su ljudi racionalna bića. Nažalost, to nije uvijek tako. Primjerice, korištenje metakomunikacije da bismo provjerili naše razumijevanje relacijske komunikacije (npr. *Govoriš li*

mi što da činim jer ne misliš da ja to mogu sam učiniti?) može izazvati bijes kod partnera koji potpuno izgubi kontrolu. Slično tomu, metakomunikacija možda neće dovesti do našega željenog rezultata ako je naš partner u razgovoru moćniji nego što smo mi. Takva metakomunikacija može potaknuti supervizora na sarkastičan odgovor: *Kažem ti što trebaš činiti jer sam ja tvoj šef!* Možda je najbolje šutjeti u takvim situacijama jer ništa što možemo reći ili učiniti neće uvjeriti nerazumnoga ili moćnijega partnera da mi pokušavamo komunicirati na kompetentan način.[61]

Fleksibilnost i strategija sastavni su dijelovi komunikacijske kompetencije. Spoznaja da komunikacijske vještine neće uvijek „djelovati", može nam pomoći u planiranju i predviđanju situacija koje bi u suprotnome bile neočekivane.

Parajezik

Parajezik jesu glasovi (osim riječi) i pauze u govoru. To mogu biti visina, volumen (glasno ili tiho), intenzitet, tvrdoća, odnosno sve što podrazumijevamo pod „tonom glasa". Komponente parajezika su i upadice kao što je *hmmm*, zatim tihe pauze, zapinjanje u govoru i mucanje. Svaki vokalni glas koji nema formalno značenje spada u ovu kategoriju neverbalne komunikacije. Parajezik može odavati osjećaje, sumnju, nevoljkost, neodlučnost i nesigurnost, no može biti i kulturni idiom govora. Tako u nekim jezicima postoje karakteristični kratki izrazi koji se nadovezuju na rečenice. Kanađani ponekad rečenicu završavaju izrazom *eh*, a u Maleziji je tipična riječ *lala*.[62]

Oblici komunikacije

Svaki se oblik komunikacije može oslanjati na različite kodove te može biti izložen različitim kanalima. Oblici su komunikacije: *usmena* (verbalna), *pisana* i *neverbalna*.[63]

Verbalna (usmena) komunikacija

Verbalna komunikacija najčešći je oblik interpersonalne komunikacije koji uključuje govorenje i slušanje. Važan element verbalne komunikacije je ton ili modulacija glasa s kojim su riječi izgovorene i opći stav koji se koristi kada se govori. Važno je paziti i na intonaciju na koju su riječi postavljene.[64]

Dakle, usmena komunikacija odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije. Uobičajeni kanali kojima se prenosi usmena komunikacija jesu telefon, razgovori licem u lice, video, televizija, radio i zvuk na internetu. Usmena komunikacija važan je oblik komunikacije u poslovnome svijetu. Ova vrsta komunikacije ima mnogo prednosti nad ostalim oblicima. Najvažnija je prednost što ljudi razgovorom, pitanjima i odgovorima mogu odmah primiti povratnu informaciju i procijeniti jesu li ih sugovornici razumjeli. Također mogu ustanoviti razumiju li poruku svojih sugovornika.[65]

Pisana komunikacija

Komunikaciju u kojoj su sredstvo prenošenja poruke napisane riječi nazivamo pisanom komunikacijom. Pisane komunikacije odvijaju se među osobama, unutar poduzeća ili između poduzeća i okoline, a mogu se izvoditi u papirnatome ili elektroničkome obliku.

Pisano komuniciranje, za razliku od usmenoga, ostavlja pisani trag u poslovnim aktivnostima. Važna prednost pisanoga komuniciranja jest u tome što ostavlja dokument koji se može čuvati i koji služi kao dokaz u ostvarivanju prava ili u međusobnome odnosu (poslovnih) partnera. Poslovni iskaz može se dotjerivati i dopunjavati sve dok se konačno ne pošalje poslovnomu partneru.

U pisane komunikacije na papiru ubrajamo *pisma* i memorandume, a u *elektroničke* pisane *komunikacije* ubrajamo e-poštu, mrežne stranice, ***chat* komunikacije** i dr. Postoji i skupina kombiniranih komunikacija u kojoj se pisane komunikacije prenose elektronički, a koju čini *telefaks* komunikacije.[66]

Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi. Neverbalna komunikacija obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća i vanjski izgled, razdaljina među sugovornicima i ton glasa. Neverbalna komunikacija iznimno je snažna. Psiholog A. Mehrabian napominje da neverbalni dijelovi poruke mogu biti važniji od značenja izgovorenih riječi. On je poruku podijelio na vizualnu (facijalnu), glasovnu i verbalnu.[67]

Razine komunikacije

Pojmu razina komuniciranja autori pristupaju na različite načine. Neki koriste termin razina, drugi vrsta, treći tipovi, načini, oblici komuniciranja itd. Prema F. Vregu neki komunikolozi oblike komuniciranja s obzirom na karakter komunikacijskih procesa dijele na: *intra*personalni (u organizmu), *inter*personalni (međusobna interakcija) i na organizacijsku razinu (u grupama i organizacijama). S obzirom na medij posredovanja poruke, komuniciranje možemo podijeliti na *govornu* (jezičku), međusobnu komunikaciju i na *masovno komuniciranje* preko tehničkih komunikacijskih sredstava.[68]

No, bez obzira na različit terminološki pristup, ti termini, s obzirom na kvantitetu komunikacijskoga procesa, vrijeme i način potreban za povratnu informaciju (*feedback*), sugeriraju četiri razine:

1) *intrapersonalna komunikacija*
2) *interpersonalna komunikacija*
3) *skupna komunikacija*
4) *masovna komunikacija.*

INTRApersonalna komunikacija

Intrapersonalna komunikacija vrsta je komunikacije koju osoba čini sama sa sobom. Dakle, osoba intrapersonalno komunicira kada o nečemu razmišlja, rješava (u glavi) neki problem, pravi plan aktivnosti itd. Kod takve vrste komunikacije osoba/subjekt istovremeno je i pošiljatelj i primatelj/recipijent informacije/poruke. Najčešće intrapersonalna komunikacija prethodi interosobnoj, skupnoj ili masovnoj komunikaciji, ali i ne mora.

INTERpersonalna komunikacija

Interpersonalna komunikacija međusobno je djelovanje dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutačna (za razliku od odgođena) dobivanja povratnih informacija. K. K. Reardon navodi *sedam ključnih značajki* po kojima se može prepoznati interpersonalna komunikacija. To su:[69] 1) Interpersonalna komunikacija uključuje verbalno i neverbalno ponašanje. 2) Interpersonalna komunikacija uključuje spontano,[70] uvježbano i planirano ponašanje ili neku njihovu kombinaciju. 3) Interpersonalna komunikacija nije statična nego razvojna. 4) Interpersonalna

komunikacija uključuje izravnu povratnu vezu, interakciju i suvislost i koherentnost. 5) Interpersonalna komunikacija odvija se u skladu s nekim unutarnjim i vanjskim pravilima. 6) Interpersonalna komunikacija je aktivnost. 7) Interpersonalna komunikacija može uključivati uvjeravanje ili persuaziju.

Interpersonalna komunikacija, kao što se vidi, može biti *verbalna i neverbalna*. *Neverbalna komunikacija* predstavlja primaran i dominantan komunikacijski model. Navedeno potvrđuje istraživanje A. Mehrabiana koji je istaknuo da se poruka sastoji od verbalnoga (govornog) i neverbalnoga dijela (pokreti tijela). U tome kontekstu govori o trima razinama poruke. Prva je razina *vizualna* (Kako je kandidat odjeven? Je li odgovarajuće odjeven i uredan za tu situaciju?), druga je *glasovna* (vokal, čist zvuk, boja glasa) i treća je razina *verbalna* (to je sadržaj poruke).

Za uspješnost komunikacije potrebno je znati prenijeti svoju poruku kao ideju ili sustav ideja od najjednostavnijih tvrdnji pa do najsloženijih misaonih konstrukcija. Svaka takva poruka treba imati svoj sadržaj i oblik. Sadržaj poruke obično su neke konstatacije, obećanja, zaključci, obrazloženja i brojne druge ideje. Oblik poruke vanjski je izraz kojim se neki sadržaj prenosi. Osim pisanih poruka, najvažnija je govorna poruka koja se prenosi riječima. Dakle, riječ je o *verbalnoj komunikaciji*.

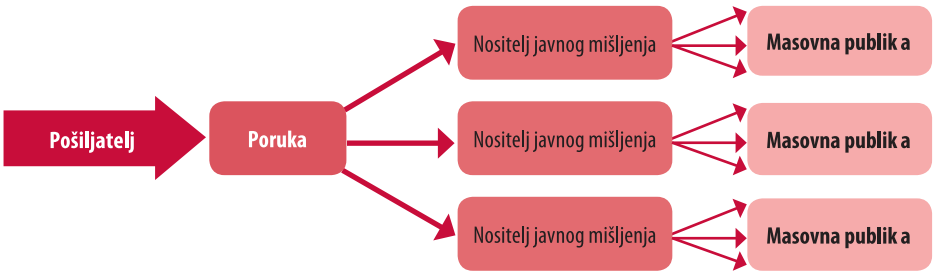
Grupna komunikacija

Grupna komunikacija odvija se unutar jedne, dviju ili više skupina. S obzirom na tipove skupina možemo je podijeliti na *običajne, institucionalne i društvene*. Osnovna odlika običajnih grupa njihova je ukorijenjenost u strukturu društva jer se njima pripada samim rođenjem, a ne uključivanjem. Takve su grupe obitelj, pleme, kasta, etnička skupina i dr. Institucionalne grupe dio su vladina aparata koji pokušava utjecati na javnost. Birokracija i vojska najizrazitiji su primjeri institucionalnih skupina. Društvene grupe osnivaju ljudi koji se ujedinjuju radi „ostvarenja zajedničkih, ograničenih ciljeva”[71]. Ako te grupe razlikujemo po broju sudionika u komunikaciji, evidentno je da mogu biti veće ili manje. U manjim se grupama komunikacija razlikuje od komunikacije u većim grupama. Naime, manje skupine još uvijek mogu komunicirati interaktivno, licem u lice, dok je kod većih grupa takva vrsta komunikacije otežana.

Masovna komunikacija

Pojam masovno komuniciranje u svezi je s nastankom masovne produkcije roba i informacija građanskoga industrijskog društva, nastankom masovnoga društva i formiranjem masovne kulture.[72] U današnjemu suvremenom društvu masovne komunikacije čine izjave koje se javno, tehničkim distribucijskim sredstvima, izravno i jednostrano prenose širokoj publici. Dakle, masovne komunikacije uključuju masovne medije. R. Lorimer[73] ističe da su „masovni mediji podskup masovnih komunikacija". P. Trowler[74] masovne medije definira kao „metode i organizacije pomoću kojih specijalističke društvene skupine prenose poruke širokoj, socijalno mješovitoj i raspršenoj publici". Ta definicija razlikuje *masovne medije* (komunikacija iz jedne točke u smjeru više točaka) od *interpersonalnih medija* (komunikacija iz jedne točke u smjeru druge točke) i *umreženih medija* čija fleksibilnost omogućava permutiranje komunikacije između jedne točke i maloga ili velikoga broja točaka u svim smjerovima.

U obraćanju masovnoj javnosti (publici) poruka dolazi do masovne publike i gotovo je nemoguće jednako utjecati na sve. Ljudi odabiru informacije na temelju različitih spoznaja i predispozicija. Primatelji komentiraju međusobno, a na njih utječu i vođe mišljenja i drugi čimbenici. Te su spoznaje dovele do razvijanja modela *u dva koraka* u kojemu informacije primaju *čuvari*, nositelji javnoga mišljenja koji dalje interpretiraju poruku masovnoj publici.[75]



Slika 6. *Model komuniciranja „u dva koraka"*

Modeli komunikacije

U komunikološkoj teoriji postoji više modela komuniciranja.[76] S obzirom na primjenu tih modela, znanstvenici iz područja komunikacije najčešće ukazuju na važnost triju modela: 1) model **akcije**, 2) model **interakcije** i 3) model **transakcije**. Ovi modeli predstavljaju evoluciju u razvoju komunikacije.[77]

Komunikacija kao akcija – model akcije

U modelu akcije razmišljamo o komunikaciji kao *o jednosmjernome procesu*. On započinje s *izvorom* koji se pojavljuje s mišlju ili idejom koju želite komunicirati. U tome procesu stvara se *poruka*. Poruku prima *primatelj*. Dakle, osnovni su elementi procesa komunikacije pošiljatelj, poruka i primatelj. Za razumijevanje komunikacijskoga procesa važno je ukazati na značenje enkodiranja, dekodiranja i interpretacija poruke.

Komunikacija kao interakcija – model interakcije

Interakcijski model započinje gdje se akcijski model prekida. On uključuje sve navedene elemente: izvor, poruku, kanal, primatelja, šum, enkodiranje i dekodiranje. Međutim, on se razlikuje od akcijskoga modela na dva osnovna načina. Prvi je taj da on polazi od toga da je *komunikacija dvosmjerni proces*. Drugi je način razlike jer ovaj model uključuje dva nova elementa: *feedback* (povratnu informaciju) i *kontekst*.[78]

Komunikacija kao transakcija – model transakcije

Za razliku od akcijskoga i interakcijskoga modela transakcijski model komunikacije ne pravi razliku između uloga izvora i primatelja niti predstavlja komunikaciju kao niz poruka. Ovaj pristup (model) polazi od toga da su *osobe u konverzaciji u isto vrijeme i izvori i primatelji*. Dakle, model „tvrdi" da se konverzacija odvija u oba smjera u isto vrijeme.

Transakcijski model bolje odražava kompleksnu prirodu komunikacije. On nas, također, potiče da razmišljamo o širemu kontekstu komunikacije. Model polazi od toga da na našu komunikaciju utječu ne samo fizičko i psihološko okruženje nego i naša kultura, iskustvo, rod i društveni stalež – pa čak i povijest našega odnosa s osobom s kojom razgovaramo. Imajući te elemente u vidu, jasno je da transakcijski model odražava svu složenost procesa

4. FUNKCIJE KOMUNIKACIJE

Funkcije komunikacije moguće je sagledati preko funkcija koje se javljaju u odnosu na sadržaj i učinke komunikacije kao i učinke koje mogu proizvesti s vremenskoga aspekta.[79] Najpotpunije, ali ne i jedino, sagledavanje funkcija komunikacije jest analizom funkcija masovnih medija.

Postoje brojni pristupi, a u literaturi možemo naći više normativnih pristupa i funkcija komunikacije i masovne komunikacije. Pojedini autori nabrajaju društvene funkcije komunikacije te, u svezi s tim, navode: 1) funkciju informiranja, 2) stvaranje javnosti, 3) funkciju artikulacije, 4) funkciju posredovanja, 5) funkciju kompenzacije, 6) redukciju kompleksnosti, 7) funkciju tematiziranja/selekcije/strukturiranja, 8) funkciju kritike i kontrole, 9) funkciju socijalizacije, 10) funkciju obrazovanja i odgoja, 11) funkciju integracije, 12) funkciju rekreacije, zabave, 13) poticaj gospodarstvu reklamama.[80]

Znanstvenici Harold Lasswell i Charles Wright među prvima ozbiljnije su razmatrali funkcije i ulogu masovnih medija u društvu. Ch. Wright (1959.) u djelu *Mass Communication* definira masovne komunikacije u odnosu na prirodu publike, razdoblje komunikacijskoga iskustva i prirodu komunikatora. H. Lasswell, profesor prava na Yaleu, definirao je tri funkcije masovnih medija:

1) nadzor okružja

2) korelacija dijelova društva u reagiranju na okružje

3) prijenos društvenoga nasljeđa s jedne generacije na sljedeću.[81]

Ovim trima funkcijama Wright (1959.) dodaje i 4) *zabavu*.

Znanstvenik S. P. Robbins polazi od četiri funkcije komunikacije. Prva je *kontrola*, druga *motivacija*, treća *izražavanje emocija*, a četvrta *informiranje*.[82]

Teoretičari W. J. Severin i J. W. Tankard Jr. navode da bi osim funkcija mediji, također, mogli imati disfunkcije/posljedice koje su nepoželjne za društvo i njegove članove.[83] Pojedinačni postupak mogao bi biti i funkcionalan i disfunkcionalan. U skladu s tim W. Severin i J. Tankard (2000.) izlažu funkcije i disfunkcije masovne komunikacije.

Nadzor. Prva funkcija, prema Lasswellu, jest *nadzor.* To je funkcija koja informira i pruža uvid u vijesti, događaje. U izvršavanju ove funkcije

mediji nas često upozoravaju o očekivanoj opasnosti kao što su ekstremni ili opasni vremenski uvjeti ili prijeteća vojna situacija, terorizam. Funkcija nadzora, također, uključuje vijesti koje mediji pružaju, a koje su bitne za ekonomiju, javnost i društvo, kao što su izvješća s burze, izvješće o prometu, vremenski uvjeti itd.

Funkcija nadzora, također, može prouzročiti nekoliko disfunkcija, smatraju W. Severin i J. Tankard. Panika bi mogla rezultirati prenaglašavanjem opasnosti ili prijetnji društvu. P. Lazarsfeld i R. Merton[84] zabilježili su „narkotizirajuću" disfunkciju kada pojedinci upadaju u stanje apatije ili pasivnosti, što je rezultat previše informacija za asimiliranje. Osim toga, prevelika izloženost „vijestima" (neuobičajenim, abnormalnim, izvanrednim) može ostaviti mnoge članove publike s malo perspektive o tome što je uobičajeno, normalno i redovito u društvu. U članku *Awareness Overdose* (*Predozirana svjesnost*) J. McNair pita se: *Jesmo li nakljukani s tako mnogo zdravih kratkih citata snimljenih razgovora pa da više ne marimo?*

Vijesti su često definirane nečim neobičnim. Kada abnormalno ili neobično postane normalno i uobičajeno, pozornost o toj vijesti frekventno opada, čak i ako je to ubojstvo. Prateći ubojstva nekoliko stranih turista na Floridi, kolumnist *New York Timesa* Russel Baker napisao je:[85] „To je znak da Amerikanci nisu skloni tome da ubojstvo osmero turista na Floridi zauzima naslove u nacionalnim novinama... Kada dođe do ubojstva, Amerikanci su ti kojima to nije važno."[86]

Korelacija. Druga funkcija medija, prema Lasswellu, jest *korelacija*. To su odabir i interpretacija informacija o okružju. Mediji često uključuju kriticizam i propisuju kako bi netko trebao reagirati na događaje.

Korelacija je zbog toga urednički i propagandni sadržaj medija. Funkcija korelacije služi da potkrijepi društvene norme i održi konsenzus razotkrivanjem devijantnih osoba, daje status ističući odabrane pojedince i može djelovati kao provjera vlade. U izvođenju korelacijske funkcije mediji često mogu spriječiti prijetnje društvenoj stabilnosti i nadzirati ili upravljati javnim mišljenjem.

Funkcija korelacije može postati disfunkcionalna kada mediji održavaju kontinuitet stereotipa i povećavaju suglasnost, priječe društvenu promjenu i inovaciju, minimaliziraju kriticizam, nameću stajališta većine na račun mišljenja manjine koja nisu emitirana i čuvaju i povećavaju moć koja bi možda trebala biti provjerena, smatraju W. Severin i J. Tankard.[87]

Jedna od često navođenih glavnih disfunkcija medijskih korelacija jest stvaranje onoga što je Boorstin nazvao „pseudodogađaji" ili proizvodnja imidža ili „osobnosti" — većinom stalne fraze industrije odnosa s javnošću. Proizvodima i korporacijama daje se imidž, a pojedinci imaju javnu „osobnost" koju su proizveli stvaranjem „događaja" isforsiranih da se postigne izloženost medijima. Častohlepni političari i zabavljači traže izloženost javnomu priznanju i prihvaćanju, a korporacije traže poštovani imidž i tražene proizvode i usluge.[88]

Prijenos društvenoga nasljeđa. Prijenos društvenoga nasljeđa treća je funkcija u kojoj mediji priopćavaju drugima informacije, vrijednosti i norme jedne generacije drugoj ili od članova društva pridošlicama. Tako služe povećanju društvene kohezije širenjem osnove zajedničkoga iskustva. Oni pomažu integraciji pojedinaca u društvo kontinuiranom socijalizacijom kada završe formalno obrazovanje, ali i započevši ga tijekom predškolskih godina. Primijećeno je da mediji mogu smanjiti osjećaj otuđenosti pojedinca (dezorijentiranosti) ili osjećaj neposjedovanja korijena podastirući društvo s kojim se može identificirati.

Ipak, zbog neosobne prirode masovnih medija, upozoreno je da mediji pridonose depersonalizaciji društva (disfunkcija). Masovni mediji umetnuti su među pojedince i uklanjaju osobni kontakt u komunikaciji.

Također je upozoreno da mediji služe smanjivanju različitosti supkultura i pomažu povećanju masovnoga društva. To je shvaćanje da smo zbog masovnih medija skloni sve više i više govoriti na isti način, oblačiti se isto, misliti isto, djelovati i reagirati na isti način. To je zasnovano na ideji da tisuće sati izloženosti medijima uzrokuje da milijuni ljudi prihvate ulogu modela koju predstavljaju mediji. Zajedno s ovom tendencijom za standardizaciju dolazi upozorenje da masovni mediji priječe kulturni rast.[89]

Zabava. Četvrtu funkciju masovnih medija, *zabavu,* Lasswellovoj teoriji pridodao je C. Wright u knjizi *Mass Communications.* On vjeruje da je sadržaj većine medija određen kao zabava, čak i u dnevnim novinama ako se uzmu u obzir mnoge kolumne, posebni prilozi i tekstovi za popunjavanje. Medijska *zabava* služi pružanju predaha od svakodnevnih problema i popunjavanju slobodnoga vremena. Ipak, postoje oni koji misle da mediji potiču eskapizam, kvare lijepu umjetnost, smanjuju ukus javnosti i sprječavaju porast pristupa umjetničkim djelima. Werner J. Severin i James W. Tankard različite funkcije i disfunkcije medija ilustriraju kao što je prikazano u Tablici 1.[90]

Funkcije masovnih medija dr. F. Vreg podijelio je s obzirom na:[91]

1) funkcije koje su *imanentne* suvremenim masovnim medijima (informativna mnijenjska, orijentacijska i akcijska)
2) funkcije koje *masovni mediji obavljaju (npr. socijalne* funkcije zajedno s drugim institucijama u društvu – socijalizacijska, rekreativna, interakcijska i integracijska)
3) funkcije koje *proizlaze iz čovjekovih društvenih aktivnosti* (političke, ekonomske, kulturne, znanstvene, obrazovne, sportske, vjerske i dr.).

Najznačajnija medijska funkcija jest *informativna*. Ona je središnja funkcija masovnih medija: masovni komunikatori (kao profesionalci) prikupljaju informacije, kreiraju ih u poruke, pomoću komunikacijskih aktivnosti posreduju ih masovnoj publici i omogućavaju razumijevanje zbivanja u društvu i svijetu. Uspješna informativna komunikacija zahtijeva uključenost četiriju faza: [92]

1) skretanje pozornosti
2) prihvaćanje sadržaja
3) željenu interpretaciju
4) pohranjivanje prihvaćenoga sadržaja za kasnija korištenja.

Sljedeća imanentna funkcija masovnih medija jest *funkcija mišljenja* i *orijentacije.* Uz pomoć uredničkih i novinarskih interpretacija te komentara masovni mediji omogućavaju razumijevanje događaja, problema, procesa u društvu i svijetu. S takvim informacijama recipijenti su u mogućnosti bolje razumijevati složene društvene pojave i reagirati na njih. Tako stvaraju komunikacijsku interakciju stjecanjem novih informacija, znanja, reagiranjem na zbivanja. Također, stvaraju sud i mogu prihvatiti odgovarajuću poruku. „Na taj način masovni mediji vrše one funkcije koje su tradicionalni teoretičari označili kao kontrolu nad društvom i reagiranje na okolinu.“[93]

Masovni mediji imaju mogućnost i kod usmjeravanja organizirane *društvene akcije*. P. F. Lazarfeld i R. K. Merton iz funkcije društvene akcije masovnih medija definirali su i dvije (dis)funkcije:[94]

1) ***Funkcija dodjele statusa*** – masovni mediji dodjeljuju status javnim problemima, osobama, organizacijama i socijalnim pokretima. Na taj način, smatraju autori, mediji imaju u svojim rukama bitnu društvenu moć.
2) ***Funkcija nametanja društvenih normi*** – masovni mediji mogu započeti organiziranu društvenu akciju tako što razotkrivaju odnose

koji se ne podudaraju s javnim moralom. Tako je funkcija publiciteta tjerati ljude iz dvojnoga morala prema jednostrukom, „što sprječava neprestano izbjegavanje odluke“[95].

U *socijalne funkcije masovnih medija* F. Vreg ubraja produktivne funkcije masovnih medija koje pridonose strukturiranju, integraciji i razvoju sustava. Ovu funkciju obavljaju masovni mediji, posebno četiri socijalizatora masovnih medija: tisak, radio, televizija i film. Osim masovnih medija i druge društvene institucije obavljaju funkciju socijalizacije, kao što su obitelj, školske institucije, Crkva, političke i kulturne organizacije, razna društva i dr. U socijalne funkcije spadaju *socijalna interakcija i integracija* koje omogućuju razvoj socijalne empatije, identifikacije s drugima, osjećaj mogućnosti pripadanja, uspostave kontakata, komunikacijsku interakciju i dr. Također, u socijalnu funkciju F. Vreg ubraja i *reaktivnu i zabavnu funkciju*. Uloga im je da se preko masovnih medija oslobađaju napetosti, stresova i šokova suvremenoga življenja te tako pokreću relaksaciju, olakšavanje i reakciju.

Iz čovjekove *društvene aktivnosti* proizlaze i određene medijske funkcije: *političke* (uspostava javnosti, artikulacijska funkcija, politička socijalizacijska funkcija, funkcija kritike i javnoga nadzora, legitimacijska i druge funkcije); *ekonomske, kulturna funkcija* (spada u glavne funkcije medija); *znanstvene, obrazovne, sportske, vjerske, obrambene, glazbene* i druge funkcije. Svim navedenim društvenim aktivnostima masovni mediji posvećuju važnu pozornost, kako u novinstvu preko raznih specijaliziranih listova, rubrika, priloga, tako i na radiju i televiziji preko različitih emisija, programa, sve do proizvodnje različitih nosača slike i zvuka i dr.

Funkcije masovne komunikacije

Četiri funkcije masovne komunikacije koje se mogu proizvesti s gledišta sadržaja i učinka su:[96]

1) informativna
2) obrazovna
3) rekreativna
4) persuazivna.

U odnosu na učinke koje mogu proizvesti s vremenskoga aspekta funkcije se mogu podijeliti na:

1) manifestalne
2) latentne funkcije.

Manifestalne podrazumijevaju očekivane rezultate i aktivnosti koji se žele postići komunikacijom, a iz drugih (latentnih) funkcija proizlaze neočekivani rezultati, neželjene posljedice komunikacije.

U demokratskim društvima, prema B. McNairu, postoji *pet funkcija komunikacijskih medija*:[97]

1) Mediji moraju ***informirati*** građane o onome što se oko njih događa.
2) Mediji moraju ***obrazovati*** u pogledu smisla i značenja činjenica.
3) Mediji moraju pružiti ***platformu*** za javni politički diskurs, koja će olakšati oblikovanje javnoga mišljenja i pružiti javnosti povratne informacije o tome mišljenju, jer je ono iz nje i proizišlo. To mora uključiti osiguranje prostora za izražavanje *neslaganja*.
4) Mediji moraju dati ***publicitet*** državnim i političkim institucijama.
5) Mediji u demokratskome društvu služe kao kanal za ***zagovaranje*** političkih stajališta.

Da bi se navedene funkcije prikladno obavile, potrebno je da medijski diskurs, govor, bude razumljiv i vjerodostojan.

Imajući u vidu različite pristupe funkcijama komunikacije, a polazeći od najrelevantnijih teorijskih postavki i istraživanja, autori ovoga djela polaze od četiri ključne funkcije komunikacije:

1) **informirati**
2) **obrazovati**
3. **uvjeriti** (persuazija)
4) **zabaviti**.

5. TEMELJI INDIVIDUALNOGA (OSOBNOGA) PONAŠANJA

Da biste razvili komunikacijske vještine, trebate razumjeti što oblikuje naše pojedinačne mentalne karte (mape). Mentalne mape koje stvaramo u našim mislima imaju svoj oblik i formu.[98]

Uvjerenja

Uvjerenje je mišljenje koje se temelji na vjerovanju da je nešto istinito.[99] Uvjerenja su općeniti zaključci koje donosite o sebi, drugim ljudima i svijetu oko nas, mjerila o značenjima za nas. Uvjerenja određuju kako razmišljamo i osjećamo, što ćemo učiniti ili nećemo učiniti, kako osjećamo bilo što u našemu životu.

> *Uvjerenja su prihvaćene činjenice ili istine o stvari ili osobi do kojih se došlo ili kroz izravno iskustvo ili preko sekundarnog izvora.*[100]

Glavni oslonac i način na koji istaknuti komunikator djeluju jesu njihova glavna *uvjerenja*. Uvjerenja kao što su poštenje ili duhovno čovjekovo uvjerenje igraju ključnu ulogu u životu pojedinca. Ta uvjerenja upravljaju načinom na koji čovjek bira živjeti i djelovati. Teško ih je promijeniti. Mogu obuhvaćati životne stavove kao *stvari će se poboljšati/pogoršati*, stavove o vještinama *ja sam sposoban / nisam sposoban*, do manje važnih uvjerenja koja prožimaju naš život.

> *Godine 1990. u Japanu najbolje je prodavana majica s natpisom: „Mi smo najbolji". Iste godine u Sjedinjenim Američkim Državama najbolje je prodavana majica ona s natpisom: „Ponosni na vlastitu nesposobnost".*

***Rođen sam da uspijem**, a ne da propadnem* prvi je *zavjet uspjeha* prema knjizi Oga Mandina *Najveći trgovac na svijetu*.[101] U *prvome zavjetu* O. Mandino sugerira da *ne postoji ništa što ne mogu postići ako pokušam*. Naime, izreka jasno kaže: *Bilo da vjeruješ da nešto možeš ili ne možeš učiniti, ti si u pravu.* Ti stavovi pokazuju da uvjerenja djeluju kao samoispunjavajuća proročanstva. Čovjekova uvjerenja mogu djelovati poticajno u ispunjavanju njegovih potencijala. Jednako tako negativna uvjerenja mogu djelovati kao kočnice.

U svezi s tim komunikatorima važna su tri uvjerenja:[102]

- *Nema propusta, samo povratna informacija*. Ako ste suočeni s rezultatom ili posljedicom različitom od početne namjere, mijenjanjem stava *propust* u izraz *povratna informacija* svladat ćete osjećaj negativnosti.
- *Značenje komunikacije odgovor je koji dobijete*. Ako krivite primatelja za nedobivanje vaše poruke ili pogrešno tumačenje, razmotrite što ste trebali učiniti drugačije da vašu poruku razumije ciljna javnost.
- *Namjera ponašanja drugih ljudi pozitivna je*. Svaka akcija koju poduzmu, najbolji je izbor koji im stoji na raspolaganju u tome vremenu. Možda će nama biti neshvatljivo, ali je njima opravdano.

Vrijednosti

Vrijednosti su duboko ukorijenjeni stavovi o onome što držimo valjanim. Vrijednost je ono što vrijedi u materijalnome, moralnome ili duhovnome smislu. Može se definirati kao nešto što ćemo činiti, čak i ako boli. Vrijednosti su, zapravo, stvari koje su nam važne u životu. Na isti način kao što svatko ima pojedinačna uvjerenja, svatko od nas ima različite vrijednosti. Kao zreli komunikatori možemo smatrati visokom vrijednošću povezivanje s ljudima, izgradnju međusobnoga razumijevanja, osiguranje dijaloga, toleranciju, mir itd. [103]

> *Vrijednosti predstavljaju rangiranje različitih čimbenika u okruženju prema važnosti koje provodi pojedinac. Vrijednosti predstavljaju razine značaja različitih činitelja (faktora) u okruženju za pojedinca. Vrijednosti najčešće rukovode djelovanjem i sudovima pojedinaca u različitim situacijama.*[104]

Vrijednosti tvore temelje za razumijevanje stavova, percepcija, osobnosti i motivacija.[105]

Glavne se vrijednosti najviše prožimaju u onome što činite i nude ključ razumijevanja zašto to činite. „Vaše vrijednosti filtriraju bilo koju informaciju koju prikupite. Ako, naprimjer, ne vrjednujete raznolikost, to će utjecati na vaša ponašanja: nećete prikupljati informacije iz različitih izvora jer će vaše vrijednosti oblikovati vaš pogled na svijet i vi to vidite kao nevažno."[106]

> *Da bi se dobrovoljno i slobodno priznala i uvažila tuđu vrijednost, valja **imati i vlastitu vrijednost**. (Schopenhauer)*

Svaki čovjek ima različite vrijednosti i stvara svoju hijerarhiju vrijednosti. Uspješnim komunikatorima ili npr. praktičarima u nekoj komunikacijskoj profesiji važno je provjeriti međusobnu povezivost vrijednosti sadržaja komunikacije s očekivanim ili postojećim vrijednostima primatelja. Ako se sadržaj čini dobro utemeljen, vrijedan većini primatelja i ako ne kompromitira njihove vrijednosti, primatelji će vjerojatnije usvojiti i zadržati tu novu komunikaciju.[107]

Stavovi

Stavovi su iskaz koji sadrži procjenu – bilo povoljnu ili nepovoljnu – u svezi sa stvarima, ljudima ili događajima. Stavovi odražavaju što netko osjeća o nečemu. Stavovi su načela kojih se netko drži. Oni su, dakle, izrazi naših temeljnih vrijednosti i uvjerenja. Odražavaju se na to kakvi su naši osjećaji za nešto, što volimo ili što ne volimo te nude vodič za izražavanje našega ponašanja u komunikaciji. Informacija sama ne mijenja stavove. Kada god komunicirate, vaša djelovanja i način primanja povratne informacije bit će oblikovani stanjem vašega stava.[108]

Stav je sklonost reagiranju na situaciju, osobu ili ideju određenom reakcijom. Reakcija može biti pozitivna ili negativna. To je naučena reakcija – rezultat prošlih opažanja pojedinca, izravnih iskustava ili izlaganja stavovima drugih.[109]

Stavovi utječu na ponašanje i oblikuju naš život.

> ***To je ptica… ili zrakoplov… Ne, to je stav!***[110] *Bio je prekrasan dan u San Diegu i moj prijatelj Paul želio me povesti na vožnju zrakoplovom. Budući da sam se nedavno doselio u Južnu Kaliforniju, odlučio sam naše imanje i našu kuću pogledati iz druge perspektive. Sjedili smo u kabini dok je Paul provjeravao instrumente. Sve je bilo u redu te je Paul uključio motore i krenuli smo niz pistu. Kada se zrakoplov podigao sa zemlje, zamijetio sam da mu je prednji dio uzdignutiji od trupa. Isto sam tako zamijetio da Paul neprestano promatra ploču s instrumentima, iako je krajolik uistinu bio prekrasan.*

Budući da nisam pilot, odlučio sam let iz zadovoljstva pretvoriti u iskustvo učenja. „Sve te naprave", počeo sam, „što ti govore? Primijetio sam da jedan instrument promatraš više od ostalih. Što je to?"

„To je pokazivač stava", odgovorio je. „Kako zrakoplov može imati stav?" „U letenju stav zrakoplova je ono što nazivamo položajem letjelice u odnosu prema obzorju."

Sada mi se već probudila znatiželja, stoga sam ga zamolio da mi to objasni. „Dok se zrakoplov uspinje ima stav nosom prema gore, jer mu je nos usmjeren iznad obzorja." „Znači kad letjelica slijeće, to bi nazvao stav nosom prema tlu." „Tako je. Piloti vode računa o stavu zrakoplova jer on pokazuje njegovo kretanje."

„Sada razumijem zašto je pokazatelj stava na tako istaknutome mjestu na ploči", odgovorio sam.

Paul, osjetivši da sam gorljivi učenik, nastavi: „Budući da let zrakoplova ovisi o njegovu stavu, prijeko je potrebno mijenjati stav da bi se promijenio smjer leta." (…)

Taj me razgovor potaknuo na razmišljanje o ljudskim stavovima. Zar stav pojedinca ne određuje njegov način života? Ima li pojedinac „pokazatelj stava" koji neprestano procjenjuje njegovu perspektivu i postignuća u životu?

Što se događa kada zauzeti stav dovede do neželjenih rezultata? Kako promijeniti taj stav? Ako pojedinac promjeni stav, kako se to odražava na ostale ljude oko njega?

Američki predsjednik Thomas Jefferson jednom je prilikom rekao: „Ništa ne može zaustaviti čovjeka koji ima pozitivan stav prema životu da ispuni svoj cilj; ali ništa na svijetu ne može pomoći onomu tko ima loš stav."[111]

Osobnost

Neki su ljudi mirni i pasivni, dok su drugi glasni i agresivni. Kada opisujemo ljude prema karakteristikama, poput miran, pasivan, glasan, agresivan, ambiciozan, odan ili društven, kategoriziramo ih s obzirom na crte osobnosti. *Osobnost* pojedinca je, stoga, kombinacija psiholoških crta koje koristimo za klasifikaciju te osobe.[112]

Za objašnjenje i predviđanje ponašanja, npr. u organizaciji ili sustavu, identificirana su četiri atributa osobnosti: 1) mjesto kontrole, 2) autoritarizam, 3) makijavelizam, 4) sklonost riziku.[113]

Meke osobe vjeruju da su gospodari vlastite sudbine. Drugi, pak, sebe vide kao pijune sudbine, držeći najvažniju sreću u životu. U prvome je slučaju *mjesto kontrole* interno, jer ti ljudi vjeruju da kontroliraju svoju sudbinu. Oni koji svoj život vide kao da ga kontroliraju vanjski čimbenici, *eksternisti* su.

> *Sjetite se da najkruće stablo najlakše puca, dok bambus ili vrba odolijevaju povijajući se na vjetru.*[114] Bruce Lee

Autoritarizam je vjerovanje da među ljudima trebaju postojati razlike u statusu i moći. Ekstremno snažna autoritaristička osobnost intelektualno je kruta, sklona osuđivanju drugih, pokorna prema onim iznad sebe, a sklona iskorištavanju onih ispod sebe te nepovjerljiva i otporna na promjene.

Makijavelizam je vezan za moć i načine manipuliranja moći. Osoba koja pokazuje jake makijavelističke sklonosti pragmatična je, odražava emocionalnu distancu i vjeruje da cilj opravdava sredstvo. Moto „ako to ide, koristi“ u skladu je s izraženim makijavelističkim gledištem.

Ljudi se razlikuju prema svojoj sposobnosti prihvaćanja promjene. Osobe s vrlo izraženom *sklonošću prema riziku* brže donose odluke i koriste manje informacija pri odabiru od osoba sa slabo izraženom sklonošću prema riziku.

Percepcija

Percepcija je proces kojim pojedinci organiziraju i tumače svoje čulne dojmove da bi dali značenje svome okruženju. Istraživanja o percepciji stalno pokazuju da različite osobe mogu vidjeti istu stvar, ali da će je ipak drugačije percipirati. Činjenica jest da nitko od nas ne voli stvarnost.[115]

> *Eksperiment ispred jedne poslovne zgrade u velikome gradu može poslužiti kao **ilustracija važnosti percepcije**. Muškarac odjeven u prosperitetna poslovna čovjeka naišao je na prolaznika i rekao mu da je novčanik ostao kod kuće i da mu treba novac da uhvati prigradski vlak. Poslovni ljudi koji su prolazili odgovorili su velikodušno. Neki su mu ne samo davali kartu za vlak nego su i inzistirali da dodaju dovoljno za piće u salonskim kolima. Prije nego što se dan završio, čovjek je prikupio 600 dolara.*[116]

Drugi dan pojavio se u istoj zgradi odjeven ležerno, pričajući istu priču. Njegova su prikupljena sredstva bila daleko manja nego u prethodnoj prilici. Neki su ga prekorili što je tako nepromišljen.

Na kraju, pojedinac se pojavio u otrcanoj, bijednoj odjeći i ispričao istu priču. Nije naišao ni na samilost ni novac.

Svaki su dan prolaznici razgovarali s istom osobom, iste osobnosti i istim financijskim mogućnostima. No, u svakoj su prigodi imali različite percepcije koje su dominirale njihovim odgovorima pri utvrđivanju hoće li mu dati novac.

Isto se načelo primjenjuje i u drugim aktivnostima, ne samo u uličnome prosjačenju. Zaključak je jasan: u bilo kojemu pothvatu u koji se upustite, ljudi će vam odgovoriti na temelju svojih percepcija. Te se ***percepcije temelje na načinu komunikacije****.*

Čitav niz činitelja utječe na oblikovanje, a katkada i na iskrivljavanje percepcije. Ti se činitelji mogu nalaziti u ***promatraču***, u objektu ili ***cilju*** koji se promatra ili u kontekstu ***situacije*** u kojoj je to opažanje izvršeno. Kada osoba gleda cilj promatranja i pokuša tumačiti ono što vidi, na tumačenje snažno utječu osobne promatračeve karakteristike: stavovi, osobnost, motivi, interesi, prošla iskustva i očekivanja. Važan je i kontekst u kojemu vidimo predmete ili događaje. Na pozornost može utjecati vrijeme kada je predmet ili događaj viđen, jednako kao i lokacija, svjetlo, toplina ili ma koji broj situacijskih činitelja.

Učenje

Ako želimo objasniti, predvidjeti ili kontrolirati ponašanje, moramo spoznati kako ljudi uče. Prema psiholozima učenje je „ono što smo činili kad smo išli u školu". U stvarnosti, svatko od nas stalno ide u školu, a učenje se događa cijelo vrijeme. Stoga, točnija definicija učenja glasi: učenje je ma koja relativno stalna promjena u ponašanju koja se zbiva kao posljedica iskustva.

Kada promišljamo o procesu učenja, možemo zapaziti da nam učenje pomaže da bismo se prilagodili i savladali naše okruženje. Mijenjajući naše ponašanje da bismo se prilagodili promjenjivim uvjetima, postajemo odgovornijim građanima i produktivnijim djelatnicima.

Emocije

Da bi razvili interpersonalne vještine potrebne za uspješnu komunikaciju, suvremeni komunikatori moraju upravljati svojim emocijama, tj. svojim duševnim stanjem. Emocije su dvosjekli mač komunikacije.[117] Kada su pozitivne i iskrene, ne postoji konstruktivnija ni moćnija sila uvjeravanja. No, kada su emocije negativne i neiskrene, to podiže (kineski) zid između pošiljatelja (osobe, organizacije) i primatelja poruke (druge osobe ili javnosti).

> *U TV emisiji ARD-a 10. siječnja 2005. godine Angela Merkel, njemačka kancelarka, izjavila je kako brzo podiže glas: „Katkada moram dati oduška svojoj ljutnji. Vikanje je moja slabost. To je jedini način da spriječim čir na želucu."*[118]

„Da biste bili dobar komunikator, morate unijeti dovoljno osobnosti i emocija u ono što kažete i kako to kažete. Komunicirali ili obraćali se jednoj osobi ili njih nekoliko tisuća, ne možete tek tako pretpostaviti da će javnost zanimati jedino one riječi koje ste zapisali. Kada bi bilo tako, mogli biste uštedjeti puno muke jer biste mogli ostati kod kuće i poslati im svoj govor poštom, a oni bi ga mogli pročitati u subotu, kada imaju više vremena. Javnost ponajprije zanimate vi."[119]

Mnogi ljudi gledaju na svijet ***emocionalno*** ili *racionalno*. No, svijet nije tako crno-bijel. Jednostavno postoje stvari srca i stvari uma. „Možete govoriti o porezima i cestama – to su pitanja uma. One iziskuju intelektualnu konceptualizaciju. No, počnete li govoriti o pobačajima, nestaloj djeci ili zdravstvu, to su pitanja srca. Ona se tiču ljudi."[120]

6. UPRAVLJANJE ODNOSIMA U KOMUNIKACIJI

Odnosi imaju ključnu ulogu u životu svakoga čovjeka. Svi mi ovisimo o drugima u pogledu dobivanja informacija, razumijevanja, simpatija, ohrabrenja i mnogih drugih vrsta poruka koje utječu na našu predodžbu o nama samima i pomažu nam da otkrijemo to što se od nas očekuje. U odnosima ljudi traže smisao u životu. Važni su im odnosi s prijateljima, roditeljima, braćom i sestrama, dragima ili djecom. Odnosima se zadovoljava potreba biti voljen i tražen. S druge strane, negativni odnosi imaju pogubne učinke na zdravlje.[121]

Ljudima su potrebni odnosi iz više razloga. Čovjek je društveno biće koje je u stalnoj interakciji s drugima. Čovjek ima potrebu povezivanja i po tome se razlikuju od mnogih drugih vrsta. Riječ vezanost koristi se za osjećajno jake odnose između djece i majki. S druge strane, riječ ovisnost upotrebljava se za instrumentalna ili svrhovita ponašanja kao što su traženje pomoći, odobravanja ili bliskosti. I to ukazuje da su ljudska bića zauvijek uključena u odnose. Istina, među ljudima ima razlika u pogledu jačine potrebe za odnosima te u pogledu važnosti kvalitete i kvantitete tih odnosa. No, nema čovjeka kojemu odnosi nisu potrebni.

Činitelji koji utječu na oblikovanje odnosa

Jedna je od važnijih značajki odnosa da mnogi od njih nastaju i prestaju mimo naših odluka. U neke smo odnose dospjeli samim rođenjem. Drugi nastaju tijekom zaposlenja ili su posljedice braka. Dakle, nismo uvijek slobodni oblikovati odnose kako nam se sviđa. Takvi se odnosi razlikuju od onih koje slobodno stvaramo. Odnos sa šefom, kolegom na poslu, roditeljem, bratom ili sestrom te ostalom rodbinom nije moguće prekinuti, a da ne nastanu negativne posljedice na nekoj drugoj strani. U svojoj dinamičnosti mnogi činitelji utječu na broj, vrstu i kvalitetu odnosa s izabranim i neizabranim partnerima, kao što su socioekonomski status, dob i spol.[122]

Socioekonomski status. Ljudi različita materijalnog stanja imaju drugačije mogućnosti uspostavljanja odnosa. U nekim je zemljama socioekonomski status važniji od drugih statusa. No bio jedan ili drugi model, ipak socioekonomski status utječe na mogućnost kretanja i susretanja s

ljudima. Na narav odnosa djeluje i zanimanje osobe. Radno mjesto jedan je od najvažnijih izvora za pronalaženje prijatelja i stoga djeluje na broj i vrste odnosa što će ih netko ostvariti.

Dob. Mala djeca i umirovljenici imaju najveća ograničenja kada je riječ o mogućnosti uspostavljanja odnosa. Srednje generacije značajno su pokretljivije i mobilnije, više su u interakciji i, kao takvi, lakše uspostavljaju odnose.

Spol. Unatoč profesionalnomu napredovanju žena tijekom zadnjih desetljeća, muškarcima su još uvijek dostupnije situacije u kojima mogu uspostaviti odnose, mada se i to mijenja. Istina jest da su žene brojnije u populaciji, više studiraju, ali je i istina da su nedovoljno uključene u brojne druge aktivnosti. Tomu svakako pridonose ograničenja žena u nekim kulturama gdje su njihova prava nedovoljno razvijena. Istraživanja pokazuju da spol utječe na način komuniciranja. Žene se više upuštaju u razgovor radi razgovora nego što to čine muškarci. Također, njihovi su razgovori češće intimne naravi. Žene općenito pokazuju i više pozornosti neometanomu odvijanju odnosa. Kao što se može vidjeti, kada je riječ o muškarcima i ženama, oni se nalaze u različitim „tračnicama". Dok *oni* govore o svojim uspjesima na poslu i financijama, *one* više govore o svojim osjećajima i osobnim temama. Te razlike su, prema mišljenjima stručnjaka, rezultat suprotstavljenih ciljeva. Muškarci traže poštovanje, a žene odnos.[123]

Tipovi odnosa

Da bi u društveni život unijeli red, ljudi svoje odnose kategoriziraju, to jest svrstavaju u neke tipove ili „krugove". Takva kategorizacija pomaže im odrediti što se od njih očekuje u nekome odnosu. Komunikolozi i istraživači iz područja komunikacija slažu se da postoji *šest vrsta odnosa*: 1) odnosi među znancima, 2) prijateljima, 3) intimni odnosi, 4) odnosi između žene i muškarca, 5) roditelja i djece i 6) odnos između braće i sestara.[124]

Znanci. Brojna se istraživanja bave načinima kako ljudi komuniciraju u prvim fazama svoga odnosa. Istraživanja pokazuju da su informacije što ih razmjenjuju *znanci* drugačije od informacija što ih razmjenjuju osobe koje se bolje poznaju. Informacije se najčešće razmjenjuju hijerarhijski, po nekome redoslijedu. One se i ocjenjuju različito, ovisno o fazi odnosa u kojoj se partneri nalaze. Istraživanja pokazuju da se u početku vrlo brzo razmjenjuju osnovne činjenice.

Prijatelji. Što je prijatelj? Tomu pitanju posvećene su mnoge drame, romani, pjesme, ali i istraživanja. Odgovor nikada nije bio jednostavan, jer ne postoji jedinstveno značenje riječi prijatelj. Amerikanci upotrebljavaju taj izraz mnogo šire nego što je to uobičajeno u nekim drugim kulturama. Prijatelj je, prije svega, jedinstven. Nazivajući nekoga prijatelj, dajemo mu posebnu ulogu u svojemu životu. Pretpostavljamo da mu možemo vjerovati i zbog toga mu dopuštamo da uđe u „podrum" našega života.[125] No, istina je da i prijatelji paze na to koliko će se otvoriti u pogledu intimnih značajki.

Prijateljstvo, također, znači odsutnost međusobna iskorištavanja. To ne znači da prijatelj nikada neće iskoristiti prijatelja, niti da iz prijateljstva ništa neće dobiti. Prijatelji mogu posve legitimno iskorištavati jedan drugoga, a da ne ugroze prijateljstvo, pod uvjetom da je jasno da to čine zato što su prijatelji, a ne da su prijatelji zato da bi jedan drugoga mogli iskoristiti. Prijateljstvo je, dalje, odnos među jednakim. To znači da nijedan partner ne prevladava nad drugim. Prijatelji imaju jednak status te je zbog toga teško biti prijatelj sa svojim pretpostavljenim.

Prijateljstvo zahtijeva jednakost, a uloga poslodavca nadređenost i ocjenjivanje rada podređenih, a to je sukob uloga. Prijatelj je netko tko vas smatra prijateljem. Prijateljstvo je uzajamno, a ne jednostrano. Istraživači su proučavali pravila prijateljstva i otkrili ona koja su važna za uobičajene prijateljske odnose. To su: 1) razmjena obavijesti o uspjesima svakoga prijatelja, 2) emocionalna potpora, 3) svojevoljno pomaganje u nevolji, 4) nastojanje partnera da se međusobno dovedu u dobro raspoloženje, 5) zastupanje i obrana prijatelja u njegovoj odsutnosti. Ta pravila postoje radi osiguranja nagrada i prijateljskih odnosa te radi izbjegavanja sukoba, što je još jedna značajka prijateljstva.

Intimni odnosi. Intimnost je više značajka interakcije nego vrsta odnosa. Intimne je odnose moguće definirati kao one u kojima postoje stalna interakcija, duboko otkrivanje sebe, izrazita međusobna ovisnost (tj. jak međusobni utjecaj) i jaka osjećajnost. Definirana tako, intimnost ulazi u mnoge odnose između žene i muža, roditelja i djece, ljubavnika, bliskih prijatelja, pa i razvedenih, bivših supružnika. Razvoj intimnih odnosa, uključujući zaljubljenost, nije samo pod utjecajem partnera. Komuniciranje s ljudima jednomu od partnera može učvrstiti ili omesti odnos. Intimnost nije samo pod utjecajem unutarnjih nego i vanjskih čimbenika. Čak i kada je riječ o romantičnome

odnosu, ljubav može biti samo dio te jednadžbe. U tome smislu, romantična je ljubav jak osjećaj koji nastupa iznenadno i naglo.

Romantična ljubav razlikuje se od ljubavi prema roditeljima, braći i sestrama. ***Romantičnu*** ili ***strastvenu ljubav*** smatraju osjećajem kojim se ne može upravljati, jer je to stvar čistih strasti, a ne razuma. Strastvena ljubav može stvoriti uvjete za razvoj drugih oblika ljubavi. Jedan od takvih oblika jest *pragmatična ljubav* koja se razvija postupno i pod punom je kontrolom partnera. Postoji *altruistična* ljubav. Primjer takve ljubavi jest majčinska ljubav.

Osim navedenih ljubavi, istraživači opisuju i druge vrste ljubavi: ***eros*** (romantična ljubav) ***ludus*** (ljubav u igri) i ***storge*** (prijateljska ljubav). Također postoje i tri sekundarna stila: ***manija*** (posesivna, ovisnička ljubav), ***pragma*** (logička ljubav) i ***agape*** (nesebična, altruistička ljubav).

Brak. Suprotno mnogim drugim odnosima, brak uključuje dnevni kontakt partnera i zajedničko proživljavanje dobrih i loših trenutaka i raspoloženja. Postoji više vrsta brakova, tj. najčešće se govori o tri osnovne vrste braka: 1) nezavisni, 2) razdvojeni, 3) tradicijski. Partneri u *nezavisnim brakovima* imaju nekonvencionalne bračne vrjednote i zadržavaju stanovit stupanj međusobne neovisnosti u odnosu, za koji su važni inovacije, nesigurnost i promjena. Partneri u *razdvojenome braku* nalaze način na koji će održati svoj bračni odnos unatoč vrlo maloj međusobnoj ovisnosti. Partneri u *tradicijskim brakovi*ma ovise jedno o drugome i imaju konvencionalne vrjednote u pogledu bračnoga života.

Pojedini istraživači otkrili su i miješane vrste brakova kao što su „razdvojeno-tradicijski“, kod kojih muž samoga sebe smatra razdvojenim, a žena ima tradicijske stavove. Smatra se da tradicijski parovi pokazuju bolje međusobno slaganje, koheziju i zadovoljstvo zbog svoga odnosa. U nezavisnim se brakovima znatno manje slažu, no to očito ne ugrožava njihovu sposobnost da žive zajedno. Također, u nezavisnim su brakovima manje zadovoljni svojim odnosom, a svoju međusobnu naklonost ne pokazuju otvoreno. Razdvojeni brakovi održavaju razmjerno visok stupanj slaganja u pogledu velikoga broja relacijskih pitanja, pokazuju međusobnu ljubav, iako ograničeno, no nisu toliko zadovoljni odnosom niti se međusobno slažu. Razdvojeno-tradicijski brakovi umjereno su kohezivni, pokazuju izrazito zadovoljstvo svojim odnosom, očituju međusobnu ljubav, a ni oni ne pokazuju veliko slaganje.

Roditelji i djeca. Brojna istraživanja svjedoče o važnosti komunikacije između roditelja i djece za intelektualni, osjećajni i moralni razvitak djeteta. U prvim mjesecima života dijete je iznimno vezano za roditelje ili njegovatelje. Majke i očevi drukčije komuniciraju s djetetom. Majku karakterizira zaštitničko ponašanje i skrb za zadovoljavanje dječjih potreba, a očevi su skloniji „grubljim" igrama. Takvim interakcijama roditelji i njegovatelji postavljaju pozornicu za djetetov budući društveni razvitak. Poslušnost djece važan je činitelj za zadovoljstvo roditelja. S druge strane traži se suradnja. Suradnički usmjereni roditelji znaju vješto organizirati djetetovu okolinu.

Braća i sestre. Odnos braće i sestara uključuje bliskost, ali i suparništvo. Tijekom djetinjstva braća i sestre obično se nadmeću za ljubav i pažnju roditelja, a kasnije se to javlja samo kada jedno od njih u životu postigne više od drugih. Istraživanja pokazuju da se suparništvo braće i sestara može ublažiti roditeljskom ljubavlju, razvijanjem međusobne vezanosti i savladavanjem vještine suprotstavljanja bez agresije. Smatra se da odrastanje među braćom i sestrama ubrzava intelektualni i društveni razvitak.

Faze uspostavljanja odnosa

Većina naših odnosa s drugima ima privremeni karakter. „Najbolji prijatelj" iz djetinjstva vjerojatno neće imati veću ulogu u životu odrasle osobe. Umjesto toga, često uspostavljamo nova, a prekidamo stara prijateljstva. U tijeku izgradnje i razgradnje odnosa prolazimo niz faza intimnosti. Čini nam se da se odnosi razvijaju u redovitim fazama.

Uspostavljanje odnosa. Istraživači su razvili model faza razvitka odnosa, polazeći od pretpostavke da ljudi ipak stanovitu pozornost posvećuju odluci hoće li postati intimni s nekom osobom. Prema takvome pristupu odnosi se razvijaju u pet faza: 1) *inicijativa i poticaj*, 2) *eksperimentiranje*, 3) *pojačavanje*, 4) *integracija*, 5) *vezivanje*. Prolaz kroz sve ove faze nije obvezan. Ponekad se ljudi „zaljube" jedno u drugo pa prelaze u fazu vezivanja, a da prije toga nisu prošli ostale faze. No, ako takav odnos potraje, vjerojatno će se i vratiti u preskočene faze da bi se tako bolje upoznali. Moguće je da se odnos ustali u nekoj od navedenih faza, bez daljnjih promjena. Jednako je tako moguće i ponavljanje cijeloga kruga.

Prva faza ***uspostavljanja odnosa, inicijativa***, obično se sastoji iz neobveznih primjedaba i pozdrava.

U (drugoj) fazi ***eksperimentiranja*** partneri započinju s otkrivanjem informacija jedan drugomu. Neobvezni razgovor u toj fazi služe za ispitivanje podloge budućega prijateljstva i omogućuju pronalaženje sličnosti i razlika u interesima.

Treća faza, ***pojačavanje*** ili intenzifikacija, uključuje dublje ulaženje u partnerovu ličnost. Time oni postaju ranjivi, jer intimne obavijesti više nisu tajna.

Četvrta faza, ***integracija,*** dovodi do osjećaja *povezanosti*, osjećaja da smo to samo *mi*. Partneri tada počinju djelovati kao par, a ne kao nepovezani pojedinci. Odluke donose zajednički.

Peta, konačna faza je ***vezivanje***. Sastoji se od formalnoga rituala kojim se utvrđuje dugoročan karakter odnosa.[126]

Propadanje odnosa. Kada razlike u pogledima partnera o naravi njihovih odnosa postanu preizražene, moguće je da dođe do propadanja ili odumiranja odnosa. Smatra se da odumiranje odnosa uključuje prekoračenje četiriju pragova. Svaki prag vodi daljnjoj degradaciji odnosa.

Prva faza propadanja odnosa, ***nezadovoljstvo***, nastaje zbog načina na koji se odnos ostvaruje. Nezadovoljna osoba u osnovi prihvaća svoga partnera, ali joj se ne sviđaju neka njegova ponašanja. Popravljanje odnosa u toj fazi ima za svrhu povećanje partnerova zadovoljstva. Partneri postaju svjesni svoga ponašanja na osnovnoj, taktičkoj razini. Poduzimaju se pokušaji obnavljanja privlačnosti partnera.

U drugoj fazi središte se pomiče od ***razočarenja odnosom prema razočarenju partnerom***. Nezadovoljan partner obično traži neformalnu pomoć ili savjet znanca i prijatelja. Pritom osjeća razočarenje partnerom, kombinirano s ostatkom privlačnosti kada je riječ o napuštanju odnosa i odgovarajućim psihološkim udaljavanjem od partnera.

Treća, ***dijadička faza*** nastupa kada se partneri suoče sa svojim problemima, strahovanjima i rizikom od prijetećega prekida odnosa. Suočenje partnera obuhvaća tri faze: izražavanje i upravljanje osjećajima i konfliktom; utvrđivanje problema i pregovori o tome; preoblikovanje percepcije problema i stvaranje novoga, zadovoljavajućeg odnosa. Ovdje je partnerima potrebna vanjska pomoć radi izbjegavanja kruga „uzajamnih optuživanja", u kojemu se optužba jednoga partnera dočekuje protuoptužbom drugoga.

Četvrta, ***društvena faza*** obuhvaća traženje društvene potpore ili saveznika među prijateljima i rodbinom, te suočavanje s posljedicama rušenja

društvene mreže u kojoj partneri žive. U ovoj fazi postoje tri moguća cilja, mjerena prema savladavanju širih društvenih posljedica poremećaja odnosa i smanjenje njegova razorna utjecaja na društvenu mrežu. Prvi je cilj ponovno uspostavljanje ugroženoga odnosa primjenom društvenoga utjecaja. Ako ne postignu uspjeh, drugi je cilj da društvena mreža može pomoći osobi da prebrodi raspad odnosa, dajući svoj pristanak za prekid. Kod trećega cilja društvene mreže pomažu nakon prekida.

Peta faza, ***ukrašavanje groba***,[127] sastoji se od izmišljanja priča o odnosu da bi njegov prekid bio prihvatljiv bivšim partnerima i prijateljima. Takve priče obično upozoravaju na neki nedostatak kod partnera ili u odnosu koji se mogao uočiti već u početku.[128]

Osnove ljudske privlačnosti

Znanost o komunikaciji posljednjih desetljeća pokazuje veliko zanimanje za istraživanje složenih procesa koji se nalaze u osnovi ljudskih odnosa. Jedno je od istraživanja u svezi s ljudskom privlačnošću. Iako privlačnost upućuje da birate ljude s kojima se družite i s kojim vam je ugodnije, komunikacija se odvija i s radnim kolegama, manje simpatičnim, ali i dragim osobama, što potvrđuje da postoji više vrsta odnosa.[129]

Blizina. Najočiglednija odrednica privlačnosti jest blizina ili geografska blizina. Ako su sve druge stvari iste, što je dvoje ljudi bliže locirano u geografskome smislu, to je vjerojatnije da će se svidjeti jedno drugomu. To je efekt blizine. Ako se ne nalazite na nekoj razumnoj udaljenosti od druge osobe, manje su mogućnosti da ćete se sresti i postati prijatelji. Kada upoznate ljude, blizina, također, utječe na to hoće li se vaša veza nastaviti. Velik se broj prijateljstva i ljubavnih veza prekine zbog utjecaja fizičke odvojenosti. Možda je stara izreka *Daleko od očiju, daleko od srca* donekle i točna zbog neophodna napora da se održi veza na daljinu. Veze koje se, pak, nastave, unatoč ovoj prepreci, uživaju intenzitet nagrada koje ona daje.[130]

Sličnost. Za ljudsku privlačnost važna je i sličnost. Većina ljudi želi upoznati one koji dijele njihove brojne interese, bilo da je riječ o sportu, glazbi, filmu ili putovanjima te često traže osobe iste nacionalnosti, religije, rase, socijalnoga statusa i sl. U istraživanju načina odabira partnera istraživači su pronašli dosta dokaza koji govore u prilog neslučajna sparivanja, tj. sparivanju zasnovanomu na sličnostima, primjerice muževi i žene obično su

sličnih godina, obrazovanja, etničkoga zaleđa, rase, religije i socioekonomskoga statusa. Ovih šest kategorija pokazuju najveće korelacije. U svezi s psihološkim karakteristikama najveće sličnosti postoje po pitanju stavova, mišljenja i pogleda na svijet. Druge vrlo povezane karakteristike obuhvaćaju verbalne sposobnosti i stupanj svadljivosti, iskrenosti i ekstrovertnosti. Ljubavni parovi obično imaju i sličnu razinu fizičke privlačnosti.

Okolnosti. Varijacije u ponašanju i osobne karakteristike, npr. fizička privlačnost, utječu na dopadanje. U svezi s tim, postoji nekoliko činitelja na temelju kojih je moguće predvidjeti hoće li vas privući neke osobe. Jedno od njih naziva se *opažena recipročnost dopadanja*. Koliko vas drugi ljudi privlače, može zavisiti od opažene recipročnosti dopadanja, tj. osjećate li da se i vi dopadate ljudima koji se vama dopadaju. Osjećaj da vam se netko dopada intenziviran je osjećajem da se i vi dopadate njemu ili njoj. Kada vam se netko sviđa, a osjećanje nije uzvraćeno, najčešće gubite interes za takvu osobu.

Brojna istraživanja pokazuju da je recipročnost jedan od najvažnijih pokazivača privlačnosti. Saznanje da se dopadate drugoj osobi ohrabrujuće je jer povećava vaše samopouzdanje. Tako je samopouzdanje i *promjena u samopouzdanju* sljedeća situacija koja može utjecati na vaš izbor ljudi. Istraživanja pokazuju da se privlačnost može mijenjati kao rezultat promjene u razini nečijega samopouzdanja. Zbog toga je važna *izgradnja samopouzdanja*. Vaš osjećaj samopouzdanja odnosi se na vrijednost koju dajete svomu identitetu. To je percepcija vaše vlastite vrijednosti. Komunikolozi su ustvrdili da postoje brojni obrasci ponašanja koji potiču visoku razinu samopouzdanja. „Pozitivni krug povratne informacije uspostavlja se jer što imate bolje mišljenje o sebi, to se više ponašate na ovaj način, a što se više ponašate na ovaj način, to imate bolje mišljenje o sebi.“[131]

Anksioznost (tjeskoba). Anksioznost utječe na potrebu da stupite u interakciju ili da se povezujete s drugima. Istraživači ukazuju na to da je u uvjetima visoke anksioznosti želja za afilacijom (usvajanjem, prihvaćanjem) znatno izražajnija nego u uvjetima u kojima je tjeskoba niža. Nesreća se lakše podnosi u društvu, ali ne u bilo kakvu društvu. Situacije koje izazivaju anksioznost mogu povećati potrebu da budete s drugim i mijenjaju kriterije za odabir društva. Ljudi kojima su zajednička relativno neprijatna iskustva, često postaju znatno povezaniji kao grupa.

Izolacija. Izolacija od zadovoljstava koje nam pružaju drugi ljudi također utječe na odabir primatelja. Iako kratka izolacija ponekad može biti

mirna i ugodna, duža izolacija gotovo je uvijek neugodna. Stoga je jedan od najstrožih oblika zatvorske kazne boravak u samici. Općenito rečeno, društvena izolacija obično je manje ugodna od interakcije s drugima. Pojedina istraživanja pokazuju da kada smo uskraćeni za zadovoljstvo koje potječe iz interakcije s ljudima, postajemo znatno osjetljiviji na njih.[132]

Glavne karakteristike veze

Brojna su istraživanja u svijetu koja se bave vezama među ljudima. Istraživači napominju da postoji tri osnovne perspektive iz kojih je moguće izvesti više vrsta veza, bez obzira na to koliko nam se činile različitim. To su kontekst, vrijeme i povjerenje.

Kontekst. Kontekst svake veze ima dva aspekta: 1) fizičko okruženje i 2) sociopsihološku sredinu u kojoj se odvija komunikacija i razvijaju odnosi.[133] Fizičko okruženje ili fizička sredina značajno je povezana s načelom sličnosti: stvaramo odnos s ljudima s kojima dijelimo određeno okruženje, možda zato što zajedničko okruženje pokazuje sličnosti. *Komunikacijska klima* ili sociopsihološki kontekst važan je za stvaranje odnosa.

Najznačajnije mjere komunikacijske klime su *uvažavanje* i *neuvažavanje*. U tome kontekstu moguće je praviti razliku između sadržaja poruke i odnosa među komunikatorima, što smo naglasili kada je bila riječ o interpersonalnoj komunikaciji. Čovjek teži potpunomu uvažavanju, koje se smatra bilo kojim ponašanjem koje dovodi do toga da druga osoba više vrednuje sebe. S druge strane, neuvažavanje je jedan od najštetnijih međuljudskih odgovora.

Vrijeme. Vrijeme je neophodno da bi se razvili i napredovali svi kvaliteti jednoga odnosa. Općenito znanje o jednoj osobi stječe se sporo. Međuzavisnost, povjerenje i posvećenost također se razvijaju s vremenom. Vrijeme, također, utječe na intenzitet ljudskih odnosa. Stil komunikacije obično se mijenja kako protječe vrijeme.

Povjerenje. Pojedini teoretičari iz područja interpersonalne komunikacije donose radnu definiciju povjerenja kao „uvjerenja da će oni od kojih zavisimo zadovoljiti naša očekivanja“[134]. Prema ovome pogledu povjerenje počinje kada procijenimo karakter ili sposobnosti druge osobe. U čestoj svezi s pojmovima kao što su privlačnost, integritet i istinitost, povjerenje se, također, definira kao uvjerenje ili osjećanje da vas druga osoba neće povrijediti u nekome odnosu. Tako je povjerenje neophodan aspekt svih odnosa.

Brojni stručnjaci naglašavaju svezu između povjerenja i *predvidljivosti*. Neophodno je da smo sposobni pouzdano predviđati kako će se drugi ponašati prema nama tako da možemo uskladiti vlastito ponašanje. Sposobnost predviđanja daje nam osjećaj sigurnosti u pogledu budućih aktivnosti i ishoda koji nam dopuštaju da donosimo odluke i vežemo se. Povjerenje se nekada proučava promatranjem koliko su ljudi kooperativni i kompetitivni kada igraju igre. Znamo da se razina kooperacije povećava kada je ljudima dopušteno da komuniciraju licem u lice. U tome slučaju, ako su sve druge stvari iste, čini se da komunikacija sama po sebi podiže razinu povjerenja.

7. INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA

Jedan od najranijih tekstova drevnoga egipatskog vezira Ptahhotepa (2200. p. n. e) može se smatrati vodičem interpersonalnih vještina u ono vrijeme. Ptahhotep poticao je ljude da budu istinoljubivi, ljubazni i tolerantni u svojoj komunikaciji. On je navodio na aktivno slušanje, posebno u situacijama u kojima ljudima nedostaje iskustva, jer „ne činiti to znači prihvatiti neznanje". Također je naglasio važnost u izboru riječi, bilježeći da je „dobre riječi teže naći nego smaragde"[135].

Danas se naši životi temelje na odnosima s drugim ljudima koji ovise o komunikaciji. Obično učimo komunicirati bez većega svjesnog napora, te s vremenom postajemo dovoljno zreli da razumijemo simboliku postupaka i zvukova koji pružaju osnovu za našu interakciju s drugima. To je postalo toliko slično refleksnomu ponašanju, kao što su disanje, kašljanje ili žvakanje, da nam se jedva čini da postoji nešto što se može razumjeti. Naš svijet interakcija s drugima, na koje smo postali tako neobazrivo naviknuti, nije nešto što se treba uzeti zdravo za gotovo.

Česta fraza „neuspjeh u komunikaciji" postala je izreka u našemu složenom društvu, bilo da je upotrijebljena u kontekstu naših diplomatskih odnosa s drugim narodima, usred rasna sukoba, prekinutim pregovorima između radnika i uprave, u argumentima na sudovima za razvode, među studentima koji traže više ovlasti u kampusu od administracije ili u našoj svakodnevnoj komunikaciji s ljudima. Ustvari, interpersonalna komunikacija najvažniji je proces u našim životima. Kao ljudska bića više ne živimo samo kao rezultat proizvoda vlastitih ruku nego kroz naše odnose s drugima.

Kao što vidimo, interpersonalna komunikacija odnosi se na proučavanje socijalne interakcije među ljudima. Teorija i istraživanje interpersonalne komunikacije nastoje razumjeti kako pojedinci koriste verbalni diskurs, neverbalne pokrete i pisani diskurs da bi postigli različite instrumentalne i komunikacijske ciljeve poput informiranja, uvjeravanja i pružanja emocionalne potpore drugima. Iako se interpersonalna komunikacija tradicionalno zamišlja kao proces koji se događa među ljudima koji se susreću licem u lice, socijalna se interakcija sve više ostvaruje uporabom takvih komunikacijskih tehnologija kao što su računala i mobilni telefoni, dodajući tako novu dimenziju ovomu području komunikacijskoga istraživanja.[136]

Definiranje interpersonalne komunikacije

Zašto se učenje o interpersonalnoj komunikaciji uvijek smatralo tako dragocjenim? Zbog toga jer je znanje o interpersonalnim vještinama ključno za održavanje zdravih interpersonalnih *odnosa.* A za većinu ljudi imati sretne odnose s partnerima, prijateljima, članovima obitelji i suradnicima krajnje je važno. Tako nas **važnost interpersonalnih odnosa** vodi do najvažnijih definicija ovoga pojma.

Jedna od definicija naglašava da je *interpersonalna komunikacija dinamičan oblik komunikacije između dviju (ili više) osoba u kojima razmijenjene poruke značajno utječu na njihove misli, emocije, ponašanja i odnose.*

Ova definicija ima četiri važne implikacije.

1) Interpersonalna komunikacija ***dinamična je***. Razlikuje se od drugih oblika komunikacije, kao što su memorandumi organizacije, neželjene e-poruke, predavanja, govori i dr. Dinamičnost znači da je interpersonalna komunikacija kontinuirano u pokretu i s vremenom se mijenja. Većina interpersonalne komunikacije nastaje spontano, pojavljujući se kao rezultat naših razmišljanja, raspoloženja i emocija u danomu trenutku, za razliku od brižljivo planiranih poruka koje dominiraju u oglasima, tiskanim i *online* novinarstvima i službenim javnim govorima.

2) Drugo, većina je interpersonalnih komunikacija ***transakcijska***. Naprimjer, vi i vaš romantični partner dijelite intimnu večeru, prisjećajući se prošlih vremena zajedno, razmjenjujući izražavanje ljubavi koja se odvija između dviju osoba. Ali neka interpersonalna komunikacija nije transakcijska. Znate da se vaša najbolja prijateljica osjeća depresivno zbog prekida pa joj usred radnoga dana šaljete utješnu poruku. Ne očekujete da se ona javi, a ona to ne čini jer je zauzeta. Između vas i vaše prijateljice nema povratne informacije i međusobne interakcije. Umjesto toga, tu su pošiljatelj (vi), poruka (vaš izraz potpore) i primatelj (vaša prijateljica) koji čine linearni susret.

3) Interpersonalna komunikacija je, prije svega, ***dijadička*** koja uključuje *parove ljudi ili dijade.* Dijadička priroda interpersonalne komunikacije omogućuje nam da je razlikujemo od *intrapersonalne komunikacije* – komunikacije koja uključuje samo jednu osobu u obliku glasna govora za sebe ili mentalna „razgovora" u glavi.

4) Interpersonalna komunikacija stvara ***utjecaj***. Ona mijenja misli, emocije, ponašanje i odnose sudionika. Utjecaj na odnose jedan je od najdubljih

i najistaknutijih učinaka nastalih interpersonalnom komunikacijom. Kada interpersonalno komuniciramo, stvaramo smislene sveze s drugima, smanjujući udaljenost koja prirodno proizlazi iz razlika među ljudima. Filozof Martin Buber[137] tvrdio je da tu udaljenost možemo učiniti „manjom" preko naše komunikacije. Konkretno, Buber sugerira da kada prihvatimo temeljne sličnosti koje nas povezuju s drugima, nastojimo vidjeti stvari sa stanovišta drugih i komunicirati na načine koji naglašavaju poštenje i ljubaznost, osjećamo se bliže drugima. Ne moramo se složiti sa svime što druga osoba kaže i čini, no da bismo učinkovito komunicirali s drugim, moramo ih primiti otvorena srca. Prema Buber tada doživljavamo naš odnos s tom osobom kao **Ja – Ti**. Nasuprot tomu, kada se usredotočimo na naše razlike, odbijamo prihvatiti ili čak priznati suparničke stavove kao legitimne i komuniciramo na način koji naglašava našu pretpostavljenu superiornost nad drugima, udaljenost između nas „pojačava" se do točke kada ona postaje neprobojna. Posljedica toga jest da sve više percipiramo naše odnose s drugima kao **Ja – Ono/To**. Time smatramo druge ljude objektom, „stvarima koje promatramo, koji su tu da ih koristimo i iskoristimo"[138].

Što više gledamo na druge kao objekte, to je veća vjerojatnoća da ćemo komunicirati s njima manipulativno, izrabljivački i bez poštovanja. A kada postupamo s drugima na takav način, naši se odnosi pogoršavaju.

Može se vidjeti kako prilikom definicije interpersonalne komunikacije pojedini znanstvenici polaze od osnovnoga komunikacijskog procesa koji uključuje slanje i primanje poruka. Međutim, dodavanjem termina „interpersonalni" pozornost se usredotočuje na posebnu vrstu ljudske komunikacije. Stoga se pod interpersonalnom komunikacijom smatra komunikacija licem-u-lice, odnos među ljudima koji su konzistentno svjesni jedan drugoga.[139] Svaka osoba preuzima ulogu i pošiljatelja i prijemnika (primatelja) poruke, što uključuje kontinuiranu prilagodbu i spontano prilagođavanje drugoj osobi.

Interpersonalna komunikacija ranije se definirala prema odlikama situacije, tj. broju onih koji sudjeluju, fizičkoj udaljenosti među njima, mogućnosti povratne veze (*feedbacka*) i sl. S toga situacijskog stajališta interpersonalna komunikacija interakcija je ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutačna dobivanja povratnih informacija. Novije definicije nastoje se osloboditi situacijskoga utjecaja. Pojedini komunikolozi smatraju da situacijske definicije određuju interpersonalnu

komunikaciju na statičan način, kao zbivanje bez promjena i razvitka. Oni polaze od toga da se interpersonalna komunikacija *razvija* usporedno s boljim međusobnim upoznavanjem partnera.[140]

Načela interpersonalne komunikacije

Sada kada imamo pogled na definicije interpersonalne komunikacije, možemo proširiti naše razumijevanje ističući nekoliko općih načela koji sažimaju ono što znanstvenici znaju o interpersonalnoj komunikaciji.

Interpersonalna komunikacija prenosi i informaciju ***sadržaja*** *i informaciju* ***odnosa****.*[141] Tijekom svakoga interpersonalnog susreta, ljudi istodobno razmjenjuju dvije vrste informacija. ***Informacija sadržaja*** stvarno je značenje riječi koje izgovarate. ***Informacija odnosa*** sadrži signale koji pokazuju kako svaki od vas promatra vaš odnos. Ovi signali mogu pokazivati smatrate li vi sebe superiornim, jednakim ili inferiornim prema drugoj osobi i vidite li odnos kao intiman, poznanički ili otuđen.

Vi prenosite informaciju sadržaja verbalno izgovorenim riječima, međutim komunicirate informaciju odnosa prvenstveno neverbalnim znakovima. Ovi znakovi mogu uključivati glasovne tonove, visinu i volumen glasa, facijalni izraz i kontakt očima; gestikulacije rukom; visinu u odnosu na slušatelja; i držanje tijela. Informacija odnosa snažno utječe na to kako ljudi tumače informaciju sadržaja. U navedenome primjeru vaš će cimer znatno više gledati na vaše postupke nego na vaše riječi da bi odlučio kako se vi osjećate prema njemu i odnosu.

Tijekom većine interpersonalnih odnosa ljudi nisu svjesni informacije odnosa koja se prenosi. Vi obično ne sjedite tamo i razmišljate: *Bože moj, što ova osoba pokušava prenijeti meni o tome kako vidi naš odnos?* Informacija odnosa postaje najočiglednija kada je neočekivana ili kada predlaže da je gledište odnosa pošiljatelja različito od gledišta odnosa primatelja, npr. novi poznanik kaže nešto previše intimno vama ili vam radni kolega počinje naređivati kao da vam je šef. Kada se takvo što događa, često doživljavamo uznemiravanje ili anksioznost (*Što on misli da je?!*). Zbog toga je važno komunicirati informaciju odnosa na načine koji su osjetljivi i pokazuju poštovanje prema dojmovima drugih u odnosu, dok u isto vrijeme ostaju vjerni vlastitim odnosima.[142]

Interpersonalna komunikacija može biti ***namjerna*** *i* ***nenamjerna****.* Tijekom interpersonalnih susreta ljudi pripisuju značenje gotovo svemu što

kažete i činite, bilo da namjeravate poslati poruku ili ne. Znanstvenici izražavaju ovo kao aksiom, **„ne može se ne komunicirati"**[143].

Interpersonalna komunikacija je ***ireverzibilna/nepovratna****.* Svaki put kada komunicirate interpersonalno, vi i druga osoba utječete na vašu buduću komunikaciju i kvalitetu vašega odnosa. Razmislite o tome kako odgovarate na telefonski poziv mobitelom. Ton zvona potiče vas da pogledate u dolazni poziv. Vaša identifikacija pozivatelja utječe kako ćete odgovoriti, topao i entuzijastičan *Bok/Halo* ili napeto *Da?* ovisi o tome kakav je vaš osjećaj o pozivatelju. Vaš odgovor utječe na to kako će pozivatelj odgovoriti. A njegov ili njezin odgovor dalje utječe na vaš sljedeći komentar. Ova akcija međusobne povezanosti čini interpersonalnu komunikaciju ireverzibilnom.

Postavljanjem poruke na nečiju *Facebook* stranicu, slanjem e-poruke, ostavljanjem telefonske poruke ili izražavanjem glasna razmišljanja tijekom susreta licem u lice pokrećete niz posljedica. Jednostavno, jednom kada ste rekli nešto, ne možete to vratiti. Kada je riječ o interpersonalnoj komunikaciji i odnosima, ne postoji nešto „besplatno" ili „nešto što će olakšati neželjenu situaciju". Zbog toga je važno pozorno razmisliti prije nego što komunicirate. Pitajte sebe: *Hoće li ono što sam mislio reći dovesti do rezultata koje želim?* Ako je odgovor ne, preispitajte svoju poruku.[144]

Interpunkcija niza interpersonalnih interakcija utječe na ***preneseno značenje****.* Suviše se često proces interpersonalne komunikacije promatra kao neprekinuti niz izmjena. Sudionici, međutim, prepoznaju poruke na različite načine. Baš kao u pisanome materijalu, mi koristimo interpunkciju kako bismo podijelili poruku u koherentni diskurs i subordinirali ideje na odgovarajući način. Tako i u usmenoj interpersonalnoj komunikaciji stavljamo znakove interpunkcije u niz izmjenjivanja s drugom osobom i tumačimo naš odnos s njim. Ako je odnos protumačen na isti način od obiju osoba, vjerojatno se neće pojaviti poteškoća. Ipak, često će pojedinci prepoznati izmjenjivanja kao male nizove, tako da se jednome ili drugome čini da taj pojedinac ima inicijativu, dominaciju, ovisnost itd. *ja se povlačim jer ti gnjaviš.*

Interpersonalna komunikacija u svezi je s ***etikom****.* Naši izbori interpersonalne komunikacije u svezi su s etikom – načela koja vode naše ponašanje prema drugima. Etika nam pomaže da prevedemo naša unutarnja moralna uvjerenja u vanjski postupak. Možemo to ilustrirati, odnosno ako vjerujete da je neetično lagati, onda možete nastojati biti iskreni kada god

komunicirate s drugima, čak i ako to znači reći svomu prijatelju da njegova nova frizura nije najbolja kada vas pita što mislite o tome. O etici komuniciranja bit će još riječi.

Karakteristike odnosa u interpersonalnoj komunikaciji

Kao što se vidi iz načela, bit i samo središte interpersonalne komunikacije jesu ***odnosi***. Stoga ćemo dodatno razmotriti odnose u komunikaciji preko najvažnijih karakteristika.

Inter*personalna komunikacija događa se* ***između dvoje ljudi****.* Riječ ***inter****personalan* znači „međuljudski", a ***inter****personalna komunikacija* uključuje interakciju između dvoje ljudi istodobno. Ako je samo jedna osoba uključena, kao kada govorite sa sobom, to je ***intra***personalna komunikacija. ***Intra***personalna komunikacija važna je jer ona često utječe na to kako se odnosimo prema drugima, koliko često „razgovaramo" u sebi prije nego što razgovarate s nekim drugim.[145]

Postoje, također, i drugi oblici komunikacije. Komunikacija koja se prenosi do velikoga broja ljudi poznata je kao *masovna komunikacija*. Komunikacija koja se događa u malim grupama od troje ili više ljudi, u obitelji, u povjerenstvima, ili u grupi za potporu naziva se *komunikacija male grupe*. Većina istraživanja o interpersonalnoj komunikaciji, ipak, usredotočena je se na interakciju unutar *dijade*. Dvoje ljudi mogu komunicirati licem-u-lice, telefonom ili SMS-om, na *Skypu* ili na mnoge druge načine.

Interpersonalna komunikacija ***događa se unutar odnosa****.* Ljudi koji komuniciraju interpersonalno dijele neku vrstu odnosa. Nekim ljudima riječ *odnos* implicira intimnu povezanost, kao što je spoj između muža i žene ili romantičnih partnera. Ipak, istina je da imamo odnose s različitim ljudima. Neki odnosi, kao oni s rodbinom ili bliskim prijateljima, nastoje biti bliski i mogu trajati godinama. Drugi, kao što su s kolegama iz razreda, poznanicima i kolegama s posla ne moraju biti intenzivno bliski i mogu trajati samo onoliko dugo koliko ljudi žive i rade jedni blizu drugih. Općenito, mi komuniciramo sa svakom osobom na osnovi očekivanja koja imamo u tome odnosu. Primjerice, mogli bismo otkriti privatne informacije, kao što su vijesti o bračnim problemima jednoga obiteljskog člana ili ozbiljnim zdravstvenim problemima, prijatelju, ali ne i kolegi s posla, jer očekujemo da s prijateljima imamo bliži odnos.[146]

Većina je naše svakodnevne komunikacije *bezlična* što znači da se ona više usredotočuje na zadatak nego na odnos. Naručivanje kave, nazivanje telefonskoga broja za tehničku potporu i slanje žalbe e-porukom javnomu službeniku, primjeri su komunikacije koja vam pomaže da izvršite zadatak, ali vam nužno ne pomaže da izgradite ili održavate odnos s drugima.

Interpersonalna komunikacija ***razvija se unutar odnosa****.* Kada se prijatelji koji žive daleko jedan od drugoga ponovno vide, obično nastavljaju razgovor tamo gdje su stali, kao da nije prošlo vrijeme. Interpersonalna komunikacija u tim prijateljstvima, i u svim prijateljstvima, odvija se kroz vrijeme kako se ljudi bolje upoznavaju jedan s drugim i imaju nova iskustva. Ustvari, ljudi u dugoročnim odnosima često se mogu prisjetiti kako se njihova komunikacija mijenjala tijekom trajanja njihova odnosa. U ranim fazama romantičnoga odnosa pojedinci mogu provesti sate vremena razgovarajući i otkrivajući činjenice o njihovu životu, kao gdje su odrasli i koji su ciljevi njihove karijere.[147]

Kako se bolje upoznaju, njihova bi komunikacija mogla postati više instrumentalna, usredotočujući se na zadatke kao što su pitanja gdje će provesti svoje odmor i tko će napraviti rezervaciju za večeru, umjesto da dijele duboka otkrivanja. Oni bi mogli čak doživjeti i konflikt. U svakome slučaju interpersonalna komunikacija nešto je što se događa s vremenom. To nije jednokratna stvar nego nešto što se stalno razvija unutar odnosa.

Interpersonalna komunikacija ***stvara i definira odnose****.* Svaki odnos ima svoj vlastiti identitet. Kada razmišljate o svim vašim prijateljima, vi ih, primjerice, možete vjerojatno grupirati u vrste prijateljstva, kao što su jako bliski prijatelji, povremeni prijatelji, radni prijatelji i školski prijatelji. Unutar svake grupe svako se prijateljstvo vjerojatno malo razlikuje od drugoga. Način na koji razgovarate s ljudima koje znate, teme o kojima razgovarate (ili ne razgovarate) i vrsta neverbalnih ponašanja koje koristite, pomažu u definiranju vrste odnosa koju vi imate sa svakom osobom.

Vi, također, možete koristiti interpersonalnu komunikaciju da biste promijenili prirodu odnosa, kao kada prijatelji otkrivaju romantične osjećaje jedni drugima. Dakle, interpersonalna komunikacija razvija se tijekom vremena među ljudima u istoj vrsti dijadičnoga odnosa i pomaže definirati prirodu njihova odnosa. Vi biste mogli primijetiti da nismo ništa rekli o tome koliko je komunikacija intimna. Neki ljudi misle da interpersonalna komunikacija znači samo dijeljenje tajni i drugih privatnih informacija, ali

to nije slučaj. Ona uključuje *sva* komunikacijska ponašanja, verbalna kao i neverbalna, koja se odvijaju tijekom vremena da bi formirala i održavala odnose, bilo da su ti odnosi povremeni ili intimni.

Zašto je interpersonalna komunikacija važna?

Možete razmišljati o više razloga zbog kojih je interpersonalna komunikacija važna za vas. Primjerice, vi je koristite gotovo svaki dan da biste održali vaše trenutačne odnose i stvorili nove odnose te je smatrate zanimljivom i zabavnom. Većina razloga zašto je interpersonalna komunikacija važna ljudima može se podijeliti u tri opće kategorije: 1) prodornost, 2) korist od odnose i 3) dobit za zdravlje.[148]

Interpersonalna komunikacija ***prodorna je****.* Svi mi imamo odnose, dakle svi sudjelujemo u interpersonalnoj komunikaciji. Za većinu nas interpersonalna komunikacija dio je svakodnevnoga života kao što su spavanje, jedenje ili odijevanje. Ponekad sudjelujemo u interpersonalnoj komunikaciji licem-u-lice s ljudima s kojima živimo ili radimo. U drugim prilikama interpersonalna komunikacija događa se preko telefona, kao kada razgovaramo s rođacima ili prijateljima koje ne viđamo redovno. U drugim okolnostima mi komuniciramo interpersonalno preko elektronički posredovanih kanala, kao kada dijelimo tekstualne poruke ili *twitamo* s ljudima u našim društvenim krugovima. Bez obzira na to kako mi to radimo, gotovo se svatko angažira u nekom obliku interpersonalne komunikacije gotovo svaki dan.

Interpersonalna komunikacija može ***unaprijediti naše odnose****.* Vidjeli smo da se ne može svaki problem pripisivati komunikaciji. Unatoč tomu, brojni problemi odnosa, ipak, potječu iz loše komunikacije. Ustvari, u anketi, koju je provelo Nacionalno društvo za komunikacije SAD-a, ispitanici su pokazali da je „nedostatak učinkovite komunikacije" ključan razlog zbog kojega odnosi, uključujući brakove, završavaju. Zbog toga će unaprjeđenje vještina interpersonalne komunikacije pomoći da unaprijedimo naše odnose. Istraživanje pokazuje da učinkovita interpersonalna komunikacija može unaprijediti širok spektar odnosa, uključujući one među prijateljima, liječnicima i pacijentima, roditeljima i djecom, poslovnim ljudima i klijentima i dr.

Interpersonalna komunikacija može ***unaprijediti naše zdravlje****.* Već smo naglasili važnost komunikacije u zdravlju na primjeru Svjetske

zdravstvene organizacije. Mi komuniciramo da bismo ispunili naše fizičke potrebe radi društvenoga kontakta. Bliski osobni odnosi veoma su važni za naše zdravlje. Nekoliko studija pokazalo je, naprimjer, da ljudi u braku žive duže, zdravije i zadovoljnije živote nego pojedinci koji su samci, razvedeni ili udovci. Prema istraživanju, čak i imati bliska prijateljstva i druge suportivne odnose pomaže nam da upravljamo stresom i ostanemo zdravi. Interpersonalna komunikacija ne mora biti licem-u-lice da bi nam bila korisna.

Studija iz 2010. godine s 35.000 ispitanika iz čitavoga svijeta zaključila je da je sposobnost interakcijskoga djelovanja s drugima preko *online* tehnologije bila znatno povezana s mentalnim zdravljem, srećom i blagostanjem. Pristup interpersonalnoj interakciji preko računalno-posredovane komunikacije koristio je ljudima bez obzira na njihovu dob i bio je naročito pozitivan za žene, za pojedince s malo obrazovanja i one bez financijskih sredstava.

Područja proučavanja interpersonalne komunikacije

Kao subpodručje komunikacijske discipline interpersonalna komunikacija može se podijeliti u šest jedinstvenih, ali srodnih *područja proučavanja*, od kojih svako predstavlja relativno koherentno područje teorije i istraživanja. Ovih šest područja bavi se: 1) neizvjesnošću, 2) interpersonalnom prilagodbom, 3) stvaranjem poruke, 4) razvojem odnosa, 5) deceptivnom ili obmanjujućom komunikacijom i 6) posredovanom društvenom interakcijom.[149]

Neizvjesnost u interpersonalnoj komunikaciji

Malo tko se ne bi složio s tvrdnjom da kada se pojedinci uključe u međusobne društvene interakcije, oni ne mogu biti potpuno sigurni u trenutačna emocionalna stanja, uvjerenja, stavove i buduće postupke svojih partnera za konverzaciju, čak i kada su im partneri poznati, pa možda i dobro poznati. To jest, nemoguće je točno predvidjeti sva ta unutarnja stanja i potencijalne buduće postupke u bilo kojemu trenutku. Prema tome kada se pojedinci uključe u društvenu interakciju, oni to rade u uvjetima manje ili više neizvjesnosti, ali neizvjesnost vjerojatno nikada nije u potpunosti odsutna. Pojedinci doživljavaju neizvjesnost u odnosu i prema sebi i prema drugima. Te su neizvjesnosti ili nesigurnosti maksimalne kada se susretnu stranci,

ali neizvjesnosti se mogu pojaviti i u bliskim odnosima koji dugo traju. Teorija smanjenje neizvjesnosti ili nesigurnosti (URT – *Uncertainty Reduction Theory*) upućuje da pojedinci trebaju u određenoj mjeri smanjiti svoje nesigurnosti ili neizvjesnosti kako bi mogli modificirati verbalni diskurs i postupke koji će im omogućiti postizanje ciljeva interakcije.[150]

Postoje tri opće kategorije[151] ***strategija za smanjenje nesigurnosti***.

Prva – **pasivne strategije** ne uključuju društvenu interakciju između strana. Prvenstveno uključuju nenametljivo promatranje drugih radi prikupljanja informacija o njima.

Druga – **aktivne strategije** također ne uključuju socijalnu interakciju licem u lice između tražitelja informacija i njihovih ciljeva. Dobivanje informacija od trećih strana o ciljanoj osobi spada u ovu kategoriju.

Treće – **interaktivne strategije** poput postavljanja pitanja, otkrivanja podataka o sebi i relaksiranja cilja mogu se koristiti za stjecanje informacija kada dođe do interakcije. Te se strategije razlikuju s obzirom na njihovu učinkovitost i društvenu primjerenost.

Interpersonalna prilagodba

Studenti socijalne interakcije odavno su prepoznali da kada pojedinci razgovaraju oni pokazuju snažne sklonosti da uzvrate međusobna verbalna i neverbalna ponašanja. *Norma reciprociteta*, koja kaže da su ljudi pri obavljanju društvenoga odnosa obvezni pomagati i ne naštetiti onima koji im pomažu, pruža potencijalno objašnjenje sveprisutnosti reciprociteta u socijalnoj interakciji. Međutim, primijećen je bihevioralni reciprocitet / uzajamnost ponašanja između vrlo male djece i njihovih njegovatelja, što sugerira biološku osnovu za recipročno ponašanje.

Dokazi o djelovanju norme reciprociteta pronađeni su u ranim studijama samootkrivanja objavljenim u 1950-im i 1960-im. Kada pojedinci otkrivaju informacije o sebi na određenoj razini intimnosti, vjerojatno će njihovi sugovornici otkriti podatke o njima na sličnoj razini intimnosti. Nadalje, kako pojedinci povećavaju intimnost svojih samootkrivanja, njihovi sugovornici teže povećavanju razine intimnosti njihovih samootkrivanja. To ne znači da pojedinci uzvraćaju iste podatke o sebi; nego da se pojedinci nastoje složiti s razinom intimnosti njihovih samootkrivanja. Osim reciprociteta na razini sadržaja poruka, rane studije pokazale su i reciprocitet neverbalnoga ponašanja u intervjuu.

Stvaranje poruke

Ljudi često zamišljaju socijalne interakcije s drugima, tzv. ***zamišljene interakcije***. Ove se zamišljene interakcije mogu dogoditi prije susreta, kao naprimjer kada zaposlenici zamišljaju što bi mogli reći svojim šefovima. Zamišljene interakcije mogu se dogoditi i nakon završetka određenoga susreta. Pod određenim uvjetima, primjerice zamišljanje onoga što bi se moglo reći drugoj osobi prije nego što se dogodi, stvarna interakcija s njima može smanjiti zabrinutost koju pokazuje osoba koja je zamislila interakciju tijekom stvarnoga susreta.[152]

Nadalje, zamišljanje interakcija može pomoći onima koji ih zamišljaju kao da se nose s negativnim emocijama koje su iskusili u svome odnosu s osobom ili osobama s kojima zamišljaju da razgovaraju. Međutim, zamišljanje interakcija može potaknuti pojedince da se posvete određenomu planu stvarne interakcije da bi prepoznali potencijalne probleme te da bi razmotrili određene aktivnosti koje bi se mogle poduzeti za rješavanje ovih problema.

Razvoj odnosa

Ideja da interpersonalna komunikacija igra ključnu ulogu u razvoju, održavanju i pogoršanju društvenih i osobnih odnosa jedna je od onih koja je široko prihvaćena u posljednjih 35 godina. Teorije društvene razmjene nastoje objasniti zašto se događaju razvoj i pogoršavanje odnosa. Općenito, ove teorije sugeriraju da pojedinci doživljavaju i nagrade i ulaganja (troškove) međusobnoga odnosa i ne samo da procjenjuju svoje vlastite nagrade i troškove nego procjenjuju i nagrade i ulaganja svojih partnera. Nagrade mogu biti materijalne (bogatstvo) ili emocionalne (emocionalna potpora), a ulaganja ili troškovi mogu biti materijalni (nedostatak novca) ili emocionalni (nepoželjna osobnost / personalitet). Svaki pojedinac stavlja ove procjene nagrade i troškova u oblik omjera (nagrade/troškovi) i uspoređuje dva omjera (njegovi: nagrade/troškovi u odnosu na partnera: nagrade/troškovi).

Pojedinci će osjetiti ***jednakost*** u svome odnosu do stupnja **podudaranja omjera nagrade i troškova**. Međutim, ako je vlastiti omjer manje povoljan od partnerova, pojedinac će osjetiti nejednakost, a time i nezadovoljstvo odnosom. **Nezadovoljstvo** koje proizlazi **iz osjećaja nejednakosti** ponekad se izražava verbalno kada ljudi kažu: *U ovaj odnos više ulažem nego što iz njega izvlačim*. Općenito, ove teorije sugeriraju da povoljni relativni omjeri

nagrade/troška pospješuju rast odnosa, dok su nepovoljni omjeri povezani s pogoršanjem odnosa.

Nisu apsolutne razine nagrada i troškova to što određuje jednakost, nego stupanj u kojemu se dva omjera podudaraju. Pojedinci mogu percipirati to da njihovi partneri primaju više nagrada iz njihovih odnosa nego što jesu, jer se smatra da su njihovi partneri izloženi većim troškovima zbog bivanja u odnosu. No, činjenica da primaju veće nagrade ne vodi do osjećaja nejednakosti.

Deceptivna komunikacija[153]

Polazeći od činjenice da smo svi dijelom političke i ekonomske „životinje", većina nas najveći dio svoje komunikacijske interakcije koristi u međuljudskim odnosima. Ti se odnosi razlikuju od usputnih čavrljanja do bliskih prijatelja i romantičnih partnera. Razlikuju se, također, kada je riječ o njihovoj važnosti za nas, vremenu i energiji koju ulažemo u njih. Nadalje, priroda i posljedica deceptivne interakcije u rasponu je od relativno bezopasne interakcije koja oživljava, daje interes ili humor u međuljudski odnos, pa do one destruktivne interakcije u kojoj dvoboj ega ugrožava sam život nekoga međuljudskog odnosa. [154]

Ne postoji suglasje o ulozi deceptivne komunikacije u osobnim odnosima. Neke osobe imaju apsolutistički pogled o toj temi, odnosno da obmana/prevara nema mjesto u međuljudskim odnosima. Pogled „što na umu, to na drumu" bio je žarišna točka ideologije mladih socijalnih reformista u kasnim 1960-im. Takav pristup pokazao je bitne probleme te ideologije. Kada se provodi gotovo religiozno, jasno se može zaključiti da takvi ljudi ne mare za osjećaje onoga drugoga.[155]

S druge su strane deceptivna spektra znanstvenici[156] koji su prepoznali konkretan Makijevelijev manifest o ***prividnome samoizlaganju***. Iznoseći informacije o sebi koje se smatraju privatnima, a zapravo nisu, osoba stječe poziciju u međuljudskome odnosu u kojemu njegova meta također iznosi povjerljivu informaciju, ali koja to uistinu jest te prvoj osobi daje moć nad takvom informacijom.[157]

Mnogi istraživači interpersonalne komunikacije slažu se s gledištem da je obmana sastavni dio društvene interakcije. Takozvane „bijele laži" uobičajena su pojava u svakodnevnome društvenom poslovanju. Neki su istraživači otišli toliko daleko da tvrde da je obmana važno „mazivo" koje

omogućuje nesmetan rad stroja za društvenu interakciju. Često se ove laži govore da bi sugovornicima pomogli spasiti ugled (obraz) kada se u društvenim situacijama pojave potencijalno neugodne okolnosti.

Obmana počinjenjem nastaje kada se ponuđene informacije podudaraju sa „stvarnim" stanjem stvari. Međutim, obmana se može dogoditi i propuštanjem, tj. pojedinci namjerno mogu uskratiti ključne informacije da bi drugi izvukli pogrešne zaključke. Dobar je primjer kada prodavač rabljenih automobila potencijalnomu kupcu propusti otkriti poznate mehaničke nedostatke na automobilu. Budući kupac prepušten je izvesti zaključak da je automobil mehanički pouzdan.

Iako su istraživači interpersonalne komunikacije uložili znatan istraživački napor u ispitivanje deceptivne (engl. *deceptive*) ili obmanjujuće komunikacije, postoji relativno malo teorija o deceptivnoj socijalnoj interakciji. Unatoč tomu, postoje najmanje dva trajna pitanja koja se odnose na deceptivnu komunikaciju. Jedno od tih pitanja odnosi se na stupanj do kojega sudjelovanje u obmani mijenja neverbalno ponašanje, tj. razlikuju li se sustavno neverbalna ponašanja osoba koje govore istinu od ponašanja pojedinaca koji govore laži? Istraživanje koje ima sveze s ovim pitanjem usredotočilo se na neverbalna ponašanja jer se obično pretpostavlja da ljudi kada sudjeluju u deceptivnoj komunikaciji mogu pažljivo pratiti ono što govore, ali ne mogu nužno kontrolirati svoja neverbalna ponašanja na način koji će ih učiniti da izgledaju da govore istinu dok lažu.

Još jedno trajno pitanje za kojim su „tragali" istraživači interpersonalne komunikacije jest stupanj do kojega su pojedinci vješti u otkrivanju obmane dok komuniciraju s drugima. U ovome slučaju istraživanje je općenito pokazalo da većina ljudi nije jako vješta u otkrivanju obmane, čak i oni za čije se profesije često traži da utvrde lažu li ljudi ili govore istinu, kao što su sudci, savjetnici i osoblje za provedbu zakona. Jedno od objašnjenja za prividnu nesposobnost većine pojedinaca da otkriju obmanu jest raširenost *pristranosti istine*. *Pristranost istine* proizlazi iz činjenice da u svakodnevnoj interpersonalnoj komunikaciji pojedinci moraju rutinski pretpostaviti da njihovi konverzacijski partneri govore istinu.

Pojedinci uključeni u socijalne interakcije polaze od pretpostavke da su izjave drugih istinite. Uostalom, zahtijevanje da sugovornici pruže dokaze za istinitost svake izjave koju daju u većini razgovora učinili bi čak i svakodnevnu društvenu interakciju mukotrpnom aktivnošću. Prema tome s

obzirom na to da pojedinci rutinski pretpostavljaju da drugi govore istinu teško im je otkriti kada je obmana počinjena.

Posredovana socijalna interakcija

Socijalna interakcija sve se više ostvaruje komunikacijskim tehnologijama kao što su računala s mogućnostima slanja e-pošte i sobe za *chat*/razgovor i/ili mobilnim telefonom putem tekstualnih poruka. S druge strane, telekonferencije postale su uobičajene pojave u poslovnoj komunikaciji.

Nakon što su uvedeni tradicionalni masovni mediji poput filma, radija i televizije istraživanja su se bavila potencijalno štetnim učinkom uporabe interneta. Inherentna poteškoća u ispitivanju takvih učinaka jest uspostavljanje kauzalnih, tj. uzročnih smjerova utjecaja. Potiče li visoka razina uporabe interneta ljude da se osjećaju društveno izolirano i usamljeno ili je li ljudi koji su već socijalno izolirani i usamljeni, iz nekih drugih razloga, gravitiraju internetu da bi im pomogao da ublaže ili se nose s tim neugodnim osjećajima?

Neki su istraživači primijetili da je vjerojatnije da će pojedinci tijekom sudjelovanja u anonimnoj računalno-posredovanoj komunikaciji (CMC), kao što su internetska *chat* soba ili e-pošta, djelovati na način na koji to ne bi učinili ako bi komunicirali s drugima suočeni u lice (*FtF*) ili ako su njihovi identiteti bili poznati drugima u kontekstu CMC-ja. Istraživači su u tome pogledu postulirali i pozitivne i negativne mogućnosti. S pozitivne strane anonimni pojedinci koji komuniciraju s drugima putem CMC-ja (računalno posredovane komunikacije) mogu preuzeti nove identitete, osobnosti ili oboje, što bi im moglo pomoći u rješavanju osobnih problema. Primjerice, veoma introvertirani i stidljivi ljudi koji žele prevladati svoje socijalne inhibicije mogu „staviti na kušnju" vrlo ekstrovertnu i otvorenu osobu dok su angažirani u računalno-posredovanoj komunikaciji.

Učinak ovoga eksperimentiranja mogao bi biti poticanje pojedinaca da postanu manje stidljivi i introvertni. Međutim, s druge strane, taj isti plašt anonimnosti može poslužiti da se potaknu pojedinci da vrijeđaju i napadaju druge ili da im „upućuju iritantne ili zajedljive poruke", ponašanja koja oni obično ne bi pokazali u većini FtF (licem u lice) interakcija ili u računalno-posredovanoj komunikaciji ako bi njihovi identiteti bili poznati njihovim sugovornicima.

Baš kao što je pojava televizije potaknula i važne spekulacije i istraživanja usmjerena na usporedbu potencijalnih učinaka tadašnjega novog medija, posebno u odnosu na njegov vizualni kanal, s medijem radija, tako je i pojava računalno-posredovane komunikacije potaknula znatna istraživanja usmjerena na utvrđivanje kako se računalno-posredovana komunikacija i *FtF* (licem u lice) interakcija razlikuju s obzirom na različite ishode povezane s njihovom uporabom.

Budući da računalno-posredovana komunikacija temeljena na tekstu, kako se trenutačno koristi u elektroničkoj pošti (e-pošti), grupama vijesti i sobama za *chat*/razgovor, filtrira mnoge neverbalne znakove koji su obično dostupni osobama uključenim u *FtF* (licem u lice) interakcije, pretpostavlja se, primjerice, da je komunikacija preko računalno-posredovane komunikacije zasnovana na tekstu više usredotočena na zadatak nego na licem u lice komunikaciju.

Budući da je računalno-posredovana komunikacija temeljena na tekstu, može poslužiti za filtriranje osobnih informacija koje bi se mogle koristiti za razumijevanje ljudi kao pojedinaca, a ne kao članova grupe. Neki su istraživači sugerirali da kada grupe koriste CMC za međusobnu komunikaciju, nedostatak individualiziranih informacija o članovima grupe može potaknuti jači identitet članske grupe (zatvorene grupe). Povećana lojalnost članske grupe može poslužiti „deindividualizaciji" ljudi do točke u kojoj su spremni stereotipizirati članove nečlanske grupe / otvorene grupe i negativno se ponašati prema njima.

S obzirom na brzinu kojom nove komunikacijske tehnologije omogućuju posredovanu socijalnu interakciju među ljudima i postaju široko dostupne javnosti, razumijevanje kako uporaba tih tehnologija utječe na komunikaciju te kako česta uporaba tehnologija može promijeniti prirodu *FtF* (licem u lice) interakciju predstavlja izazov istraživačima komunikacija.

Izgradnja komunikacijske kompetencije

Nitko nije rođen kao kompetentan komunikator. Vožnja automobila, sviranje glazbenih instrumenata ili pisanje računalnih programa zahtijevaju znanje i kompetenciju. Kompetentno komuniciranje zahtijeva vještine koje moramo naučiti i vježbati. To ne znači da priroda nije dala nekim ljudima prednost. Istraživanje pokazuje da su neke od naših komunikacijskih

osobina, primjerice koliko smo socijalni, agresivni ili stidljivi, djelomično određene našim genima. Bez obzira na to s kojim smo osobinama rođeni, moramo naučiti kako kompetentno komunicirati.[158]

Zamislite pet ljudi koje smatrate stvarno dobrim komunikatorima. Tko je na vašemu popisu? Ima li ijedan vaš rođak ili prijatelj? Nastavnik? Radni kolega? Političar ili slavna osoba? Vi? Vjerojatno prepoznajete da identificiranje dobrih komunikatora znači upitati sebe što je to dobar komunikator. Čini se da se većina znanstvenika slaže da ***komunikacijska kompetencija*** znači komuniciranje na načine koji su učinkoviti i odgovarajući u danoj situaciji. Razmotrit ćemo, stoga, učinkovito i prikladno komuniciranje.

Učinkovito komuniciranje. Učinkovitost ili efikasnost opisuje koliko dobro naša komunikacija postiže svoje ciljeve. Složenost u komunikaciji postoji i zbog toga što osoba često slijedi više od jednoga cilja u isto vrijeme. Nije lako postići međusobno razumijevanje i situaciju u kojoj ćete biti učinkoviti, ali i prihvaćeni od druge strane. Biti učinkovit komunikator znači koristiti ponašanja i metode koje će ispuniti vaše ciljeve u specifičnome kontekstu u kojemu ih imate, a u isto vrijeme zadovoljiti interes drugih u procesu komuniciranja. Samo obostrano zadovoljstvo procesom komunikacije može se smatrati učinkovitom komunikacijom. Istina, komunikacija za vas može biti učinkovita ako ostvarite svoje ciljeve na štetu drugih. Ona je učinkovita, ali dugoročno nije najbolja za vas.

Prikladno komuniciranje. Osim što je učinkovita, komunikacija bi, također, trebala biti prikladna. To znači pristupiti pravilima i očekivanjima koja se primjenjuju u nekome društvu ili društvenoj situaciji. Komunikacija je uređena pravilima. Kompetentan komunikator uzima ta pravila u razmatranje kada odlučuje kako postupiti. Naprimjer kada susretnete poznanika i on pita *Kako si?* prikladno je reći *Dobro, kako si ti?* Poznanik vjerojatno ne očekuje dug i detaljan opis onoga kako ti prolazi dan. Ako započnete na taj način, on će smatrati taj odgovor neprikladnim.

Prikladno komuniciranje može biti posebno izazovno kada se nalazite u interakciji s ljudima iz drugih kultura, zbog toga što su mnoga komunikacijska pravila kulturno specifična. Što bi moglo biti savršeno prikladno u jednoj kulturi, moglo bi izgledati neprikladno ili čak uvredljivo u drugoj. Primjerice, ako idete u posjet kanadskoj obitelji i vaši vam domaćini nude hranu, prikladno je prihvatiti hranu ako ste gladni. U mnogim japanskim kućanstvima, međutim, neprikladno je prihvatiti hranu, pa čak iako ste

gladni, sve dok je ne odbijete dvaput i vaši vam gosti ponude treći put. Čak i unutar specifične kulture, očekivanja za prikladnu komunikaciju mogu varirati u skladu s društvenom situacijom.

Primjerice, ponašanje koje je prikladno u kući, možda nije prikladno na poslu i obratno. Štoviše, ponašanje koje je prikladno za moćnu osobu, nije nužno prikladno za manje moćne pojedince. Zbog toga možda nije neprihvatljivo za vašega šefa da zakasni na sastanak, premda bi vaše sudjelovanje u istome ponašanju bilo neprikladno. Komunikacijska kompetencija tada implicira i učinkovitost i prikladnost. Zapamtite da su to aspekti komunikacije, ne aspekti ljudi.

Karakteristike kompetentnih komunikatora

Pogledajte ponovo u vaš popis pet kompetentnih komunikatora. Što oni imaju zajedničko? Kompetencija je po sebi situacijski specifična, dakle ono što djeluje u jednome kontekstu, možda neće djelovati u drugom. Međutim, dobri komunikatori nastoje imati određene karakteristike koje im pomažu da se ponašaju kompetentno u većini situacija.

Samosvijest. Dobri komunikatori svjesni su svoga vlastita ponašanja i njegova učinka na druge. Istraživači nazivaju ovu svijest samokontrolom. Ljudi koji imaju visoku samokontrolu posvećuju veliku pozornost svomu izgledu, tomu kako zvuče i djeluju u društvenim situacijama. Naprotiv, ljudi koji imaju nisku samokontrolu često izgledaju zaboravni i u svome vlastitom ponašanju i u reakcijama drugih ljudi prema njima. Naprimjer, vi možda poznajete nekoga tko nikada nije primijetio da dominira razgovorom ili nekoga tko je nesvjestan da priča glasnije nego bilo tko oko njega. Samokontrola često čini ljude kompetentnijim komunikatorima, jer im omogućava da vide kako se njihovo ponašanje uklapa ili ne uklapa u dani socijalni okvir. Osim toga, oni koji imaju visoku samokontrolu često imaju visoke razine društvene i emocionalne inteligencije, kvalitete koje imaju dopuštaju da razumiju društvena ponašanja ljudi i emocije na pravi način.

Prilagodljivost. Jedna je stvar biti svjestan svoga vlastitog ponašanja, a sasvim je druga stvar biti u stanju prilagoditi se različitim situacijama. Kompetentni komunikatori u stanju su ocijeniti što će biti prikladno i učinkovito u danome kontekstu te modificirati svoja ponašanja u skladu s

tim. Ta je sposobnost važna zbog toga jer nešto što djeluje u jednoj situaciji možda bude neučinkovito u drugoj.

Empatija. Dobri komunikatori prakticiraju empatiju, tj. sposobnost biti „orijentiran na drugoga" i razumjeti misli i osjećanja drugih ljudi. Kada ljudi kažu: *Stavi se u moj položaj*, od vas traže da razmotrite situaciju iz njihove perspektive. Empatija je važna vještina jer ljudi često razmišljaju i osjećaju se drugačije nego što vi činite u istoj situaciji.

Kognitivna kompleksnost. Recimo da ste vidjeli svoga prijatelja Tonija koji vam prilazi u hodniku. Vi se smiješite i spremate se pozdraviti ga, ali on samo prolazi pokraj vas kao da uopće niste tu. Na pamet bi vam moglo pasti nekoliko mogućnosti za Tonijevo ponašanje. Možda je ljut na vas. Možda je bio koncentriran na nešto i nije vas primijetio. Možda vam se osmjehnuo, a vi to niste primijetili. Sposobnost da se razmatra raznolikost objašnjenja i razumije dana situacija na više načina naziva se kognitivna kompleksnost.

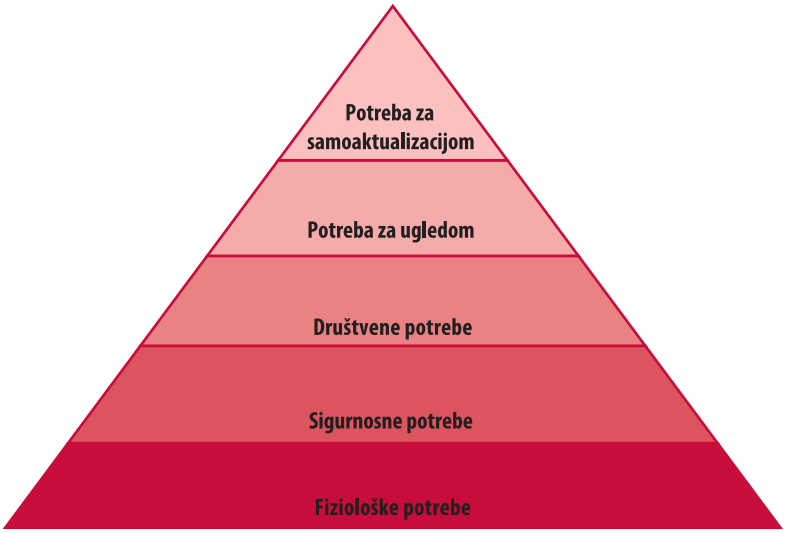
Kognitivna kompleksnost dragocjena je vještina jer nas ona zadržava od uskakanja u krive zaključke i odgovaranja na neprikladan način. Netko s malo kognitivne kompleksnosti mogao bi se osjetiti omalovažen Tonijevim ponašanjem i mogao bi ga zbog toga ignorirati kada se susretnu sljedeći put. Suprotno tomu, netko s više kognitivne kompleksnosti sjetio bi se da ponašanja uvijek ne znače ono što mi mislimo da znače. Ta bi osoba bila otvorenija jer bi razmotrila nekoliko mogućih interpretacija Tonijevih postupaka.

Etika. Na koncu, kompetentni komunikatori etički su komunikatori. Etika nas vodi u rasuđivanje je li nešto moralno ispravno ili pogrešno. Etička komunikacija općenito nameće postupanje prema ljudima na ispravan način, iskreno komuniciranje i izbjegavanje nemoralna i neetična ponašanja. To može biti lakše kazati nego učiniti, jer ljudi često imaju veoma različite ideje o ispravnome i neispravnome. Što može biti moralno opravdano jednoj osobi ili jednoj kulturi, može biti neetičko u drugoj. Etička su razmatranja često važna kada sudjelujemo u strategiji dobivanja-popustljivosti, to jest pokušaj da se promijeni način razmišljanja ili ponašanja druge osobe.

Interpersonalna komunikacija i ljudske potrebe

Psiholog Abraham Maslow (1943. – 1970.) sugerirao je da nastojimo ispuniti hijerarhiju potreba u našemu svakodnevnom životu. Tek kada se ispune najosnovnije potrebe (na dnu hijerarhije), usmjeravamo našu pozornost

slijedeći one na višoj razini. Interpersonalna komunikacija može nam pomoći ispuniti sve te potrebe. Na temeljnoj su razini *fizičke potrebe* kao što su zrak, hrana, voda, san i utočište. Ako ne možemo zadovoljiti te potrebe, dajemo im prednost iznad svih ostalih. Jednom kada se zadovolje fizičke potrebe, mi se bavimo *sigurnosnim potrebama* kao što su sigurnost zaposlenja i zaštita od nasilja.[159] Tada nastojimo odgovoriti na naše *društvene potrebe*: stvaranje zadovoljavajućih i zdravih emocionalnih veza s prijateljima, članovima obitelji i romantičnim partnerima. Sljedeće su potrebe *ega*, *želja za poštovanjem* i divljenjem drugih. Mi ispunjavamo te potrebe pridonoseći nečemu vrijednom svijetu. Napokon nastojimo zadovoljiti potrebe za *samoaktualizacijom* artikulirajući naše jedinstvene sposobnosti i koristeći te sposobnosti kako bismo dali sve od sebe na našemu poslu, u obitelji i osobnome životu.



SLIKA 7. *Maslowljeva hijerarhija potreba*

Interpersonalna komunikacija i specifični ciljevi

Osim što nam omogućuje ispuniti temeljne potrebe, interpersonalna komunikacija pomaže nam, također, ispuniti tri vrste ciljeva. Tijekom interpersonalnih interakcija vi možete slijediti jedan ili kombinaciju više ciljeva.

Prvi su ciljevi *samopredstavljanja*, odnosno želje koje imate da predstavite sebe na način da vas drugi percipiraju kao određenu, vama poželjnu, vrstu osobe. Drugo su *instrumentalni ciljevi*. To su praktični ciljeve koje želite postići ili zadatke koje želite izvršiti u određenome interpersonalnom susretu. Koristimo interpersonalnu komunikaciju da bismo postigli treću vrstu ciljeva – *ciljeve odnosa,* tj. izgradnja, održavanje i prekidanje veza s drugima.

8. VJEŠTINE I TEHNIKE I INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE

Društvene (socijalne) vještine

Prije nego što započnemo analizirati komunikacijske vještine, ukazat ćemo na važnost i definiciju društvenih vještina. Svrha je društvenih vještina dovesti nas do umijeća, u ovome slučaju, komuniciranja. No, svakoj vještini prethodi *znanje*. Stoga se slažemo s pristupom da proces ovladavanja umijećem (vještinama) upućuje na dva načela: ovladavanje teorijom i ovladavanje praksom.[160]

Znanstvenici smatraju da je osoba socijalno vješta prema „mjeri do koje može komunicirati s drugima, na način koji ispunjava nečija prava, zahtjeve, zadovoljstva ili obveze do razumnog stupnja bez da naškodi sličnim pravima, zadovoljstvima ili obavezama druge osobe, s nadom da dijeli ova prava s drugima u slobodnoj i otvorenoj razmjeni."[161] Ova definicija naglašava makroelemente socijalnih susreta, u smislu reciprociteta među sudionicima i usredotočuje se više na rezultat društvenih vještina nego na vještine *po sebi*.

Drugi autori definiraju društvenu, socijalnu vještinu kao „sposobnost da se interaktivno djeluje s drugima u danom socijalnom kontekstu na specifične načine koji su društveno prihvatljivi ili vrednovani i u isto vrijeme osobno korisni, uzajamno korisni ili korisni primarno za druge."[162]

Obje definicije analiziraju socijalnu vještinu kao *sposobnost* koju pojedinac može posjedovati u većoj ili manjoj mjeri. Neznatno različito usredotočenje istaknuli su drugi teoretičari. Oni obuhvaćaju i rezultat ili ciljeve socijalne interakcije i *ponašanja* interaktora kada se socijalne vještine definiraju kao „… one komponente socijalnog ponašanja koje su neophodne da osiguraju da pojedinci postignu njihov željeni rezultat iz socijalne interakcije". Neki teoretičari pod socijalno vještim ponašanjem podrazumijevaju socijalno ponašanje koje je učinkovito u ostvarenju ciljeva interaktora.

Socijalne vještine mogu se definirati kao prepoznatljiva, naučena ponašanja koja pojedinci koriste u interpersonalnim situacijama da bi dobili ili održali razumijevanje i potporu u svojoj okolini. Ova definicija uvodi koncept *situacije* u kojoj se ponašanja događaju, i, također, naglašava ***naučeni* aspekt ponašanja** koji sadrži socijalnu vještinu. Aspekt situacijskih

karakteristika također je prepoznat u definicijama koje vide socijalne vještine kao ponašanja koja su odabrana kao odgovor na ambijentalna događanja predstavljena od druge osobe ili osoba (npr. savjeti, zahtjevi i druge komunikacije) te su praćeni pozitivnim dopadljivim odgovorima.

Znanstvenici iz područja komunikologije kombiniraju i prirodu socijalne vještine usmjerenu na cilj i interaktivnu sastavnicu ističući kako pod socijalnim vještinama podrazumijevaju više individualnih ponašanja koja su integrirana s ponašanjem jedne ili više osoba i koji se pokazuju doraslim nekom unaprijed određenomu kriteriju ili kriterijima.

Brojni teoretičari definiraju socijalnu vještinu samu u odnosu s njezinim odrednicama ponašanja. Pojedini socijalne vještine vide kao: „… onu vrstu ponašanja koja su osnovna za učinkovitu licem-u-lice komunikaciju između pojedinaca, zatim kao „repertoar verbalnih i neverbalnih ponašanja".

Nema stalna dogovora o točnoj prirodi socijalne vještine. Istraživači su, u evaluaciji postojećih definicija socijalne vještine, prepoznali tri glavna elementa koja smatraju kao ključna u konceptu:

1) Socijalne vještine su ***situacijski-specifične***. Neznatno interpersonalno ponašanje imat će isto značenje u situaciji i kulturi. Značenje nekoga naročitog ponašanja odstupat će prema situaciji u kojoj se događa. Stoga dugotrajan kontakt očima (pogled) može pokazivati veliku ljubav između dvoje mladih ljubavnika ili uvod u fizičko nasilje između dva mlađa muškarca.

2) ***Interpersonalna učinkovitost*** procijenjena je na osnovi sastavnica verbalnoga i neverbalnoga odgovora pojedinca. Ti su odgovori naučeni, a posljedica naučih socijalnih vještina može rezultirati i socijalnu neadekvatnost.

3) ***Uloga druge osobe važna je***, a interpersonalna učinkovitost treba uključiti sposobnost da se ponaša tako da se ne prouzrokuje šteta (verbalna ili fizička) drugima.

Ova tri elementa tvore temeljne dimenzije društvene/socijalne vještine. Socijalno vješt pojedinac imat će sposobnost ponašati se na odgovarajući način u bilo kojoj situaciji. Međutim, on ili ona mogu samo biti procijenjeni kao socijalno vješti na osnovi otvorena postignuća u ponašanju. Za nekoga je moguće biti *upoznat* sa zahtjevima potrebnim da se funkcionira uspješno u socijalnome kontekstu, u smislu biti u stanju da se opišu ovi zahtjevi, a ipak još uvijek ne uspjeti primijeniti ovo znanje u praksi (primjerice pomoću

visoke razine anksioznosti). Takav pojedinac ne bi bio tretiran kao socijalno vješt. Dakle, socijalne vještine odnose se na ponašanje koje učini pojedinac. U svezi s tim može se naglasiti da je socijalna (društvena) vještina *komplet, na cilj usmjerenih, međusobno-povezanih, situacijski odgovarajućih, socijalnih ponašanja koja mogu biti naučena i koja se nalaze pod kontrolom pojedinca.*

Ova definicija naglašava šest glavnih karakteristika socijalnih vještina:[163]

1) Socijalno vješta ponašanja namjerna su i ***usmjerena prema cilju***. To su ponašanja koja pojedinac primjenjuje da bi postigao željeni rezultat i zbog toga su svrsishodna, što je suprotno slučajnim ili nenamjernim ponašanjima. Ovi ciljevi mogu biti podsvjesni za vrijeme socijalne interakcije.

2) Socijalno vješta ponašanja su ***međusobno povezana*** jer su sinkronizirana ponašanja koja su primijenjena da bi postigla zajednički cilj. Jedan od elemenata vještine jest da on uključuje repertoar međusobno povezanih ponašanja.

3) Socijalne vještine moraju biti ***odgovarajuće za situaciju*** u kojoj su primijenjene. Dok će izvjesna ponašanja biti odgovarajuća u jednoj situaciji, ona mogu biti neprihvatljiva ako se primijene u drugome kontekstu.

4) Socijalne vještine definirane su u smislu prepoznatljivih jedinica ***ponašanja*** koje pojedinac pokazuje. Sve vrste zaključaka prosuđivanja o ljudima izvedene su iz ponašanja (dosadan, šaljiv, srdačan, hladan itd.). Vješto ponašanje smatra se kao hijerarhijsko po prirodi s malim elementima (kao što je smanjenje pritiska na kvačilu) koji se kombiniraju da bi oblikovali veće područje vještina (kao što je vožnja). Slično, može se smatrati da su velika područja socijalnih vještina (kao što je intervjuiranje) sastavljena iz manjih sastavnica (kao što su postavljanje pitanja, davanje odgovora).

5) Sljedeći aspekt definicije socijalnih vještina podrazumijeva ponašanja koja mogu biti ***naučena***. Opće je prihvaćeno da je većina oblika ponašanja prikazana u socijalnim kontekstima naučena. U prilogu ovome ide činjenica da djeca odgajana u izolaciji od drugih ljudi pokazuju neki oblik deformacije socijalno neprihvatljivih uzoraka ponašanja i ne usvajaju jezik. U manje ekstremnome stupnju postoji dokaz koji ukazuje da djeca iz okruženja socijalno lišena doma, mogu, također, razviti neprihvatljiva socijalna ponašanja, dok djeca iz okruženja kulturno bogatijega doma nastoje razviti više prikladna socijalna ponašanja. Znanstvenici su razvili teoriju socijalnoga učenja u kojoj ističu da su svi načini ponašanja, s izuzetkom elementarnih

refleksa (kao što su treptanja okom ili kašljanje), naučeni. Ovaj proces socijalnoga učenja uključuje ***modeliranje*** i ***imitaciju*** karakterističnih drugih, kao što su roditelji, vršnjaci, braća i sestre i učitelji, čime je ponašanje stečeno gledajući druge te izvodeći slične odgovore. Pomoću ovoga procesa djeca od rane dobi mogu hodati, pričati i djelovati kao njihov roditelj istoga spola. U kasnijoj fazi, međutim, oni će početi usvajati ponašanje vršnjaka (ako je različit od roditeljskoga) koji postaju važniji u njihovim životima. Drugi važan element u teoriji socijalnoga učenja jest *učvršćenje* ponašanja koje osoba pokazuje. Kao opće pravilo ljudi nastoje primijeniti češće ona ponašanja koja su pozitivno podržana ili nagrađena, a pokazati manje često ona ponašanja koja se kažnjavaju ili ignoriraju.

6) Zadnji element socijalne vještine, koji je također karakteristika teorije socijalnoga učenja, jest stupanj spoznajne (kognitivne) ***kontrole*** koju pojedinac ima nad njegovim ili njezinim ponašanjem. Dakle, socijalno neadekvatan pojedinac može imati naučene osnovne elemente ponašanja socijalne vještine, ali možda nije razvio odgovarajuće procese razmišljanja neophodne da bi kontrolirali korištenje ovih ponašanja. Ako socijalna vještina treba imati svoj željeni efekt, onda je *timing*, tj. izbor trenutka njezine implementacije ključno pitanje. Primjerice, verbalna izjava ohrabrenja treba biti odmah dana, inače će potpora izgubiti svoj smisao i učinak. Savjetuje se da se iznimno osobna pitanja obično ne postavljaju nekomu koga smo sreli prvi put. Učenje *kada* primijeniti socijalno vješta ponašanja jednako je važno kao i učenje *što* su ova ponašanja i *kako* ih koristiti. Ustvari, reći ispravnu stvar u pogrešno vrijeme obilježje je nekih socijalnih neadekvatnosti.

Prije nego što pojedinačno ukažemo na interpersonalne vještine, imajte na umu da je kompetentna komunikacija strateška i da bismo trebali razmotriti svoje ciljeve, naše partnere u razgovoru, temu i situaciju kada odlučujemo koristiti vještine osmišljene za poboljšanje komunikacije.[164]

Vještine i tehnike interpersonalne komunikacije u praksi

Sagledavajući recentnu svjetsku i domaću literaturu iz područja interpersonalne, verbalne, neverbalne i međuljudske komunikacije, kao i brojne radove i knjige popularne psihologije te vještina komuniciranja, a na temelju višegodišnjega iskustva u nastavi i znanosti, donosimo najvažnije vještine i tehnike komuniciranja koje će nam pomoći u svezi s tim kako postati

kompetentan i uspješan komunikator. Navedene je vještine moguće podijeliti na **verbalne i neverbalne**. Vještoj osobi je, pak, teško svrstati vještine u klasičnu podjelu jer su pitanja stava osobe prema nekim vrijednostima. Stoga smo ove vještine uvrstili bez podjele. Treba istaknuti da popis navedenih vještina i tehnika nije konačan te upućujemo čitatelje na literaturu koju smo predstavili na kraju ove knjige, a koja nudi obilje znanja i tehnika neophodnih za komunikacijski razvoj svake osobe.

1) Krenite od sebe – razvijte pozitivan pobjednički mentalitet

O tome koliko ste dobri i zdravi, ovisit će koliko će vaša komunikacija biti dobra i zdrava. Za uspješnu komunikaciju s ljudima morate krenuti, prije svega, od sebe. **Morate razviti pozitivan i pobjednički mentalitet**.[165] U psihologiji je postojala težnja koja je zauzela stav da je od ključne važnosti usredotočiti se na negativne emocije i potom ih odstraniti. Novija istraživanja pokazuju da ne možete biti sretni samim time što niste u depresiji, pod stresom ili napeti. Ne – vi ne možete biti sretni ako niste zdravi. Zdravlje podrazumijeva nešto više od pukoga osjećaja da niste bolesni. Emocionalno zdravlje podrazumijeva nešto više od odsustva disfunkcionalnih emocija. Emocionalno zdravlje srž je uspješne komunikacije s ljudima.[166]

Jedna od najstarijih psiholoških istina na svijetu jest da ne možete dati ono što nemate. Psiholozi nas uče da ćemo moći povesti osobu samo dokle smo sami stigli, jer ne možemo dati ono što nemamo. Ne možeš uživati s drugima ako ne uživaš u samome sebi. Iz drugih ćete izvući ono najbolje kada i sami date ono najbolje. Da biste dali, morate razviti osobni pobjednički mentalitet. Ako ga ne razvijete, bit će teško ili nemoguće postati uspješan u komunikaciji s drugim. Zato da biste pomogli drugima, pomozite sebi. Uče nas da postoji razdoblje u životu kada dolazi do intenzivne samospoznaje i ona se svodi ili na to da smo dobri ili loši iznutra. Status uspješne osobe svodi se na vašu vrijednost. Biti uspješan nema nikakve veze s vašom učinkovitošću, plaćom ili zaradom. Uspjeh je povezan s vašom vrijednošću. Zato prihvatite sebe kao osobu koja vrijedi. Nećete postići uspjeh u komunikaciji s drugim sve dok vi sami ne postanete uspješni. **Nemojte sebe podcjenjivati**. Ako ne vjerujete da imate nešto izuzetno vrijedno što možete ponuditi drugima, nikada nećete postići uspjeh u komunikaciji s ljudima. Ono što ste vi kao osoba u cjelini, predstavlja vaše najveće blago u životu.

2) DA – NE komunikacija

Ovo je jedna od najvažnijih vještina u interpersonalnoj komunikaciji. Toliko je važna za uspjeh u komunikaciji da se nikad ne smije zaboraviti. Započinje načelom: prvo pozitivno pa zatim negativno! Dobar komunikator komunicira s **DA komunikacijom**. DA komunikacija ona je koja u prvomu planu ističe pozitivnu stranu komunikacije. DA komunikator razumijeva razloge komunikacije sugovornika i svome sugovorniku daje na važnosti. Smatra ga subjektom, a ne objektom komunikacije. DA komunikator prihvaća razlike u komunikaciji, ima visoko samopoštovanje i vjeruje u sebe.

NE komunikacija loša je komunikacija. NE komunikatori koriste načelo negacije. Oni negiraju činjenice i osobe. Osoba u komunikaciji s NE komunikatorom najčešće se smatra uvrijeđenom, nedovoljno poštovanom i neprihvaćenom. NE komunikatori često pretjeraju u negaciji. Ponekad su svjesni da pretjeraju pa u komunikaciju uključuju DA komunikaciju u obliku pohvale. Grize ih savjest. NE komunikatori najčešće su osobe niska samopoštovanja. Često su to osobe nesigurne u sebe, plašljive i ponekad agresivne.

Da biste bili uspješni u komunikaciji, objektivni i iskreni, primjenjujete DA komunikaciju. Posebno je važno primjenjivati DA komunikaciju kada se ne slažemo s nečijim stavom, pogledom, činjenicama. Dobar će komunikator u takvoj situaciji započeti komunikaciju s DA, dati na važnosti komunikatoru s druge strane, a zatim iznijeti i svoj stav. Stoga je **DA komunikacija prvi korak u usvajanju znanja i vještina potrebnim za uspješnu komunikaciju**.

3) „Ja“, „Vi“ poruka

Javne osobe prepoznaju vrijednost asertivna ponašanja i uporabljuju ga da bi koristili većini ljudi. Kada su u konfliktu, asertivni ljudi koriste pravedna rješenja. Primjerice, kada branite vlastiti prostor od uljeza, njihov će odgovor vjerojatno će biti defenzivan. Nitko ne voli da mu se kaže: *Stojiš na mom terenu i želim da odeš.*

Najbolji način za rješavanje takvih situacija jest unaprijed se pripremiti za njih. Započnite opisivanjem ponašanja koja biste željeli promijeniti. Kažite kako ponašanje utječe na to da se osjećate i kako ono utječe na vas. Tada opisujete ponašanje koje vam je zadovoljavajuće.[167]

Ove izjave trebaju biti usredotočene na ***Ja***. Ne sudite drugoj osobi. Jednostavno opišite kako ponašanje te osobe utječe na vas na nezadovoljavajući

način. Asertivna komunikacija prilagođena je osobi i situaciji s kojom imate posla. Sastoji se od slanja ***Ja*** poruka, a ne od ***Vi*** poruka. ***Vi*** poruke često su uvredljive, neosjetljive, neproduktivne i stvaraju prepreke: *Trebali biste to učiniti drugačije*; *Kada biste samo pokazali malo više interesa za ono što činite*; *Trebali biste odbaciti tu ideju i potražiti nešto kreativno.*

Ja poruke sastoje se od izjava koje opisuju vas – izraze vaših osjećaja i iskustava. Ovi izrazi moraju biti autentični, iskreni i kongruentni (podudarni), jer izražavaju vašu unutarnju stvarnost. Uspješne ***Ja*** poruke zahtijevaju da znate što želite i trebate u životu i u konkretnoj situaciji s kojom se suočavate. Preko njih preuzimate osobnu odgovornost za ispunjavanje svojih preferencija. Kada komunicirate s ***Ja*** porukama, ne stavljate krivnju na druge; odgovornost stavljate na sebe. ***Ja*** poruke izražavaju vaše preferencije na načine koji tjeraju druge da žele surađivati s vama da bi udovoljili vašim potrebama. Kada upotrebljavate ***Ja*** poruke, budite spremni slušati ako druga osoba postane defenzivna.

Učinkovitu asertivnu komunikaciju karakterizira osnovna četverodijelna poruka. Sastoji se od sljedećih dijelova:

1. *Neosuđujuće* deskripcije ponašanja koje treba promijeniti.
2. *Otkrivanje* osjećaja onoga tko iznosi tvrdnju.
3. *Razjašnjenje* konkretnih i opipljivih učinaka ponašanja druge osobe o onome koji iznosi tvrdnju.
4. *Deskripcija* ponašanja koje vam je više zadovoljavajuće. Asertivna izjava, dakle, onda bi mogla napredovati od *Kad ti….* do *Ja osjećam….*, od *jer…* do *Više volim…*

Kao primjer razmotrit ćemo jednu situaciju. Recimo da zaposlenik kronično kasni na posao i vi odlučite da je vrijeme za razgovor. *Vi* poruka glasila bi: *Uvijek kasniš i kada dođeš ovdje gubiš vrijeme razgovarajući sa svojim kolegama. Ometaš čitav ured. Ti si lijen i neproduktivan i moraš se promijeniti.* S takvom vrstom pristupa imat ćete ljutita i defenzivna zaposlenika.

Sada primijenite ***Ja*** poruke: *Kada konstantno dolaziš kasno, osjećam da utječeš na produktivnost ostatka nas, jer drugi zaostaju s poslom kada ometate njihov rad. Više volim da te vidim da dođeš dovoljno rano da sam siguran da si učinkovito organiziran tako da započneš svoj dan u 8:30.*

Ova četverodijelna poruka može vam pomoći da izgradite dobar i prijateljski odnos s vašim timom dok prenosite svoju poruku.

Zaključno, uspješna interpersonalna komunikacija zahtijeva konverzacijsku vještinu u obliku ***Ja*** poruke. Dakle, kada započnete vašu poruku s ***Vi*** *trebate* ili ***Vi*** morate ili ***Vi*** ne trebate, osoba koja prima poruku shvatit će to kao upiranje prstom. To će proizvesti otpor i defenzivnost. Zbog toga nikada ne započinjite s Zašto *vi* niste…? Dobit ćete dugačak popis razloga, izgovora i alibija, a ništa od toga nije ono što stvarno želite čuti.

Poruka koja započinje s ***Ja*** trebam ili ***Ja*** moram imati ili Bilo bi *mi* od najveće pomoći ako ili *Ono što ja očekujem u ovoj situaciji je* bit će daleko sklonija u postizanju rezultata. Poruke izgovorene na ovaj način zvuče više kao **pozivi** nego **naredbe**.

4) TI stav

U izvjesnome smislu DA komunikacija je *TI* stav. To je jedno od osnovnih načela uspješne interpersonalne komunikacije i izgradnje partnerstva. U svijetu u kojemu vlada sebičnost, a dominira ego, svi misle na sebe i izražavaju se s *ja*, *ja*, *ja*. Najvažnije nam je ono što nama odgovara, naše potrebe i naši interesi. *TI* stav od vas traži da situaciju ili zadatak sagledate sa stajališta vašega sugovornika ili partnera. Pomislite li ikada što bi vaš partner želio da vi učinite? Kakve bi probleme moj postupak ili moja riječ mogli prouzrokovati partneru, prijatelju ili sugovorniku? Što mogu učiniti da svoje postupke uskladim s interesima svoga partnera?

Stavljanje partnerovih ili sugovornikovih potreba i želja na prvo mjesto iz temelja mijenja proces komunikacije. Suradnja donosi mnoge koristi. Partneri vam pomažu da dobijete ideje i drugačiju perspektivu, potiču vas na razmišljanje, kritiziraju vas, iznose svoje mišljenje o vašemu radu, pomažu vam da manje griješite i svaki projekt čine kreativnijim i uzbudljivijim.

Moramo biti svjesni da se ljudi zaista razlikuju kao što se razlikuju i pahuljice, pa se i naši partneri i sugovornici od nas razlikuju na tisuću načina. Kada *skenirate* partnera, razmislite o nekoliko važnih pitanja: Kakvi su način i stil na koji komunicira vaš partner da biste se mogli prilagoditi? Koliko je strpljiv i kojom brzinom djeluje? Koje su mu navike, interesi i kvalitete? Što ga odbija i najčešće nervira? Ovo su neka osnovna promišljanja o vašemu sugovorniku. Zahtijevaju vašu pozornost jer želite imati sjajne odnose i komunikaciju. Zapamtite, **KOMUNIKACIJA JE GLAGOL.** Traži napor i trud. Kod uspješnih komunikatora razlike nisu razlog za sukob

nego prednost. Poštujte vještine i razlike i pretvorite ih u zajednički uspjeh. *TI* stav podmazuje komunikaciju kao ulje stroj.

5) Osobna i predmetna komunikacija

U poglavlju *Interpersonalna komunikacija* naglasili smo da se interpersonalnom komunikacijom prenose i informacije sadržaja i informacije odnosa. Također je istaknuto da tijekom svakoga interpersonalnog susreta ljudi istodobno razmjenjuju dvije vrste informacija: informaciju sadržaja i informaciju odnosa. Osobna i predmetna komunikacija tiče se načina *kako* komuniciramo interpersonalno i odnosi se, prije svega, na govor tijela i pogled. Razmotrimo rukovanje. Prilikom rukovanja s drugom osobom možete gledati osobu u oči ili lice i to je ***osobna komunikacija***. S druge strane, u istome tom trenutku možete gledati negdje dalje i promatrati objekt ili predmet, a ne osobu i to je ***predmetna komunikacija***.[168] Primjerice, sjedite u kafiću s najboljim prijateljem i gledate u stranu i promatrate pehare koje je taj *caffe*-bar osvojio na malonogometnim turnirima. Rijetko ili nikako ne gledate osobu. Što mislite o takvoj komunikaciji? Ako ste nastavnik i stalno gledate u zidove, stropove, ploču, a ne u studente ili učenike, takva vrsta predmetne komunikacije može biti uvredljiva. Stoga neka osobna komunikacija uvijek ima prednost pred predmetnom komunikacijom. Ta će vam vještina donijet dosta naklonosti.

6) Ostavite dobar prvi dojam

Mnogo je toga napisano o prvome dojmu i teško je opovrgnuti njegovu važnost. Svi priznajemo da činimo trenutačnu procjenu drugih. Jednako treba znati da i nas procjenjuju. Zanimljivo je otkriti koliko mnogo *podsvjesnih* procjena može biti napravljeno, bilo opravdano ili neopravdano, o nama pri prvome susretu. Istraživači su otkrili oko trideset različitih prosudbi o nama koje se mogu dogoditi u prvih nekoliko trenutaka.

> *Najčešće svoje mišljenje o ljudima formiram deset sekundi nakon što ih sretnem – i jako ga rijetko mijenjam.* ***Margaret Thatcher***

Ako vaš imidž u poslovnome smislu ne zadovoljava očekivanja poslodavaca i poslovne javnosti, nećete dobiti drugu priliku. Sreća je, ipak, da uz određenu količinu svjesna napora možete mijenjati prosudbu o vama. Međutim često nećete dobiti priliku ili, što je važnije, možda i ne shvaćate

da je potrebna. Zbog toga morate učiniti sve što je u vašoj moći da osigurate da prvi dojam bude onaj pravi, onaj koji vi želite.

Dobar prvi dojam jest onaj koji odražava vas kakvi uistinu jeste. Ako predstavljate ono najbolje u sebi, onaj dio sebe koji želite dijeliti s drugima, tada ostavljate dojam koji je pravi za vas.[169]

Razmislite na trenutak o osobama koje su na vas pri upoznavanju ostavile snažan dojam. Možda su to bili prijatelj, dečko ili djevojka, profesor, možda je to bio menadžer u razgovoru za posao, političar ili posve netko drugi. No, tko god to bio, pokušajte se usredotočiti na prvih nekoliko sekundi. Što ste osjećali i zašto? Kako ste *očitali* drugu osobu i kako mislite da je ona *očitala vas*? Je li odmah na početku probijen led ili je zavladala napetost? Za vas najvažnije, što mislite kakav ste dojam ostavili na vašega sugovornika? Koliko ste svjesni svih neverbalnih i verbalnih signala koje ste poslali? Koliko ste svjesni pozadinskih poruka vaših očiju, lica, govora tijela? Zašto je to važno?[170]

Važno je zbog činjenice koju su pokazala istraživanja da **o drugim ljudima počinjemo oblikovati mišljenje u prvih sedam sekundi** nakon upoznavanja. Uglavnom se sve to događa bez riječi, tj. komunikacijom očima, licem, tijelom i držanjem.[171]

Svjesno ili nesvjesno drugima signaliziramo kakvi su naši stvarni osjećaji i što želimo da se zaista dogodi u nekome susretu. Gotovo da je posrijedi refleksna reakcija, kao što zjenica oka reagira na svjetlo.[172] Ponekad neprimjetno, a ponekad vidljivo utječemo na svoje disanje, broj otkucaja srca, tjelesnu temperaturu, znojenje, krvni tlak, treptanje, pokret tijela itd. U tih prvih sedam sekundi pokrećemo jedni u drugima lančanu emocionalnu reakciju.

Kada je riječ o prvome dojmu koji stječemo u prvih sedam sekundi (negdje ćete pročitati osam, pa čak i devet ili deset sekundi, nije važno), zapamtite vrlo važnu činjenicu: ***nikada nećete imati drugu priliku da ostavite dobar prvi dojam***. No može se popraviti.

Prvi dojam otkriva samo jedan dio vas, malen dio vašega života. „No, osobama koje vas tek upoznaju taj djelić predstavlja 100 % onoga što znaju o vama. Sa sobom nosite cijeli život iskustva – niz emocija, ponašanja, strasti i strahova – o kojima ljudi koji vas sretnu prvi put ne znaju ništa. Raspolažu samo s malim dijelom vas, a ipak će nesvjesno pretpostaviti da taj isječak točno predstavlja cjelinu."[173]

Psihološka istraživanja pokazuju da su ljudima u procjenjivanju drugih najvažniji prvi podatci. Prvi je dojam poput filtera. Ljudi uzimaju prve podatke, opažaju vaš govor tijela, riječi i odgovore. Na temelju njih stvaraju dojam, donose sliku o vama i očekivanja kako ćete se ponašati u budućnosti.[174]

7) Novi prvi dojam

Kako prebroditi loš prvi dojam? Već smo naučili da ljudi donose pretpostavke o vama na temelju vašega ponašanja pri upoznavanju te vas stalno gledaju kroz te naočale. Ako vam se dogodilo da niste ostavili željeni dojam pri prvome susretu, preporučujemo vam da malo promislite o takvome iskustvu. Trebamo znati da nitko ne može svima ugoditi niti se sa svima povezati. No dobra je vijest da se prvi dojam ipak može popraviti. Za takvo što postoje dva pristupa (tehnike): izravni i neizravni.

Tehnike izravnoga pristupa

Priznajte unaprijed – pri prvome susretu možete ukazati na vaše stanje npr. iscrpljenost, nenaspavanost i sl. Na taj način možete preduhitriti stvaranje lošega dojma. Sugovorniku jednostavno ukazujete na „loš dan". Naravno, to nećete uvijek moći napraviti, ali ako je primjereno, možete izbjeći loš prvi dojam. Drugima otvara oči da bi vas vidjeli dalje od trenutačne situacije.

Zaustavite dok traje – u ovome pristupu važno je loš dojam zaustaviti prije nego što je oblikovan u potpunosti. Ako ste shvatili da je „automobil krenuo nizbrdo" ili da drugi reagiraju na vas onako kako niste željeli, pokušajte popraviti svoj dojam dok se stvara. U ovoj situaciji možda može pomoći isprika.

Nakon svega – čak se i nakon susreta u kojemu ste ostavili loš dojam možete oporaviti. Jedna je način izravna isprika i molba za drugu priliku. Ljudi će vam ponekad lakše oprostiti kada im pokažete da ste svjesni svoje pogreške i utjecaja na njih. To je, također, dobar pristup ako napravite nešto osobito pretjerano ili neugodno, kao što je uvreda domaćina ili čak plesanje na stolu. Izravan pristup uključuje priznavanje pogreške, otvorene ili prikrivene molbe za oprost i riječ da to ne odražava vaše ukupno ponašanje. Djelovat će samo ako drugi put uistinu ispravite pogrešku.[175]

Tehnike neizravnoga pristupa

Dvije su važne tehnike neizravnoga pristupa za popravljanje prvoga dojma: 1) pustite da vrijeme učini svoje, 2) izražavanje velikodušnosti.

Pustite da vrijeme učini svoje – nakon što ste na nekoga ostavili loš prvi dojam, drugi će biti skloni promatrati vas u lošemu svijetlu. No, s vremenom prirodna pozitivna ponašanja koja otkrivate na kraju mogu prevagnuti negativno. Ključ je u strpljenju. Imajte povjerenja u činjenicu da će ljestvica vjerojatno prevagnuti na vašu stranu budete li imali dovoljno prilika i izražavali svoju prirodnu osobnost. Više ćete se svidjeti i ako budete iskazali nešto više pažnje i poštovanja prema novomu poznaniku.

Izražavanje velikodušnosti – u budućim kontaktima možete biti proaktivni tako da drugima učinite susret s vama jako ugodnim. Važno je prilagoditi se sugovornikovu stilu. Dajte ljudima dodatnu pozornost i velikodušnost. Ali, prije nego što pružite dodatnu pozornost, razmotrite sklonost i stil osobe s kojom komunicirate. Promatrajte njegovu dinamiku i uskladite se s njom. Pratite način govora, dužinu govora i sl. Sjetite se da ostaviti prvi dojam znači prepoznati i zadovoljiti tuđe potrebe, a ne osobne. Kasnije ćete pokazati više osobnoga stila i pronaći zajedničku dinamiku.

8) Uspostavljanje kontakta očima

Kontakt očima važna je vještina komuniciranja. Izbjegavanje kontakta s očima može se tumačiti na više načina. Osoba koja ne uspostavlja kontakt očima može se smatrati sramežljivom, uplašenom, nesigurnom, zaokupljenom, nespremnom ili nepoštenom – popis bi se mogao nastaviti. Nijedna od ovih osobina vjerojatno neće biti cijenjena. Izravnim kontaktom s očima osoba pruža nepodijeljenu pažnju sugovorniku i on ili ona će vjerojatno osjećati da ga osoba cijeni i razumije.[176]

Kontakt očima jednako je važan u komunikaciji sa suradnicima i drugim članovima interprofesionalnoga tima. Ta se kvaliteta gubi u telefonskome razgovoru ili pisanoj komunikaciji. Imajte na umu, međutim, da je izravni kontakt očima zapadnjačka vrijednost. U nekim kulturama izbjegavanje kontakta s očima smatra se prikladnijim društvenim ponašanjem. Pažljivim promatranjem osoba će brzo prepoznati je li izravan kontakt očima protumačen kao neprimjeren ili bez poštovanja. Komunikatori moraju uložiti napor kako bi bili osjetljivi na kulturne vrijednosti klijenta i njihovih suradnika da bi poboljšali učinkovitu komunikaciju.

9) Umijeće slušanja

Slušanje je vještina zbog koje će vas ljudi smatrati izvrsnim sugovornikom. Sposobnost slušanja toliko je snažna vještina da će vas učiniti omiljenim, bit ćete tražena osoba s kojom drugi žele razgovarati jer je vještina slušanja prava rijetkost. Svi žele pričati, ali mali broj osoba ima mudrost ili vještinu slušati. Slušanje je, stoga, jedna od **najvažnijih vještina koju možete razviti ako želite biti uspješni u komunikaciji s ljudima** i ako želite graditi ugled i dobre odnose.

Često čujemo riječi kako nas „nikada nitko nije pozorno saslušao". Ljudi žele biti saslušani. Zato vještina slušanja iz korijena mijenja dojam kod ljudi svih generacija. Nikada se nemojte praviti da slušate. Kada komunicirate uživo, mnogo je neverbalnih znakova kojima pokazujete da slušate.

U knjizi smo cijelo poglavlje *Aktivno slušanje* posvetili važnosti te komunikacijske vještine.

10) Spomenite ime osobe

Svakoj je osobi njezino IME najslađi i najvažniji zvuk na svakome jeziku misli su jednoga od najvažnijih autoriteta interpersonalne komunikacije, Dalea Carnegieja. Zapamtiti nečije ime pri upoznavanju jako je važno za uspješnu komunikaciju. Ime neke osobe predstavlja njezino osobno obilježje pred svijetom, najintimniji dio koji je razlikuje od drugih i čini je jedinstvenom.

Godine 1937. objavljena je knjiga *Kako steći prijatelje i utjecati na ljude* koja je bila preteča svih praktičnih priručnika o ljudskim vještinama. Nešto kasnije izišla je i Carnegieva hit-knjiga *Kako steći komunikacijske vještine* koja je prodana je u više od 20 milijuna primjeraka.

Kad upoznamo neku osobu, savjetuje D. Carnegie, jako se potrudite upamtiti njezino ime. Imena se kod predstavljanja nerijetko promrmljaju, osobito kod predstavljanja više osoba istodobno. Ako ime niste jasno čuli, pristojno zamolite osobu da vam ga ponovno kaže. Ponovite li tijekom razgovora više puta sugovornikovo ime, lakše ćete ga upamtiti. Prilikom oslovljavanja Carnegie savjetuje da se poštuju sljedeća pravila:[177]

- Najprije odlučite koji ćete dio imena upotrijebiti. Amerikanci se obično oslovljavaju imenom, osim ako je druga osoba znatno starija ili je veći autoritet. U tome slučaju oslovljavaju se s gospodine/gospođo, sve dok osoba ne dopusti da joj se obratite imenom. U drugim

kulturama oslovljavanje je uvijek formalno s „gospodine“, „gospođo“ ili titulom „dr.“, „prof.“ i slično, osim kada vas netko zamoli da budete manje formalni.
- Stvorite mentalnu sliku kojom ćete osobu povezati s njezinim imenom. Ne razmišljajte u pojmovima, mislite u slikama.
- Odmah ponovite ime tijekom razgovora, no pritom ne pretjerujete da ne biste ostavili dojam foliranta. Možete ga ponoviti jednom u tri-četiri minute tijekom razgovora te na odlasku.

Vaše ime vama je nešto posebno, pa se probija kroz sve vaše perceptivne filtere mnogo lakše od drugih riječi i zaokuplja vašu pozornost. Kada u razgovoru netko kaže vaše ime, nesvjesno pozitivno odgovarate. Isto tako, ako prilikom prvoga susreta izgovorite ime osobe, ona će imati nesvjesnu pozitivnu reakciju o vama. To šalje poruku da obraćate pozornost i da vam je stalo, da ste primijetili i upamtili nečije ime. Koliko su vam puta nekoga predstavili, a već ste sljedeće sekunde zaboravili njegovo ime? To se događa kada ne usmjeravate pozornost dovoljno dugo. Ako upamtite nečije ime, izgovorite ga jednom ili dvaput tijekom prvoga susreta, ostavit ćete dobar dojam.[178]

Danas broj računa ili titula suviše često zamjenjuje osobno ime. Pamćenje imena pomoći će vam da popravite svoju sliku o sebi, svoj stil i, što je najvažnije, jače utječe na druge osobe. A kada izdvojite vrijeme da zapamtite imena osoba s kojim komunicirate, uistinu ćete se podići na veću razinu komunikacije s ljudima. Nekoliko savjeta pomoći će vam da poboljšate svoju vještinu komunikacije imenom druge osobe.

Prepoznajte vrijednost imena. Kako se osjećate kada vas netko nazove pogrešnim imenom? Kako se osjećate kada dotičnu osobu ljubazno ispravite i provedete s njom izvjesno vrijeme, a ona vas i dalje oslovljava pogrešnim imenom? A kako se, s druge strane, osjećate kada nekoga ne vidite dugo, a on vas pozove imenom? Zar se ne osjećate ugodno i lijepo? Kada je osobama dovoljno stalo do vas da vam upamte ime, to dovodi to toga da se osjećate cijenjenim i poštovanim.

Koristite formulu IPVZ (engl. **SAVE** – *say*, *ask*, *visualize*, *end*).[179] Ova formula funkcionira: **I** – izgovorite ime tri puta tijekom razgovora; **P** – postavite pitanja o imenu, npr. kako se piše i što znači, tko mu je ga dao?; **V** – vizualizirajte dominantnu fizičku crtu te osobe ili neku njezinu osobnu osobinu; **Z** – završite razgovor s imenom.

U slučaju da memorija blokira. Gotovo se svatko susreće s problemom da se u nekim prilikama ne možete prisjeti imena druge osobe. Kada se to dogodi, pokušajte se sjetiti situacije u kojoj ste se upoznali ili posljednji put vidjeli. Ako ste u društvu s drugom osobom, predstavite svoga prijatelja i poslušajte zaboravljeno ime. Kada nijedna metoda ne uspije, možete reći: *„ Žao mi je, sjećam vas se dobro, ali se bojim da mi je vaše ime promaklo*. Nakon što vas osoba podsjeti, upotrijebite formulu IPVZ da ne biste i drugi put zaboravili ime te osobe.

11) Pravilo prvih trideset sekundi

Najvažniji trenutak u komunikaciji jest početak komunikacije. U prvih trideset (30) sekundi razgovora recite sugovorniku nešto ohrabrujuće, lijepo i pozitivno. Ohrabrite ljude u samome početku. Ljudi to nikada ne zaborave. Ljudima su potrebni lijepa riječ i ohrabrujući komplimenti koji će im potaknuti nadu i snove. Za to je potrebno samo malo volje i zbog toga budite komunikator koji će ljudima istinski udahnuti optimizam.

Pravilo trideset sekundi pruža ljudima tretman trostrukoga ***P***. Svi se ljudi osjećaju bolje i rade učinkovitije kada im pružite ***pozornost*** (pažnju), ***potvrdu*** i ***priznanje***. Pravilo trideset sekundi daje ljudima energiju. Istaknuti američki psiholog Henry H. Goddard proveo je istraživanje o energetskim razinama kod djece i pri tomu upotrijebio instrument koji se naziva *ergograf*. Otkrio je da je ergograf kod djece koja su pohvaljena trenutačno zabilježio veći naboj energije, dok je kod iskritizirane ili obeshrabrene djece ergograf pokazao iznenadan pad energije. Zato moramo znati da riječ ima ogromnu moć.[180]

Pravilo trideset sekundi stvara motivaciju. Svakomu je s vremena na vrijeme potrebna motivacija. Ovo pravilo potiče ljude da budu najbolji i da daju svoj maksimum. Motivacija pomaže ljudima u izvršavanju njihovih planova i aktivnosti.

12) Dajte ljudima pohvale

Jedna istina kaže *Mala djeca za tim žude, a odrasli izgaraju*. Uputite ljudima javne pohvale. Jedan od najboljih načina da uspješno komunicirate jest da izgovorite ljudima pohvale, iskrenu i sadržajnu riječ kojom pokazujete da ih uvažavate. Ako želite da se drugi osjećaju kao „**milijun dolara**“, morate ovladati ovom ključnom vještinom. Od temeljna je značenja da naučite

upućivati komplimente licem u lice i pred drugima. To je važno jer istoga trenutka kada osobni kompliment uputite javno nekoj osobi, ona odmah dobiva na značenju i povećavate njezinu vrijednost. Nisu svi komplimenti jednaki. Kompliment dobiva na vrijednosti kada cijenimo osobu koja nam ih upućuje. „Postoje trenutci uspona u našem životu," piše kolumnist George Matthew Adams, „a takve trenutke doživimo uglavnom zahvaljujući ohrabrenju nekog drugog. Ma koliko poznata, čuvena i uspješna neka osoba može biti, svi žude za pljeskom. Ohrabrivanje je kisik za dušu. Uspješno obavljen posao ne može se očekivati od radnika koji nikada nije ohrabren. Nitko ne može živjeti bez toga."[181] Pohvale bude osjećaje prihvaćenosti i poštovanosti te obično rezultiraju većim zanimanjem za osobu koja ga daje.[182]

Ne postoji apsolutno nijedna negativna strana podjele komplimenta, jer je to učinjeno iskreno i iz srca. Kada god vam se ukaže prilika da javno pohvalite drugu osobu, nemojte je propustiti. **Napoleon** je jedanput rekao: *Došao sam do izvanredne spoznaje da su muškarci spremni dati i svoj život za odlikovanje. Pohvala je moćan motivator kada se uputi na pravi način.*

13) Odajte drugim osobama priznanje

Mogu živjeti dva mjeseca od jednoga dobrog komplimenta, rekao je M. Twain.

Kao i komplimenti, i priznanja imaju čarobnu moć u komunikaciji. Odavanje priznanja drugima jedan je od najlakših načina da postignete uspjeh u komunikaciji s drugima. Više je mogućnosti, a neke od njih posebno naglašavamo.

Za početak ***ostavite po strani svoj ego***. Razlog zbog kojega brojne osobe ne odaju priznanje za ostvareno drugim osobama jest taj što misle da će na taj način oštetiti ili omalovažiti sebe. Neke su osobe toliko nesigurne da stalno hrane svoj ego kako bi to nadoknadile. Da biste imali dobru i uspješnu komunikaciju, morate zaboraviti svoj ego. O tome govori i misao: Egoist nije osoba koja previše razmišlja o sebi, to je netko tko suviše malo razmišlja o drugim osobama. Ako želite biti uspješni u komunikaciji i odati priznanje drugima, usredotočite se na njih.

Ne čekajte, ***pripišite zasluge drugim osobama odmah***. Nagradite radnike dok im je znoj još na čelu. Zar nije istina da je najbolji trenutak da nekomu odate priznanje za zasluge odmah nakon razdoblja naporna rada i uspjeha? Stručnjak za menadžment svojevremeno je rekao: *Ljude*

treba uloviti dok nešto dobro rade. Sjajan primjer tomu nalazimo u svijetu košarke. Godine 2003. legendarni trener košarkaškoga kluba UCLA John Wooden ispričao je da je svoje igrače naučio tomu da kada postignu koš da se osmjehnu, namignu ili klimnu glavom igraču koji im je odlično dodao loptu. „Što ako ne gleda?" pitali su ga. Wooden im je odgovorio: „Jamčim da će pogledati". Svatko uživa kada mu netko oda priznanje za uspjeh.

Recite to pred drugima. Već smo pisali o važnosti pohvale pred drugima i javno. Dakle, kada nekomu odate priznanje za uspjeh pred njihovim kolegama i najbližima, vrijednost vaše pohvale udvostručuje se.

Dajte osobama priznanje pisanim putem. Kada osobama usmeno odate priznanje, trenutačno im podižete duh. Kada to učinite pisanim putem, uzdignete ih za čitav život. Ljudi stavljaju na zid plakete i povelje da bi ih podsjećale na postignuća. Čuvaju i paze pisma i SMS poruke koje primaju. Priča se da je čak i američki predsjednik Abraham Lincoln čuvao isječke iz novina u kojima se govorilo o njegovim postignućima. Zbog toga ne podcijenite utjecaj koji članak ili pisana poruka imaju na druge.

Pohvalite samo ako to iskreno mislite. Nikada nikomu nemojte reći ono što uistinu ne mislite samo zato da biste neku osobu ohrabrili. Ako niste iskreni, ljudima će biti neugodno. Mislit će da im to govorite reda radi. Kada drugima dajete priznanje za uspjehe, morate to činiti iz srca i iskreno. Odati priznanje za uspjeh suradnicima ili kolegama nadilazi okvire ljubaznosti. Prema istraživanjima, kada drugima odate priznanje za zasluge, vi im mijenjate biokemiju i ostavljate „emocionalni pečat" zbog kojeg će vas u svojoj glavi zauvijek povezati s njihovim uspjehom.

Koliko je važno priznanje, govorio je i Napoleon Bonaparte: *Vojnik će se dugo i hrabro boriti za komadić šarene trakice*. On je bio svjestan da treba dijeliti priznanja i komplimente i hvaliti njihove uspjehe. Ako ste vođa, preuzmite krivicu, ali nikada priznanja. Učinite to i vaš će tim uvijek stajati uz vas.

14) Ne zapovijedajte

Zakon ljubavi nije **zapovijed** *nego poziv na sreću.* Hermann Hesse

Zapovijed je naredba, a ljudi općenito ne vole zapovijedi. Ona se izriče da bi se nešto izvršilo. Kada policajac kaže: *Zaustavi se!* većina nas sklona je uzvratiti: *Recite*; *Molim*. Zapovjednički zahtjev, izravna naredba ili zapovijed kod većine uglavnom izazivaju nesklonost da joj udovoljimo. Narodna

poslovica kaže: *Blaga riječ zove prijatelje; ona tješi i miri neprijatelje*. Reakcija nije svojstvena zapadnim kulturama dvadesetoga stoljeća. Ezopova basna o relativnoj uvjerljivosti Sjevernoga vjetra i Sunca poznata je najmanje 2500 godina.

> *Jednoć se prepirahu Sunce i Vjetar radi svoje jakosti. Napokon se dogovore da će se jačim smatrati onaj koji s prvoga putnika skine kabanicu. Sjeverni Vjetar oštro i žestoko navali na jednoga putnika. Jadnik se sve bolje i bolje zamatao i sakrivao u svoju kabanicu. Dođe red i na Sunce da ono pokaže tko je od njih dvojice jači. Ono stane bacati svoje zrake na tog putnika i njemu naskoro postane vrućina nesnosnom. Za kratko vrijeme raskopča svoju kabanicu, skine je, metne omotanu kao jastuk pod glavu i legne u hlad, da malo počine i od velike žege odahne. Tako pobijedi Sunce Vjetar. Dobro to zapamti, Istina je stara:* ***Dobrotom se više nego oštroćom stvara****.*

Nismo naučeni ponizno puzati, poniziti se pred nekim ili biti robovi.[183]

15) Ne kritizirajte

Jedna od najlošijih vještina ili sklonosti koje osoba može imati jest kritiziranje. Ljudi su jako skloni kritizirati sve i svakoga, bez argumenata i valjanih razloga. Postoji mišljenje da su osobe koje stalno kritiziraju nesretne. Zbog toga neki smatraju da je kritiziranje drugih nedostatak samopoštovanja i ljubavi prema sebi.

> *Riječ je dana čovjeku da bi mogao sakriti svoje misli.*[184]

Možda se osobe osjećaju bolje kada olakšaju dušu, no, ako to čine redovito, stvaraju sebi puno neprijatelja. Većina psihologa slaže se da su konstruktivne kritike dobre, ali su dobrodošle samo kada su u svezi s poslom. Ako govorimo o kritiziranju prijatelja i članova obitelji, zaključak se svodi na jednu riječ: nemojte. Istraživanja su pokazala da kritike negativno utječu na povjerenje i međusobnu ljubav. Psiholog i stručnjak za odnose dr. John Gottman, na temelju promatranja bračnih parova, kritiziranje je nazvao najgorim od „Četiri jahača Apokalipse“[185], koji uzrokuje razvod u više od 80 posto slučajeva“.[186]

> *(…) Nitko ne voli kritike te svatko do neke mjere pokazuje otpor, nagon odbacivanja svake kritike negirajući vrijednosti kritike ili podcjenjujući nositelja kritike. Stendal, Crveno i crno.*[187]

Poriv za kritiku izvire iz želje ljudi da osude i krive druge te da se na neki način postave na nadređen položaj. Međutim, osuđivanje drugih aktivira načelo sjetve i žetve. To uzrokuje da i drugi vama sude oštrije. To povlači sa sobom da iste negativne posljedice osjetite i na vlastitoj koži. Kritiziranje drugih uzrokuje da oni kritiziraju vas.

Kritiziranjem i cenzuriranjem gotovo svake osobe s kojom dođete u kontakt smanjit ćete broj svojih prijatelja, povećati broj neprijatelja i na taj način ugroziti svoju reputaciju, ali i poslove. Stoga odlučite zaustaviti sve kritike, osuđivanja i tužakanja. Ako već nemate što lijepo reći, onda šutite.

16) Ne psujte

Većina ljudi danas psuje i većina ljudi misli da je to *cool*. Još gore od toga je da većina ljudi koji psuju misle da su s psovkom moderni i da idu u korak s vremenom. Pogrešno. Jednostavno, psovati nije dopušteno.[188] Nije dopušteno na poslu, u društvu, pa čak ne bi trebalo biti dopušteno ni u automobilu. Zašto? Zbog toga što vi ne psujete.

Psovke u globalu povezujemo s negativnim, nepristojnim i neprimjernim riječima. Psovka je nepristojna riječ, težak i pogrdan izraz. Psovke su, kako kaže J. J. Rousseau, argument onih koji nisu u pravu. Psovkama drugima simbolično oduzimate čast i dostojanstvo. Smatra se da se služimo psovkama kada nam nedostaje adekvatan izraz za određenu situaciju, kada smo ljuti ili nas nešto povrijedi. Sv. Jeronim govorio je da je psovka strašnija od bilo kojega drugog grijeha.

U Africi i u mnogim zemljama srednje Europe riječi psovke uopće ne postoje. I u drugim kulturama psovka nije dopuštena. Stoga je u interkulturalnoj komunikaciji psovka vrlo osjetljiva komunikacija i nikako je ne biste smjeli koristiti. Ne zaboravite da je psovka vaše minsko polje.

> *Znameniti starogrčki pripovjedač Ezop bio je siromašan rob. Jednom ga gospodar pošalje k trgovcu rekavši mu: „*Kupi mi najbolju stvar koju tamo nađeš.*" Ezop ode i kupi jezik. Gospodar mu začuđeno reče: „*Pa zar je to od svega najbolje što ima na tržnici kupiti?*" „*Da*", odgovori Ezop, „*jezik je najbolja stvar od svega, jer čovjek jezikom hvali božanstvo i pobožno moli, uči istinu i krjepost,

unosi mir među ljude, tješi žalosne, savjetuje one koji sumnjaju, brani pravdu i čini mnoga druga dobra." „Bravo, Ezope", *klikne gospodar,* „sutra ćeš mi kupiti najgoru stvar!"[189]

Ezop sutradan ponovo ode k trgovcu i opet kupi jezik. Gospodar vrlo uznemiren uzvikne: „Kako jezik može biti najbolja i najgora stvar?!" *Ezop protumači:* „Jezik je i najgora stvar, jer njime zle osobe preziru vjeru, uče zlo, govore laži, ogovaraju i kleveću, siju svađu, bližnjega nepravedno žaloste, varaju druge, izdaju pravdu i čine još mnoga druga zla."

Jezik je organ koji se može uporabiti i zlouporabiti. Naše riječi, dakle, mogu biti lijepe i ružne. One su toliko važne jer je snaga u našemu jeziku i riječima koje izgovaramo. Zato Biblija kaže: „Smrt i život u vlasti su tvoga jezika." *To znači da svojim jezikom možemo sebi sijati život ili smrt. Riječima, dakle, hvalimo, slavimo, blagoslivljamo, pjevamo, molimo… ali riječima, također, proklinjemo, đavlu predajmo, mržnju stvaramo, ogovaramo, klevećemo… Vrli Hercegovci pjevaju u gangi, između ostaloga, i ovo: Da je Isus Hercegovac bio, tko bi njega razapeti smio? Pitam se: Zar Te igdje itko razapinje kao tvoj „vjerni" hrvatski narod? Potaknut ne samo ovim napjevom, nego i prekrasnim tekstom koji na nekom mjestu nađoh, želim sa svima vama podijeliti kratko razmišljanje o psovci, ali i ogorčenje, u najmanju ruku, da se uopće o ovome treba pisati.*[190]

17) Ne koristite se sarkazmom i cinizmom

U našoj kulturi pretjerano smo osjetljivi na riječi i način na koji ih izgovaramo. Uspješna interpersonalna komunikacija apsolutno isključuje **sarkazam** ili ironiju i **cinizam**. Ovi pristupi smatraju se vrlo opasnim s polazišta komunikacijske kompetencije. Stoga je na samome početku savjet svima koji žele uspješno komunicirati da se odreknu potrebe za sarkazmom, koji je pojačana ironija. Smatra se oštrom porugom. Sarkastični komunikatori polaze od negativna stava prema onomu kojemu je sarkastična poruka upućena.

S druge strane, **cinizam** se definira kao oponašanje psa. Koristi se u kolokvijalnoj uporabi, bezočna drskost, gruba otvorenost, bestidnost. To su osobine loših komunikatora. U hrvatskome jeziku srodna je podrijetla i značenja riječ *psina*.

Nismo baš simpatični kada to činimo, ali većina nas povremeno koristi cinizam i sarkazam.

18) Izgrađujte samopoštovanje kod drugih osoba

Polazna točka u podizanju stupnja samopoštovanja kod drugih jest prestati ga narušavati. Stručnjaci savjetuju da trenutačno prestanete raditi ili govoriti bilo što što smanjuje tuđe samopoštovanje. Ako ništa drugo, budite neutralni. Šutite. Ne govorite ništa.

Destruktivna kritika bilo koje vrste umanjuje samopoštovanje brže nego bilo koji drugi postupak. Destruktivna kritika narušila je i uništila više veza i osoba nego svi ostali negativni utjecaji zajedno. Ona napada jezgro čovjekove osobnosti, potiče osjećaj krivice inferiornosti i dr. Kada netko kritizira osobu, pa makar to bila i tzv. „konstruktivna kritika", ona se odmah razljuti, počne se braniti i želi ili da se povuče ili uzvrati udaraca. Po ***načelu reciprociteta,*** kada god učinite ili kažete nešto čime ćete uvrijediti drugu osobu, posebno ako to napada njihovo samopoštovanje, u njima budite želju, pa čak i potrebu, da uzvrati napad, da vam uzvrati istom mjerom.

Možda je najbolja odluka koju ste donijeli u životu **prestati kritizirati druge osobe**. Sklonite destruktivnu kritiku bilo koje vrste iz svoga rječnika i iz svojih razgovora. Postanite pozitivna osoba tako što ćete ljudima govoriti one stvari koje im pomažu da se uzdignu, a ne ono što ih ponižava.

Većina osoba koje srećemo rade svoj posao najbolje što mogu. Vrlo mal broj ljudi griješi namjerno ili loše obavlja svoj posao zato što tomu svjesno teži. Naš je mozak osmišljen tako da je gotovo nemoguće da čovjek u nečemu namjerno pogriješi ako zna kako treba pravilno postupiti. Zato je ključni savjet svakomu tko želi biti uspješan u komunikaciji da podiže drugima samopouzdanje. Pohvala su i priznanje najbolji način da se to učini.

19) Pohvalite prigovor

Pohvalite svaki prigovor kada ga čujete prvi put. To je dobro zapažanje, jako mi je drago što ste to spomenuli. Kao što je i Abraham Lincoln rekao: „Kada ljudima uputite kompliment zbog toga što su vam uputili prigovor ili pitanje u svezi s vašim proizvodom ili uslugom, vi pridonosite tomu da budu zadovoljni sobom. Kao posljedica toga, oni će biti ležerniji i opušteniji u postavljanju drugih pitanja. Kada vam osoba uputi prigovor pozorno je saslušajte do kraja. Nemojte pretpostaviti da unaprijed znate što misli reći. Budite strpljivi."[191]

Treba razlikovati prigovor od uvjeta. *Prigovor* je nešto na što možete odgovoriti. To je problem za koji postoje rješenje. To je prepreka koja se može

preokrenuti u vašu korist. *Uvjet* može predstavljati istinski razlog zbog kojega razgovor ne može krenuti u dobrome smjeru. Nitko ne voli uvjete.

Prigovor nije sam po sebi problematičan. Prigovori ukazuju na zainteresiranost. Basil King kaže: „Pobjeda postaje, u izvjesnoj mjeri, stanje uma. Kada znamo da smo superiorni u odnosu na zabrinutost, nevolje i brige koje nas opsjedaju, s lakoćom nadilazimo."

20) Kormilarite – upravljajte komunikacijom

Komunikacijsko kormilarenje proaktivno je komuniciranje. To je **proces upravljanja** ili **vođenja komunikacijom**. Ljudi često otvaraju ili vode komunikaciju u pravcima koji su usmjereni prema njihovim ciljevima. Razumije se da ta komunikacija nije na štetu druge osobe. Ali jest vještina kojom vi usmjeravate razgovor prema svojoj temi. Sjećate li se osnovne i srednje škole? Sjećate li se osobe koja je prva postavljala nastavniku pitanja? Ta je osoba kormilarila komunikacijom u razredu. Otvarala je i usmjeravala. Osobe koje kormilare komunikacijom najčešće postavljaju agende. Njihova tema dominira.

Na sljedećemu primjeru možemo vidjeti koliko je važno upravljati i kormilariti. Zamislite da uzmete barku i odvedete je iz luke na pučinu. Ugasite motor. Gdje će ta barka zajedno s vama na kraju završiti? Tamo gdje je struje odnesu. A što mislite gdje će završiti ako upalite motor ili uzmete vesla i upravljate barkom? Tamo gdje vi želite. Tako je i s konverzacijom i komunikacijom. Onaj tko kormilari, upravlja temama, a često i sadržajem komunikacije. To je jako važna vještina za uspješno komuniciranje.

> *(…) Sreća, koja je cilj čovjekova života, rezultat je „aktivnosti" i „upotrebe". Ona nije mirno posjedovanje ili stanje duha. Da bi objasnio svoje shvaćanje aktivnosti, Aristotel se služio Olimpijskim igrama kao analogijom: „Kao što na Olimpijskim igrama nisu ovjenčani najljepši i najjači, već oni koji se natječu (jer su među njima pobjednici), tako i oni koji djeluju dobivaju, i to zasluženo, uzvišene i dobre stvari u životu.*[192]

21) Budite asertivni

Razmatrajući komunikacijske stilove, možemo govoriti o agresivnim, pasivnim ili nearsetivnim i asertivnim osobama.

Agresivne osobe imaju poseban stil komuniciranja. Takve osobe često ostvaruju svoje potrebe ne vodeći pri tome računa o potrebama drugih.

Njihova potreba najčešće biva zadovoljena, osobito ako je onaj tko agresiju primjenjuje jači i/ili ima veću moć od „žrtve". Dakle, agresivne su osobe previše usmjerene na sebe.[193] Često su pod stresom i nedostaje im samopoštovanja, ali to ne žele ni priznati. Agresivne osobe drugi ne vole niti poštuju jer druge ponižavaju ili vrijeđaju. Oni nastoje kontrolirati sve i svakoga. Kada se dogodi greška ili propust, krivnju prebacuju na druge i nikada sebe ne smatraju odgovornim. Uživaju u sukobima i izazivaju ih. Ako posjeduju moć, prisiljavaju druge da ih slijede. Često verbalno napadaju one koji misle drugačije od njih, a ako je potrebno nešto napraviti, oni to predstavljaju u obliku zahtjeva ili naredbi.

Druga vrsta komunikacijskih stilova jest ***neasertivnost*** ili ***pasivnost***. Neasertivno se ponaša osoba koja zanemaruje ili tek u drugi plan stavlja vlastite potrebe na račun tuđih. Neasertivna osoba udovoljava više drugima nego sebi. Te su osobe nezadovoljne sobom. Često su pod stresom i najčešće imaju nisko samopoštovanje. Više im je stalo da se svide drugima nego da ih drugi poštuju. Podržavaju druge čak i ako moraju platiti cijenu za to. Radije preuzimaju krivnju nego što okrivljuju druge. Izbjegavaju sukobe, a kada je potrebna akcija, zatražit će je neizravno u obliku sugestije ili želje.

Asertivnost je zalaganje i nastojanje za ostvarivanjem osobnih prava, kao i izražavanje misli, osjećaja i uvjerenja na izravan, iskren i prikladan način koji ne povrjeđuje prava drugih osoba. Asertivno ponašanje nije agresivno. Dopušta vam da se izrazite. Ono priznaje prava drugih i ravnopravnost u interpersonalnim odnosima. Namjera asertivnih osoba jest komunikacija. Te su osobe zadovoljne sobom, prema ljudima imaju uvažavanje. Imaju visoko samopoštovanja i manju razinu stresa. Kada su pod stresom, nose se s njim i potom nastave dalje. Imaju snažnu, pozitivnu predodžbu o sebi, izravni su i iskreni. Drugi ih poštuju. Ako cijene druge, to im i pokažu. Uvijek su spremni slušati druge.

Biti asertivan znači komunicirati s povjerenjem i iskrenošću što god mislite, osjećate i vjerujete. Asertivnost je pozitivan i konstruktivan oblik komunikacije koji će poboljšati vaš osobni i profesionalni život. On nudi alternativu suprotstavljenim krajnostima submisivnosti i agresije. Asertivnost se bavi snagom na osobnoj razini u svakome okruženju i ukorijenjena je u samopoštovanje i poštivanje drugih.

Asertivni ljudi čuvaju vlastiti prostor od uljeza. Ne dopuštaju drugima da diraju u njih, njihove vrijednosti ili njihove vlastite preferencije unutar

toga osobnog prostora. Ne dopuštaju drugima da ih kritiziraju da im oduzmu povjerenje u te vrijednosti ili da im potkopaju samopoštovanje.[194]

Jednom kada stupite u odnos s drugom osobom, stvarate još jedan krug prostora koji obuhvaća odnos. Svaki pojedinac još uvijek ima privatni prostor, ali sada postoji novi, veći prostor u kojemu njih dvoje imaju interakciju. Da bi ta interakcija bila zdrava, obje osobe moraju jasno navesti gdje se nalaze i što žele od odnosa. Ovo je važan dio javne osobnosti.

Ako neprestano čekate na drugoga partnera, a ne potvrđujete vlastite želje i potrebe, postajete pasivni. U zdravome odnosu oba partnera potvrđuju svoje želje i potrebe i oba razvijaju sustav davanja i uzimanja u kojemu nijedan ne dominira drugim niti zadire u njegov privatni prostor.

22) Nikada se ne žalite, objašnjavajte niti pravdajte

Henry Ford jedanput je lijepo rekao: ***Nikad se nemojte žaliti, niti objašnjavati***. Navika da se stalno pronalaze razlozi za žaljenje privlači druge ljude sklone kukanju u vaš život i u vaš društveni krug. Na temelju ***načela o koncentraciji*** da sve ono na čemu se zadržavate postaje dio vaše stvarnosti, što se više žalite, ne samo da ćete iznalaziti sve više razloga za žaljenje nego ćete sve više širiti krug sugovornika s kojima ćete jadikovati.

Pravi se ljudi nikada ni za što ne žale. Ako imaju problem i mogu ga donekle riješiti, oni jednostavno razmišljaju ***što se može izliječiti, može se izdržati***. Oni potom rade koliko je u njihovoj moći, ali se nikada ne žale. Realno gledano, nikome nije stalo da sluša vaše probleme i tužakanje. Ljudi imaju svoje probleme, a mnogi su od njih čak gori od vaših. Postoji staro pravilo da ako objašnjavate i pravdate se, krivi ste. Ako ste pogriješili, priznajte i ispričajte se. Ako smatrate da nešto nije vaša pogreška, nemojte se pravdati i previše objašnjavati. Jednostavno recite da, uz najbolju želju da razumijete argument, smatrate da niste pogriješili. Dakle, iskoristite *Da* komunikaciju i ostanite pri svome stavu ili mišljenju.

23) Iskoristite dominante ili hvatače pažnje

Imidž neke osobe može se stvoriti, a u većini slučajeva doista se i stvara na osnovi srazmjerno maloga broja elemenata. Treba podsjetiti i na to da su čovjekove mogućnosti u pogledu zapažanja i pamćenja izdvojenih elemenata dosta ograničene. Iz velikoga broja elemenata koji nam se nude u stanju smo zapaziti svega nekoliko (prema nekim istraživanjima gornja granica je

oko brojke sedam), a upravo su to oni elementi koji će imati najveći utjecaj na ukupan imidž što ga o nekome objektu ili čovjeku stvaramo!

Iz toga slijedi da se **strategija oblikovanja imidža**, između ostaloga, **mora sastojati u nametanju primateljevoj pažnji maloga broja elemenata** koji će na njega **djelovati pozitivno**. S druge strane, potrebno je ukloniti sve elemente koji bi mogli privući pažnju i djelovati negativno. Ukloniti već negativne „hvatače pažnje" za kreiranje imidža znači mnogo. [195]

O tome možemo govoriti i kao o namjernome unošenju pozitivnih „hvatača pažnje" u naš lik. Odjeću, izgled i izraz lica, govor i kretnje potrebno je oblikovati na način da primateljevu pažnju „uhvate" upravo oni elementi koji će ga dovesti do toga da stvori pozitivni imidž o nama.

Ovaj je zahtjev, možda, na prvi pogled razumljiviji ženama, posebno sjetimo li se kako su upravo one tijekom povijesti zbog dominantna načina socijalizacije itekako vodile računa o unošenju pozitivnih „hvatača pažnje" u osobni izgled (šminka, odjeća, parfem, frizura, prostudirano držanje itd.). Naravno, danas i muškarcima jednako tako „trebaju" saznanja o tome djelovanju. No, jedno je poznavati neko opće načelo, a nešto posve drugo znati konkretno o pojedinim „hvatačima pažnje" i njihovu djelovanju na primatelje.[196]

Imidž našega sugovornika stvaramo na osnovi srazmjerno maloga broja elemenata, takozvanih *hvatača pažnje*. Zato je veći dio konačna imidža zapravo naša unutarnja projekcija. Već smo zaključili da je ovdje najčešće riječ o svrstavanju u stereotipe, dakle u pojednostavljene sheme koje su više predrasude nego realnost. Može li to prema nekome biti i nepošteno? Možda! Ostavimo ovaj aspekt po strani i naglasimo da je to za nas jedina realnost i ona određuje kako ćemo se prema nekome ophoditi, odnosno, kako će se drugi ophoditi prema nama!

24) Načelo neizravnoga pristupa

Načelo neizravnoga pristupa jedna je od vještina važnih za uspješno komuniciranje s drugim. Ono polazi od toga da će vam u odnosu s drugim osobama sve poći lakše od ruke ako im pristupite neizravno, a ne izravno. Neizravan način impresioniranja druge osobe jest da jednostavno vi budete impresionirani njome. Što vas više impresionira druga osoba, time tko je ona ili što je postigla u životu, to je vjerojatnije da će i ona biti impresionirana vama. Ako želite da se netko zainteresira za vas, **izravan način** bio bi

da joj pričate sve o sebi. Ali **neizravan način** je uspješniji i učinkovitiji, a sastoji se u tome da vi postanete zainteresirani za njih. Što se više zainteresirate za drugu osobu, to je vjerojatnije da će se ona zainteresirati za vas. Kako ćete postići da vas druga osoba poštuje? Najbolji način jest da vi poštujete nju. Kada drugoj osobi ukazujete poštovanja i kada joj pokazujete da joj se divite, i ona će to isto osjećati prema vama. U ljudskim odnosima to se naziva *načelo reciprociteta*. Kada god učinite nešto lijepo za nekoga drugog, i on će poželjeti učiniti to vama. Svatko koga znate nosi neki teški teret, breme. To posebno vrijedi u svezi sa samopoštovanjem i samopouzdanjem. Svatko raste s osjećajem inferiornosti i **tijekom čitavoga života osjećamo potrebu za pohvalom i uvažavanjem drugih ljudi**.[197]

25) Budite pomirljivi

Najvažnije jest da ste u vašoj komunikaciji pomirljivi. **Ljudi vole pomirljive osobe**, osobe koje se lako slože s drugim ljudima. Kada nekoj osobi kažete da nije u pravu, ona odmah reagira obrambeno kako bi zauzela obrambeni stav i postala još nepopustljivija. Naše je samopoštovanje često vrlo slabo (krhko) i kada nam netko kaže da nismo u pravu, reagiramo impulzivno da bismo sačuvali i obranili svoje gledište pod svaku cijenu. *Složite se uz neznatan otpor.*

26) Smiješite se

Što trebate činiti da biste pokazali da nekoga prihvaćate? Jednostavno samo se smiješite. Potrebna je aktivnost samo trinaest mišića da se nasmiješite, a 112 mišića da biste se namrštili. Jedna kineska poslovica kaže: **Čovjek bez osmijeha ne bi trebao otvoriti trgovinu.** Prodavatelji, poslovni ljudi i svi oni čija sredstva za život ovise o kupcima ili financijskoj potpori drugih moraju naučiti kako pokazivati prijateljski odnos u komunikaciji. Načelo reciprociteta kaže da će vam osobe uzvratiti za sve ono što za njih lijepo učinite. Dakle, najteža je stvar smiješiti se kada ste neraspoloženi. Osmijeh je toliko važan da ga i u takvu stanju morate pokazati, pa makar ga i odglumili.[198]

27) Izrazite zahvalnost, recite HVALA, MOLIM i OPROSTITE

Jedan od bitnih koraka koje možete napraviti da biste ojačali samopoštovanje drugih jest odavanje priznanja. Biti priznat jedna je od najdubljih

čovjekovih potreba. Kažite ljudima kada su vam pomogli, učinili neku uslugu i sl., pokažite im da ste zahvalni te da ćete to cijeniti i pamtiti. Ljudi to vole, a to je i vaš kućni odgoj. Recite *hvala*. **Riječ hvala ima nevjerojatnu moć**. Svaki put kada je uputite drugima, raste njihovo samopoštovanje. Ako kažete *hvala* za male stvari, ljudi će ubrzo za vas činiti velike stvari. Stoga, razvijte naviku da kažete *hvala* svakomu. Recite *hvala* i u kući, bračnomu partneru, djeci i svima drugima. Jednako tako, kao dio vlastitoga identiteta i izričaja koristite riječi *molim* i *oprostite*.

Bivši predsjednik SAD-a Barack Obama osobito drži do lijepa vladanja. „Svaki put kada sretnem dijete i koje govori razgovjetno i gleda me u oči, koje kaže 'da, gospodine' i 'oprostite', to me ispunjava većom nadom u budućnost ove zemlje".[199]

28) Razvijete empatiju

Empatija je osjetljivost na mišljenje i osjećaje drugih. Ona je razumijevanje tuđih emocija i osjećaja, *emocija* usmjerena na druge. Empatija izaziva opažanje drugoga pojedinca u nevolji i preuzimanje njegove perspektive. Empatičan pristup može biti izrazita prednost u komunikaciji s klijentima kao i unutar vaše vlastite organizacije.

Dakle, empatija je sposobnost da se mentalno smjestite u situaciju druge osobe kako biste bolje razumjeli osobu i podijelili emocije ili osjećaje te osobe. Empatija ne znači žaljenje za drugim; to je razumijevanje iskustava druge osobe i sastavni je dio terapijskoga odnosa.

29) Neslaganje treće strane

Najbolja vještina koju možete naučiti kada vam netko kaže za nešto što osjećate da nije točno, jest da jednostavno to prešutite. No, ako je iz nekih razloga ta stvar toliko važna da je ne možete prešutjeti, onda možete i dalje ostati pomirljivi tako što ćete primijeniti tehniku ***neslaganja treće strane***. Pomoću ove tehnike vi svoje riječi ili argument stavljate u usta neke imaginarne ili odsutne treće osobe. Primjerice vaš prijatelj, zadrti navijač *Barcelone* koji je spreman žestoko se posvađati za taj klub, u razgovoru tvrdi da je Leo Messi najbolji nogometaš svih vremena. Vi niste *Barcelonin* navijač i smatrate da su i Pele ili Maradona povijesno bolji nogometaši od Lea Messija. Kako ćete mu to reći kada je vaš prijatelj spreman na *verbalni rat*? Iskoristit ćete tehniku neslaganja treće strane, tako što ćete reći da vaš

dobar prijatelj (treća, imaginarna osoba), koji je sjajan poznavatelj nogometa, smatra da je Ronaldo najbolji nogometaš svih vremena. Na taj način vaš će prijatelj biti ljut na *vašega prijatelj*a i otvorit će verbalnu paljbu na njega, a ne izravno na vas.

Prednost ove tehnike sastoji se u tome da vi možete mirno nastaviti razgovor ne suprotstavljajući se teškomu sugovorniku. Vi niste ugrozili ego vašega sugovornika, nego *treća strana*. Vaša odluka da postanete pomirljivi i opušteni smanjit će razinu vašega stresa i povećati vašu sposobnost da utječete na druge da vam pomognu. Povećat ćete samopoštovanje drugih, ali isto tako ćete se i vi osjećati zadovoljniji sobom.

30) Upravljajte vremenom

Znamo da je svakomu na raspolaganju 365 dana ili dvanaest mjeseci u godini, odnosno 168 sati, 1.440 minuta, 86.400 sekundi u tjednu. Dakle, potrebno je puno vještine i napora da bismo svakodnevno uspjeli demontirati našu ***vremensku bombu***. Ne znam spadate li vi u onu skupinu ljudi koji uspijevaju i umiju uspješno dimenzionirati svoje vrijeme i učiniti ga svojim saveznikom. Ako ste u toj prvoj skupini, čestitam vam. Vi ste jako uspješna osoba. No, ako vam to ne ide od ruke, vi ste u onoj drugoj skupini u koju i sam spadam, tj. skupina koja ima problema s nedostatkom vremena.

Upravljanje vremenom za mnoge nije pitanje izbora, to je jednostavno nužnost. Upravljanje vremenom jedna je od najvažnijih vještina svakoga čovjeka i ona se pojačava s obzirom na funkciju koju obavlja u organizaciji. Vrijeme je i jedini čimbenik čija ponuda nije elastična. Kolika god bila potražnja za vremenom, vrijeme se neće povećati. Upravo je zbog toga životno važno naučiti kormilariti vremenom.

Deset je najčešćih i najopasnijih vremenskih bombi: 1) odgađanje, 2) presporo ili prebrzo odlučivanje, 3) iskakanje iz kolosijeka, 4) rastezljivi poslovi, 5) nepotrebni razgovori, 6) nedovršeni poslovi, 7) stres, 8) umor, 9) reakcija umjesto odgovora, 10) loš odabir vremena.

Treba navesti još jednu bombu. To je ***atomska bomba*** – **televizija**. Pokušajmo se riješiti gledanja televizije jer je televizija najveći potrošač vremena. Naprimjer, dijete u Americi provede 25 sati tjedno gledajući televiziju. Muškarci u prosjeku gledaju 28 sati tjedno, a žene više od 32 sata. I ovi podatci ukazuju da je vrijeme rijedak, ograničen i nepovratan resurs. Svaka

sekunda, minuta, sat, dan ili godina nepovratno prolaze. Ako nisu iskorišteni racionalno, to će se odraziti na učinak u radu svake osobe.

Vrijeme se ne može povećati. Poznato nam je da se vrijeme ne može povećati jer je ograničeno i prolazno. Jednako nam je poznato da upravljanje vremenom nije čarobni štapić koji će riješiti sve naše probleme, nego je vještina koja se mora razvijati. U razvijanju tih vještina može nam pomoći moderna *informacijska i komunikacijska tehnologija* koja znatno pridonosi uspješnijemu upravljanju vremenom. Sposobnosti koje moramo posjedovati postaju sve važnije jer je vrijeme skupo i postaje ključan resurs konkurentnosti. Posebno zbog toga što se danas sve zbiva sve brže i brže, pa je, stoga, uspješno dimenzioniranje vremena c*onditio sine qua non*.

Jedan od modernih izazova upravljanje vremenom jest dimenzioniranje vremena na društvenim mrežama. Pojedina istraživanja ukazuju na to da je dovoljno pola sata aktivnosti na društvenim mrežama da bi se zadovoljile sve društvene *online* potrebe. No, poznato je da u praksi portali i društvene mreže gutaju naše vrijeme. A vrijeme je, ne zaboravimo, jedini resurs koji ne možemo vratiti niti kupiti.

Znate li kako se zovu nepoželjne i nevažne aktivnosti koje nimalo ne pridonose ostvarivanju zadaća i ciljeva? To su tzv. ***gutači ili kradljivci vremena***. U takve se aktivnosti ubrajaju ispijanja suvišnih kava (čajeva), traženje zaboravljenih stvari, slaganje i preslagivanje uredskih papira, besposlica, perfekcionizam, česti izlasci na stanku za pušenje, nepotrebne i duge rasprave o digresijama i slično. Možda u ovim aktivnostima ima nešto što bismo sebi mogli dnevno uskratiti i tako ne ući u onaj klub u kojemu ljudi, prema statistici, troše na te (ne)aktivnosti od 15 do 20 posto dragocjena vremena. Smatra se da su najveći gutači vremena prijatelji.

31) Sukob oko vremena emitiranja

Iz komunikacijskoga procesa naučili smo da je komunikacija dvosmjerna. Istina, ona, u kontekstu vremena, može biti asimetrična i simetrična. U konverzaciji, govoru, asimetričnost značila bi da pošiljatelj ili primatelj koriste znatno više vremena u konverzaciji od drugoga. Simetričnost razgovora upućuje na ravnotežu. Većina ljudi zadovoljna je razgovorom u četiri oka u kojemu svaki sugovornik ima priliku govoriti pola vremena. U skupini od tri osobe zadovoljavajuća razdioba znači da svaki govornik govori po trećinu vremena itd.[200]

Što je zapravo *sukob oko vremena emitiranja*? Izvrsni sugovornici paze da ne dominiraju razgovorom. Ako razgovor promatramo kao niz radiovalova, izvrstan sugovornik ne zauzima previše vremena u razgovoru. On govori kratko, a onda se obrati nekomu drugom, postavlja pitanja ili zastane da netko drugi nešto kaže. Izvrsni sugovornici govore naizmjenično, tako da nitko nema osjećaj da je na školskome satu u osnovnoj školi.[201]

Izvrsni komunikatori izbjegavaju klišee i općepoznate činjenice. Ako, pak, razgovor utihne, talentirani sugovornici znaju kako ga ponovno pokrenuti nekim neočekivanim pitanjem ili gledištem. Ne pokušavaju šokirati. Jednostavno osvježe rutinski razgovor nečim novim i pomalo drugačijim od *već viđenoga*.

Što je najvažnije, sugovornici su svjesni osobe s kojom razgovaraju te prilagođavaju razgovor. Ne prežvakavaju stare razgovore jer bi oni bili dosadni i neproduktivni. Svjesno pokušavaju okrenuti razgovor na nove teme koje zanimaju i jedne i druge. Dok pričate, ništa nećete naučiti. Ako, pak, *upadnete* u društvo pričalica i želite uspostaviti ravnotežu razgovora, možete se poslužiti tehnikom mosta ili *bridgea*.

32) Most ili *bridge*

Most je termin koji je potekao iz novinarstva, a znači prijelaz. U novinarstvu je taj termin najjednostavnije definiran, a piscima i urednicima ima isto značenje. I jedni i drugi rabe most u značenju logičkoga prijelaza informacija iz *leada* prema detaljnijim podatcima u tijelu priče. Kada se rabi u ovome kontekstu, termin *most* služi nam da bismo objasnili i proširili informacije iz *leada*.

U javnome komuniciranju *bridge*/most primarno se odnosi na tehnike korištene u kriznim situacijama ili tijekom izobrazbe nekoga tko će se suočavati s medijima, tehnike koje omogućavaju govorniku da preuzme kontrolu nad razgovorom. Jednostavno rečeno, govornik preoblikuje postavljeno pitanje ili temu omogućavajući tako da točke o kojima želi govoriti dođu u prvi plan.[202]

Izvedeno na nezadovoljavajući način, premošćivanje u komunikaciji može biti uvredljivo te novinaru i gledatelju djelovati lažno. Jedna od ilustracija lošega korištenja *bridgea* svakako je odgovor američkoga senatora Warnera koji je na novinarsko pitanje: „Jesu li Iračani izazvali Sjedinjene Američke Države?“ odgovorio: „Volio bih prijeći na jednu drugu stvar...“[203]

Dakako, to je loš prijelaz u komunikaciji s novinarom. Ipak, s vremenom su se ustalile određene fraze pomoću kojih je moguće napraviti prijelaz na drugu temu: *To je jedna vrlo kompleksna tema...*, *Vaše pitanje povezano je s...*, *Spomenuli ste jednu vrlo zanimljivu činjenicu, ali prije nego ju prokomentiram, vrlo je važno naglasiti...* itd.

Uz to što *bridge* omogućava gostu da preuzme kontrolu nad intervjuom ili temom, ta premošćivanja poboljšavaju komunikaciju između dviju strana pružajući nove, korisne informacije i stavljajući u perspektivu dani događaj. Funkcija je mosta biti proaktivan. Dakle, *bridge* nam pomaže izbjeći konstantnu i stalnu reaktivnu poziciju u odnosu na sugovornike. Ako niste u mogućnosti napraviti *bridge*, znajte da nećete uspjeti iznijeti i ponoviti svoju ključnu poruku koju ste *ponijeli* na razgovor u studio.

> *… ta pitanja također možete iskoristiti kao prilike za „premošćivanje" do vaše vlastite teme. Kad vam ponestane vremena i trebate prenijeti neke vlastite vrijedne informacije ili poruke, potvrdite ono što je govornik rekao, dajte prijelazni komentar, a zatim uđite u svoju poruku. V. Wiener,* ***Power Communications****, 1994.*

U knjizi *You are the message* R. Ailes savjetuje kako koristiti *bridge*: „U mnogim intervjuima, novinari će se u formulaciji pitanja poslužiti teškim riječima. Nemojte podariti legitimitet tim riječima tako da ih ponavljate u svom odgovoru. Promijenite riječ ili izjave da zvuče činjeničnije. Zapravo, preformulirajte negativnu premisu pitanja."[204]

Most ili *bridge* koristi se u svakodnevnoj komunikaciji. Ako imate teška sugovornika koji ne vodi računa o simetričnoj komunikaciji i priča u nedogled o svojim aktivnostima, poslovima ili idejama, možete ga prekinuti tako da uđete u njegovu temu i pomoću mosta pređete na svoja razmišljanja ili svoje vrijeme u razgovoru.

33) Izgradite konsenzus

Konsenzus ili *sporazumna jednoglasna odluka* postupak je donošenja odluka koji se ne zasniva na „vladavini većine", nego na najvećoj mogućoj suglasnosti unutar grupe. To vrijedi kada se izgradi partnerstvo s više od dvije osobe. Kad god vas je troje ili više, teže je postići dogovor. Tada treba uspostaviti konsenzus između više osoba različitih stajališta i potreba.

Uspostavljenjem konsenzusa izgradit ćete široku bazu potpore koja će osigurati čvršći temelj za ono što želite postići.

Doći do konsenzusa znači postići dogovor koji je najbolja kombinacija ideja i misli određene grupe. Riječ je o pronalaženju rješenja koje je kombinacija svih stavova i ideja grupe. Do konsenzusa dolazi se zbrajanjem mišljenja, jedno po jedno. Vrijedi izdvojiti vrijeme da se svakomu posebno obratite, pitate ga za njegovo mišljenje i s njim podijeliti svoje stavove. Za neke se osobe kaže da su *ljudi konsenzusa*. Oni uživaju imidž osobe koja spaja i traži ***win-win* pozicije**. Takve su osobe uspješni komunikatori.

34) KAIROS – Ne odgađajte komunikaciju

Nitko ne može prenijeti poruku ***jučer***.

Svi smo u životu imali više različitih *kairosa*. Kairos je ***bog trenutka*** ili ***pravi trenutak***, ***baš tada***. U tome trenutku izostala je naša reakcija i *trenutak se izgubio za trenutak*. Nema više prilike. Meta je nestala. Uhvatimo se za glavu i počinjemo patiti zašto smo oklijevali, zašto nismo iskoristili naš trenutak, šansu i naš *kairos*.

Ova nas podsjećanja i sigurno iskustva svih nas tjeraju da ne odgađamo komunikaciju. Neke situacije nikada se neće ponoviti. Baš kako smo vidjeli da nećemo imati drugu šansu da ostavimo dobar prvi dojam, tako nećemo imati ni drugu šansu da napravimo određenu akciju, pohvalimo neka ponašanja, pružimo ruku upoznavanja, čestitamo i dr. Za uspješna komunikatora važno je da djeluje u stvarnome vremenu, u vremenu događanja, a ne s *naknadnom pameću*. To mogu svi i svi su doktori tih teorija. Ne odlaganje komunikacije može se odnositi i na određeni problem. Kada se pojavi, iznesite ga odmah, bez osude ili neprijateljstva. Komunicirajte.

35) Umijeće šutnje

Odavno je poznato koliko šutnja može biti moćna. Sigurno smo čuli za izreku *bremenita tišina* ili *šutnja je zlato*. Bremenita tišina govori puno, iako ni riječ nije izgovorena. Dok se, ponekad, vrijednost šutnje mjeri zlatom,[205] iako neki smatraju da šutnja nije uvijek zlato. Međutim, poznavanje moći šutnje prednost je za nekoga tko želi u različitim situacijama uspješno komunicirati s ljudima. Planirana šutnja može biti savršen odgovor na ono što nekim ljudima treba. Tišina može biti duboka, brižna i pružiti utjehu

ljudima kojima je potreban dobar slušatelj i netko tko iskreno misli na druge ljude. Šutnjom možemo pokazati snagu. Rabindranath Tagore pisao je da je ***najbolja uporaba riječi – šutnja,*** a stari Latini smatrali su **da *tko ne zna šutjeti ne zna ni govoriti*.**

> *Šutjeti se može. A ako čovjek neće šutjeti, onda može samo optuživati. L. N. Tolstoj.*

U većini razgovora razmjena je riječi dobra. To razgovor čini živim. U drugim situacijama vaša je šutnja možda baš ono što je vašemu prijatelju potrebno. Zato je bolje pametno šutjeti nego neprimjerno govoriti.

Šutnja je osjetljiva tehnika interpersonalne komunikacije. Ona može biti oblik pritiska, a može biti i prijetnja. Koristi se kao tehnika u pregovorima. Bez obzira na to smatramo li je zlatom ili prijetnjom, šutnja je moćna. Ona je povezana s neverbalnom komunikacijom, tj. govorom tijela ili, pobliže, izrazom lica. Kod prijateljske šutnje sugovornika ćete pogledati ljubazno i počastiti srdačnim osmjehom. S druge strane, kada nastojite raditi nijemi pritisak, nemojte se osmjehivati. Nemojte ni strijeljati pogledom, jer time umanjujete svoju moć. Gledajte pravo u sugovornika, ničim ne naglašavajući odobravate li ili podržavate ono što je rekao. Trepćite samo kada je to nužno. Previše treptaja odaje dojam neugodnosti.

Postoje situacije kada šutnja nije učinkovita. Onda kada šutite zato što se ne možete sjetiti što reći ili ste neraspoloženi, ne koristite šutnju na najbolji način. Zamislite da idete na razgovor za posao i šutite ili ako od vas vaš šef traži određenu informacija, a vi šutite. Koliko smo puta zašutjeli jer nismo našli pravu riječ?

36) Parafraziranje i ponavljanje

Vrlo jednostavna, ali u interpersonalnoj komunikaciji učinkovita taktika jest parafraziranje i ponavljanje. Koriste je majstori komunikacije. Kao i kod spominjanja imena, vaši sugovornici vole kada im ponovite njihovu misao i pozovete se na njihove riječi. Vole kada ih parafrazirate. Primjerice, ako vam vaš prijatelj kaže da komunikacija čini ljude otvorenim i sretnim, vi u razmjeni misli i ideja možete reći: *Lijepo ste rekli da komunikacija čini ljude otvorenim i sretnim* ili *Otvorenim i sretnim prave su riječi za učinak komunikacije.*

U ponavljanju ili parafraziranju sugovornikovih misli ili riječi nije nužno ponavljati cijelu rečenicu. Dovoljno je ponoviti jednu do dvije riječi. Također, pokušajte naglasiti: *Sviđa mi se ova tvoja misao*, *Lijepo ste to rekli* i imat ćete sve simpatije sugovornika i smatrat će vas sjajnim komunikatorom.

37) Samo

Jeste li nekada razmišljali o snazi riječi **samo**? Često se nađemo u situacijama kada ne želimo uputiti tvrd zahtjev, ponekad se statusne razlike odražavaju na komunikaciju ili želite umanjiti izravnost komunikacije.[206]

Razmotrimo *samo* u *zahtjevu*. Uporaba rečenice *Samo sam želio posuditi ovu knjigu*, umjesto *Želim posuditi ovu knjigu* implicira mekoću u postavljanju zahtjeva. Dodatni su primjeri: *Neću vas smetati, samo ću kratko*, *Samo sam želio… mislio…*

S druge strane, riječ *samo* sugerira osobinu traženja kada je druga osoba višega *statusa*. *Samo sam želio pozdraviti Vas*. Moguće je da će osoba višega statusa nastaviti razgovor zbog ponizna i uljuđena pristupa. Istina, ovaj pristup treba tretirati kulturološki s obzirom na pravila ophođenja u određenoj kulturu. Načelno vam taj pristup ne bi trebao štetiti.

S treće strane, čak i tako mal zahtjev povećava izravnost i stoga se postavlja s određenim oklijevanjem. Prva izjava za knjigu, također, može implicirati *Samo želim knjigu i planiram brzo otići*. Ova je implikacija sklad u s našim općim konceptom jer ukazuje na zabrinutost zbog povećane izravnosti.

38) Humor

Kao i emocije, humor nazivaju mačem s dvije oštrice. To upućuje na potrebu umjerena i odmjerena korištenja. Humor je dio razgovora. Oni koji ga znaju koristiti često su omiljeni u društvu. Uspješni sugovornici nikada ne koriste neprikladan humor koji je u svezi sa seksom, politikom, religijom ili drugim vrijednosnim temama. Nikada ne koristite seksizam i nikada ne tumačite nečije postupke, stavove i osobine. Takvi komentari mogu biti efektni u tome trenutku, ali oni nisu vrijednost na kojoj ćete izgraditi reputaciju. Humor može pokrenuti razgovor. Ali da biste bili sigurni u učinak humora, pazite kada, gdje i s kim ga koristite. „**Da nemam smisla za humor, odavno bih počinio samoubistvo**“, rekao je Mahatma Gandi.

39) Postavljajte pitanja

Izvrsni sugovornici više vremena provode pitajući, a manje pričajući. Trebali bi posvetiti puno više vremena slušanju i postavljanju pitanja nego priči. To je načelo. Jedna američka novinarka dugo je pokušavala napraviti intervju s Henryjem Kissingerom. Kada je konačno dobila datum za intervju, počela se dubinski pripremati za taj susret. Stalno je razmišljala kakav će biti pri susret s tim velikanom svjetske diplomacije. A razgovor je započeo Kissingerovim pitanjem, ne novinarkinim. „Možete li mi nešto reći o sebi"? Taj pristup, svjedoči novinarka, toliko ju je oduševio da se potpuno „pogubila". „Zar jednoga Kissingera zanima tko sam ja?" I da „potpitanjima „natjerao" me da pričam o sebi". Fascinantno!

Ljudi vole govoriti o sebi, vole pričati što rade. Vole kada ih pitate za mišljenje, savjet. Pitanja imaju čarobnu moć. Naravno, ako ne postavimo krivo pitanje u krivo vrijeme. Još jedan dobar savjet jest da ne postavljate tzv. zatvorena pitanja na koja vam vaš sugovornik može odgovoriti s DA ili NE. Zatvorenim pitanjima dobivate točno ono što ste tražili. Sugovornik se može osjećati kao da je na policiji ili intervjuu. Postavljajte „otvorena pitanja" koja ostavljaju prostor za šire odgovore, za priču. Kod otvorenih pitanja sugovornik može govoriti više o sebi.[207]

40) Budite strpljivi

Jeste li nekada poželjeli stvari, rješenja, odluke, nagrade, ljude *sada* i *odmah*? Naravno da jeste. Takvim stavom pokazali ste nestrpljenje. I najčešće kada nešto želimo *sada*, to i ne dobijemo. S druge strane komunikacijske jednadžbe jesu vještina, vrlina, a mnogi kažu i mudrost strpljenja. Neke su osobe toliko strpljive da se za njih može koristiti sintagma *mučeništvo strpljenjem*.

O strpljenju kao vještini, ali i karakternoj osobini, napisane su brojne misli. Nije čudo da ovu vještinu prepoznaju mudre i učene osobe još od Stare Grčke i Rima. Aristotel je smatrao da je strpljenje gorko, ali mu je voće slatko. Postoji kineska poslovica koja kaže: **Ako si strpljiv u jednom trenutku ljutnje, izbjeći ćeš sto dana tuge**. Brojna su i druga promišljanja o vrijednosti strpljenja. Prema F. Nietzscheu čekati, **biti strpljiv, znači misliti**. Benjamin Franklin je također govorio o važnosti strpljenja. Prema njemu „onaj koji ima strpljenja, ima što god želi". S druge strane, **L. Tolstoj logično povezuje vrijeme i strpljenje. „Od svih ratnika najjača su dva: vrijeme i strpljenje."**

Živjeti strpljenje često povezujemo sa zrelošću. Kaže se da su mladi ljudi nestrpljivi i da bi sve željeli ostvariti odmah. Možda je to i prirodno. No, graditi vještinu ili osobinu strpljenja odraz je ispravna pogleda na život i odnosa prema životu. Jedna od najboljih lekcija jest ritam prirode čija je tajna strpljenje. Biti strpljiv znači čekati priliku. Jer samo onaj tko je strpljiv, dobit će ono što želi.

41) Nulti govor

Za govor kažemo da je nulti (govor) kada nema neke posebne poruke ili sadržaja. Ova se tehnika koristi u kriznim situacijama, a često je viđamo i u javnim nastupima. Treba je razlikovati kao tehniku od nepripremljena govora koji ne drži vješt govornik. Tada govor ide više prema nekompetenciji, a manje prema komunikacijskoj vještini.

Vješti retoričari u razgovoru s medijima nastoje izbjeći neugodna pitanja tako što ulaze u odgovore, ali ne nude ništa konkretno. Kod političara često možemo prepoznati nulti govor. Još više i bolje ovu tehniku komuniciranja prepoznajemo kod diplomata. Naime, često nakon diplomatskih pregovora ili razgovora možemo čuti sljedeće izjave: *Razgovori su bili konstruktivni. Obje su strane zadovoljne razmjenom mišljenja i pogleda na aktualna pitanja. Dogovorili smo se da nastavimo intenzivnu komunikaciju i suradnju u interesu svih strana*.

Puno je primjera u praksi nultoga govora, a jedan je od njih šutnja koja mnogo govori o sebi i pritom vrlo malo kaže.[208] Njemački ministar vanjskih poslova Frank-Walter Steinmeier izjavio je da je ohrabren nedavnim izjavama izabranoga ruskog predsjednika Dmitrija Medvjedeva, dok su neke njegove kolege pokazali veću opreznost. Bush-Putin u Sočiju izjavio je: „Osjećam oprezan optimizam o tome sporazumu", prenosi *Reuters*. „Kao i obično, stvar je u sitnicama. Važno je da su se naši stručnjaci složili o mjerama izgradnje povjerenja i kako te mjere provesti", rekao je Putin.

Savjet je da načelo nultoga govora ne koristite često, posebno ne s prijateljima i kolegama. Ono je samo za posebne okolnosti, prije svega za nastupe u medijima u kriznim okolnostima, mada i tada postoje ograničenja.

42) Apstrakcija

Apstrakcija se odnosi na više specifičnosti u jeziku. Općenito, izrazito konotativne riječi nastoje biti vrlo apstraktne. S druge strane, apstraktan

jezik pomaže ljudima da izbjegnu potrebu za stalnim „pretjeranim objašnjavanjem“ onoga što one znače. Primjerice, ako kažemo dobroj prijateljici da mislimo da je ona „pametna“, eliminirali smo potrebu za pretjeranim objašnjavanjem riječi. Sljedeći primjer pokazuju da je apstraktan jezik ponekad problematičan i da može dovesti do ozbiljnih posljedica:[209]

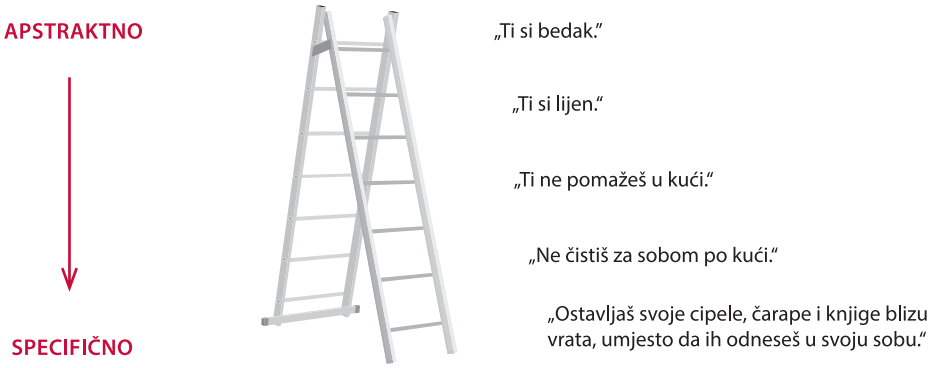
> *25. siječnja 1990. godine sedamdeset i troje ljudi poginulo je kada se „Boeing 707“ srušio u New Yorku. Nacionalni odbor za sigurnost prijevoza ustvrdio je da je uzrok nesreće bila pogrešna komunikacija između kontrolora zračnoga prometa i posade leta. Iako su piloti zrakoplovnih tvrtki koristili riječi „ponestaje goriva“ u komunikaciji s kontrolorima, problem je da se nisu poslužili jezikom koji bi omogućio trenutačno odobrenje za slijetanje. FAA-ina („Federal Aviation Administration“) pravila zahtijevaju od pilota da prijave „minimalan status goriva“ i tada im se prvima daje prioritet za slijetanje.*

Iako često posljedice vašega korištenja apstraktnog govora nisu toliko strašne, ipak, kao što se može vidjeti u navedenome primjeru, mogu uzrokovati probleme u interpersonalnoj komunikaciji i odnosima. Ideja da jezik može prijeći iz visoko apstraktnoga u visoko specifičan i konkretan, ilustrirana je na slici …, „**Ljestve apstrakcije**“. Primjerice, jeste li ikada nekoga nazvali *bedakom* (ili još gore)? Na vrhu ljestvi apstrakcije, gdje je jezik najapstraktniji, nalazi se rečenica *Ti si bedak.* Riječ *bedak* toliko je apstraktna da može značiti gotovo sve negativno. Krećući se dolje niz ljestve apstrakcije, nalazi se rečenica *Ti si lijen*. Ova je rečenica specifičnija od *Ti si bedak,* podrazumijeva nešto u svezi s tjelesnom aktivnošću, ali još uvijek otvorena je za bezbroj značenja. Rečenica u sredini ljestvi: *Ti ne pomažeš u kući*, još je konkretnija od prethodne rečenice, ali koje je značenje riječi *pomagati*? Znači li „pomaganje“ sudjelovanje s našim pravednim udjelom u čišćenju prašine, usisavanju i pranju ili znači da mi podignemo naše noge dok netko drugi usisava ispod njih? Dalje, možda ste jednom komunicirali na sljedećoj razini specifičnosti kada ste rekli cimeru ili partneru: *Ne čistiš za sobom po kući.*[210]

Možda mislite da ste jasno prenijeli svoje značenje i bili iznenađeni kada ste otkrili odjevne predmete razbacane po podu. Budući da je „počisti za sobom“ (*Clean up after yourself*) apstraktna fraza, vaš cimer ili partner mogao bi protumačiti da znači stavljanje posuđa u perilicu nakon obroka. Najniža razina ljestvi apstrakcije uključuje najspecifičniji i bihevioralno

orijentirani jezik s **konkretnim riječima** na temelju osjetilnih podataka, poput *Ostavljaš svoje cipele i čarape blizu vrata, umjesto da ih odneseš u svoju sobu*. Ova je rečenica toliko specifična da nema sumnje u njezino značenje.

- *Ti si bedak.*
- *Ti si lijen.*
- *Ti ne pomažeš u kući.*
- *Ne čistiš za sobom po kući.*
- *Ostavljaš svoje cipele, čarape i knjige blizu vrata, umjesto da ih odneseš u svoju sobu.*



Slika 8. *Ljestve apstrakcije*

43) Indeksiranje

Indeksiranje priznaje razlike u mislima i mišljenju u komunikaciji te nas može zaustaviti da se uključimo u indiskrimiranu ili neselektivnu verbalnu komunikaciju. Riječi i fraze povezane s indeksiranjem uključuju ***možda***, ***moglo bi biti*** i ***moguće***.[211] Primjerice, umjesto da o kolegi studentu kažemo: *Pao je na ispitu jer se previše zabavljao*, možemo reći: *Možda je pao na ispitu jer se previše zabavljao*. Umjesto da kažemo: *Vaši roditelji vjeruju vama, ali ne vjeruju vašim prijateljima*, možemo reći: *Može biti da vaši roditelji vjeruju vama, ali ne vjeruju vašim prijateljima.*

44) Posjedovanje naših misli

Posjedovanje naših misli, koje se ponekad naziva *jezik u prvome licu*, jedna je od metoda prepoznavanja moći riječi da utječu na druge.

Prihvaćajući odgovornosti za naše misli i stavove, metoda nam sugerira da ne znamo *sve* i da na naše percepcije utječu kultura, socijalni, spolni i individualni konteksti. *Posjedovanje naših misli*, također, sugerira da shvatimo da drugi mogu misliti drugačije nego mi. Priznavanje valjanosti stajališta drugih implicira da ćemo možda biti spremni promijeniti svoja mišljenja.

Jedan od načina na koji možemo *posjedovati naše misli* i mišljenja jest uporaba zamjenica ***ja*** i ***moj*** s riječima kao što su *think*/**misliti**, *believe*/**vjerovati**, *feel*/**osjećati**, *perceive*/**percipirati**, *thoughts*/**misli**, *beliefs*/**uvjerenja** i *perception*/**percepcija**. Umjesto da kažemo: *Smrtna kazna je nemoralna*, možemo reći: ***Mislim** da je smrtna kazna nemoralna.* Slično tomu, umjesto da kažemo: *Prekinula je s njim jer joj je dosadio*, možemo reći ***Moja percepcija** je da je prekinula s njim jer joj je dosadio.*[212]

45) Izbjegavajte statičku evaluaciju

Jeste li vi ista osoba koja ste bili prije godinu ili dvije godine? Jeste li se ikada vratili na omiljeno mjesto i primijetili nekoliko promjena? Bit je u tome da se *ljudi, mjesta i stvari mijenjaju kako vrijeme prolazi*, ali naša verbalna komunikacija ne odražava uvijek takve promjene. Mi sudjelujemo u **statičkoj evaluaciji** kada koristimo verbalnu komunikaciju koja zanemaruje činjenicu da se osobe, mjesta i stvari mijenjaju.[213]

Statička evaluacija događa se kada koristimo riječ *is*/**je**, kao *Toni je pouzdan* ili *Aneta je obzirna.* Realno, Toni je *obično* pouzdan, a *općenito* Aneta je obzirna. Neuporaba takva kvalificirajućeg jezika ukazuje na to da se Toni i Aneta nikada ne mijenjaju.

46) Određivanje datuma (vremena) informacijama

Određivanje datuma informacijama, što znači određivanje vremena nečemu za što se zna da je istinito, omogućit će preciznost našim komentarima. Naprimjer *Uživao sam na odmoru u Mostaru* ne prenosi toliko značenja i specifičnosti kao *Uživao sam na odmoru u Mostaru prije deset dana* i *Razgovarao sam s Lorenom i on se osjećao dobro*, ne prenosi toliko značenja i specifičnosti kao *Razgovarao sam s Lorenom prije tjedan dana i on se osjećao se dobro.* Određivanje datuma informacijama podrazumijeva da mi prepoznajemo da naša uvjerenja, stavovi i osjećaji mogu biti podložni promjenama u različitim vremenskim okolnostima.

47) Držanje obećanja

Malo što može tako brzo uništiti povjerenje koje se razvija u bilo kakvu međuljudskom odnosu kao što je davanje, a zatim kršenje obećanja. Nerazdvojno u konceptu držanja obećanja su kvalitete poštenja i integriteta. Jednom kada je obećanje napravljeno, svaki se napor mora uložiti da bi se očekivanje ispunilo. Ponekad traženje nije moguće zadovoljiti. Ako se to dogodi, osoba mora objasniti situaciju ili okolnosti. Činjenica da druga osoba razumije da vi ulažete napor da zadovoljite njegove ili njezine potrebe ili želje, često je važnija od toga je li cilj postignut. Ako vi odgovorite: *Provjerit ću to*, a onda ne možete ispuniti zahtjev ili se nikada ne vratite s objašnjenjem, nedostatak pouzdanosti koju drugi opaža zasigurno će prouzročiti narušavanje odnosa.

48) Pojašnjenje informacija

U komunikaciji oba komunikatora imaju odgovornost razjasniti sve što nije shvaćeno. Pošiljatelj treba tražiti povratnu informaciju kako bi bio siguran da primatelj ispravno tumači ono što se govori. Primatelj bi trebao zaustaviti pošiljatelja u bilo kojemu trenutku kada poruka postane nejasna i treba redovito davati povratne informacije kako bi se brzo moglo identificirati pogrešno tumačenje. Fraze kao što su: *Ono što čujem da govoriš je…* ili *Ja shvaćam da želiš reći…* pomažu da se pošiljatelju priopći što se doživljava. Druge tehnike razjašnjavanja uključuju korištenje lako razumljiva jezika, davanje primjera, crtanje slike, izradbu popisa i pronalaženje načina za stimuliranje svih osjetila da bi se povećala sposobnost razumijevanja.[214]

49) Blokiranje

Tehnika negativne komunikacije jest blokiranje koje se događa kada na sugovornikovo pitanje odgovarate neodređenim ili uopćenim odgovorima. Vi umjesto precizna odgovora koristite generalizaciju. Generalizirajući na taj način, vi često trivijalizirate nečiji interes ili zabrinutost. Vaš sugovornik nije *mnogi ljudi*. Potrebno mu je potvrditi se kao pojedinac koji doživljava legitiman osjećaj. Izbjegavanje tehnike blokiranja zahtijeva dobro razumijevanje sebe.[215]

50) Lažna uvjeravanja

Još jedna tehnika negativne komunikacije jesu lažna uvjeravanja. Ona su slična blokiranju i imaju gotovo isti učinak. Kada netko pokušava dobiti stvarne odgovore ili izraziti ozbiljnu zabrinutost, odgovori kao što su *Ne*

brini ili *Bit će u redu* šalju nekoliko neželjenih poruka. Takve odgovore vaš sugovornik ili prijatelj može tumačiti kao umirujuće ili pokazivanje nedostatka zabrinutosti ili nedostatka znanja. Vaš sugovornik čak može zaključiti da ste vi nemarni trivijalizirajući problem koji je njemu ili njoj važan.

51) Poziv na uobičajenu praksu

Tehnika koja spada u u tzv. logičke zablude[216] jest poziv na uobičajenu praksu. Ono se događa kada se izloži argument da je **nešto u redu** jer to većina ljudi radi. Ova će logika vjerojatno biti pogrešna na dva načina: 1) Čini li to stvarno „većina" ljudi? 2) Je li uobičajena praksa stvarno čini postupak u redu? Pozivanje na uobičajenu praksu može biti vrlo apstraktno, ali i manipulativno. I nema nikakva opravdanja ako određena ponašanja nisu u skladu s društvenim normama i standardima. *Svi to rade* ne može biti opravdanje za nedopuštena ponašanja ili postupaka.[217]

52) Poziv na tradiciju

Poziv na tradiciju slična je tehnika pozivu na uobičajenu praksu. Poziv na tradiciju argument je da je činjenje stvari na određen način najbolje zato što su one uvijek činjene na taj način. Taj se argument često izražava s *To je upravo onako kako se ovdje radi*. Drugi pristup trebao bi biti: *Oh, pokušali smo jednom i to nije uspjelo pa smo se vratili na stari način*. Promjena uvijek donosi nekakvu neizvjesnost, ali odabir nastavka prakse *samo zato, To je način na koji smo to uvijek činili*, nije razumno razmišljanje. Posebno je osjetljiv u zdravstvu. Zdravstvena skrb vrlo je dinamična arena. Stari načini činjenja stvari rijetko uspijevaju biti najbolji u ovome trenutku brze promjene.[218]

53) Crvena haringa

Crvena haringa uvođenje je nevažne teme da bi se odvratila pozornost od stvarnoga problema[219] glavne teme argumenta ili središnjega pitanja. Fokus prepirke udaljio se od pravoga problema. U logici i retorici *crvena haringa* zapažanje je koje skreće pozornost od središnjega pitanja u raspravi. Smatra se neformalnom logičkom greškom. Također se zove *mamac*.

54) Ad Hominem (prema čovjeku) u negativnome smislu

Ad hominem (*argumentum ad hominem)* negativna je tehnika komuniciranja i spada u područje logičkih zabluda. *Ad hominem* argument je kojim

se napada osobu umjesto problem. Govornik želi diskreditirati drugu osobu svraćajući pozornost na nevažnu činjenicu o toj osobi. Bivša britanska premijerka Margaret Thatcher govorila je da ju uvijek vesele „napadi na osobnoj razini, to znači da nemaju nikakav politički argument".

55) Poziv / apel na emociju

Poziv na emociju pokušaj je manipuliranja tuđim emocijama kako bi se izbjegao pravi problem.[220] Primatelji često ne koriste argumente za procjenu neke informacije ili stanja i radije se prepuštaju emotivnim apelima. Apel na emociju vrlo je izražen u oglašavanju, ali i u interpersonalnoj komunikaciji. Važno ga je koristiti na etičkim načelima.

Na kraju, NITKO NJE SAVRŠEN

Čak i kada se pridržavate svih navedenih načela, vještina i tehnika uspješne komunikacije, možete pogriješiti. Svaki komunikacijski proces uključuje prijenos informacija iz jednoga uma u drugi, a informacije moraju proći kroz jedinstveni skup filtara u umu koji šalje i u umu koji prima. To ostavlja obilje prostora za iskrivljene poruke.[221]

Kada se pogreške dogode, riješite ih na profesionalan način. Prvo, prihvatite činjenicu da pogreške čine dio života. Ljudi koji ne griješe ljudi su koji ne čine ništa. Prihvatite odgovornost za vlastite pogreške. Naravno, možda su i drugi pridonijeli njihovu nastanku. Vaš vas je šef možda preopteretio poslom, vaši podređeni možda vas sabotiraju u poslu, a nerazumni klijent možda vas je potaknuo na neumjerenu primjedbu; no bila je vaša odluka djelovati ili reagirati na način koji ste izabrali.

Kriviti druge ne pomaže u rješavanju vašega problema. Oslobodite svoje pogreške emocionalno. Ne tonite u krivnju jer ste zabrljali. Krivnja vam oduzima energiju i uvećava štetu koju je prouzročila pogreška. Stavite pogrešku u prošlost i krenite dalje. Smatrajte pogreške kao iskustva učenja. Analizirajte što je pošlo po zlu i zašto je pošlo po zlu. Ustvrdite što ste mogli učiniti drugačije da bi se postigao bolji rezultat. Potražite stvari koje možete učiniti da biste u budućnosti izbjegli pogrešku.

Uporabite svoje pogreške kako biste izgradili veće razumijevanje drugih koji griješe. Ako sebi možete oprostiti vlastite pogreške, i drugima možete oprostiti i njihove.

9. VERBALNA KOMUNIKACIJA

Riječ ima i pozitivnu i negativnu moć. One mogu i izliječiti, ali i ubiti. Zbog toga to *oružje* treba smisleno i pametno koristiti. Dobra komunikacija započinje dobrim razgovorom.[222] To znači da je potrebno znati prenijeti svoju poruku kao ideju ili sustav ideja od najjednostavnijih tvrdnji i konstatacija pa do najsloženijih misaonih konstrukcija. Svaka takva poruka treba imati svoj sadržaj i oblik. ***Sadržaj*** poruke obično su neke konstatacije, obećanja, zaključci, obrazloženja i mnoge druge ideje. ***Oblik*** poruke vanjski je izraz kojim se neki sadržaj prenosi. Osim pisanih poruka, najvažnija je verbalna poruka koja se prenosi riječima, dakle govorom.

Strah u komunikaciji

Vodeća svjetska istraživanja pokazuju da je strah od javnoga nastupa *broj jedan* na listi najvećih strahova. Na drugome je mjestu strah od visine, na trećemu je strah od kukaca, zatim slijede strahovi od financijskih problema, duboke vode, bolesti, smrti, letenja, usamljenosti, pasa itd. Da bismo dočarali strah od javnih nastupa, najbolje je prisjetiti se tzv. **Androklova efekta**. Pogledajmo o čemu je riječ. [223]

> *Androklo je, kaže stara antička priča, bio rob, bačen u arenu s lavovima. U trenutku kobna susreta u rimskoj areni Androklo je rekao lavu da će nakon objeda morati održati govor nazočnomu puku. Čuvši te riječi, lav se uplašio, podvio rep i pobjegao u svoj kavez ne pojevši sirotoga roba.*

S praktičnoga gledišta strah u komunikaciji eliminira se: 1) dobrom pripremom za govor ili nastup; 2) vježbanjem i 3) iskustvom.

Za razumijevanje verbalnih poruka potrebno je razmotriti teme kao što su simboli, denotacija i konotacija, semantika, semantički diferencijal, osobna i zajednička značenja.

Simboli

Simbol je izravno sredstvo komunikacijskoga procesa. Simboli su u uporabi dugo u povijesti kako bi se mnoštvu saželo i prenijelo složene poruke. One se koriste ili promatraju kao predstavnik nečega drugog, naprimjer, slika lava može služiti kao simbol hrabrosti. Srce može biti simbol za ljudski organ, ali i za ljubav. Pojedini autori definiraju simbole kao predstavnike događaja, aktivnosti, objekata, osoba ili mjesta koji se koriste za komunikaciju o događaju, aktivnosti, objektu, osobi ili mjestu. Simboli se mogu javiti u brojnim oblicima uključujući i riječ.

Funkcije verbalne komunikacije

Tijekom ljudske povijesti mnoge su kulture bile *nepismene*. Razvile su jezik govora, ali ne i pisani jezik. Vjerovanja, vrijednosti i tradicije u takvim kulturama prenose se s generacije na generaciju više usmenom komunikacijom nego pisanim zabilješkama.

Tijekom čitave ljudske povijesti nijednoj poznatoj kulturi nije nedostajao *govorni* jezik. Korištenje jezika tijekom verbalne komunikacije ispunjava *šest važnih funkcija*, a sve one snažno utječu na našu interpersonalnu komunikaciju i odnose.[224]

1. Dijeljenje značenja

Verbalna komunikacija omogućuje nam da podijelimo značenje s drugima tijekom interpersonalnih susreta. Kada osoba koristi jezik da bi verbalno komunicirala, dijeli dvije vrste značenja. Prvo je doslovno značenje riječi, prema dogovoru s članovima svoje kulture, poznato kao **denotativno značenje**.

Ali kada osobe verbalno komuniciraju, razmjenjuju i **konotativno značenje**: dodatna razumijevanja značenja riječi na temelju situacije i znanja koje dijele sa svojim komunikacijskim partnerima.

2. Oblikovanje misli

Osim što nam omogućuje da dijelimo značenje tijekom interpersonalnih susreta, verbalna komunikacija, također, oblikuje naše misli i percepcije stvarnosti. Ono što vidimo u svijetu oko sebe velikim dijelom ovisi o našemu jeziku.

Ideju da jezik oblikuje način na koji mi razmišljamo o stvarima prvi je put predložio istraživač Edward Sapir koji je provodio intenzivnu studiju jezika američkih Indijanaca. Sapir je tvrdio da jezik, zato što je to naš primarni način dijeljenja značenja s drugima, silno utječe na to kako percipiramo druge i naše odnose s njima. Gotovo 50 godina kasnije Banjamin Lee Whorf proširio je Sapirove ideje u ono što je postalo poznato kao *Sapir-Whorfova hipoteza*. Whorf je tvrdio da jezik u potpunosti određuje govornikove spoznaje i doslovno definira granice našega razmišljanja. Ovo je stajalište poznato kao **lingvistički determinizam**.[225] Kao što suvremeni znanstvenici zapažaju, lingvistički determinizam predlaže da je naša sposobnost razmišljanja „prepuštena na milost i nemilost" jezika. Mi smo mentalno „ograničeni" jezikom da samo razmišljamo o određenim stvarima, a svijet ne možemo protumačiti na neutralne načine, jer ga uvijek vidimo kroz leću naših jezika.[226]

Dramatičan utjecaj koji kultura ima na jezik prepoznali su E. Sapir i B. L. Whorf. Budući da jezik određuje naše misli, a različiti ljudi iz različitih kultura koriste se različitim jezicima, Sapir i Whorf složili su se da će ljudi iz različitih kultura svijet percipirati i razmišljati o njemu na veoma različite načine, efekt poznat kao **lingvistička relativnost**.

3. Dodjeljivanje naziva

Sljedeća važna funkcija verbalne komunikacije jest **dodjeljivanje naziva**, tj. stvaranje jezičnih simbola za predmete. Proces dodjeljivanja naziva jedna je od najdubokoumnijih i nejedinstvenijih sposobnosti čovječanstva. Kada dodjeljujemo nazive ljudima, mjestima, predmetima i idejama, stvaramo simbole koji ih predstavljaju. Zatim koristimo ove simbole tijekom naših interakcija s drugima kako bismo komunicirali značenje ovih stvari. Zbog snažna utjecaja jezika na naše misli odluke koje donosimo o tome kako nazvati stvari, u konačnici određuju ne samo značenja koja razmjenjujemo nego i naše percepcije o ljudima, mjestima i predmetima o kojima komuniciramo.

4. Izvođenje radnji

Verbalna komunikacija omogućuje nam da poduzmemo radnju, podnosimo zahtjeve, izdajemo pozivnice i naredbe ili, čak, proklinjemo. Također, pokušavamo utjecati na ponašanje drugih. Želimo da naši slušatelji udovolje

našim zahtjevima, prihvate naše pozive, poslušaju naše zapovijedi ili pate od naših kletvi. Radnje koje izvodimo jezikom jesu **govorne radnje/činovi**. Tijekom interpersonalnih susreta struktura našega dijaloga temelji se na govornim radnjama koje izvodimo.

5. Umijeće razgovora

Jezična značenja, misli, nazivi i radnje ne događaju se apstraktno, nego unutar razgovora. Razgovor ili konverzacija najčešća je vrsta jezične aktivnosti. Iako svatko od nas intuitivno zna što je razgovor ili konverzacija, znanstvenici sugeriraju *četiri karakteristike* temeljne za razgovor.[227]

Prva je da su razgovori ***interaktivni***. Najmanje dvije osobe moraju sudjelovati u razmjeni govora da bi došlo do razgovora. Sudionici se moraju izmjenjivati razmjenjujući poruke, a razmjena se mora odvijati u stvarnome vremenu (odmah od jednoga do drugoga). To znači da se govor u internetskim *chat-roomovima* (sobama za razgovor) i preko instant-poruka može smatrati razgovorom, ali tradicionalna elektronička pošta, u kojoj postoji vremensko kašnjenje između poruka koje se šalju, ne može.

Druga je da se razgovorima upravlja *lokalno*, što znači da donosimo odluke o tome tko govori kada i koliko dugo, svaki put kada izmjenjujemo red. Naizmjenično ljudi jednostavno završavaju svoj red, a zatim čekaju da partner ili partneri „sami odaberu" tko će biti sljedeći. Ova karakteristika naziva se „lokalni menadžment ili upravljanje" jer se upravlja razmjenom reda lokalno do kraja izmjene reda svakoga govornika. To čini razgovor drugačijim od ostalih razmjena razgovora, kao što je debata u kojoj se redoslijed i dužina izmjene reda odlučuju prije početka događaja, i dramatični događaj ili drama u kojoj ljudi govore riječi koje su unaprijed zapisane.

Treća je da je razgovor **opći** ili ***univerzalan***. Razgovor čini temelj većine oblika interpersonalne komunikacije i društvene organizacije općenito. Naši odnosi i naša mjesta u društvu stvaraju se i održavaju razgovorima.

Četvrta je da se razgovori često pridržavaju ***skripti*** ili ***scenarija***, tj. strogo strukturiranih obrazaca razgovora. To je osobito istinito u prvim susretima gdje pokušavate smanjiti neizvjesnost drugih ljudi. Skripte ili scenariji za komunikaciju omogućuju nam da relevantno i učinkovito razmjenjujemo pozdrave, odgovaramo na jednostavna pitanja i odgovore, razmjenjujemo ugodne dojmove i upoznajemo ljude, a da u našu komunikaciju ne ulažemo puno aktivnih misli. To nas spašava od mentalnoga napora i

omogućuje nam da svoju energiju usmjerimo na više involvirane ili važne interpersonalne susrete.

6. Upravljanje odnosima

Najdublja svrha verbalne komunikacije u našemu životu jest pomoći nam u uspostavljanju, održavanju i prekidu odnosa. Naši osobni i profesionalni odnosi uglavnom se definiraju verbalnim informacijama koje razmjenjujemo na mreži ili internetu, putem telefona i licem u lice. Ljudi koji često komuniciraju sa svojim partnerima, prijateljima i obiteljima njihovih partnera, doživljavaju manje neizvjesnosti u svojim vezama i vjerojatno neće prekinuti odnose poput onih koji rjeđe komuniciraju.

Važan je i sadržaj jezika koji se razmjenjuje u vezama. Parovi koji udjeljuju više komplimenata, uvjeravanja u svoju privrženost i emocionalno suportivne (podupiruće) komentare i koji se ponašaju generalno optimistično u svojoj verbalnoj komunikaciji, vjerojatnije će preživjeti nego oni koji to ne čine.

Denotativno i konotativno značenje

Razmatrajući funkcije verbalne komunikacije već smo spomenuli denotativno i konotativno značenje. Najčešće se govori o dvjema vrstama značenja koje postoje u komuniciranju. To su denotativno i konotativno značenje. **Denotativna** su značenja deskriptivna značenja, zajednička većini ljudi neke kulturne sredine. Takvo je npr. značenje ljubavi.[228] Dakle, kada govorimo o denotaciji, mislimo na primarne asocijacije koje riječ ima za većinu članova jedne lingvističke zajednice.

S druge strane **konotativna** su značenja osobna, ona koja nije tako lako otkriti i koja ne moraju biti zajednička većemu broju ljudi. Dakle, kada govorimo o konotaciji, mislimo na druge, sekundarne asocijacije koje riječ imaju za jednoga ili više članova te zajednice. Ponekad su konotacije jedne riječi iste za skoro sve, ponekad se odnose isključivo na iskustvo jedne osobe ili, češće, iskustvo određene podgrupe.[229]

Semantika i semantički diferencijal

Semantika je opća teorija znakova i simbola. Ona se bavi svime što spada u komunikaciju: jezikom, pokretima, načinom odijevanja, mitovima i

ritualima itd. Ljudi komuniciraju znakovima, ne samo riječima, a znakovi kojima se komunicira mogu se naći svuda. Semantika je korisna komunikatorima jer ih tjera na razmišljanje o tome kako se ljudi koriste informacijama (tekstom, slikom, zvukom, bojom) kako bi ispravno primili poruku.

> *O semantici. Kada su riječi jako bitne? Kada nekomu date svoju „riječ", što to znači? Jeste li nekada vidjeli da teškoće u komunikaciji nastaju zbog uporabe i pretpostavljena značenja pripisana nekim riječima? Naprimjer, kada je Chevrolet predstavio model „Nova" u zemljama španjolskoga govornog područja, prodaja je bila razočaravajuća. „No va" na španjolskome znači „ne ide". Također, kada tvrtka „AT&T" otpusti 40.000 zaposlenih, to se zove smanjenje ili „rekonstrukcija". Što mislite koja bi riječ bila uporabljena kada bi neki prirodni događaj (npr. koronavirus COVID-19) zauvijek spriječio 400.000 radnika da rade?*

S druge strane, semantički diferencijal (engl. *semantic differential*) instrument je i jedan je od najčešće korištenih kvantitativnih instrumenata u ispitivanju mjerenja stavova. Sastoji se od serije ljestvica, parova suprotstavljenih pojmova u odnosu na koje se predmet od interesa (organizacije, osobe i dr.) ocjenjuje. Predstavlja sedmointervalnu ljestvicu s granicama koje definiraju parovi bipolarnoga pridjeva. Ovaj pristup zasniva se na semiotici, pristupu proučavanja riječi, znakova i simbola, kojim je otkriveno da ljudi teže grupiraju predmete u jednostavne kategorije. Pomoću ovoga instrumenta istraživač može testirati reakciju ispitanika na bilo koji pojam ili termin.

Osobna i zajednička značenja

U psihologiji i semantici postoji velik broj istraživanja zasnovanih na razlici između denotacije i konotacije. Primjerice, za semantički diferencijal kaže se da mjeri „konotativno značenje". No, kada se malo bolje sagleda, čini se da razlika između denotacije i konotacije nestaje. Svi ljudi koji govore engleski članovi su iste lingvističke zajednice, a ipak unutar te zajednice postoje neke grupe za koje su čak i primarne asocijacije ili denotacije određenih riječi različite. Primjerice, u Americi se vozite liftom (*lift*), a ne dizalom (*elevator*) kao u Velikoj Britaniji. U SAD-u se vozite podzemnom željeznicom (*underground*), a u Velikoj Britaniji metrom (*subway*).

Osobni jezik/značenje. Koliko puta nismo razumjeli sugovornika ne zato što priča nekim svjetskim jezikom, nego zato što priča svojim jezikom i koristi druge riječi? Svi možemo koristiti jezik idiosinkratično, pripisujući značenje riječima bez dogovora i, zapravo, stvarajući vlastiti privatni jezik. Primjerice, možemo odlučiti da drveće nazivamo „crvenim" ili „pticama". Takav je govor privatan. Te osobe koriste riječi koje su sami stvorili i samo su njima poznati. U svezi s tim, osobni jezik definira se na sljedeći način: „Riječi ovog jezika trebaju se odnositi na nešto što je poznato jedino govorniku, na njegova trenutna privatna osjećanja. Druga osoba ne može razumjeti taj jezik."[230]

Zajednički jezik / značenje. Jezik je nedvosmisleno temeljni element simboličke interakcije.[231] Kada pripisujemo osobna značenja riječima, svjesni smo da ih možemo koristiti u komunikaciji s nekim samo ako upoznamo tu osobu s onim na što se te riječi odnose. Zajedničko značenje zahtijeva određenu korespondenciju između poruke koju opaža pošiljatelj i kako je razumije primatelj. Dva primatelja, npr. muž i žena, cijela obitelj ili skupina fizičara mogu se odlučiti koristiti jezik na način koji ima malo smisla za druge, a međusobno oni mogu komunicirati bez problema. Takav je jezik za njih zajednički jezik.

Jezični problemi

Više je jezičnih problema u verbalnoj komunikaciji, a izdvojit ćemo apstraktni jezik, zaključak, dihotomiju, eufemizme, dvosmislen jezik, seksistički jezik i metakomunikaciju.

Apstraktni jezik. Kada osobe koriste apstraktni jezik, to često uzrokuje poteškoće u komunikaciji koje se odnose na nejasnost riječi. Kada pojam postaje nejasniji ili apstraktniji, postaje sve teže dekodirati namjeravano značenje. Uopćeno gledano, što je termin apstraktniji, veće su mogućnosti da ga pogrešno razumijemo, što se može vidjeti u sljedećem primjeru: *Otac*: „Lijepo se provedi i nemoj se vratiti kasno." *Sin*: „Hvala, hoću. Ne brini. Vratit ću se rano." Otac i sin nisu morali isto misliti kada su upotrijebili riječi „rano" i „kasno".

Zaključak. To je procjena ili sud koji se donosi na temelju dokaza ili pretpostavki, odnosno postupak u kojemu se iz dvaju ili više sudova (premisa) dolazi do novoga suda (konkluzije). U logici je valjan zaključak sud koji se

dobiva kada svi sudovi, koji su premise, s pomoću spojnoga (srednjega) pojma (*terminus medius)* nužno vode novomu sudu kao konkluziji: Svi su ljudi smrtni – Sokrat je čovjek – Sokrat je smrtan. Zaključivanje je logički valjano ako je u skladu s logičkim pravilima zaključivanja.

Dihotomija je podjela na dvoje, najčešće na dva međusobno isključiva, suprotstavljena ili kontradiktorna dijela; dvojstvo; oprjeka.[232] U verbalnoj komunikaciji to su suprotstavljene riječi, naprimjer „uspjeh" i „promašaj", „dobro" ili „loše".

Eufemizmi su ublažavanje, uporaba riječi s dobrim značenjem. To je neuvredljiva riječ ili izraz koji je manje izravan i manje neukusan od one koja predstavlja realnost, naprimjer zaobilaziti istinu = lagati. Dobri komunikatori trebaju koristiti pozitivne, pogodne riječi za prijenos poruke, ali oni imaju i moralnu odgovornost da ne koriste riječi koje skrivaju informacije ili obmanjuju javnost. Opasniji su eufemizmi koji mijenjaju značenje ili djelovanje riječi ili pojmova. Uporaba eufemizama u svrhu prikrivanja ili manipuliranja u suprotnosti je s profesionalnim standardima javne komunikacije i s javnim interesom.

Dvosmislen jezik je jezik, riječ, fraza ili rečenica koji ima dvije ili više mogućih interpretacija. Razlikuje se od nedvosmislena jezika koji ima samo jedno značenje.[233]

Seksistički jezik. Jezični izraz koji obuhvaća sve ljude, ali nenamjerno ili namjerno isključuje jedan rod jesu seksistički izrazi. Komunikolozi su istražili da problemi u komunikaciji između muškarca i žene često proistječu iz rodnih razlika u komunikacijskome stilu. Godinama su pojedini lingvisti, posebno mnoge feministkinje, tvrdili da je engleski jezik seksistički, da odražava predrasude koje utječu na to kako se žene opažaju i kako ih drugi tretiraju, a ponekad kako one promatraju sebe. Neke riječi u engleskome jeziku pokazuju niži status za žene. To su npr. *gđa* i *gđica*, što pokazuje je li žena udana ili nije. Nasuprot tomu, kod muškaraca se koristi samo *g.,* što ne upućuje u bračni status. Za žene se znatno češće koriste eufemizmi nego za muškarce.

Metakomunikacija je komunikacija o komunikaciji. Pojam je u bliskoj svezi s razinom odnosa u ljudskim susretima. Metakomunikacija nastaje kada ljudi komuniciraju o svojoj komunikaciji, kada daju verbalne i neverbalne upute o tome kako njihove poruke treba razumjeti. Ona nije uvijek eksplicitna, čak i kada je verbalna. Ponekad razgovori koji počinju na razini sadržaja postaju oblici metakomunikacije.

Govorni stilovi

Pod govornim stilom razumijemo misao *obučenu* u riječi, odnosno stil znači lijep izražaj misli pomoću riječi. Govorni stilovi različiti su i s obzirom na prostor i vrijeme. Može se govoriti o tri vrste stilova: 1) *običan* (jednostavan) stil, 2) *srednji* (bogat, uglađen, slikovit) i 3) *visoki* stil (uzvišen, poetski, bujan).

Običan stil služi govorniku za izlaganje i dokazivanje kada mu je potrebno da što jasnije, bez kićenja i uljepšavanja, iznese činjenice i argumente. ***Srednji stil,*** kako ga i Ciceron naziva, pripada već slikovitim stilovima. Taj je stil u uporabi i u političkim, državnim, parlamentarnim, sudskim i drugim govorima. ***Visoki stil*** najbliži je pjesništvu. On je iskićen figurama, zvučnim i lijepim izrazima.

Nijednom od navedenih stilova nije zadaća biti izraz samo govornikova raspoloženja i osjećaja, nego težnja da takve osjećaje izazove kod slušatelja. Služeći se oratorskim govorničkim stilom, svrha je vrste stila, i tomu govornik teži, postići maksimalno razumijevanje slušatelja. Govornik će birati stil ovisno o vrsti slušatelja.[234]

Dobar govornički stil, za koji je svaki javni govornik zainteresiran, treba imati tri osnovne govorničke osobine: 1) gramatičku, 2) logičku i 3) estetsku.

Pravilnost govora. Pod pravilnosti govora na prvome mjestu razumije se *gramatička* pravilnost koja je jedan od važnih uvjeta govorništva. Poznavanje gramatičkih pravila daje pravu mogućnost da se postigne dobar stil u govoru. Svaka, pa i najmanja gramatička pogreška, može štetiti dobromu stilskom izražavanju. Te se pogreške mogu pojaviti u naglašavanju (naglasak), u obliku (gramatička pogreška) i u rečeničnome sklopu (sintaktička pogreška).

Čistoća govora, također, osigurava ljepotu izraza u govoru. Da bi tu ljepotu postigao, govornik treba izbjegavati:

- *arhaizme* – uporabu starih i zastarjelih riječi
- *provincijalizme* – uporabu riječi određenoga kraja
- *tuđice* – uporabu stranih riječi, a posebno onda kada postoje izrazi za te riječi u našemu jeziku.

Jasnost izražavanja je u pravilnome sklopu rečenice koja kazuje određenu misao, kao i u najboljemu izboru riječi koje najtočnije izražavaju

određeni pojam. Govornik treba težiti, ako je to moguće, izbjegavanju umetnute i opširne dopunske rečenice. Pri izboru pojedinih riječi, koje točno označavaju jedan pojam, govornik treba izbjegavati dvosmislenost (*amfibolija*) riječi, suvišnost (*pleonazam*) i sinonime.

Dvosmislene riječi su one koje bi mogle imati više značenja te bi mogle izmijeniti smisao rečenice. U tome slučaju govornikove riječi mogu se različito tumačiti. ***Suvišnost riječi*** javlja se kada se uz riječ koja kazuje jedan određeni pojam uporabi i druga riječ koja kazuje isti pojam. ***Sinonimom*** se nazivaju dvije ili više riječi koje imaju isto ili vrlo slično značenje te ih nema smisla zajedno uporabljivati.

Estetske osobine govora. Izbor probranih riječi prva je osnova estetskoga izražavanja. Jedno te ista misao uvijek se može iskazati na dva, tri pa i više načina, ali govornik će uvijek izabrati onaj koji se odlikuje probranom riječju lijepo složenom u rečenici.

Tonske odlike govora. Samo dobro poznavanje pravila dikcije i modulacije mogu učiniti da se postigne govorna *glazba*. Jedno od tih pravila *dobroglasnosti* jest *izbjegavanje nagomilavanja riječi* s istim ili s vrlo sličnim glasovima, primjerice: *Prvi primjer priče pripada prošlosti*. Nije ugodno ni čuti riječ koja počinje istim glasom kojim je završena riječ prije nje. Za tonsku ljepotu govora nije dobro nagomilavanje istih riječi u rečenici, zatim nagomilavanje više jednosložnih riječi (*tada kada ja bih*, *on se već tog dosjeti*), kao ni nagomilavanje suglasnika.

Ukrašavanje govora obično se koristi u visokome govornom stilu; ornamentika, ukrašavanje, kićenje stila čine figure, sretne usporedbe i slikoviti epiteti koji se stavljaju ispred imenica da se ove bliže i bolje opišu i ukrase. Kod takva ukrašavanja treba biti vrlo oprezan i ono ne smije biti naročito nametnuto i posebno se tražiti.[235]

Verbalna komunikacija u međunarodnome kontekstu

Uspješna usmena komunikacija zahtijeva kulturalno razumijevanje. Učenje osnova jezika zemlje u kojoj planirate obavljati posao pomoći će vam na nekoliko načina. Prvo, učenje jezika dat će vam donekle letimičnu sliku kulture. U Engleskoj, naprimjer, kaže se sat *radi*. Francuzi kažu *il marche* – doslovno *ide*. Drugo, učenje nekoga od jezika pomoći će vam da uspijete u dnevnim potrebama traženja hrane. Ako znate dovoljno, bit ćete u

stanju razgledavati znamenitosti i iskoristiti jedinstvene mogućnosti koje poslovno putovanje osigurava. Konačno, u poslovnim pregovorima znanje jezika daje vam više vremena da mislite. Uhvatit ćete dio značenja dok vaš kolega govori, a možete početi misliti čak i prije prijevoda. Ako niste posve sigurni u značenje riječi, uzmite svoga vlastitog prevoditelja kada putujete zbog posla.[236]

Komplimenti

Vrste iskaza koje ljudi tumače kao komplimente i društveno ispravni načini odgovora na komplimente također se razlikuju među kulturama. Rečenica: *Mora da ste stvarno umorni* u Japanu je kompliment jer osoba prepoznaje da je druga osoba radila naporno. Ispravan odgovor je: *Hvala, ali ja sam u redu*. Amerikanac koji je polaskan dobivanjem komplimenta jer se dobro (usmeno) predstavio vjerojatno će reći: *Hvala vam*. Japanac će se, nasuprot tomu, ispričati: *Ne, nije bilo vrlo dobro*.

Iskazi koji se čine laskavim u jednome kontekstu, mogu biti neodgovarajući u drugome. Primjerice, ženama u poslu obično je neugodno ako im muškarci ili pretpostavljeni izraze kompliment o njihovu izgledu. To može upućivati da se žene tretiraju kroz vizualne ukrase, a ne kao radnice koje pridonose uspjehu tvrtke. Roger Ailes piše da se takvi trikovi jako razlikuju. On takvu komunikaciju naziva ***diverzijom***.[237]

Glasovne osobine

Ton glasa odnosi se na podizanje ili opadanje modulacije glasa. Ukazuje na to je li govornik siguran ili nesiguran te je li iskaz iskren ili sarkastičan. Kada ton glasa i značenje riječi dođu u sukob, **ljudi *vjeruju* tonu glasa**. J. Davis smatra da je jedna osoba prijateljima na pitanje *Kako si?* odgovorila riječima: *Umirem, a vi?*, većina bi prijatelja odgovorila: *Dobro*. Budući da je ton bio veseo, nisu čuli sadržaj riječi. Ton nadjačava izgovorene riječi. Zato ton glasa može biti i uzrok brojnih sukoba u komunikaciji među odraslima. Kao i drugi elementi komunikacije ton glasa pouzdan je i može se različito tumačiti. Vaš glas dio je slike drugih o vama.

Visina mjeri niske ili visoke glasove. Niža visina glasa obično se zapaža kao više autoritativna, seksi i ugodnija za slušanje. Većina glasova postaje viša kada je govornik ljut ili uzbuđen.

Šutnja

Šutnja, također, ima različito značenje u različitim kulturama i potkulturama. Za vrijeme vojne napetosti između Grčke i Egipta grčki kontrolori leta reagirali su šutnjom kada su egipatski zrakoplovi tražili dopuštenje za slijetanje u Grčku.[238] Grci su namjeravali šutnjom iskazati odbijanje. Egipćani su protumačili šutnju kao dopuštenje. Nekoliko je ljudi bilo ubijeno kada su Grci otvorili vatru na zrakoplove koji su se približavali pisti.[239] Tišina može biti duboka i snažna, ali i neprimjerna i prijeteća.

10. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Neverbalna komunikacija omogućava prijenos poruke bez uporabe riječi, izgovorenih ili napisanih. Tjelesni pokreti, facijalna ekspresija i geste zamjenjuju riječi koje dominiraju u verbalnoj komunikaciji. Neverbalna su komunikacijska sredstva sve ono što se pokušava obuhvatiti pojmom *govora tijela* kao najstarijega oblika međusobnog komuniciranja. Za većinu se ljudi izraz neverbalna komunikacija odnosi na komunikaciju koja se ostvaruje nekim drugim sredstvima, a ne riječima.[240]

Iako možemo citirati mnoštvo definicija neverbalne komunikacije, a društvo je bogato tom literaturom, treba naglasiti da je odvajanje neverbalnoga i verbalnoga ponašanja u dvije zasebne i odvojene kategorije praktično nemoguće. Uzmimo, naprimjer, pokrete rukom koji čine jezik znakova (jezik gluhih). Te su geste uglavnom lingvističke (verbalne), pa ipak se ručne geste često smatraju ponašanjem koje je *drugačije od riječi*. [241]

Perspektiva i klasifikacija neverbalne komunikacije

Još jedan način definiranja neverbalne komunikacije pogled je na ono što ljudi proučavaju. Teorija i istraživanje povezano s neverbalnom komunikacijom usredotočuju se na tri osnovna elementa: 1) strukture okruženja i uvjeti unutar kojih se komunikacija događa; 2) fizičke karakteristike samih komunikatora i 3) različita ponašanja manifestirana od komunikatora.[242]

1. Komunikacijsko okruženje

*a) **Fizičko okruženje**.* Premda je većina naglaska u neverbalnome istraživanju u svezi s izgledom i ponašanjem osoba koje komuniciraju, sve se veća pozornost posvećuje utjecaju neljudskih činitelja na ljudske transakcije. Ljudi mijenjaju okruženja da bi ostvarili svoje komunikacijske ciljeve i, obrnuto, okruženja mogu utjecati na naša raspoloženja, odabire riječi i postupke ili radnje. Činitelji okruženja uključuju namještaj, arhitektonski stil, dekoraciju interijera, uvjete osvjetljenja, boje, temperaturu, dodatni buke ili glazbu i slično usred događanja interakcije. Varijacije u uređenjima, materijalima, oblicima ili površinama predmeta u interakcijskome okruženju mogu biti izuzetno utjecajni na rezultat međuljudskih/

interpersonalnih odnosa. Ova kategorija, također, uključuje ono što bi se moglo nazvati *tragovi postupka/radnje.* Naprimjer, dok promatrate opušake cigarete, kore naranče i otpadni papir koji je ostavila osoba s kojom ćete uskoro komunicirati, vi formirate dojam koji će na kraju utjecati na vaš sastanak. *Percepcije vremena i odabira trenutka* čine drugi važan dio komunikacijskoga okruženja. Kada se nešto događa, koliko često se događa, a tempo ili ritam postupaka/radnji, dio su komunikativnoga svijeta iako sami po sebi nisu dio fizičkoga okruženja.

b) ***Prostorno okruženje.*** Proksemika je studija uporabe i percepcije društvenoga i osobnoga prostora. Ona proučava raspored sjedenja i prostora koji se odnosi na vodstvo, tijek komunikacije i zadaću. Orijentacija osobnoga prostora ponekad se proučava u kontekstu distance razgovora i kako ona varira ovisno o spolu, statusu, ulogama, kulturnoj orijentaciji i tako dalje. Pojam ***teritorijalnost*** također se često koristi u proučavanju proksemike da bi se pokazala ljudska tendencija označavanja osobnoga teritorija (ili nedodirljivoga prostora), kao što to čine divlje životinje i ptice.

2. Fizičke karakteristike komunikatora

Kategorija fizičkih karakteristika komunikatora obuhvaća stvari koje ostaju relativno nepromijenjene tijekom razdoblja interakcije. Oni su utjecajni neverbalni znakovi koji nisu vidljivo vezani za pokret. Uključeni su tjelesna građa ili oblik tijela, općenita privlačnost, visina, težina, kosa, boja kože ili ton i tako dalje. Mirisi (tijela ili daha) povezani s osobom obično se smatraju dijelom tjelesnoga izgleda osobe. Nadalje, predmeti u svezi sa sudionicima interakcije, također, mogu utjecati na njihov fizički izgled. Oni se nazivaju ***artefaktima*** i uključuju stvari kao što su odjeća, ruž za usne, naočale, perika i drugi umeci za kosu, vještačke trepavice, nakit i dodaci/*accessoire*, poput torbi aktovki.

3. Pokret i položaj tijela

Pokret i položaj tijela obično uključuju geste, pokrete tijela (udova, ruku, glave, stopala i nogu), izraze lica / facijalne izraze (osmijesi), ponašanje očima (treptanje, pravac i duljina nepomičnoga promatranja i širenje zjenica) i držanje tijela. Boranje obrve, spuštanje ramena, kosi položaj glave smatraju se pokretima i položajima tijela. Konkretno, glavna su područja geste, držanje tijela, ponašanje dodirom, izraz lica / facijalni izraz i ponašanje očima.

Geste. Postoji mnogo različitih vrsta gesti (i njihovih varijacija), ali najčešće proučavane su:

- *Neovisne geste.* One nisu u svezi s govorom, ali imaju izravan verbalni prijevod ili rječničku definiciju te se i obično sastoje od riječi ili dvije ili fraze. Postoji veliki dogovor među članovima kulture ili supkulture o verbalnome *prevođenju* ovih signala. Geste koje se koriste za predstavljanje A-OK ili *peace/mir* (također poznat i kao znak *V-za-victory/pobjedu*) primjeri su gesti slobodnoga govora u nekim zapadnim kulturama.
- *Geste povezane s govorom.* Ove su geste izravno povezane ili prate govor — često služe da bi ilustrirale ono što se govori verbalno. Ovi pokreti mogu naglasiti riječ ili frazu, skicirati put do misli, ukazati na predstavljanje predmeta, opisati prostorni odnos, prikazati ritam ili tempo događaja, nacrtati sliku reference, opisati tjelesnu akciju/radnju ili služiti kao komentar na regulaciju i organizaciju interaktivnoga procesa.

Držanje tijela. Držanje je tijela proučavano u suradnji s ostalim neverbalnim signalima da bi se utvrdio stupanj pozornosti ili uključenosti, stupanj statusa u odnosu na drugoga interaktivnog partnera ili stupanj naklonosti za drugoga interakcijskog partnera.

Dodirivanje. Dodir može biti usredotočen na sebe ili na drugoga. Samo usredotočene manipulacije, obično ne napravljene u svrhu komuniciranja, mogu odražavati naročito stanje ili naviku osobe. Mnogi se obično nazivaju ***nervoznim manirizmima.*** Neki od ovih postupaka/radnji tragovi su iz ranijega vremena u životu: kada prvi put naučimo upravljati našim emocijama, razvijati socijalne kontakte ili izvršavati neki instrukcijski zadatak. Ponekad izvodimo ove manipulacije dok se prilagođavamo takvim iskustvima učenja i one ostaju s nama kada se kasnije u životu suočimo sa sličnim situacijama, često kao samo dio izvornoga pokreta.

Jedan od najmoćnijih oblika neverbalne komunikacije događa se prilikom dodira dvoje ljudi. Dodir može biti gotovo električan, ali, također, može iritirati, biti snishodljiv ili utješiti. Dodir je vrlo dvosmislena vrsta ponašanja čije značenje često uzima više od konteksta, prirode odnosa i načina izvođenja nego od konfiguracije dodira samoga po sebi.

Izrazi lica. Većina studija lica bavi se konfiguracijama koje prikazuju različita afektivna stanja, jer je lice primarni izvor afekta. Šest primarnih

afekata koja su najviše proučavana jesu bijes, tuga, iznenađenje, sreća, strah i gađenje. Izrazi lica / facijalni izrazi, također, mogu funkcionirati kao regulatorne geste, pružajući povratne informacije i upravljajući tijekom interakcije.

Gledanje. Gdje netko gleda, kada gleda i koliko dugo gleda tijekom interakcije, primarna su žarišta proučavanja pogleda. Pogled se odnosi na pokret očiju koji činimo u općemu smjeru tuđega lica. *Međusobni pogled* nastaje kada se sudionici interakcije pogledaju u oči. Proširenje i stezanje nečijih zjenica, također, zanima one koji proučavaju neverbalnu komunikaciju jer je to ponekad pokazatelj interesa, pažnje ili uključenosti.

Glasovno ponašanje. Vokalno ili glasovno ponašanje bavi se *načinom* na koji se nešto govori, a ne onim što se govori. Ono se bavi nizom neverbalnih vokalnih znakova koji okružuju uobičajeno govorno ponašanje. Većina istraživanja o vokalnome ponašanju i njegovim učincima na ljudsku interakciju usredotočila su se na razinu visine i varijabilnost; trajanje zvukova (skraćenih ili izvučenih); pauze unutar govornoga tijeka i latenciju / razdoblje čekanja odgovora tijekom razmjene okreta; razinu glasnoće i varijabilnost; rezonanciju; preciznu ili nejasnu artikulaciju; brzinu; ritam; i ubačeni zvuk tijekom govora poput *uh* ili *um*.

Funkcije neverbalne komunikacije

Svi smo nekada pogledali važnu nogometnu utakmicu, finale Svjetskoga prvenstva ili Europske lige prvaka ili nacionalnih prvenstava. Izvođenjem jedanaesteraca odlučivalo se o pobjedniku. Što komuniciraju pobjednici? Stisnute i uzdignute šake, ushićen izraz lica i ekstatični zagrljaji razmjenjivani između igrača snažno komuniciraju radost, likovanje i status pobjednika. No više od toga, njihova neverbalna komunikacija otkriva timski osjećaj pripadnosti, izražene bliske odnose koje su dijelili kao prijatelji i suigrači.

Kao što ovaj primjer ilustrira, neverbalna komunikacija može poslužiti u različite svrhe: od prenošenja značenja i izražavanja emocija do predstavljanja sebe drugima, upravljajući interakcijama i definirajući odnose. Baš kao što i mi koristimo riječi za označavanje jedinstvenih značenja, često koristimo neverbalnu komunikaciju da bismo izravno prenijeli značenja.[243]

1. Prenošenje značenja

U nekim prigodama koristimo neverbalnu komunikaciju više neizravno kao način za naglašavanje ili povećavanje verbalnih komunikacijskih značenja. To činimo na *pet načina*.[244]

Prvi je način ***ponavljanje***. Neverbalna komunikacija koristi se za neprestano ponavljanje ili ponavljanje verbalnih poruka, kao kada kažete *Gore!*, a zatim pokažete prema gore.

Drugo, ***proturječimo*** našim verbalnim porukama našom neverbalnom komunikacijom. Naprimjer, prijatelj vas može pitati jeste li ljuti, ali vi odgovorite mršteći se i bijesno vičući: *Neeee, nisam ljut!*

Treće, neverbalnu komunikaciju koristimo da bismo ***pojačali*** značenje verbalnih poruka, kao kada kažete nekome *Volim te* dok se smiješite i nudite nježan dodir kako biste naglasili smisao.

Četvrto, ponekad koristimo neverbalnu komunikaciju da bismo ***zamijenili*** verbalne izraze, naprimjer kada odmahujete glavom umjesto da kažete *ne*.

I peto, koristimo neverbalnu komunikaciju da bismo ***istaknuli*** određene dijelove verbalnih poruka, naprimjer kada povećate glasnost samo jedne riječi *STOP*.

Razmatrajući funkcije neverbalne komunikacije, ukazat ćemo na važnost izražavanja emocija, predstavljanje sebe, upravljanje interakcijom i definiranje odnosa kao najvažnije funkcije.

2. Izražavanje emocije

Mi komuniciramo emocije neverbalnim **prikazom afekta** (*affect displays*) — namjerna ili nenamjerna neverbalna ponašanja koja prikazuju stvarne simulirane emocije. Prikazi afekta predstavljeni su prvenstveno preko lica i glasa. Namjerno korištenje lica da bi se komunicirala emocija započinje u djetinjstvu, kada bebe uče facijalno komunicirati ljutnju i sreću da bi dobile ono što žele. Nenamjerni prikazi afekta započinju još ranije. Dječica u prvih nekoliko tjedana života instinktivno i refleksno prikazuju facijalne izraze nevolje, gađenja i zanimanja. A kao odrasli svojim licima komuniciramo stotine, ako ne i tisuće stvarnih i lažnih emocionalnih stanja.[245]

3. Predstavljanje sebe

Neverbalna komunikacija može nam pomoći da predstavimo različite aspekte našega **ja** drugima. Svi koristimo neverbalne komunikacijske kodove

da bismo stvorili svoje identitete tijekom interpersonalnih susreta. A važan dio učinkovita neverbalnog komunikatora jest prepoznavanje potrebe za brzom promjenom naše neverbalne komunikacije da bismo se predstavili na različite načine kada situacija to zahtijeva, naprimjer, posvećeni zaposlenik jedan trenutak, zabrinuti kolega, čovjek drugi put.

4. Upravljanje interakcijama

Neverbalna komunikacija također nam pomaže u upravljanju interpersonalnim interakcijama. Primjerice, tijekom razgovora koristimo kontakt očima, dodir, smiješak, klimanje glavom i promjenu položaja držanja tijela da bismo signalizirali tko treba govoriti i koliko dugo. Dok razgovarate s prijateljem ili prijateljicom, vjerojatno ga gledate od 30 do 50 posto vašega vremena razgovora. Zatim, kada se približite kraju vašega konverzacijskog reda, pozivate vašega prijatelja da govori smanjujući visinu i glasnoću, zaustavljajući bilo kakve geste i fokusirajući svoj pogled na drugu osobu. Kako vaš prijatelj počne govoriti, gledate svoga partnera gotovo 100 posto njegova ili njezina vremena govora, klimajući vašom glavom da pokažete kako slušate.[246]

Tijekom razgovora, također, čitamo neverbalnu komunikaciju naših partnera da bismo provjerili njihovu razinu zanimanja za ono što govorimo, pazimo na signale poput kontakta očima, smiješka i klimanja glavom.[247]

5. Definiranje odnosa

Funkcija neverbalne komunikacije definira prirodu naših interpersonalnih odnosa. Našu neverbalnu komunikaciju posebno koristimo za stvaranje intimnosti i definiranje dominacije ili submisivnosti u našim odnosima.[248]

Jedna od važnih funkcija neverbalne komunikacije služi za stvaranje **intimnosti**, osjećaja emocionalne povezanosti ili jedinstva između nas i drugih. Dodir, fizička blizina, zajednički pogled, tihi glasovi, otvoreno držanje tijela, dijeljenje osobnih predmeta i, naravno, zajedničko provođenje vremena — svako od ovih neverbalnih ponašanja naglašava i pojačava intimnost. Osmijeh i nepomičan pogled povezani su s intimnošću. Pojedinci dijele više osobnoga prostora s intimnim prijateljima i drugima koji im se sviđaju nego sa strancima i koriste blizinu da bi prenijeli naklonost.

Općenito, intimniji odnosi, naročito romantične veze, pokazuju više razine neverbalnoga sudjelovanja u svim kodovima (više kontakta očima, više dodira, više smiješka, bliža udaljenost / *distanca* i tako dalje).[249]

Dominacija i submisivnost ili pokornost. **Dominacija** se odnosi na interpersonalna ponašanja koja koristimo za isticanje moći i utjecaja na druge. Korištenje prostora više nego što je uobičajeno; pristup prostoru, vremenu i imovini drugih ljudi; jednostrano korištenje dodira (davati više, primati manje); neizravna orijentacija tijela; izravan pogled i zurenje; mrštenje i srdito gledanje; i tišina — svi ti znakovi signaliziraju dominaciju osobe koja ih upotrebljava. Ta ponašanja doživljavaju se kao dominantna kada ih pokazuju i muškarci i žene.

Suprotno tomu, **submisivnost/pokornost** je spremnost dopustiti drugima da iskazuju moć nad nama. Mi prenosimo submisivnost drugima neverbalno sudjelujući u ponašanjima koja su suprotna onima koja izražavaju dominaciju, poput zauzimanja manje prostora; dopuštanja drugima da kontroliraju naše vrijeme, prostor i imovinu; više smijanja i dopuštanje drugima da nas prekidaju.

Komunikacijsko okruženje

Komunikacijsko okruženje ukazuje na utjecaj okoline na ljudsku komunikaciju. Kada ljudi međusobno komuniciraju, uvijek postoje obilježja sredine koja ih okružuju, a koja utječu na njihovu interakciju. Ljudi u svojoj okolini opažaju vlastito okruženje (opažanje formalnosti, topline, privatnosti, poznatosti, ograničenja, *distance*) i vrijeme (vrijeme kao lokacija, trajanje, interval, raspored intervala), kao i arhitektonsko oblikovanje (boja, zvuk, osjetljivost, predmeti).

Vlastito okruženje

Broj mjesta na kojima komuniciramo s drugima neograničen je – domovi, autobusi, uredi, restorani, parkovi, hoteli, škole, radna mjesta, kazališta i dr. Kada jedanput okolinu percipiramo na određen način, možemo ta opažanja ugraditi u poruke koje šaljemo. A kada su te poruke jedanput poslane, način na koji druga osoba percipira tu okolinu promijenjen je. Na taj način mi utječemo na okolinu i okolina utječe na nas.[250]

Postoji šest najvažnijih dimenzija za ono što opažamo i za način na koji šaljemo i primamo poruke.[251]

Opažanje formalnosti jedna je od dimenzija koja se odnosi na kontinuum formalno – neformalno.

Opažanje topline – okruženja u kojemu osjećamo emocionalnu toplinu potiču nas da se zadržimo, opustimo i osjećamo ugodno.

Opažanje privatnosti – zatvoreni prostori često sugeriraju veću privatnost. Kada je veća privatnost, često je manja udaljenost među ljudima, a poruke su osobnije.

Opažanje poznatosti. Kod nepoznatih osoba naše su reakcije obično opreznije, promišljene i konvencionalne. U nepoznatome okruženju početne teme bit će opće, a ne osobne.

Opažanje ograničenja. Dio naše ukupne reakcije na okolinu temelji se na tome doživljavamo li to da je možemo (i koliko lako) napustiti.

Opažanje distance. Ponekad na naše reakcije u danim okolnostima utječe blizina ili udaljenost s koje moramo komunicirati s drugim osobama.

Vrijeme

Vrijeme je dio komunikacijskoga okruženja. Kada proučavamo način na koji ljudi komuniciraju i shvaćaju uporabu vremena, bavimo se *kronemikom*. Predstava o tome što je *rano* ili *kasno* razlikuje se od kulture do kulture. Zbog toga nam je vrijeme izuzetno važno. Ono utječe na to kada ćemo jesti i spavati, često određuje koliko smo plaćeni u poslu. Vrijeme ima ključnu ulogu u socijalnoj interakciji. Ono utječe na to kako opažamo druge ljude, npr. odgovorni ljudi stižu *na vrijeme*, dosadni ljudi govore *predugo*, a dobri prijatelji daju nam *vrijeme za sebe*. Izobrazba o *upravljanju vremenom* glavna je stvar za svakoga tko očekuje da će se uspinjati organizacijskom ljestvicom.

Ljudi su u stalnoj interakciji. Kada ocjenjujemo svoje socijalne kontakte, četiri su temeljna načela pomoću kojih promatramo vrijeme: 1) kao mjesto događaja; 2) kao trajanje događaja; 3) kao interval među događajima; 4) kao raspoređenost događaja.[252]

Vrijeme kao lokacija. Neki naši doživljaji vremena odnose se na to kada se nešto događa, tempiranje događaja. Početak nekih događaja ocjenjuje se kao dobro tempiran, npr. *Zagrlio si me točno u trenutku kada mi je to bilo najpotrebnije*. Nekada se može i doživljavati kao loše tempiran, npr. *Ne volim večeru u 10 sati navečer*. Katkada je naše poimanje vremena kada se nešto događa precizno, a nekada čini opći vremenski okvir.

Vrijeme kao trajanje. Naše opažanje vremena uključuje i to koliko dugo neki događaj traje. Razvijamo očekivanja o primjerenome i neprimjerenome

trajanju događaja, ali percipirano trajanje nije uvijek odraz stvarnoga vremena.[253]

Vrijeme kao interval. Razdoblja između događaja, također, oblikuju način na koji opažamo vrijeme. Tempo kojim se nešto događa zapravo je doživljaj vremena koje je proteklo otkad se to posljednji put dogodilo. Percipirani tempo našega života vjerojatno će biti odraz toga koliko mnogo ili malo vremena razdvaja svaku od naših aktivnosti. Fraza *odavno te nisam vidio* sugerira da postoji norma o intervalu među kontaktima u bliskim vezama, koja je u tome slučaju prekoračena.

Vrijeme kao raspored intervala. Dok promatramo periodične nizove intervala, počinjemo osjećati socijalni ritam, regularnost/neregularnost, red/nered, što stvara slijed naših postupaka i navika. Od svih naših opažanja povezanih s vremenom raspored je intervala najsloženiji i najteže ga je opisati drugima. Razumijevanje rasporeda intervala presudno je za razumijevanje sebe, kao i razumijevanje naše interakcije s drugom osobom.[254]

Uporaba objekata u komunikaciji – arhitektonsko oblikovanje

Objektika je znanost o tome kako odabiremo i koristimo fizičke objekte u neverbalnoj komunikaciji. Bavi se svakom vrstom fizičkih objekata, od odjeće koju nosimo do namještaja koji biramo ili automobila koji vozimo. Uporaba vizualne potpore brendu sve je izražajnija.

Arhitektura i predmeti u našemu okruženju mogu se okarakterizirati kao prostor s fiksnim ili polufiksnim obilježjima. ***Fiksno obilježje*** odnosi se na prostor organiziran nepomičnim granicama (prostorije u kući). ***Polufiksno*** obilježje odnosi se na raspored pokretnih predmeta kao što su stolovi ili stolice. I jedno i drugo može imati jak utjecaj na naše komunikacijsko ponašanje.[255]

Jedno vrijeme američke povijesti ***banke*** bile su namjerno dizajnirane kako bi ostavile dojmove snage i sigurnosti. Dizajn su često karakterizirali veliki mramorni stupovi, mnoštvo metalnih šipki i vrata, nepokriveni podovi i goli zidovi. Taj je stil posjetiteljima obično prenosio hladnu, bezličnu sliku. Kasnije su bankari uvidjeli da trebaju promijeniti svoje okruženje, stvoriti prijateljsko, toplo, „koje podsjeća na dom“, mjesto gdje bi ljudi uživali sjedeći i raspravljajući o svojim financijskim potrebama i problemima. Unutrašnjost banke počela se mijenjati. Dodani su tepisi i udobnije stolice, drvo je zamijenilo metal i dr. Ovo je samo jedan primjer prepoznavanja da

unutrašnjost u kojoj dolazi do interakcije može značajno utjecati na prirodu interakcije.

Način na koji ljudi uređuju svoje ***sobe*** također može predvidjeti buduće ponašanje. U jednoj studiji snimljene su osamdeset i tri sobe studenata brucoša. Kada su analizirane fotografije soba studenata koji su godinu i pol dana kasnije prekinuli školovanje, uočeno je da su njihove sobe imale više dekoracija koje podsjećaju na srednju školu i dom, a manje ih je bilo u svezi sa sveučilišnom zajednicom i životom na fakultetu.

Ponekad iz kućnoga okruženja dobijemo vrlo jasne poruke o nekoj osobi ili paru. Načini ukrašavanja doma mogu nam puno reći o prirodi odnosa para. Na nas može utjecati raspoloženje koje stvaraju tapete, simetrija i/ili urednost izloženih predmeta, slike na zidovima, kvaliteta i vjerojatna cijena stvari postavljenih po kući.

Boja

Ljudi vjeruju da boje mogu utjecati na ponašanje. Neki vjeruju da će se *neprilično ponašanje zatvorenika* razlikovati u ovisnosti o bojama koje ih okružuju. Primjerice, zidovi gradskoga zatvora u San Diegu bili su, navodno, obojani ružičasto, nježno plavo i bojom breskve, pretpostavljajući da će pastelne boje imati umirujući učinak na zatvorenike. U Salemu u Oregonu rešetke na ćelijama oregonske kazneno-popravne ustanove bile su obojane u nježnu zelenu, plavu i svijetlo žutu boju. Upravitelj ustanove rekao je da će se sheme boja neprestano mijenjati da bi se zadržalo *uzbudljivo mjesto za rad i život*.[256]

Skupina istraživača u Münchenu, proučavala je utjecaj boja na mentalni razvoj i društvene odnose. Djeca koja su testirana u sobama za koje smatraju da su lijepe postigla su dvanaest bodova više na IQ-testu od one djece koja su testirana u sobama za koje su mislili da su ružne. Plava, žuta, žuto-zelena i narančasta smatrali su se lijepima; bijela, crna i smeđa smatrali su se ružnima. Pokazalo se da lijepo obojane prostorije, također, potiču pažnju i kreativnost.

Prof. A. Mehrabian (1976.) kaže da su ***najugodnije*** nijanse boja redom plava, zelena, purpurna, crvena i žuta. On sugerira da je ***najuzbudljivija*** nijansa boje crvena, a zatim narančasta, žuta, ljubičasta, plava i zelena.[257]

Nizom studija o boji dresova koje su nosili nogometaši i hokejaši precizno su ustanovljeni različiti načini na koje boje mogu utjecati na ponašanje.

Istraživači su tu tvrdnju dokazivali među studentima. Studenti su ocijenili da crni dresovi imaju konotaciju podlosti i agresije više nego oni u drugim bojama. Zatim su proučili statistiku stvarnih profesionalnih utakmica te su ustvrdili da su nogometne i hokejaške momčadi u crnim dresovima kažnjavane više od timova koji su nosili druge boje. Pokazalo se da boje imaju utjecaj i na percepciju sudaca.[258]

Pokretni predmeti i dizajn

Ako znamo da raspored određenih predmeta u našemu okruženju može pomoći u strukturiranju komunikacije, nije iznenađujuće što često pokušavamo manipulirati predmetima da bismo izazvali određene vrste odgovora. Posebne, intimne večeri često su naglašene svjetlošću svijeća, nježnom glazbom, omiljenim pićima, mekanim jastucima na kauču i uklanjanjem prljava posuđa, smeća i ostaloga neosobnog materijala povezana sa svakodnevnim životom.[259]

Zaposlenici često koriste ***predmete*** za personalizaciju svojih ureda. Ovi znakovi osobnoga identiteta čine da se zaposlenik osjeća zadovoljnijim svojim radnim životom i pružaju posjetiteljima informacije da bi se započeo razgovor.

Predmeti u našemu radnom okruženju također se mogu rasporediti tako da odražavaju određene uloge odnosa da bi se razgraničile granice ili potaknulo veće pripadanje. Unutrašnjost direktorske prostorije jasno može ukazivati na percepciju statusa onoga koji borave u njima, kao što su skupe slike, veliki radni stol, plišani kauč i stolice, zavjese i slično.

> *Podij koji odvaja predsjednikova glasnogovornika od novinara tijekom tiskovnih konferencija u Bijeloj kući također je percipiran i prikladnim i barijerom za učinkovitu komunikaciju. Tijekom Nixonove administracije konferencije za medije bile su formalne, a glasnogovornik je stajao iza podija. Ron Nessen, glasnogovornik predsjednika Forda, smatrao je da podij pridonosi neproduktivnom osjećaju podjele na „nas i njih", što ga je potaknulo da konferencije vodi bez prepreka.*

Ako želite zadržati distanciran formalan odnos, radni stol može vam pomoći stvoriti takav dojam ili osjećaj. Raspored ostalih predmeta namještaja može olakšati ili otežati komunikaciju.

Vlasnici hotela i dizajneri zračnih luka očito su već svjesni fenomena „previše ugodnoga". Možda ste primijetili da su stolice u nekim restoranima brze hrane pomalo neugodno nagnute pod kutom od deset stupnjeva prema naprijed. To potiče goste da brzo pojedu i krenu dalje kako bi se osiguralo mjesto za druge.

Uprava glavnoga autobusnog kolodvora u New Yorku svoja stara drvena sjedala zamijenila je preklopnim plastičnim sjedalima, dubokim samo dvadeset centimetara, koja *zahtijevaju toliko koncentracije za ravnotežu da je spavanje ili čak dugo sjedenje nemoguće*. To je učinjeno kako beskućnici ne bi spavali na kolodvoru. Čini se da neka okruženja imaju nepisani kodeks koji praktički zabranjuje interakciju.[260]

Većinu vremena provodimo u zgradama. Arhitektura tih zgrada može odrediti koga ćete susresti, gdje i, možda, koliko dugo. Američke poslovne zgrade često su sagrađene prema standardnome planu koji odražava piramidalnu organizaciju. Velik broj ljudi nadzire nekoliko direktora s viših razina. Ti direktori općenito imaju najviše prostora, najviše privatnosti i najpoželjnija uredska mjesta, tj. na najvišemu katu zgrade. Postizanje visine iznad *masa* i zauzimanje značajne količine prostora samo su dva pokazatelja moći. Uredi, koji su smješteni na uglu, veliki prozori s pogledom i osobna dizala također su u svezi sa statusom i moći. Ured pored važnoga izvršnog direktora, također, može biti vrlo značajna osnova moći.

Sličan obrazac postoji i u akademskim uvjetima, jer profesori s višim zvanjem obično imaju više prostora, prozora, privatnosti i mogućnost izbora mjesta ureda.

Uobičajeno je da se ljudi na najnižim raznima organizacijske ljestvice nađu u velikoj otvorenoj *areni*. Ti *uredi* (radni stolovi) imaju malo ili nimalo privatnosti. Neki noviji projekti stambenoga zbrinjavanja starijih ljudi uzeli su u obzir potrebu za socijalnim kontaktom. U tim stambenim jedinicama vrata stanova na svakome katu otvaraju se na zajednički ulaz.

Čini se da se restorani brze hrane, također, razlikuju s obzirom na to koliko pridonose interaktivnome sudjelovanju svojih mušterija.[261]

Arhitekti i znanstvenici iz područja društvenih znanosti čak su eksperimentirali s novim dizajnom zatvora. Dizajn po svojoj prirodi može potaknuti ili obeshrabriti određene vrste komunikacije, to jest struktura može odrediti koliko će se interakcija odvijati i koji će općeniti sadržaj te interakcije biti.

Nekoliko studija pokazuje svezu između udaljenosti koja razdvaja potencijalne bračne partnere i broja brakova. Blizina nam omogućuje da dobijemo više informacija o drugoj osobi. Neizostavan zaključak jest da će se povećanjem blizine, vjerojatno povećavati i privlačnost. Brojne studije pokazale su kako blizina utječe i na prijateljstva.

Prostorno okruženje

Prostor

Govor tijela također je definiran načinom na koji koristite prostor oko vas. Fizički prostor oko vas metafora je za mentalni prostor koji koristite.[262] Kada držite predavanje, pokušajte izbjeći stajanje iza katedre. To fizički stvara prepreku između vas i vaše publike. Katedra može simbolizirati vaše sredstvo za utjehu, potporu da ustrajete, ali ona ipak služi kao fizička prepreka između vas i vaše publike. Ako ste fizički sposobni, hodajte ispred vaše publike. Gdje god je moguće, minimalizirajte prostor između vas i vaše publike da biste stvorili najveću blizinu i pomogli sebi u izgradnji prijateljskih odnosa brže i učinkovitije.[263]

Psihologija prostora iznimno je važna. Menadžer koji obavlja razgovore za posao nikada neće primiti kandidate u maloj prostoriji. On će najvjerojatnije organizirati te razgovore u većemu prostoru ili dvorani. *Natjerat* će kandidate da prođu desetak metara do stola. U tih nekoliko sekundi procjenjivat će govor tijela, samopouzdanje i dr.

Jednu od najboljih priča o psihologiji prostora opisao je Albert Speer, Hitlerov arhitekt i kasnije ministar naoružanja. Albert Speer osuđen je na dvadeset godina zatvora u Nürnberškome procesu. U svojim memoarima nazvanim Sjećanje iz Trećeg Reicha, opisao je kako je dizajnirao novi ured zločinca Adolfa Hitlera. Prema njegovim riječima nacistički vođa dao je rok arhitektu Speeru da za godinu dana sagradi novu velebnu zgradu u kojoj će biti njegov ured.

Speer piše: „Dugačko zemljište za gradnju nukalo me je da niz prostorija nanižem duž dugačke osi. Evo nacrta koji sam pokazao Hitleru: kroz velika ulazna vrata posjetitelj bi se dovezao od Wilhelmplaza u dvorište. Preko stepenica pred zgradom došao bi najprije u manju dvoranu za primanje, od koje su gotovo pet metara visoka dvokrilna vrata otvarala put u dvoranu obilježenu mozaicima. Zatim bi se uspeo malim stubištem, prešao preko okrugle nadsvođene prostorije i našao se pred galerijom dugačkom **145 metara**.

Na Hitlera je moja galerija ostavila osobit snažan dojam jer je bila viša i dvostruko duža od versailleske Galerije ogledala. Duboke prozorske niše trebale su neizravno osvjetljavati prostoriju i postići ugodan učinak kakav sam vidio prilikom razgledavanja Velike dvorane dvorca u Fontainebleauu!"[264]

U svemu, dakle, niz prostorija s raznovrsnim materijalima i kombinacijama boja, ukupno ***220 metara*** *dužine. Tek tada dolazilo se do Hitlerove dvorane za primanje. To je bila, bez sumnje, raskoš reprezentativne arhitekture i zacijelo efekt umjetnosti, što je bilo i u baroku, čime je Hitler uvijek je bio impresioniran: „Ovi će već na dugačkom putu od ulaza do dvorane za primanje osjetiti nešto od moći i veličine Njemačkog Reicha."*[265]

Osobni prostor

Mnoštvo knjiga i članaka napisano je o tome kako životinje, ptice, ribe, rakovi i primati označavaju i brane svoj teritorij,[266] baš kao i ljudi. Osobni prostor usredotočuje se na tijelo i može se smatrati nečijim prenosivim teritorijem, koji svaka osoba nosi sa sobom gdje god da ide. Naziva se područje s nevidljivom granicom koja okružuje tijelo jedne osobe u kojoj drugi ne mogu ući bez dopuštenja. Dakle, osobni je prostor udaljenost koju netko želi između sebe i drugih ljudi u redovitome, neprisnom izmjenjivanju ideja i misli. Promatranje i ograničeni eksperimenti pokazuju da većina građana Sjeverne Amerike, Sjeverne Europe i Azije želi veći osobni razmak nego Latinoamerikanci, Francuzi, Talijani i Arapi. Ljudi koji vole više osobnoga prostora često su prisiljeni prihvatiti blizak kontakt u pretrpanome liftu ili podzemnoj željeznici.[267]

Čak i unutar kulture neki ljudi vole više osobnoga prostora nego drugi. Jedna američka studija otkrila je da muškarci uzimaju više osobnoga prostora nego žene. U mnogim kulturama ljudi koji su iste životne dobi i spola uzimaju manje osobnoga prostora nego što to čine ljudi miješane dobi ili miješanoga spola. Latinoamerikanci će stajati bliže ljudima istoga spola nego što bi učinili Sjevernoamerikanci, ali će zato Sjevernoamerikanci stajati bliže ljudima suprotnoga spola. Ljudi istoga spola iz Laosa sjede zajedno vrlo blizu, gotovo kao na gomili, prema američkim normama o osobnome prostoru. Ali ljudi suprotna spola sjede na većoj udaljenosti jedni od drugih.[268]

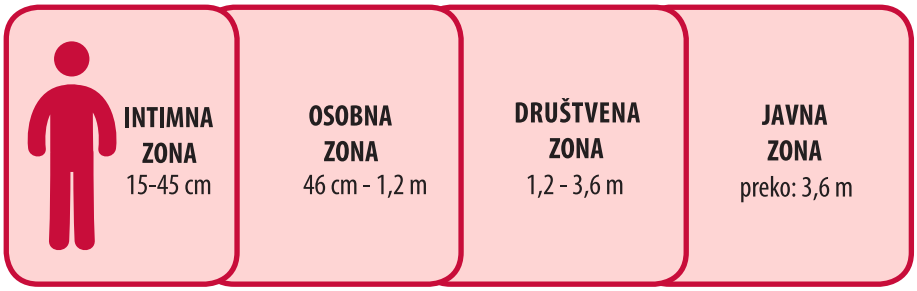
Zone udaljenosti

Istraživači navode *četiri različite zone udaljenosti*.[269]

1. ***Intimna zona*** između 15 i 45 cm najvažnija je jer je to zona koja čuva osobu. U tu zonu smiju ući samo oni koji su nam emotivno bliski: partneri, roditelji, djeca, bliski prijatelji. Postoji i podzona koja

se proteže do petnaest cm od tijela i podrazumijeva intiman fizički kontakt. To je *bliska intimna zona*.

2. ***Osobna zona*** je od 46 cm do 1,22 m udaljenosti, na kojoj se držimo od ljudi koji su s nama na koktel zabavama, u uredskim razgovorima, na društvenim skupovima, prijateljskim okupljanjima itd.
3. ***Društvena zona*** je između 1,22 i 3,6 m. Na tome se razmaku držimo od nepoznatih osoba i ljudi koje ne poznajemo dobro.
4. ***Javna zona*** podrazumijeva udaljenost veću od 3,6 m. Kada se obraćamo skupini ljudi, to je dobar razmak.



Slika 9. *Zone udaljenosti*

Teritorij

Pojam teritorijalnosti godinama se koristio u proučavanju ponašanja sisavaca. Općenito označuje „ponašanje koje karakterizira identificiranje s nekim fizičkim područjem na način koji upućuje na posjedovanje i obranu tog teritorija od percipiranih 'osvajača'".[270] Većina znanstvenika koji proučavaju ponašanje slažu se s tim da teritorijalnosti postoji, osim životinja, i u ponašanju ljudi. Ona pomažu pri reguliranju interakcije s drugima, a mogu biti i izvor sukoba s njima. Čini se da, kao i u drugih životinja, i ljudi koji su snažniji i dominantniji, imaju kontrolu nad većim teritorijem.

Imovina koju netko posjeduje ili prostor kojim se redovito služi čini privatni teritorij i čovjek će se boriti da ga obrani. Dom, ured i automobil predstavljaju takav teritorij, a svaki od njih ima jasne granice u obliku zidova, ulaza, ograda i vrata. Svaki teritorij može imati nekoliko podteritorija. Primjerice nečiji osobni teritorij u kući može biti kuhinja i negodovat će ako netko nepozvan ulazi u nju dok se u njoj nalazi ta osoba. Ljudi imaju svoja omiljena mjesta gdje sjede u kafićima, knjižnicama i sl. Ta područja znaju

obilježiti ostavljanjem osobnih predmeta oko tog mjesta ili njihovim čestim korištenjem. Ljudi imaju i svoja mjesta u automobilima i smatraju to svojim teritorijem.

Teritorij je važan za svaku osobu, ali i životinje. Životinje svih vrsta zauzimaju i održavaju teritorij da bi se branile, štitile svoje mlade i čuvale svoju opskrbu hranom. Ljudi zauzimaju i brane teritorij iz približno istih razloga. Za obranu svoga teritorija koristimo razrađenu seriju obrambenih signala. Neki koriste verbalna upozorenja kao što su *Zabrana upada na privatni posjed*, *Čuvajte se psa*.

Drugi brane svoj teritorij preprekama poput kapija, ograda, zidova, vrata i brava. Ove se barijere ponekad nazivaju *graničnim oznakama / markerima*.[271] Istraživanja sugeriraju da ljudi rijetko koriste verbalnu komunikaciju za obranu privremenoga prostora. Umjesto toga koriste fizičke predmete kao markere, tj. oznake, poput ostavljanja kaputa na kazališnim sjedalima, pokrivača na tribinama na nogometnim utakmicama, torbica ili ruksaka na sjedalima u učionici ili na stolovima u kafeterijama. Ove vrste markera ponekad se nazivaju *središnjim oznakama* jer su postavljeni na središnjemu mjestu unutar teritorija. Teritorij postaje statusni simbol i brani se od upada.[272]

Prof. A. Hehrabian u djelu *Silent Messages*, također, ističe da dominantne životinje imaju tendenciju većega osobnog fizičkog razmaka od onih koje zauzimaju niže položaje u društvenoj hijerarhiji, dok je opaženo da podređene životinje daju prostora dominantnim životinjama.[273]

Australski profesor Glen McBride izvršio je detaljna zapažanja o međusobnome razmaku peradi kao funkciji dominacije. U njegovoj teoriji o *društvenoj organizaciji i ponašanju* glavni je element upravljanje prostorom. Čini se da se ova korelacija osobne udaljenosti i statusa u ovome ili onome obliku javlja u cijelome kraljevstvu kralježnjaka. Navedeno je istraženo za ptice i mnoge sisavce, uključujući koloniju majmuna staroga svijeta koji žive na tlu u japanskome centru majmuna blizu Nagoye.

Ova se otkrića mogu sažeti u načelu: *Osobe višega statusa društvene skupine imaju pristup većemu broju lokacija i imaju veću moć povećati ili ograničiti izravnost u odnosu na druge od članova nižega statusa*. Više je relevantnih primjera iz naših svakodnevnih okruženja. Primjerice, među osobama različita statusa u istoj instituciji, poput škole, poduzeća ili bolnice, osobama s višim statusom dodijeljeni su veći i privatniji prostori.

Jastozi

Jastozi koji cupkaju po oceanskome dnu imaju izražen sukob teritorija. Ako ih ulovite nekoliko desetaka i prenesete ih na novu lokaciju, možete promatrati njihove rituale i tehnike kojima utvrđuju svoj status. Svaki će jastog prvo početi istraživati novi teritorij, dijelom kako bi mapirao njegove detalje, a dijelom kako bi pronašao dobro mjesto za sklonište. Jastozi puno uče o mjestu na kojemu žive i pamte ono što su naučili. … Jastogu je potrebno sigurno sklonište da bi se odmorio, mjesto koje je sigurno od grabežljivaca i prirodnih sila. Kako rastu, jastozi se presvlače, tj. odbacuju svoje oklope. To znači da su u određeno vrijeme mekani i ranjivi. Rupa pod kamenom dobar je dom za jastoga. Na svakome novom teritoriju postoji možda samo mal broj vrlo kvalitetnih skloništa ili mjesta za skrivanje. Drugi ih jastozi neprestano traže. To znači da se jastozi često susreću kada idu u istraživanje. U živčanome sustavu jastoga ugrađena su kompleksna defanzivna i agresivna ponašanja jastoga. U borbi za teritorij jastog ritualno počne plesati, poput boksača, otvarajući i zatvarajući kliješta, pomičući se natrag-naprijed i s jedne strane na drugu, koristi se posebnim mlaznicama smještenih ispod očiju pa baca mlazove tekućine prema svojem protivniku. Taj tekući sprej sadrži mješavinu kemikalija koje drugome jastogu odašilju poruku o njegovoj veličini, spolu, zdravlju i raspoloženju.

Ponekad jastog već na prvi pogled vidi da su njegova kliješta manja od protivnikovih pa se povuče bez borbe. Kemijska informacija sadržana u mlazu može imati isti učinak i uvjeriti manje zdrava ili manje agresivna jastoga da se povuče. To je ***rješavanje spora na prvoj razini****. Ako su dva jastoga vrlo slične veličine i vidljivih sposobnosti ili ako razmjena tekućina ne pruža dovoljno informacija, spor će se nastaviti na* ***drugoj razini****. Luđački mašući ticalima i spuštenih kliješta jedan će ići naprijed, a drugi će se povući. Zatim će napadnuti jastog ići naprijed, a napadač će se povlačiti. Nakon nekoliko rundi takva nastupa nervozni jastog osjeti da mu nije u interesu nastaviti. Napravit će refleksan pokret repom, poskočiti unatrag i zbrisati kako bi svoju sreću okušao drugdje. Međutim, ako nijedan ne posustane, jastozi prelaze na* ***treću razinu*** *koja uključuje pravu borbu.*

Sada već vrlo bijesni, jastozi žestoko nasreću jedan na drugog, raširenih kliješta spremnih na borbu. Svaki pokušava prevrnuti drugoga na leđa. Jastog koji završi na leđima zaključit će da je njegov protivnik sposoban nanijeti mu ozbiljne povrede. Obično odustaje i napušta to mjesto (iako je silno ogorčen i poslije kleveće pobjednika iza njegovih leđa). Ako nijedan ne uspije okrenuti pobjednika, ili ako jedan od njih ne želi odustati, iako je poražen, jastozi prelaze na ***četvrtu razinu****. Ta razina podrazumijeva ekstremni rizik u koji se ne treba upuštati bez razmišljanja: jedan ili oba jastoga iz toga će sukoba izići ozlijeđeni, možda i na smrt.*

Jastozi se počinju sve brže kretati jedan prema drugome. Kliješta su im otvorena tako da mogu zgrabiti nogu, ticalo, oči ili bilo što što je izloženo i ranjivo. Jednom kada uspješno dohvati neki dio protivnikova tijela, hvatač će brzo stisnuti kliješta i oštro trznuti repom unatrag pokušavajući ga otrgnuti. Po završetku sporova koji eskaliraju do ove točke, obično je vrlo jasno tko je pobjednik, a tko gubitnik. Gubitnik vjerojatno neće preživjeti, posebice ako ostane na teritoriju koji je zauzeo pobjednik, sada njegov smrtni neprijatelj.

Nakon izgubljene bitke, ma koliko se agresivno ponašao, jastog gubi volju da se dalje bori, čak i protiv drugih jastoga koje je prethodno porazio. Poraženi jastog gubi samopouzdanje i to stanje može potrajati danima. Ponekad poraz može imati i teže posljedice. Ako dominantni jastog doživi teži poraz, on se u potpunosti mijenja. Zadobiva novi, podčinjeni mozak koji je prikladniji za njegov novi, niži položaj. Njegov prijašnji mozak jednostavno nije bio dovoljno sofisticiran da se nosi s transformacijom od kralja do gubitnika bez potpuna rastvaranja i ponovna oblikovanja.

Ženke jastoga (koje se također žestoko bore za teritorij u naglašeno majčinskim fazama) brzo prepoznaju najvećega frajera koji ih odmah počne neodoljivo privlačiti. To je strategija koju koriste ženke različitih vrsta, pa tako i ljudske. Umjesto da se posvete računski zahtjevnoj zadaći prepoznavanja najboljega mužjaka, one prepuštaju tu zadaću nepogrešivoj kalkulaciji dominacijske hijerarhije. Puštaju mužjake da se bore i potom biraju svoje ljubavnike s vrha ljestvice. Kada ženka postane spremna odbaciti oklop i malo se smekšati, postane zainteresirana i za parenje. Počnu se vrzmati oko teritorija dominantnoga jastoga, ispuštaju atraktivne mirise i afrodizijake prema njemu, pokušavajući ga zavesti. Njegova ga je agresivnost učinila uspješnim i stoga će vjerojatno reagirati na razdražljiv, dominantan način. Velik je, zdrav i moćan. Nije lako svratiti mu pažnju s borbe na parenje.

Priča o jastozima važna je jer govori o borbi za prostor, teritorij. Ali zapamtimo, jastozi postoje više od ***350 milijuna godina****. To znači da su dominacijske hijerarhije bile važne i trajno obilježje okoliša kojemu su se prilagodili svi složeni oblici života. Prije 350 milijuna godina mozgovi i živčani sustavi bili su relativno jednostavni. Ipak, već su imali strukturu i neurokemiju potrebnu za obradbu informacija o statusu i društvu.*

J. B. Peterson: ***12 pravila života – Protuotrov za kaos****, Verbum, Split, 2018., str. 24. – 31.*

Istraživanja doista pokazuju da postoji **psihološka prednost** boravka na vlastitome teritoriju. Životinja koja se bori na svome teritoriju gotovo uvijek pobjeđuje. Čak i fizički jača i veća životinja postaje manje sposoban borac na tuđemu teritoriju. Dakle, status se poboljšava na vlastitome teritoriju, a drugi nerado ulaze u to područje i bivaju odbijeni.[274]

Imajte na umu da se odbijaju samo oni koji prijete statusu ili moći životinje na teritoriju. Primjerice, kada je štakora preuzeo jedan obor, slabiji mužjaci koji se nisu miješali u njegovu moć, mogli su ostati u prostoru. Vrlo mladi pavijani približili su se i poigrali s mužjacima visokoga statusa, ali su adolescenti koji su počinjali ulaziti u statusnu hijerarhiju izbjegavali izravnost prema mužjacima. Među pticama teritorijalna se obrana obično vodi protiv ptica sa sličnim potrebama u hrani, a ne protiv vrsta s različitim potrebama u hrani. Dakle, kada moć i prerogative ne ugrožava uljez životinja, ona smije ostati na teritoriju.

Znanstvenici su identificirali tri vrste teritorija: 1) primarni, 2) sekundarni, 3) javni. [275]

Primarni teritoriji isključivo su vlasnikovo područje. Važni su za svakodnevni život. Pomno se čuvaju od nezvanih uljeza. Dom ili spavaća soba često se opisuju kao primarni teritoriji.

Sekundarni teritoriji nisu toliko važni u svakodnevnome životu vlasnika niti se percipiraju kao nešto na što on polaže isključivo pravo.

Javni teritoriji su na raspolaganju gotovo svima za privremenu upravu kao što su parkovi, plaže, trgovi, ulice, sjedala u javnome prijevozu, telefonske govornice.

Svako prisvajanje teritorija nije isto. Istraživači[276] ukazuju na tri tipa.[277]

1) ***Povreda*** uključuje neopravdanu uporabu tuđega teritorija. To se može učiniti pogledom (zurenje), glasom ili drugim zvukovima (stvaranje buke) ili tijelom (zauzimanje dvaju sjedala).

2) ***Upad*** je obuhvatniji i permanentniji. To je pokušaj zauzimanja tuđega teritorija. Može biti oružani napad u drugu državu ili postupak žene koja je muževu radnu sobu pretvorila u svoju sobu s računalom.

3) ***Kontaminacija*** je oskvrnuće tuđega teritorija ne vlastitom prisutnošću, nego onim što ostavljamo iza sebe, primjerice tuđi pas ostavi izmet u našemu dvorištu.

Signali vlasništva

Naslanjamo se na druge ljude i predmete da bismo označili njihovu pripadnost našemu teritoriju. Naslanjanje se može koristiti kao metoda dominacije ili zastrašivanja ako predmet na koji se naslanjamo pripada nekomu drugom. Primjerice, fotografirate li prijatelja s njegovim novim automobilom, čamcem ili osobnim stvarima, najvjerojatnije će se nasloniti na svoje novo vlasništvo, staviti na njega nogu ili ga obuhvatiti rukama. Kada osoba dodirne imovinu, ona postaje pridruženi dio njegova tijela te tako daje drugima do znanja da je njegova. Zaljubljeni se u javnosti drže za ruke ili hodaju zagrljeni da bi suparnicima pokazali pravo na tu osobu. Žene će svojemu mužu s ramena obrisati nepostojeću prašinu da bi drugim ženama dala do znanja da je on zauzet.



Slika 10. *Signali vlasništva*

Sjedenje

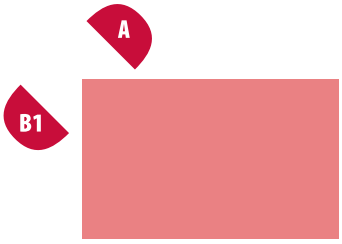
Spremnost drugih na suradnju s vama uvelike ovisi o tome kako sjedite u odnosu prema njima. Pojedine vidove njihova stava prema vama, također, možete otkriti preko načina na koji su oni sjeli u odnosu na vas. Stručnjaci ukazuju da, premda postoji opća formula za tumačenje položaja sjedenja, okoliš može utjecati na izbor. Izbor mjesta za sjedenje ukazuje na stupanj bliskosti i izravnosti orijentacije. On ima statusni značaj, kako tijekom povijesti, tako i sada.

> *Statusni značaj doveo je do detaljnih rasprava o obliku stola za Vijetnamske mirovne pregovore u Parizu. Izaslanici različitih nacija i političkih skupina na razgovorima nisu željeli da im se implicitno ocjenjuje da su nižega statusa raspoređivanjem na određena mjesta za stolom. Stoga su opsežni preliminarni pregovori potrebni za odlučivanje o obliku stola uključivali nužne kompromise svih strana u pogledu njihova statusa u situaciji. A. Mehrabian: Silent Messages, 1971.*[278]

Pogledajmo sada glavne mogućnosti sjedenja u raznim okolnostima na poslu i u društvu.

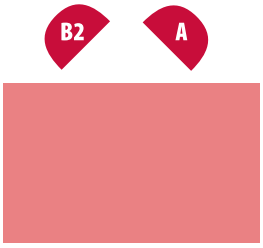
Kutni položaj (B1) biraju osobe koje sudjeluju u prijateljskome, opuštenome razgovoru. Dopušta dobar kontakt očima i mogućnost korištenja brojnih pokreta te uvid u kretanje druge osobe. Kut stola stvara djelomičnu

prepreku u slučaju da jedna osoba počne drugu doživljavati kao prijetnju, dok se istodobno tim položajem izbjegava teritorijalna podjela stola. To je najučinkovitiji strateški položaj s kojega osoba B može održati prezentaciju, pod pretpostavkom da je osoba A sluša.



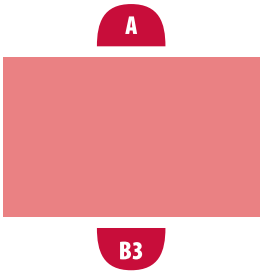
Slika 11. *Kutni položaj sjedenja*

Suradnički položaj (B2) često se zauzima kada dvoje ljudi slično razmišlja ili zajedno radi na istoj zadaći. Istraženo je da 55 posto ljudi taj položaj doživljava najboljim za suradnju ili ga intuitivno zauzima kada ih se zamoli da rade zajedno s drugom osobom.



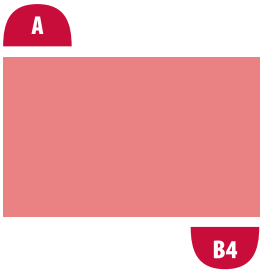
Slika 12. *Suradnički položaj sjedenja*

Suparnički/obrambeni položaj (B3) – kod takva razmještaja suparnici sjede sučelice, baš kao revolveraši s Divljega zapada. Sjedenje nasuprot kod neke osobe može stvoriti defanzivnu, suparničku atmosferu te dovesti do tvrdoglava zauzimanja stava svake strane, s obzirom na to da stol postaje čvrsta prepreka između njih. U poslovnim uvjetima 56 posto ispitanika smatra taj položaj suparničkim, dok ih 35 posto isti u restoranima smatra razgovornim. Riječ je o najčešćemu načinu sjedenja u restoranima među parovima.



Slika 13. *Suradnički/obrambeni položaj sjedenja*

Neovisni položaj (B4) ljudi biraju kada ne žele nikakvu interakciju s drugima. Čest je među strancima na mjestima poput knjižnice, klupe u parku ili restoranu i to je položaj na koji mislimo kad kažemo da smo *dijametralno suprotni* nekoj ideji.

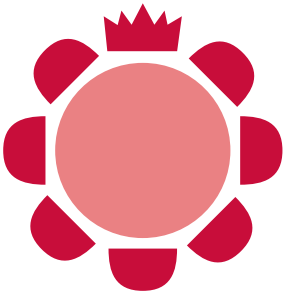


Slika 14. *Neovisni položaj sjedenja*

Jedna misao kaže da *nije važno što tko govori nego gdje sjedi*. Pravokutni stolovi stvaraju suparničke ili obrambene odnose među ljudima, jer svaka osoba ima jednaku količinu prostora, jednaku frontu i zasebne kutove. Ona svima daje „prostor" za temu te dopušta izravniji kontakt očima preko stola. Kvadratni stolovi idealni su za kratke, ciljne razgovore ili za stvaranje odnosa nadređenih i podređenih. Povijesno, osoba s desne strane ima manje mogućnosti da vas lijevom rukom ubode nožem, stoga je „dešnjak" poželjniji te se ljudima s desne strane podsvjesno pridaje veća moć nego onima s lijeve.

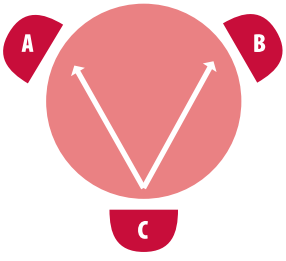
Kralj Artur okrugli stol. Kralj Artur okrugli je stol koristio nastojeći svakomu od svojih vitezova dati isti položaj i istu količinu autoriteta. Okrugli stol stvara opuštenu neformalnu atmosferu te je idealan za poticanje rasprave među ljudima istoga statusa, jer svaka osoba polaže pravo na istu količinu teritorija stola. Krug je diljem svijeta postao simbolom zajedništva

i snage te se jednostavnim sjedenjem u krugu postiže isti učinak. Nažalost, kralj Artur nije bio svjestan činjenice da ako je jedna osoba većega statusa od drugih u grupi, onda se potpuno mijenja ravnoteža snaga u grupi. Kralj je imao najveću moć i to je značilo da su vitezovi do njega prešutno imali veću razinu moći od ostalih, s tim da je onaj s desne strane moćniji od onoga s lijeve strane. Moć bi se svakoga viteza smanjila razmjerno s udaljenošću od kralja.



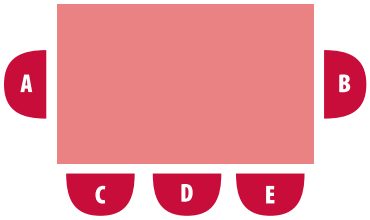
Slika 15. *Kralj Artur okrugli stol*

Uključenost dviju osoba na okruglome stolu. Pretpostavimo da vi, osoba C, namjeravate obaviti razgovor s osobom A i B te da za okruglim stolom sjedite u trokutastome položaju. Pretpostavimo da je osoba A komunikativna te postavlja mnoga pitanja, a da osoba B stalno šuti. Kada vam osoba A postavi pitanje, kako ćete joj odgovoriti i nastaviti s razgovorom, a da se osoba B pritom ne osjeća isključenom? Iskoristite ovu jednostavnu, ali učinkovitu metodu uključivanja: kada osoba A postavi pitanje, pogledajte je kada započnete s odgovorom, zatim se okrenite prema osobi B, te ponovno pogledajte osobu A dok završavate rečenicu. Zahvaljujući toj tehnici, osoba B osjeća se uključenom u razgovor te je ona od posebne koristi ako tu osobu želite privući na vašu stranu.



Slika 16. *Uključenost dviju osoba na okruglome stolu*

Pravokutni konferencijski stol. Kod pravokutnih se stolova čini da je posvuda norma da položaj A uvijek ima najviše utjecaja, čak i kada su sve osobe za stolom jednaka statusa. U susretu ljudi jednaka statusa najviše će utjecaja imati osoba koja sjedi na položaju A, ali ne smije biti okrenuta leđima prema vratima. Ako su leđa osobe A okrenuta prema vratima, onda je osoba B najutjecajnija te predstavlja jaka suparnika osobi A. Položaji A i B smatraju se usmjerenima na rješavanje zadaća.



Slika 17. *Pravokutni konferencijski stol*

Govor tijela

Prije pronalaska radija komuniciranje se većinom odvijalo pismenim putem, preko knjiga, pisama i novina, što je značilo da su i manje lijepi političari i loši govornici, poput Abrahama Lincolna, mogli uspjeti ako su bili ustrajni i imali dobar rukopis. Vrijeme radija dalo je prostor osobama koje su posjedovale vještine govora, poput sjajna govornika Winstona Churchilla, a koji bi se danas u ovo vizualno, televizijsko vrijeme vjerojatno teže snalazio. Od vremena J. F. Kennedyja (***prvi televizijski predsjednik***) političari shvaćaju da se politika oslanja na pojavu, tako da oni najuspješniji imaju osobne PR-savjetnike za govor tijela koji im pomaže da se predstave kao iskreni, brižni i pošteni javni komunikatori.[279]

Govor tijela podsvjesna je reakcija tijela na poruku. Tijelo reagira spontano, a osobito izravno izražava osjećaje. Čak ako pojedinac i svjesno vlada govorom tijela, preostaju signali kojima se ne može upravljati i na koje se ne može utjecati. Signali tijela stoga su za primatelja poruke bitan izvor informacija jer mu olakšavaju uživljavanje u ulogu pošiljatelja poruke. CNN-ova zvijezda Larry King kaže: „Za mene je govor tijela kao govor jezika. To je prirodan dio konverzacije i komunikacije."[280]

***VUKOVI SU MAJSTORI KOMUNIKACIJE**. Oni govore „tijelom", očima i ušima, njuškom i položajem tijela, ali i obilježavanjem i zavijanjem. Sposobnost vukova da jasno i učinkovito komuniciraju jedan je od razloga zašto rijetko jedni s drugima ulaze u sukob. Komunikacija gradi međusobno razumijevanje i stvara povjerenje.*

Vučiji govor tijela višeslojan je. Pokazivanje zuba, ščepavanje, zagrađivanje puta ili lagani ugrizi imaju za cilj spriječiti ozbiljne borbe. Umirujući signali kao što su okretanje glave, spuštanje pogleda, ignoriranje i lupkanje šapom pomažu ublažiti sociološki stres. Pomirljivi signali kao što su doticanje, zajedničko ležanje uz dodirivanje tijelima, paralelno zajedničko trčanje, lizanje i grickanje za krzno služe boljemu sporazumijevanju i mirenju.

Važno sredstvo komunikacije u vukova i ljudi jesu oči. Baš kao čovjek, i vuk će izravno zurenje doživjeti kao prijetnju. Ako spusti ili okrene pogled, to znači da se podčinjava ili je prijateljski nastrojen. Dječje, otvoreno lice povezuje se s pozivom na igru. Promjene zjenice kod obje vrste, i čovjeka i vuka, pokazuju osjećaje veselja, straha, ljutnje.

Vukovi izbjegavaju izravan kontakt očima jer se jedan prema drugome odnose s mnogo obzira. Doduše, dok komuniciraju, oni se stalno kratko pogledavaju, ali izbjegavaju izravne i duže poglede.

Kada je dvoje ljudi blisko i osjećaju se ugodno jedno s drugim, često će zatvoriti oči kada se dodiruju. Jednako se ponašaju i vukovi kada im partner gricka krzno. Očito uživaju u dodirivanju. To je posebno izraženo kada se majka ili dadilja brinu za mladunce, ali i dok traje razdoblje parenja kada se parovi jedno drugomu udvaraju. Međusobno njegovanje u vukova važan je dio društvenoga života, izraz je to brige i privrženosti partneru. Dodiri potiču bliskost i daju osjećaj sigurnosti i ugode.

Udvaranje vukova traje čitavu godinu. Vodeći se par međusobno njuška i dodiruje. Liže i grickaju jedno drugomu lice, uši, šiju i ramena. Ženka mužjaka stavi šape na potiljak ili ramena što nalikuje ljudskomu zagrljaju. Kada krajem siječnja započne vrijeme parenja, mužjak se ponaša zaigrano poput šteneta. Spušta prednji dio tijela, skače na ženku, maše repom i pokušava je postrance ili odzada zaskočiti. Ako ženka još nije spremna, brani se, glumi „nedostižnost", sjedne. Malo koje udaranje doista završi parenjem.[281]

Koliko je značenje neverbalne komunikacije uopće, potvrđuju istraživanja Alberta Mehrabiana o nekonzistentnosti poruka i rezultatima eksperimenta o ukupnoj dopadljivosti i ukupnoj osjećajnosti. Prema ovome istraživanju i jednadžbi prva je razina: *vizualna – Kako je kandidat odjeven? Je li adekvatno odjeven i uredan za tu situaciju?* Druga je razina *glasovna* – to je vokal, čist zvuk, boja glasa. I treća je razina *verbalna* – to je jednostavno sadržaj poruke. Što se govori, tj. poručuje auditoriju?[282]

Prof. Mehrabian ustvrdio je i postotak važnosti tih oblika komunikacije i njihov utjecaj na poruku:[283]

VERBALNA – (Što kažemo?) **7** %

GLASOVNA – (Kako kažemo?) **38** %

VIZUALNA – (govor tijela) **55** %.

Učinak vizualnoga (facijalnog) izraza najveći je, zatim učinak tona glasa (ili vokalnoga izraza), i na kraju učinak riječi. Ako je vizualni, tj. facijalni izraz nekonzistentan s riječima, stupanj dopadljivosti koji se prenosi facijalnim izrazom dominirat će i odrediti učinak ukupne poruke. S druge strane, ako se u audiosnimljenoj poruci ili telefonskome razgovoru dogodi da glasovni izraz proturječi riječima, tada glasovni izraz određuje ukupan učinak. To može funkcionirati na bilo koji način. Riječi mogu biti pozitivne, a vokalni izraz negativan, u tome je slučaju ukupna sarkastična poruka negativna; ili vokalni izraz može biti pozitivan, a riječi negativan, u tome je slučaju ukupna poruka pozitivna.[284]

Prof. Michael Argyle i njegovi kolege potvrdili su naša otkrića navedena u jednadžbi 7 + 38 + 55, ističe A. Mehrabian u *Silent Messages* (1971.). U povezanoj studiji također su pronašli potporu sličnomu odnosu kada su se poruke odnosile na dominaciju. Neverbalno ponašanje osobe daleko premašuje važnost njegovih riječi kada on koristi nekonzistentne ili kontradiktorne poruke koje pokazuju dominaciju (pokornost/submisivnost). Primjerice, ako su facijalni izraz i držanje osobe dominantni, bez obzira na to koliko submisivne riječi impliciraju da on to bude, poruka će se protumačiti na način koji je u skladu s dominacijom koju otkrivaju njegov izraz lica i držanje tijela.

Ova istraživanja važna su za javnu komunikaciju, ali i za politiku.

> *Iznenadio sam se kada sam prvi put ugledao te rezultate. Mislio sam da nije moguće da samo 7 % može pripasti onomu „što" u komunikaciji. Međutim, tijekom godina prihvatio sam činjenicu da tomu doista pripada najmanji dio komunikacije. Pogledate li još jednom brojke, shvatit ćete da se zapravo 93 % komunikacije temelji na nečemu posve drugom, dakle ne na riječima kojima se služimo. Zbog toga svatko tko želi prenijeti svoje misli što potpunije, što jasnije i što točnije, treba stalno biti svjestan i tuđih znakova upozorenja koje šalje govor tijela, piše Peter Thomson u svojoj knjizi Tajna komunikacije.*[285]

Profesor R. Birdwhistel došao je do slične procjene zastupljenosti neverbalnoga dijela komunikacije koja se odvija među ljudima. Ocijenio je da prosječan čovjek, zapravo, komunicira riječima ukupno u trajanju od deset do jedanaest minuta dnevno, a da je za prosječnu rečenicu potrebno tek 2,5 sekundi. Ustanovio je da izravna verbalna komponenta

komunikacije iznosi 35 %, a da se ostatak od 65 % komunikacije obavlja neverbalnim načinom.[286]

S obzirom na te rezultate i njihovo značenje, svim političkim kandidatima treba biti jasno na što trebaju obratiti pozornost u kampanji. Kandidati za američki Senat i Kongres, za guvernera ili druge visoke dužnosti, prolaze tečajeve kako koristiti kameru i kako javno nastupati. Reymon Stroter o svojim iskustvima iznenađujuće uspjele predsjedničke kampanje Garyja Harta kaže: „Političare s kojima sam radio obično bih prvo slao kod diplomiranoga dramaturga s Yale sveučilišta da steknu samopouzdanje i izgrade stil. Onda idemo s kandidatom u videosobu i ponesemo sva najvruća pitanja kampanje. Tamo ga učimo kako da stoji, da se obraća kameri i kako da odgovara na pitanja reportera. Glavno je da s obzirom na dragocjeno televizijsko vrijeme nauči da na svako pitanje odgovori za 30 do 40 sekundi. Hart je u početku predugo govorio, nikako da se zaustavi, ali onda je naučio da bude tako sažet da je mogao održati konferenciju za novinare bilo gdje na aerodromu, na pisti pred ulazak u avion, u hodniku."[287]

> *Thomas Petterson, profesor na Upravnom fakultetu Sveučilišta Hardvard, kaže da je prosječno trajanje isječka kandidatova govora sedam sekundi. Mnogi misle kako uglavnom slušaju kandidate, no zapravo novinari govore šest minuta na svaku kandidatovu minutu.*

Ako se još kratko zadržimo u političkoj areni, ilustrativan je primjer bivšega tajnika za medije Gordona Browna, ministra financija u Vladi Ujedinjenog Kraljevstva Charliea Whelana. On je tvrdio da je mogao čitati govor tijela njegova bivšega kolege Alistaira Campbella, tajnika za medije Tonyja Blairea, premijera Ujedinjenoga Kraljevstva. Whelan je osjećao da je bilo moguće reći kada Campbell nije govorio istinu, čitanjem njegova govora tijela ili preciznije praćenjem njegovih navika šmrcanja na podrugljiv način. „Svaki put kad laže, šmrcne", tvrdio je Whelan.[288]

Zatvoreni/otvoreni govor tijela

Komuniciramo ***zatvorenim govo*rom tijela** kada prekrižimo ruke i noge i usmjerimo se dalje od osobe kojoj govorimo. To može signalizirati da smo zatvoreni za bilo koju novu informaciju koju primamo, a može istaknuti i našu uznemirenost. Kada se zatvori tijelo, zatvori se i um, odnosno, kada se zatvori um, tijelo ga u stopu prati.[289]

Kod **otvorenoga *govora tijela*** noge i ruke nisu prekrižene, tj. zakopčane. Otvorenom komunikacijom tijelo usmjeravamo prema osobi kojoj govorimo i često pravimo pokrete pokazujući naše dlanove. To otkriva otvorenost prema novim ljudima ili idejama i ostavlja dobar dojam na sugovornika. Kada komuniciramo, osjetljivi smo na govor tijela drugih ljudi, ali, također, trebamo biti svjesni našega vlastitog djelovanja i signala koje odašiljemo.[290]

Poruka to ste vi

Često možemo pročitati izjave poznatih glumaca kako su im određene filmske ili kazališne uloge bile jako zahtjevne. To potvrđuje, bez obzira na ponekad i raskošan talent, da je i njima teško, pa makar i na sat vremena, biti netko drugi.

U današnje vrijeme slike svi smo televizijski producenti. Emitiramo vlastite emisije. Bilježimo određeni postotak gledanosti. Apsorbirao nas je medij televizije i sada smo dio njega. Možemo emitirati komediju, dramu, informativno-politički program, pisati scenarije i glumiti, a publiku natjerati na smijeh, suze ili dosadu. ***Medij je poruka***, napisao je Marshall McLuhan, a Roger Ailes smatra da je **svaka osoba jedna poruka**, bez obzira na medij za koji se odlučila.

Poruka – to ste vi, može se svesti na činjenicu: ako sebe ne doživljavate kao hodajuću, govornu poruku, ono najvažnije niste shvatili. Riječi su besmislene ako i ostatak vas nije s njima usklađen. Vaša cjelokupnost utječe na to kako vas drugi doživljavaju ili na vas reagiraju. „U proteklih dvadeset godina radio sam doslovce s tisućama poslovnih i političkih čelnika, zabavljača te ljudi koji samo žele uspjeti. Mnogima sam pomogao da nauče učinkovitije komunicirati, kontrolirati okružje komunikacije, uvjerljivo prezentirati svoje postavke, pregrmjeti neugodna pitanja novinara i gnjevnih dioničara i općenito se snalaziti u promjenjivim komunikacijskim situacijama u kojima se zatječemo svaki dan. Tajna te obuke je u rečenici *Poruka – to ste vi.*“[291] Dakle, važno je prihvatiti činjenicu da ste vi (cijeli vi) poruka – i da poruka određuje hoćete li u životu dobiti što želite ili nećete.

Izraz lica

Lice je najizraženija, neprepoznatljivija i najzapamtivljivija značajka svih ljudskih bića. Lice jasno prenosi informacije i snažno oblikuje sliku ili imidž

osobe. Zato bogati i slavni traže da im se slikaju portreti. Poput osoba, i lica su posebna i različita.[292]

Začetnik u području istraživanja neverbalne komunikacije R. Birdwhistell uveo je pojam kinezike da bi označio proučavanje tjelesnih pokreta u komunikaciji. *Tjelesni pokreti* koriste se u širokome smislu i odnose se na pokrete glave i lica. Birdwhistell je procijenio da se više od 700.000 mogućih fizičkih znakova može prenijeti tjelesnim pokretima. Koliko je moćna neverbalna komunikacija, posvjedočit ćemo jednim primjerom.[293]

> *Na kraju devetnaestoga stoljeća pročulo se da njemački konj po imenu **Hans zna zbrajati**. Ako biste mu tražili da zbroji, naprimjer, dva i šest, on bi udario kopitom u zemlju osam puta. Zanimljivo je da je Hans mogao zbrajati samo u nazočnosti ljudskih bića. Njegov misteriozni talent kasnije je objašnjen vrlo jednostavno: kada bi nesvjesno došao do točnoga odgovora, vidio bi kako se publika opušta i prestao bi grebati kopitom.*[294]

Primjer velikoga interesa za neverbalnu komunikaciju jest serija *Lie To Me* („Laži me“), koja se u SAD-u od 2009. godine prikazivala na televiziji FOX, o dr. Calu Lightmanu, stručnjaku za tumačenje neverbalnoga ponašanja. Zaplet serije zasniva se na sposobnosti ovoga stručnjaka da procijeni kada ljudi lažu i tako omogući policiji da riješi slučaje zločina. Istraživanja nam pokazuju da je ljudsko lice toliko pokretljivo da bez napora može registrirati dosadu, iznenađenje, naklonost i neodobravanje i to jedno za drugim, u roku od nekoliko sekundi. Stalno čitamo izraze lica s lica drugih. Zapravo, facijalni znaci najvažniji su izvor neverbalne komunikacije.

Informacije o licu koristimo iz više razloga: 1) da ustvrdimo nečiju pripadnost društvenoj kategoriji, 2) da uočimo nečije crte ličnosti, 3) da prepoznamo pravac njihove pozornosti, 4) da izmjerimo iskrenost njihova verbalnog ponašanja, 5) da razumijemo njihove misli i um.

Istraživanje u više od trideset različitih kultura pokazuje da postoji visok stupanj suglasja u procijeni emocija pomoću fotografija na kojima su izrazi lica. Autori istraživanja tvrde da postoje uvjerljivi dokazi za univerzalnost facijalne ekspresije emocija.

Istraživači su utvrdili šest općih izraza lica: 1) gađenje, 2) strah, 3) sreća, 4) tuga, 5) iznenađenje, 6) bijes. Oni se, također, mogu pronaći kod životinja.[295]

Kontakt očima

Tijekom cijele naše povijesti zaokupljeni smo očima i njihovim učinkom na ljudsko ponašanje. Kontakt očima vodi razgovor, naznačuje dominaciju (*Pogledao me s visoka*) ili utemeljuje sumnju kad mislimo da netko laže (*Gledaj me u oči dok mi govoriš*). Vrijeme koje provodimo u izravnome susretu s drugom osobom uglavnom trošimo na promatranje njezina lica, time su signali očima važni za sposobnost tumačenja tuđih stavova i misli. Pri prvome susretu s nekom osobom međusobno donosimo niz brzih prosudbi, uvelike na temelju onoga što vidimo.[296] Zato će mnogi reći da je kontakt očima najvažniji način neverbalne komunikacije.[297]

> *Jevgenij Jevtušenko, ruski pjesnik, jednom je posjetio američki dom u kojemu je bila izložena veličanstvena glava losa. „Kako ste mogli podnijeti da ubijete tako divno stvorenje?" upita pjesnik. „**Nije me gledao u oči**", objasnio je njegov domaćin.*

Mnoga pravila o promatranju drugih koja su implicitna u našoj kulturi predstavljaju prešutno priznanje da je kontakt očima vjerojatno i najvažniji znak na licu koji koristimo u komunikaciji. Poučavanje uloge ponašanja oka, poput kontakta očima, pokreta oka i širenja zjenica u komunikaciji, naziva se ***okulezika*** (engl. *oculesics*).

Kontakt očima s osobom s kojom komunicirate idealno bi trebao biti uspostavljen za pet sekundi. To je prirodan i važan izraz vašega interesa. Ako komunicirate sa skupinom ljudi, uspostavite kontakt očima s „prijateljski raspoloženim vođama", ljudima u publici koji su pozitivni prema vama i brzi u izgradnji pozitivnoga odnosa s vama.[298] Nikad se ne mrštite jer nikada ne znate tko se upravo zaljubljuje u vaš pogled.

> *Larry King, majstor komunikacije i zvijezda CNN-ova programa, ističe da se jednoga pravila govora tijela morate držati da biste uspješno komunicirali. To je kontakt očima.*

Održavanje dobra kontakta očima, ne samo na početku i na kraju vaše komunikacije nego čitavo vrijeme dok govorite i slušate, učinit će vas uspješnim govornikom gdje god da se nalazite, kakva god prilika je i tko god je druga osoba. „Ja se blago nagnem prema osobi s kojom razgovaram da bih naglasio da se fokusiram na nju. Ključ je slušanje. Ako stvarno pokušavate slušati ono što je rečeno, zaključit ćete da je znatno lakše gledati

drugoj osobi u lice. Zapravo, ako pažljivo slušate, govor tijela uslijedit će automatski. Mogli biste klimnuti glavom da pokažete zanimanje za temu ili lagano njome vrtjeti da pokažete suosjećanje ili skeptičnost (nevjerovanje). Ali, ponovo, radite to kada osjećate. Nemojte samo njihati glavom gore-dolje jer ste to pročitali u ovoj knjizi. Iako je često važno ostvarivati kontakt očima, ne morate stalno zuriti u oči druge osobe. Mnogim će ljudima biti neugodno u svezi s tim, a možda i vama. Održavajte kontakt očima kada vaš partner govori i kada postavljate pitanje. Kada vi govorite, možete povremeno skinuti pogled s vašeg partnera. Međutim, nemojte zuriti u prazan prostor kao da je netko tamo. A ako se nalazite na zabavi, ne dopustite da vaš pogled luta preko ramena vašega partnera kao da tražite nekoga važnijeg da s njim razgovarate"[299], savjetuje L. King, bivša zvijezda CNN-a.

Pokreti očiju imaju najmanje četiri važne funkcije u međuljudskim odnosima:[300] 1) pokazuju zanimanje za drugu osobu, 2) omogućavaju dobivanje povratne informacije, 3) sinkroniziraju govor, 4) pokazuju da nam je nešto privlačno. Ostale funkcije kontakta očima su: 1) zastrašivanje korištenjem dugotrajnih pogleda i negativnih izraza lica, 2) koketiranje/flertovanje, 3) pažnja i 4) neposrednost.[301]

Danas većina istraživanja ukazuju da ponašanja oka ima veze s kontaktom očima. U jednome istraživanju procjenjuje se da u skupnoj komunikaciji provodimo od 30 do 60 posto vremena u kontaktu očima s drugima (od 10 do 30 posto pogleda traje samo oko jedne sekunde).

Postoje četiri nepisana pravila o kontaktima očima.[302]

1) Onaj koji gleda može prizvati interakciju tako što bulji u osobu koja je na drugoj strani sobe. Ako mu „meta" uzvrati pogled, to se obično tumači kao prihvaćanje poziva, dok je odvraćanje pogleda odbijanje zahtjeva onoga koji promatra.
2) Između prijatelja dolazi do više uzajamnih kontakata očima nego među drugima, a iskren promatračev pogled često se tumači kao pozitivno osjećanje.
3) Za osobe koje traže kontakt očima dok govore smatra se da su ne samo izuzetno dobro nastrojene prema „meti" nego da su iskrenije i da im se može vjerovati.
4) Ako se uobičajeni kratki, isprekidani pogledi tijekom komunikacije zamjene pogledima dužega trajanja, „meta" ih tumači kao znak da je zadatak manje važan od osobnoga odnosa dviju osoba.

Čest kontakt očima zaista predstavlja znak naklonjenosti ili interesiranja. Primjerice, flertovanje često započinje brzim pogledom na gore, praćenim odvraćanjem pogleda, a zatim još jednim pogledom i prijateljskim osmjehom. Kontakt očima čini više od signaliziranja dostupnosti. To je pozivnica za komunikaciju.[303]

Signali očima

Brojni su signali koje osobe šalju očima. Razmotrit ćemo neke od njih.[304]

Podizanje obrva. Riječ je o gesti pozdravljanja na daljinu koja se posvuda uporabljuje od davnina. Javlja se kao znak pozdravljanja i među običnim i čovjekolikim majmunima, potvrđujući da je riječ o urođenoj kretnji. Obrve se na djelić sekunde podignu i spuste. Cilj kretanja je privući pozornost na lice radi jasne razmjene signala. Spuštanjem obrva ljudi pokazuju dominaciju ili agresivnost, dok podizanjem obrva pokazuju podčinjenost.

Širenje očiju. Podizanjem obrva i vjeđa žene šire oči stvarajući tzv. *dječje lice*. Ono ima snažan učinak na muškarce, jer utječe na otpuštanje hormona u mozak, potičući tako u muškarcima želju da brane i štite ženu.

Pogled prema gore. Spuštanje glave i gledanje prema gore još je jedna od gesti koje upućuju na pokoravanje, privlačna je muškarcima jer oči čini većima pa žena izgleda nevino poput djeteta. Pokojna princeza Diana do umjetnosti usavršila je kretanje spuštanja glave i pogledavanja prema gore, izlažući svoj ranjivi vrat. Ta nevina kretnja budila je majčinske i roditeljske reakcije milijuna ljudi. Ljudi skloni kretnjama koje upućuju na pokoravanje obično se s njima služe svjesno, ali znaju da tako postižu poželjne rezultate.

Pogled postranice. Pogledom postranice priopćava se zanimanje, dvojba ili neprijateljstvo. U kombinaciji s malo podignutim obrvama ili osmijehom, pogled postrance priopćava zanimanje, a često se koristi kao poziv na udvaranje (uglavnom ga koriste žene). U kombinaciji sa spuštenim ili namrštenim obrvama ili spuštenim kutovima usana označava sumnju, neprijateljstvo ili kritički stav.

Brzo treptanje. Uobičajena, opuštena brzina treptanja jest šest do osam treptaja u minuti, pri čemu su oči zatvorene samo desetinku sekunde. Pod pritiskom, primjerice kada govorimo neistinu, brzina treptanja po svoj će se prilici dramatično povećati. Brzo treptanje nesvjestan je pokušaj osobe da vas ukloni iz svoga vidokruga jer ste joj postali dosadni, nezanimljivi ili, pak, smatra da je superiornija. Nadmoćne osobe osim sklapanja očiju

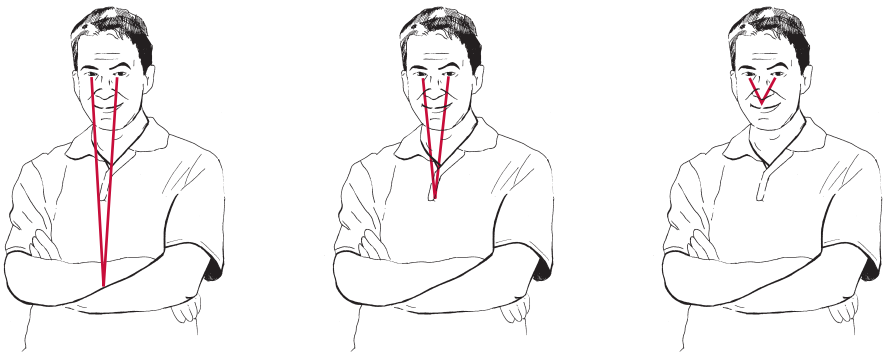
zabacuju glavu, upućuju dug pogled *niz nos*, kojim će se obično poslužiti i osoba koja osjeća da njezina važnost nije dovoljno naglašena.

Bježanje pogleda. Bježanje pogleda s jedne na drugu stranu može izgledati kao da osoba provjerava aktivnost u prostoriji, ali mozak zapravo traži izlaze za nuždu (kao i kod majmuna i čovjekolikih majmuna), otkrivajući da se osoba osjeća nesigurno.

Pogled

Pogled je iznimno važan za komunikaciju. Posebno je to važno u međunarodnoj i međukulturalnoj komunikaciji gdje vrste pogleda jako utječu na svrhu i učinak komunikacije. Kada je riječ o vrstama pogleda, oni se dijele na:[305]

1) ***intimni pogled***. Ako nam pogled luta po cijelome sugovornikovu tijelu, mjeri ga od glave do pete, svjesni smo da takvim pogledom šaljemo posve drugačiju poruku. U razgovoru oči u oči to sugovorniku može značiti da vam njegova nazočnost nije ugodna ili želite da završi priču ili, pak, da ode ako vam se pogled usredotočio u središte njegova čela.
2) ***društveni pogled*** u trokutu ide od sugovornikovih očiju do sredine prsnoga koša. Taj pogled pokazuje da vam je razgovor prirodan.
3) ***poslovni pogled*** kreće se od očiju do usta, kojim gledate osobu u glavu. Takav pogled potvrđuje da međusobno razgovarate službeno.



Slika 18. *Vrste pogleda*

Osim tri navedene vrste pogleda, razmotrimo još neke aspekte pogleda.[306]

Treće oko. Zamislite da osoba na sredini čela ima oko i da gledate u području trokuta između njezina „tri" oka. Takav pogled ne stvara samo izrazito ozbiljno ozračje nego zaustavlja sve one koji vas gnjave. Situaciju ćete kontrolirati tako da vam se pogled ne spušta ispod razine njihovih očiju. Ovom se vrstom pogleda nikada nemojte služite u prijateljskim i romantičnim susretima. No pravi je izbor nekomu tko vas želi preplašiti.

Moćno zurenje. Ako vam je pogled blag ili neprodoran, vježbajte moćno zurenje da biste izgledali autoritarno. Kada vas netko napada, pokušajte ne treptati dok zadržavate njegov pogled. Kad gledate napadača, suzite kapke i pomno se usredotočite na njega. To čine grabežljivci neposredno prije napada na lovinu.

Kontroliranje pogleda. Želite li imati kontrolu nad time kako osoba gleda, usmjerite olovku u ono što želite da osoba vidi i istodobno joj govorite o onome što gleda. Zatim podignite olovku i držite je u razini njezinih i vaših očiju. To toliko snažno plijeni pozornost da će osoba podići glavu, gledati u vas i vidjeti i čuti sve što joj govorite, pa ćete svoju poruku prenijeti u potpunosti. Kada govorite, uvijek dlan druge ruke držite otvorenim.

Kontakt rukama

Ljudska ruka sadrži dvadeset sedam sitnih kostiju. Znanstvenici su otkrili da između ruku i mozga postoji više živčanih veza nego između mozga i bilo kojega drugog dijela tijela. Stoga kretanje i položaj ruku daju dobar uvid u emocionalno stanje. Pokreti rukama omogućavaju ljudima da koriste alate i da se služe širokim rasponom gesti pri komuniciranju. Kao oblik neverbalne komunikacije pokreti rukama nalaze se na drugome mjestu, odmah nakon facijalnih znakova.

U mnogim zemljama ruke su preuzele ulogu interpunkcijskih znakova, upravljajući izmjenjivanjem u razgovoru. Podizanje ruke preuzeto je od Talijana i Francuza koji se najviše služe *govorom ruku*, ali u Engleskoj se još uvijek rijetko viđa, jer se ondje mahanje rukama tijekom govora smatra neumjesnim i neodgojenim.

Komunikacija s rukama može dati naglasak, otvorenost i toplinu vašoj poruci. Kada razgovarate sa sugovornikom, obratite pozornost na ruke. One se kreću laganim, prirodnim, ali živahnim gestama koje potkrepljuju i pojačavaju izgovorene riječi. Opušteno korištenje gesti ruku daje dubinu

i moć vašoj poruci. Prirodan potez, također, sugerira otvorenost, samopouzdanje i spontanost s vaše strane. Dobri govornici koriste dvije vrste gesti: *deskriptivnu* i *emfatičnu*.[307]

Deskriptivne geste doslovno ilustriraju vaš smisao u držanju. Primjerice, na sugovornikovo pitanje: *Kolika je bila najveća riba koju ste ulovili?*, vaše se ruke automatski rašire vertikalno da bi pokazale približnu dubinu, čak i dok je opisujete verbalno: *Bila je velika 50 centimetara. Koliko velika su bila zrna tuče?*, a vaš palac i kažiprst formiraju ovalni oblik kada ih opisujete: *Bila su veličine golubovih jaja*. To je deskriptivan prikaz veličina pomoću vaših ruku.

Emfatične geste služe za naglašavanje ili isticanje određenih značenja u vašemu govoru. Vaša ruka kreće se gore-dolje poput čekića kako biste izjavili poruku na uvjerljiv i učinkovit način ili se vaša ruka kreće prema van, a dlan je otvoren dok dajete objašnjenje.[308]

Izbor *trenutka geste* važan je.

Razmotrimo nekoliko situacija u kojima „ruke govore".[309]

Trljanje dlanova. Trljanje dlanova način je na koji ljudi priopćavaju pozitivna očekivanja. Kockar trlja dlanovima kockicu naznačujući da očekuje dobitak. Brzina kojom osoba trlja dlanove označava vjeru da se može nadati pozitivnomu ishodu. Sporo trljanje dlanova može značiti potpuno suprotno. Zbog toga je važno shvatiti da trljanje dlanova uvijek treba razmatrati u kontekstu. Čovjek koji za hladna jutra stoji na autobusnome kolodvoru hitro trljajući dlanove, možda to ne čini jer očekuje skori dolazak autobusa, nego jer mu je hladno rukama.

Trljanje palca o prst. Trljanje palca o kažiprst ili palca o vrhove prstiju obično je kretnja koja označava očekivanje novca. Simbolizira trljanje kovanice palcem i vrhovima prstiju.

Sklopljene ruke. Na prvi se pogled ta kretnja može činiti znakom samopouzdanja jer se pojedinci njome često služe u kombinaciji s osmijehom. Sklapanje ruku kretnja je koja pokazuje suzdržanost, zabrinutost ili negativno raspoloženje. Provedena istraživanja o sklopljenim rukama upućuje na to da u pregovorima sklopljene ruke mogu značiti frustraciju, nagovještavajući da osoba obuzdava negativno raspoloženje ili zabrinutost. Pribjegavale su joj osobe koje su osjećale da nisu dovoljno uvjerljive ili da gube pregovore. Sklopljene ruke imaju tri osnovna položaja: 1) sklopljene ruke podignute ispred lica, 2) sklopljene ruke položene na

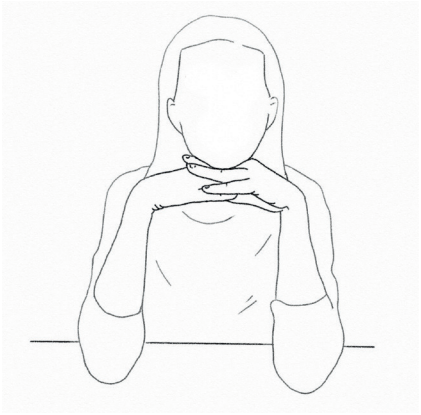
stol ili u krilo i u stojećemu položaju, 3) sklopljene ruke spuštene preko međunožja. Istraživači ukazuju na to da postoji veza između visine na koju se ruke dižu i stupnja frustracije. S osobom čije su ruke visoko podignute teže je izići na kraj nego s osobama s rukama u spuštenome položaju.

Ruke postavljene u šiljak (zvonik). Postavljanje ruku u šiljak može predstavljati iznimku od tih pravila visoko podignutih ruku. Prsti jedne ruke lagano su pritisnuti o prste druge ruke oblikujući šiljak. Istraživanja pokazuju da se ovaj položaj ruku (zvonik) često upotrebljava u odnosu nadređenih i podređenih te da nagovještava pouzdan i samouvjeren stav. Nadređeni se nerijetko njome služe pri izdavanju uputa ili savjeta podređenima. Tim pokretom ruku često se služe samouvjereni, nadmoćni ljudi priopćavajući njome svoju vjeru u sebe.



Slika 19. *Ruke postavljene u šiljak (zvonik)*

Lice na tanjuru. To nije negativna nego pozitivna gesta, a služi za zavođenje. Njome se uglavnom služe žene i homoseksualni muškarci kada žele privući muškarčevu pozornost. Žene će saviti jednu ruku povrh druge i muškarcu svoje lice izložiti kao na tanjuru.



Slika 20. *Lice na tanjuru*

Ruke na leđima. Držanje ruku na leđima uobičajena je kretnja državnih vođa i članova kraljevskih obitelji, a pribjegavaju joj i policajci u ophodnji, ravnatelji u obilasku školskih igrališta, viši vojni časnici, kao i svi na položaju moći i autoriteta. Taj je pokret povezan s osjećajima nadmoći, samopouzdanja i moći.

Pokazivanje palčeva. Palčevi se kao znak moći i autoriteta koriste tisućama godina. U rimsko doba palac okrenut gore ili dolje za gladijatora značio je život ili smrt. Palčevi odaju superiornost. U hiromaniji predstavljaju snagu karaktera i ega, pa tako i u govoru tijela signali palčevima priopćavaju samodopadljiv stav. Palčevima se pokazuju nadmoć, samosvjesnost, katkada i agresivnost. Pokazivanje palčeva pozitivna je kretnja često svojstvena *cool* osobama koje se njome služe da pokažu svoju nadmoć. Pribjeći će joj i muškarci u društvu žena koje ga privlače, ljudi u prestižnoj odjeći ili odjeći koja odaje visoki položaj. Rijetko ćete je primijetiti kod osobe niskoga statusa, npr. beskućnika.

Palčevi koji vire iz džepova sakoa. Ti su pokreti podjednako uobičajeni za žene i muškarce koji smatraju da su bolji od drugih. Redovita je kretnja u govoru tijela princa Charlesa.

Prekrižene ruke. Prekrižene ruke priopćavaju obrambeni stav ili negativan stav. Znak su zatvorenosti i zakopčanosti. To je defanzivan stil komunikacije.

Rukovanje

Rukovanje je uobičajen obred prilikom upoznavanja, a neki teoretičari navode da je nastalo kao poruka da imamo prazne ruke (a ne toljagu u njima) i dobre namjere. Rukovanje je i rijetka prigoda da dodirnemo drugu osobu. Rukovanjem podsvjesno prenosimo jedan od tri stava: 1) dominaciju, 2) pokoravanje, 3) ravnopravnost. Nikada ne treba zaboraviti da je rukovanje nastalo kao gesta pozdravljanja ili zaključivanja posla, pa uvijek mora biti toplo, prijateljsko i pozitivno.

Ipak, u svakodnevnoj komunikaciji komunikolozi prepoznaju nekoliko vrsta rukovanja: usporedno rukovanje, upitno rukovanje (zvjerski stisak i skliska riba), nadmoćno rukovanje, propušten stisak, političarsko rukovanje itd.[310]

Usporedno rukovanje. Izgraditi podsvjesni odnos s drugom osobom svrha je usporednoga rukovanja. Tijekom takva rukovanja treba se prilagoditi drugoj osobi prateći brzinu, stisak, njihanje i trajanje rukovanja. Postoje primjeri kako će se navedeno postići. Kada vam netko pruža ruku, pričekajte djelić sekunde da biste osjetili koliko će vam stisnuti ruku. Tada prilagodite stisak. Gledajte ga u oči, NE gledajte u ruku. Dopustite da druga osoba upravlja rukovanjem i prilagodite se broju pokreta gore-dolje, brzini trešnje i vremenu trajanja dodira. Opustite ruku čim osjetite da je druga osoba otpušta. Treba vježbati i učinak će biti izvanredan.[311]

Upitno rukovanja. Svrha upitnoga rukovanja jest rukom postaviti pitanje, a da pritom druga osoba ne shvati što činimo. Na taj način postavljaju se sljedeća pitanja: *Hoćete li me poslušati?*, *Hoćete li se opirati meni ili mojim idejama?*, *Jeste li popustljivi?*

Nadmoćno ili dominantno rukovanje. Nadmoćno rukovanje je rukovanje s položajem *gornje ruke*. Nastaje kada vam netko priđe na nadmoćan način, što znači *s dlanom prema dolje*, prisiljavajući vas da mu pokornim pokretom, pri kojemu je dlan okrenut prema gore, pružate ruku. Na ovaj se način prenosi dominacija.



Slika 21. *Nadmoćno ili dominantno rukovanje*

Pokorno rukovanje. Suprotno dominantnomu rukovanju, ruku možete ponuditi tako da vam je dlan okrenut prema gore, čime simbolično prepuštate kontrolu drugomu. Time priopćavate i pokornost.

Zvjerski stisak ili ***drobljenje prstiju*** vrsta je rukovanja kod kojega vam netko pokušava iscijediti posljednju kap krvi iz ruke.

Skliska riba ili ***mrtva riba*** jest odbojno i mlitavo rukovanje. To je način rukovanja kada vam se čini da se rukujete sa skliskom ribom ili mlitavom bananom.[312] Tumači se kao nedostatak posvećenosti susretu.

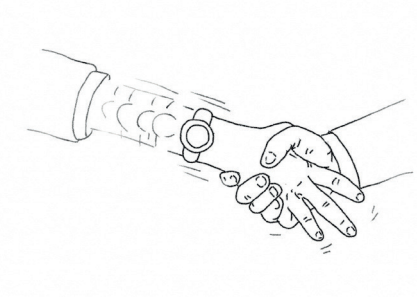
Znojne ruke. U dlanovima se nalazi više žlijezda znojnica nego bilo gdje drugdje u tijelu, što je razlog zbog kojega su znojni dlanovi toliko očiti. Prilikom rukovanja mnoge osobe svoje unutarnje stanje ili nervozu iskazuju znojenjem dlanova. Ako to ne možete izbjeći, važno je da sa sobom uvijek imate maramicu kako biste prije rukovanja obrisali ruke i tako otklonili stvaranje lošega prvog dojma.

Hvatanje prstiju uobičajeno je kod muško-ženskih pozdrava. Ako prigodom rukovanja drugoj osobi uhvatite samo prste, umjesto da ste prihvatili cijelu ruku, propustili ste rukovanje. To je svakako nezgodna situacija koja se može popraviti tako da lijevom rukom prihvatite desni ručni zglob osobe s kojom se rukujete, a pritom je gledajte u oči. Lagano pomaknite ruku s prstiju do punoga stiska i nastavite rukovanje.

Ukočena ruka. Rukovanju ukočenom rukom sklone su agresivne osobe, a glavna mu je svrha držati vas podalje od sebe i izvan svoga osobnog prostora. Njime se služe i ljudi odgojeni u seoskim područjima koji imaju širi osobni prostor i žele zaštititi svoj teritorij.

Izvlačenje iz zgloba omiljen je izbor onih koji vole igre moći i čest uzrok suznih očiju, a u ekstremnim slučajevima i potrganih ligamenata. Pretača je povlačenja savijenom rukom, a izvodi se snažnim hvatanjem ispruženoga

dlana druge osobe i istodobnim jakim povlačenjem kojim se druga osoba pokušava dovući u osobni prostor inicijatora rukovanja. Posljedice su gubljenje ravnoteže i loš početak odnosa.

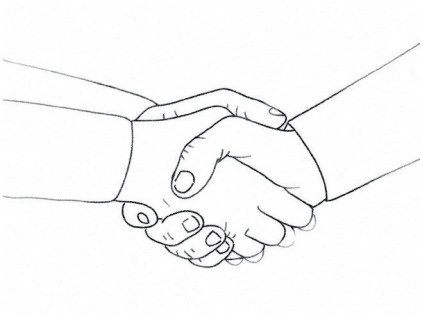


Slika 22. *Izvlačenje iz zgloba*

Ručica pumpe. Uz snažan ruralan prizvuk, inicijator ovoga načina rukovanja grabi primateljevu ruku i započinje energičan, ritmičan niz hitrih okomitih pokreta. Premda je prihvatljivo do sedam protresanja, neki nastavljaju nekontrolirano tresti ruku kao da pokušavaju izvući vodu iz osobe s kojom se rukuju.

Prisnost pri rukovanju. Dva su glavna obilježja za stvaranje prisnosti pri rukovanju. Prvi, pobrinite se da su vaš dlan i dlan druge osobe u okomitome položaju kako se nijedan od vas ne bi našao u pokornome ili nadmoćnome položaju. Drugi je da na stisak odgovorite jednakom jačinom stiska. Drugim riječima, mjerimo li jačinu stiska od jedan do deset, pri čemu jačina vašega stiska iznosi sedam, a stisak druge osobe pet, svoj stisak morate smanjiti za dvadeset posto. Ako stisak druge osobe iznosi devet, a vaš sedam, morat ćete ga pojačati za dvadeset posto.

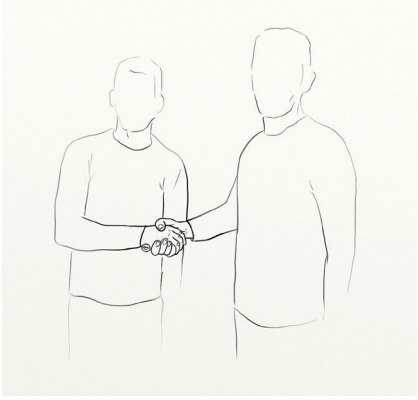
Političarsko ili ***korporativno rukovanje*** *jest* rukovanje s obje ruke. Osoba koja prva pruža ruku pokušava ostaviti kod druge osobe dojam da je poštena i dostojna povjerenja. Izvodi se tako da se gleda izravno u oči i ima iskren opuštajući osmijeh i samouvjereno ponavljanje imena druge osobe. Dvoručni stisak povećava količinu tjelesnoga kontakta i smatra se zagrljajem u malome. Ipak se preporučuje da se taj način rukovanja ne primjenjuje kod osobe koju prvi put susrećemo, nego kod osobe koju dobro poznajemo.[313]



Slika 23. *Političarsko ili korporativno rukovanje*

Tko prvi pruža ruku? S obzirom na to da je rukovanje znak povjerenja i dobrodošlice, prije nego što se započne rukovanje važno je sebi postaviti dva pitanja: *Jesam li dobrodošao? Je li ovoj osobi drago što se susreće sa mnom?* Odgovor na ta pitanja odredit će čin rukovanja. Važno je znati da je rukovanje sa ženama u nekim zemljama upitno (primjerice u mnogim muslimanskim zemljama to bi se smatralo neodgojenim, a prihvatljivo je lagano klimnuti glavom).

Prednost lijeve strane. Kada dvojica vođa stoje jedan pored drugoga i poziraju medijima, pokušat će izgledati ravnopravno po tjelesnoj veličini ili odijevanju, no onaj koji se nalazi na lijevoj strani slike, izgledat će dominantnije. Razlog tomu je taj što je toj osobi pri rukovanju lakše steći dominantan položaj, pa se tako i doima.



Slika 24. *Prednost lijeve strane*

Dlanovi

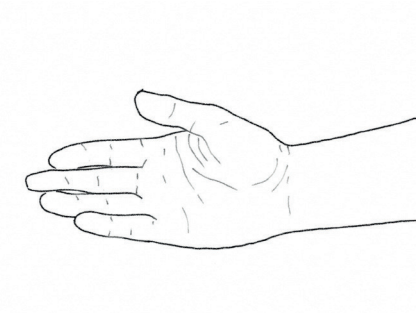
Kada ljudi žele biti otvoreni i iskreni, nerijetko će ispružiti jedan ili oba dlana prema drugoj osobi i reći: *Žao mi je ako sam te povrijedio*. Poput većine neverbalnih signala, pokazivanje dlanova potpuno je nesvjesno i prenosi *intuitivan* osjećaj ili slutnju da druga osoba govori istinu. Kada djeca lažu ili nešto skrivaju, često sklanjaju dlanove iza leđa. Prodavače uče da promatraju kupčeve dlanove dok objašnjava ili navodi zamjerke zašto ne može kupiti proizvod, jer čovjek koji iznosi valjane razloge obično ima otvorene dlanove. Kada čovjek nešto iskreno objašnjava služi se rukama i pokazuje dlanove, dok će netko tko ne govori istinu po svoj prilici dati isti usmeni odgovor, ali će sakriti ruke. Držanje ruku u džepovima omiljeni je trik muškaraca koji ne žele sudjelovati u razgovoru. Izvorno, dlanovi su bili poput glasnica govora tijela jer su govorili više od bilo kojega drugog dijela tijela, pa je njihovo sklanjanje bilo poput držanja zatvorenih usta.[314]

Korištenjem otvorenih dlanova u komunikaciji s drugim možete sebe predstaviti otvorenijima i vjerodostojnijima. Zanimljiva je činjenica da što su pokreti otvorenim dlanovima češći, to je sklonost prema izgovaranju neistine manja. Ako je čovjek iskren, izložit će dlanove, ali sam pokret izlaganja dlanova otežat će mu izgovaranje uvjerljive laži.

Moć dlana. Jedan od najmanje primijećenih, ali najmoćnijih tjelesnih signala daje se dlanom pri zadavanju uputa, zapovijedi ili prilikom rukovanja. Upotrijebljena ispravno, *moć dlana*, onome tko se njome služi, daje moć nad drugima.

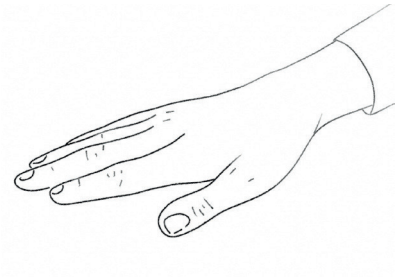
Tri su osnovne zapovjedne kretnje dlanom: 1) položaj *dlana prema gore*, 2) položaj *dlana prema dolje*, 3) položaj *zatvorenoga dlana s ispruženim kažiprstom*.

Dlan okrenut prema gore pokorna je, neprijeteća kretnja koja podsjeća na uličnoga prosjaka dok prosi. Gledajući iz evolucijske perspektive, ona pokazuje da čovjek ne skriva oružje.



Slika 25. *Dlan okrenut prema gore*

Pomoću ***dlana okrenutoga prema dolje*** istoga ćete trenutka izgledati autoritarno. Drugi će osjećati da ste im naredili nešto. Korištenje ovoga dlana različito se prihvaća s obzirom na hijerarhijsku ljestvicu. Ako tako postavite dlan prema nekome na istoj razini, ta osoba može odbiti komunikaciju ili naredbu i naljutiti se na vas. Ako je netko podređen, on će prihvatiti zapovijed zato što mora. Okretanjem dlana iz položaja prema gore u položaj prema dolje potpuno se mijenja način na koji vas drugi doživljavaju. U vrijeme Trećega Reicha nacistički pozdrav dlanom izravno okrenutim prema dolje bio je simbol moći i tiranije.



Slika 26. *Dlan okrenut prema dolje*

Položaj zatvorenoga dlana s ispruženim kažiprstom zapravo je šaka, a ***ispruženi prst*** služi kao simbolična batina kojom govornik figurativno tjera slušatelje da mu se podčine. Podsvjesno, ovaj položaj budi negativne osjećaje, jer je preteča „izravnoga udarca", kretnje koju većina primata upotrebljava za napad i prijetnju. Upereni prst jedan je od najiritantnijih pokreta koji netko može koristiti dok govori, osobito ako njime udara u

ritmu riječi. U nekim zemljama (Malezija, Filipini) upiranje prstom u nekoga uvreda je jer se prstom upire samo u životinje. U Maleziji se ljudi služe palcem kada pokazuju u druge ljude ili daju upute o smjeru kretanja.



Slika 27. *Položaj zatvorenoga dlana s ispruženim kažiprstom*

Osmijeh

Osmijeh je još jedan neverbalni aspekt komunikacije koji zauzima važno mjesto u međusobnoj komunikaciji, ali se mora promatrati u kulturološkome značenju. Osmijeh se općenito smatra znakom da je neka osoba zadovoljna i sretna. Kada se rodimo, plačemo, pet tjedana nakon rođenja počinjemo se osmjehivati, a smijeh počinje između četvrtoga i petoga mjeseca. Što smo stariji, sve ozbiljnije shvaćamo život. Odrasla osoba nasmije se u prosjeku 15 puta dnevno, dok se dijete predškolskoga uzrasta prosječno nasmije 400 puta tijekom dana.

> *Dopušten je osmijeh, ali ne i smijeh. Smijeh, čest i glasan, znak je neodgojenosti (Pisma lorda Chesterfilda sinu – Strategija uspjeha u društvu).*

Postoji *pet najčešćih tipova osmijeha.*[315]

1) ***Osmijeh stisnutim usnama***. Usne su u ravnoj liniji rastegnute preko cijeloga lica, a zubi skriveni. Taj osmjeh govori da osoba koja se osmjehuje ima neku tajnu, stav ili mišljenje koje ne namjerava podijeliti s vama. Omiljen je među ženama koje ne žele izravno reći da im se netko ne sviđa, a drugim je ženama obično jasan znak odbacivanja, dok su ga muškarci uglavnom nesvjesni.

2) ***Iskrivljeni osmijeh***. Ovaj osmijeh na suprotnim stranama lica pokazuje suprotne osjećaje.

3) ***Osmijeh obješenom čeljusti*** uvježbani je osmijeh. Donja čeljust jednostavno se objesi da bi se prenio dojam da se onaj tko se njime služi smije ili da je rezigniran.

4) ***Osmijeh upućen pogledom u stranu ili gore*** jest spuštene glave, gledajući gore i osmjehujući se stisnutim usnama. Osoba koja se tako osmjehuje izgleda mladalački, razigrano i tajnovito. Takav stidljiv osmijeh miljenik je muškaraca u čitavome svijetu, jer kada se žena njime posluži, budi roditeljske osjećaje i potiče u muškarca želju da je štiti i skrbi za nju.

5) ***Trajan namješten osmijeh***. Neke ljude resi trajan osmijeh. U nekim prostorima to je jednostavno zaštitni znak i ljudi se stalno osmjehuju.

Kao što vidimo, nisu svi osmijesi isti. Nisu svi ni topli. „Osmijeh hladnih zuba" izraz je na jidišu koji je poznat u mnogim domovima diljem svijeta. Oni koji vole Shakespearea, vjerojatno će pomisliti na: *Mogu se smiješiti i ubiti dok se budem smiješio* iz trećega čina *Henrika VI.* Ili *U ljudskim osmjesima ima i bodeža* iz *Macbetha*. Iz *Hamleta* je citat: **„Čovjek se može smiješiti i smiješiti, a biti zao**."[316]

Milijuni radnika i upravnoga osoblja 1992. godine u istočnoj Europi prilagođavali su se zapadnjačkome poslovnom svijetu. Tu nije bila riječ samo o najnovijim računalima i drugim strojevima. Na nizu tečajeva u Podstamu o kojima se mnogo govorilo, bivša stjuardesa *Pan-Americana* upućivala je svoje polaznike da se smiješe dok telefoniraju. Govorila im je: **„Ljudi čuju razliku**."[317]

Smijeh potiče lučenje prirodnih analgetika i *hormona sreće*, tzv. endorfina, pomažući smanjenju stresa i tjelesnome iscrpljenu. Da je osmijeh u svezi sa zdravljem, potvrđuje i činjenica da je više američkih bolnica u 1980-ima uvelo ***koncept sobe smijeha***. Medicinari su odredili sobu i napunili je zbirkama viceva, filmskim komedijama i humorističnim serijama, a i komičari su redovito nastupali. Pacijenti su svakodnevno izlagani 30-minutnim seansama smijeha. Rezultati su bili impresivni – dramatično poboljšanje zdravlja kod pacijenata.[318]

> *Smiješit ću se jednako i prijatelju i neprijatelju. Osmijeh ostaje najjeftiniji dar koji mogu dati bilo komu, a ipak njegova moć pobjeđuje carstva (Mandino: Najveći trgovac na svijetu).*

Dodir

Dodirivanje može biti usmjereno na sebe i na druge osobe. Dodiri usmjereni na vlastito tijelo, kojima komuniciranje obično nije svrha, mogu odražavati određeno stanje ili naviku pojedinca. Mnogi se običaji nazivaju nervoznim manirizmima. Istraživači iz područja neverbalne komunikacije tipove dodira koji su usredotočeni na vlastito tijelo nazivaju ***adapterima***. Ti adapteri mogu uključivati različite vrste dodirivanja vlastita tijela poput lizanja, čačkanja, pridržavanja, štipkanja, češljanja i dr.[319]

S druge strane, jedan od najvažnijih oblika neverbalne komunikacije događa se kada se dvoje ljudi dodiruje. Dodir može biti praktično naelektriziran, ali može i iritirati, goditi ili smirivati. Dodir je, stoga, vrlo neodređen oblik ponašanja čije značenje često više proizlazi iz konteksta, prirode danoga odnosa i načina na koji se izvodi, nego iz konfiguracije samoga dodira. Potkategorije osnovnih oblika dodirivanja uključuju glađenje, udaranje, pozdravljanje i opraštanje, zadržavanje te usmjeravanje kretnji druge osobe.

Kao što se vidi, dodir je jedno od najvažnijih oblika neverbalnoga komuniciranja. ***Haptika*** je znanost o tome kako koristimo dodir u komunikaciji. Znamo da je dodir suštinski važan za psihološki i fizički razvoj djece i emocionalno blagostanje odraslih. Dodir se, također, upotrebljava da bi se naznačio profesionalni odnos, prijateljstvo, intimnost i seksualna uzbuđenost.

Istraživanja pokazuju da postoji sedam tipova dodira.[320]

1) ***Dodir pozitivnoga efekta*** obuhvaća dodire potpore, poštovanje, uključivanje, naklonosti, fizičke privlačnosti i seksualnoga interesiranja.

2) ***Živahan dodir*** pokazuje nemirnu sklonost ili živahnu agresiju.

3) ***Kontrolni dodir*** postiže popustljivost ili pozornost i naglašava odgovor.

4) ***Ritualni dodir*** formalni su dodiri koji označavaju pozdrav ili odlazak.

5) ***Hibridni dodir*** dodiri su pozdravljanja ili dolaska koji izražavaju naklonost.

6) ***Dodiri koji se odnose na zadatak*** mogu biti popratni (pomaganje nekomu da obuče kaput) ili se koristiti zajedno s komentarom (*Sviđa mi se vaš kaput*, ono što izgovara dok dodiruje kaput).

7) ***Slučajni dodir***; nenamjerni dodiri.

Dodir uključuje i mobilizira. To je pristupna forma ponašanja. S druge strane, izbjegavanje dodira predstavlja negativan stav prema dodiru, koji, također, utječe na vaše proksemičko ponašanje i druge vidove neverbalne komunikacije.

Glas

Glasovno se ponašanje odnosi na to *kako* je što rečeno, a ne *što* je rečeno. Opisuje niz neverbalnih glasovnih znakova koji prate sam govor. Većina istraživanja glasovnoga ponašanja i njegovih učinaka na ljudsku interakciju usredotočuju se na razinu i varijabilnost visine, trajanje zvuka, (kratko ili otegnuto), stanke tijekom govora i latenciju odgovora za vrijeme izmjene slijeda govorenja, stupanj i varijabilnost glasnoće, rezonanciju, jasan ili nejasan izgovor, brzinu, ritam, te ubačene zvukove tijekom govora poput *uh* ili *hm*.[321]

> *Kvaliteta vašeg glasa – ton, modulacija, glasnoća, tempo, visina, disanje, pa čak i stanka – prenosi 38 posto vašega značenja.*[322]

Možemo zaključiti da, slušajući neku osobu kako govori, osim na riječi, pozornost možemo obratiti i na brzinu govora, visinu tona, naglasak, na boju glasa, modulaciju itd. To su paralingvistički znakovi.[323] Glas osobe može, također, pružiti uvid u njezinu socijalnu klasu, obrazovanje, podrijetlo, njezino zdravlje i blagostanje. Jačina glasa može se mijenjati: blag – naglašava nježnost ili jak – izražava hitnost.

> *Angela Merkel se i sama uvjerila da ženski glas nije isto što i duboki muški glas. Muški se glasovi lakše prenose složenim sustavom zvučnika nego ženski koji se često previše pojačavaju.*[324]

Tako glas postaje jedan od preduvjeta uspješne neverbalne komunikacije. U komunikaciji intenzitet glasa može ojačati ili povećati nečiju moć i prenijeti osjećaj povjerenja. Pored povjerenja, možemo vidjeti još nekoliko karakteristika glasa i mogućih osjećaja koji s njim idu prije nego što neke odlike zasebno razmotrimo:[325]

- monolitan glas → dosada
- spor govor, nizak ton → depresivnost
- visok, empatičan ton → entuzijazam
- ton glasa koji se diže → iznenađenje
- nagao i odsječen govor → obrambeni stav
- jezgrovit, glasan govor → ljutnja
- visok ton, riječi koje izlete → nevjerica.

Brzina govora predstavlja broj riječi koje izgovorimo u određenome vremenu. Jedinica koja se najčešće koristi jest jedna minuta, a prosječna

brzina govora jest od 125 do 150 riječi u minuti. Brzina govora prilično je konstantna kod pojedinaca. Iz tog razloga veća brzina povezana je sa strahom ili ljutnjom, a sporiji govor s tugom ili depresijom. Neki ljudi mogu kontrolirati brzinu govora unatoč emocijama, ali napor za održavanje kontrole često se izražava drugim vokalnim ili facijalnim znacima. Ne postoji optimalna brzina govora. Brzina govora učinkovitija je kada se prilagodi verbalnomu sadržaju poruke i određenomu primatelju.

Visina glasa odnosi se na visoku ili nisku razinu frekvencije glasa. Raspon visine glasa određen je veličinom i oblikom glasnih žica. Visina glasa utječe na stav prema komunikatoru i sadržaju poruke. Visina glasa predstavlja i važan element u donošenju stava o govorniku. Optimalna visina glasa, razina koja je najprihvatljivija, najčešće je jedna trećina iznad najniže visine koju osoba može proizvesti.

> *Niska visina šalje poruku da kontrolirate svoje emocije i situaciju. Visoka visina glasa prenosi uzbuđenje, možda nijansirano nervozom, strahom ili nesigurnošću. Kreštav glas označava nedostatak kontrole. Izbjegavajte monotono govoriti. Promijenite visinu i tempo kako biste pokazali raspon emocija, ali ne dopustite da vam se glas penje previsoko. To može rezultirati gubitkom vjerodostojnosti. – V. Wiener:* ***Power Communications****, 1994.*

Fluentnost je kontinuitet govora. Povezana je s brzinom. Na fluentnost govora utječu pauze. Osoba koja stalno zastaje, čiji je govor prepun vokalizacija (*hm*, *ah*, *mm* i dr.) može umanjiti uspjeh svoje govorne komunikacije. Stanke koje su česte, duge i glasovne i koje se prave tijekom iznošenja ideje obično uznemiravaju i štete svrsi govornika.[326]

> *Kada se Caroline Kennedy 2009. godine natjecala za Senat na mjesto koje je ostalo upražnjeno odlaskom Hillary Clinton, držala je brojne govore na konferencijama za novinare. Jedan od glavnih razloga zbog kojih su je ljudi i mediji kritizirali bila je prevelika upotreba „znate", „hm" tijekom govora. Fred Dicker iz „New York posta" napisao je: „Izgledala je manje kao kandidat a više kao ideja kandidata. Elokventna ali nejasna. Uglavnom nedefinirana i izgleda riješena da takva i ostane."*[327]

Kvaliteta glasa. Svatko od nas ima distinktivnu kvalitetu glasa jer rezonantnost glasa, koja u velikoj mjeri određuje njegovu kvalitetu, ovisi o veličini i obliku tijela kao i glasnih žica. Studije mogu pouzdano napraviti razliku između kreštavih i grubih i onih koji se smatraju ugodnim ili *rezonantnim* glasom. Nekoliko glasova u brojnim kulturama smatra se naročito neugodnim: ***hipernazalnost*** (pričanje kroz nos), ***denazalnost*** (koja zvuči kao da je govornik stalno prehlađen) i ***grubost*** (škripavost).

Stanke (pauze)

Svakodnevni govor ili tzv. spontani govor izrazito je rascjepkan i isprekidan. Pojedini istraživači smatraju da dvije trećine govora dolazi u dijelovima manjim od šest riječi. Tako nastaju stanke koje variraju u dužini od milisekunde do minuta. Podložne su značajnim varijacijama, odnosno individualnim razlikama.[328]

Stanke nisu podjednako raspoređene u govornome nizu. Postoje istraživanja[329] općih mjesta pojavljivanja stanki u govoru i to na gramatičkim i agramatičkim sjecištima. Analiza spontanih govora pokazuje da 55 posto pauza ulazi u gramatičku kategoriju.

Dvije osnovne vrste stanki jesu: 1) **neispunjena stanka,** tj. tišina, i 2) **ispunjena stanka**. Ispunjena stanka ispunjena je nekim oblikom fonacije kao što su *um* ili *uh*. Slušatelji negativno ocjenjuju previše ispunjenih ili previše neispunjenih stanki. Zbog previše neispunjenih stanki u govoru slušatelji doživljavaju govornika anksioznim, ljutitim ili prezrivim. Zbog previše ispunjenih stanki govornik se doživljava anksioznim ili kao da se dosađuje. Neka istraživanja ukazuju da bi ispunjene stanke trebalo općenito izbjegavati, dok druga istraživanja sugeriraju da je njihova uporaba povezana s kompleksnijim misaonim procesima i uporabom opsežnoga rječnika.[330] Zanimljivo je da se ispunjene stanke češće pojavljuju u govoru muškaraca nego žena.[331]

U neispunjene stanke spada i tzv. ***sugestivna stanka*** koja se u govoru koristi za isticanje i naglašavanje verbalne poruke. Kada se želi istaknuti određena misao ili poruka, pravi se kratka (sugestivna) stanka koja privlači slušateljevu pozornost. Ona se često koristi na samome početku izlaganja. Kratka šutnja sugerira važnost onoga što će se reći.

Upravljajte tišinom. Koristite tišinu kad govorite i kada slušate. Pauza daje priliku i govorniku i slušatelju da saberu svoje misli. Nijedan se ne bi smio osjećati prisiljenim da požuri ispuniti trenutak tišine. Naučite biti smireni s tišinom. Često tišina slušatelju otvara vrata za više informacija od govornika. Sjedeći šutljivo i s iščekivanjem potičete govornika da trenutak razmisli, a zatim nastavi govoriti. V. Wiener: Power Communications, 1994.[332]

Odijevanje i komunikacija

Ono što nosite i kako nosite, šalje snažne signale onima oko vas. Vaša odjeća i dodatci odražavaju vaš status: tko mislite da ste i što želite da drugi misle o vama. Kao što porotnik, na osnovi prvoga dojma, u nekoliko sekundi odluči je li optuženik kriv ili nevin, na isti način i mi prosuđujemo prilikom upoznavanju.

Budući da znamo da govor tijela čini 55 % komunikacije i da nas drugi najprije vide pa tek onda čuju, treba voditi računa o načinu odijevanja. Odjeća kao važna sastavnica u definiranju dojma i imidža jedne osobe, pored toga što priopćava informacije o njezinoj osobnosti, socijalnomu statusu, pripadnosti određenoj grupi, seksualnosti, agresivnosti i ostalim sklonostima, utječe i na ponašanje osobe koja je nosi.

Odijelo je glupost, ali je glupo ako muškarac nije lijepo odjeven – prema društvenomu položaju i načinu života (Pisma lorda Chesterfilda sinu – Strategija uspjeha u društvu).

Funkcije odjeće

Mnogi ljudi vjeruju da odjeća prenosi važne poruke. Odjeća može ispunjavati različite funkcije: ukrašavanje, fizička i psihička zaštita, seksualno privlačenje, samopotvrđivanje, samozatajnost, prikrivanje, identifikacija s grupom, utjecaj na mišljenje drugih i pokazivanje statusa ili uloge. Odjeća, također, može imati funkciju informiranja promatrača.[333]

***Odvjetnici** odavno znaju da način odijevanja njihovih klijenata može utjecati na mišljenje suca i/ili porote. Neke se optuženike čak poticalo da stave lažni vjenčani prsten kako bi se ublažio utjecaj bilo kakve predrasude o samcima.*

Neke od osobnih značajki koje se mogu komunicirati odjećom uključuju: spol, dob, nacionalnost, veze s osobom u pratnji, socioekonomski status, identifikaciju s određenom grupom, zanimanje ili status u službi, raspoloženje, osobine ličnosti, stajališta, interese i vrijednosti. Odjeća, također, određuje kakvo ponašanje očekujemo od onoga tko je nosi.[334]

> *Postoji **pet osnovnih oblika tijela**: **okrugli**, **dugi-ovalni**, **angularni/kutni**, **ovalni** i **blagog-kuta**. Skicirajte odgovarajuće oblike i odredite onaj koji je dominantan u vama. Ili neka vam prijatelj pomogne odlučiti o obliku vašega tijela. Ovo vam govori o „dizajnu" vašega tijela. Kada ponovite ovaj dizajn u frizuri, naočalama, odjeći, dodatcima, dekoru za dom i ured, tehnikama prezentacije i rekvizitima, dostigli ste svoj potencijal vizualne moći.*[335]

Odjeća prenosi različite poruke. Ljudi s kojima smo u interakciji na te poruke reagiraju na različite načine. Istraživači smatraju da odjeća pridonosi i ispunjavanju slike koju imamo o svome idealnom „ja". Odjeća može stimulirati ili destimulirati određene obrasce komunikacije. Nova odjeća može izazvati osjećaj sreće.

Uniforma

Uniforma je posebna vrsta odjeće koja istovremeno otkriva i skriva moć. Ona identificira nositelja kao dio grupne strukture, čineći status nositelja u grupi vrlo vidljivim i potiskujući druge znakove statusa. Potiskivanje statusa i individualnosti razlog je velike rasprave o školskoj uniformi u Sjedinjenim Američkim Državama. Pristalice tvrde da školske uniforme smanjuju razlike u socioekonomskome statusu i smanjuju utjecaj bandi jer bi odjeća „bande" bila zabranjena kodeksom uniforme. Protivnici se slažu da uniforme smanjuju razlike u statusu i individualnosti, ali tvrde da potiskuju izražavanje, kreativnu individualnost i slobodu govora.[336]

Uniforma je, također, potvrda legitimiteta i može izazvati usklađenost ako simbolizira autoritativnu moć, kao što to čine vojne ili policijske uniforme. Uniforme prikrivaju i otkrivaju moć potiskivanjem pojedinačnih statusnih simbola, istovremeno signalizirajući snažne poruke autoriteta i statusa grupe. Korištenjem uniforme grupa potvrđuje pojedinca kao svoga predstavnika i preuzima odgovornost za njegovo ili njezino ponašanje.

Iako uniforma nositelju ponekad daje određeni autoritet, paradoksalno, ljudi koji rade u uniformi uglavnom imaju niži status od osoba koje rade u profesionalnoj odjeći. Naprimjer, zaposlenici zrakoplovnih tvrtki, uključujući stjuardese, osobe koje rukuju prtljagom, pa čak i piloti, obično nose uniforme, ali izvršni direktor zrakoplovne tvrtke vjerojatno će nositi poslovno odijelo. Radnici niskoga statusa u ustanovama poput restorana brze hrane ili prehrambenih trgovina također će vjerojatno nositi uniforme. Dakle, uniforme nam govore dosta toga o rangu i statusu.[337]

Profesionalni izgled

Mnogi se ljudi pridržavaju pravila oblačenja u uredima. Kredibilitet, kao što kaže jedan mladi odvjetnik, jest odijelo. Odijelo, ipak, čini čovjeka.[338] Da bi vas tržište *kupilo*, vaš sadržaj morate dodatno upakirati u kvalitetan omot, a to je vaš izgled, odnosno vaša njegovanost, vaša tjelesna težina, odjeća koju nosite, držanje koje zauzimate, cipele u kojima hodate itd.

Odjeća, kao i frizura i šminka trebaju ulijevati dodatno samopouzdanje osobama, a posebno javnim komunikatorima kako ih ne bi odvajali od njihovih poruka.

Ne treba zaboraviti što je John Molly rekao u knjizi ***Odijevanjem do uspjeha*** (*Dress for Success*).[339] On smatra da način na koji se odijevamo ostavlja izniman trag na ljude koje susrećemo profesionalno ili u svakodnevnome životu. Naše odijevanje utječe na njihovo ponašanje prema nama. Nastup je sigurniji i poduzetniji kada ste dobro odjeveni. Odijelo je, stoga, dio imidža.

> *Predsjednik SAD-a John F. Kennedy navodno je obično oblačio dvije potkošulje i dvije majice kada bi bilo hladno. Na događajima na otvorenome on bi bio jedini čovjek bez gornjega kaputa, što ga je činilo muževnijim i jačim nasuprot njegovim kolegama koji nose gornje kapute.*

Odjeća vas ne treba činiti ukočenim, ali odijelo treba poslužiti za profesionalan izgled. S druge strane, potrebno je da se u svojoj odjeći osjećate ugodno. Dnevno smo u nedoumici u svezi s tim što obući, a pravilo koje može pomoći glasi: ***ako već treba pogriješiti, uvijek je bolje odlučiti se na više*** (više svečano) ***nego na niže*** (manje svečano) ili kako kaže latinska poslovica: ***Locus regit actum*** – **mjesto određuje postupak**.

Odjeća bi se trebala prilagoditi statusu i prigodi, vrsti posla, godinama života, sezoni, dobu dana, kulturološkoj sredini i tjelesnim predispozicijama. Menadžeri, političari i druge javne osobe često odabiru standardna tamnoplava odijela i svijetloplave i bijele košulje, dok žene imaju daleko raznovrsnije mogućnosti izbora odjeće.

Istraživanja pokazuju da je određen način odijevanja povezan s nekim osobinama ličnosti. Danas 70 % mladih žena možemo svrstati u jednu od sljedećih kategorija: odijevanje prema posljednjoj modi; *casual* odijevanje; odijevanje bez obzira na modu; nekonvencionalno odijevanje.

Poslovni su kostimi i odijela standardna uniforma poslovnih žena jer je to najprihvaćeniji oblik odijevanja javnih službenica i službenika. Poslovne žene trebaju odabrati odjeću u kojoj se dobro osjećaju i dobro izgledaju. Džepovi su korisni za spremanje bilježaka ili drugih materijala te podsjetnika. Torbica može predstavljati smetnju, ali, ako je potrebna, treba je držati u automobilu ili zamoliti nekoga od osoblja da je nosi tijekom javnih nastupa.

Stanje cipela uvijek je dobar način da prosudite karakter neke osobe. Neuredne cipele pokazuju nekoga kome nedostaje pozornosti za detalje. S druge strane, čiste cipele otkrivaju nekoga tko pazi na detalje i organizaciju.

Vaše boje i uzorci

Boja, kao i oblik, imaju istaknutu ulogu u stilu. Boje koje nosite trebaju izgledati poput vas. One bi trebale odražavati vašu jedinstvenost i naglasiti vašu prirodnu atraktivnost. *Boja* je nijansa koja pomiče, animira i pojašnjava vaš prirodni izgled. Ona bi trebala potaknuti raspoloženje i dati izjavu o vama. Jasno je da možete utjecati na svoj izgled regulirajući boje koje nosite i kako ih nosite. Svakako želite da vas pamte po onome što jeste, a ne po odjeći koju nosite. Vi stvarate trajni dojam kada postignete vizualni sklad.[340]

Paleta je kolekcija boja koja izražava sve vaše potrebe i udovoljava svim vašim zahtjevima. Sve vaše boje idu zajedno na vas. Vi ste koordinirajući čimbenik. Vaše će boje uvijek biti vaše boje, pa čak i kada vam koža potamni ili kada vam kosa posjedi. Odabir palete nadilazi opseg osobnih preferencija ili zdrava razuma. … utječe na ono što ljudi vide. Kada vas ljudi gledaju, njihove oči miješaju vaš izgled s bojama koje nosite. Ako je rezultat ugodan, zadržat ćete njihovu pozornost.

Jedna od tajni učinkovite vizualne komunikacije jest u načinu na koji koristite raspoloženje. Raspoloženje povećava ili umanjuje vašu individualnost, ovisno o prilici. Neka prigoda odredi raspoloženje. S raspoloženjem se možete nositi i kroz boju.

Uzorci odjeće mogu se procijeniti prema stupnju ozbiljnosti ili stavu bezbrižnosti. **Jednobojni** su najozbiljniji, stvarajući stabilnost i karakter. Oni ne ističu pokret ili emocionalnu povezanost. **Karirani** i uzorci s otiskom najhirovitiji su i najživahniji. Intenzivni su u njihovu pokretu za oko i ukazuju na nedostatak fokusa. Možete ih koristiti vrlo učinkovito kada pravilno procijenite temu, priliku, raspoloženje i okruženje u kojemu ćete ih nositi. Ne zaboravite odabrati pravi uzorak za pravu priliku ili ćete stvoriti neskladnost u svojoj komunikaciji. Kada učinkovito koristite uzorke, zasigurno ćete poboljšati svoju individualnost i utjecaj.[341]

Način na koji se odijevate strogo je osobna odluka, ali ne privatna. Najbolja politika omogućuje vam da se oblačite kako biste se osjećali ugodno. Izbjegavajte krajnosti, osim ako se ne bavite poslom u kojemu privlačite pozornost svojim izgledom.

11. AKTIVNO SLUŠANJE

Umijeće slušanja jedna je od najvažnijih komunikacijskih vještina. Istraživanja pokazuju da najbolji komunikatori nisu oni koji znaju lijepo govoriti. Nasuprot tomu majstori komunikacije osobe su koje imaju dar ili disciplinu slušanja. Znate li nekoga tko ima dva jezika i jedno uho? Ne, ne znate. Svi smo mi biološki jednako naoružani. Ali, ipak, ljudi vole više govoriti nego slušati. Zašto? Zato jer je slušanje zahtjevnije od govorenja. Zahtijeva potpunu koncentraciju.

> *Priroda je ljudima dala jedan jezik i dva uha kao znak da bismo trebali slušati dvostruko više nego što govorimo. Epiktet*

Jedno istraživanje pokazuje da od sva četiri komunikacijska ponašanja (govor, pisanje, slušanje i čitanje), slušanje dolazi odmah poslije čitanja kao najmanje uzbudljiva aktivnost. No, prema drugim istraživanjima provedenih među 1.000 menadžera, slušanje se nalazi na prvome mjestu najpoželjnijih vještina kod menadžera. Postoji jedna arapska poslovica: *Ako slušam, ja imam prednost, ako govorim, imat će je drugi*.

> *… u javnosti se (Napoleon) odijevao i držao „republikanski" skromno, često slušao, govorio tek povremeno, jednostavno i suvislo.*[342]

Važnost slušanja

Ne rađate se kao izvrstan slušatelj, to postajete.[343] Slušanje je vještina koju svatko može steći, a javlja se u brojnim oblicima u kojima ljudska bića prevode zvuk u značenje. Danas se smatra da brojne profesije i pojedinci zanemaruju vještinu slušanja. Primjerice, za liječnike se kaže da ne slušaju bolesnike i odmah se oslanjaju na ehokardiograme i druge složene instrumente da bi utvrdili nepravilnosti u radu srca, iako ljudska sposobnost slušanja može otkriti brojne složene dijagnoze. Ponašanje pri slušanju tako može odrediti nečiji društveni i profesionalni uspjeh. Vaše vještine slušanja mogu biti ključan činitelj u tome da posao dobijete vi ili netko drugi.[344]

> *Otprilike 80 posto budnih sati provedemo u komunikaciji, a većina komunikacije uključuje slušanje. Slušanjem se zarađuje između 40 i 80 posto tipične profesionalne plaće. Ipak, većina nas zadržava samo 25 posto onoga što čujemo, četrdeset i osam sati nakon što smo to čuli, osim ako podatke ne zapišemo.*
>
> *Osamdeset (80) posto ljudi koji ne uspiju u svome poslu to čine uglavnom zato što se ne mogu dobro slagati s drugima. Ovaj je neuspjeh barem djelomično uzrokovan lošim slušanjem — jednim od glavnih uzroka nerazumijevanja među ljudima.*[345]

Jedno istraživanje o slušanju provedeno je da bi se provjerile hipoteze nekoliko prethodnih studija u svezi s vještinama slušanja i načina na koji su one povezane s akademskim savjetovanjem. Istraživanje se bavilo razinom povjerenja studenata koje je stvoreno njihovim pogledom ili dojmom da nastavnik sluša, kao i načinom na koji to dovodi do zadovoljstva i stvaranja veze s nastavnikom. Rezultati su pokazali da postoji **velika povezanost između slušanja i opažene dobronamjernosti**, **slušanja i kompetentnosti**, **slušanja i pouzdanosti**, **slušanja i dopadljivosti**, kao i **slušanja i iskrenosti**. Općenito gledano, istraživanje je dalo dodatni kredibilitet stavu da je slušanje uspješna komunikacijska vještina.[346]

Slušanje je složen proces

Slušanje je od više od pukoga slušanja izrečenoga. Slušanje uključuje **interpretaciju, evaluaciju** i **reakciju**. To nameće odgovornosti slušateljima. Dvije su osnovne slušateljeve odgovornosti:[347]

- Učiniti da proces komunikacije djeluje ***učinkovito i točno***.
- Učiniti da **poruke govornika učine** ono za što su namijenjene da čine.

Da bi se postigla slušateljeva odgovornost, treba se usredotočiti na govornika. Važno je imati na umu da poruka nije samo u riječima. Ona je u očima govornika, izrazima lica, tonu, visini, ritmu glasa, gestama, držanju tijela i stankama — svi verbalni i neverbalni znakovi koji čine cjelovitu poruku.

Što se podrazumijeva pod slušanjem?

Nejasnoće samoga pojma jedan su od razloga za pogrešnu predstavu o *slušanju*. Slušanje je složen proces koji obuhvaća četiri elementa: 1) sluh, 2)

pozornost (pažnja), 3) razumijevanje, 4) pamćenje. U svezi s tim slušanje se može definirati kao „selektivan proces posvećivanja, sluha, razumijevanja i pamćenja slušnih simbola“.[348]

Sluh

Sluh je prvi element u procesu slušanja koji predstavlja automatski fiziološki proces primanja slušnih nadražaja. Zvučni valovi obično se primaju putem uha i stimuliraju živčane impulse koji idu prema mozgu. Ljudsko uho može se izboriti s od 55 do 85 decibela. Stoga postoje zakonske odredbe kako bi se osobe, a posebno radnici, zaštitile od gubitka sluha koji može nastati zbog izlaganja jakoj buci. Čimbenik sluha je i brzina govora. **Prosječna brzina govora je od 120 do 150 riječi u minuti**.

Pozornost (pažnja)

Znanstvenici su utvrdili da je ***koncentracija*** jedan od najvažnijih procesa slušanja. Koncentracija je, zapravo, samo obraćanje pozornosti. Poslovni lideri koji drže usta zatvorena, a uši otvorene, imaju bolju priliku da ih se čuje, naročito kada nauče koristiti tišinu kao instrument slušanja. U današnjemu, sve bržemu svijetu prepunom sastanaka i sve veće odgovornosti ljudima sve češće smeta obavljanje više zadataka u isto vrijeme (*multitasking*). U nemogućnosti da primimo sve informacije dolazi do selektivne pozornosti (pažnje). Dakle, to je pojava koja se javlja kada se posvećujemo određenim nadražajima, a izbacujemo druge. Dio procesa selektivne pozornosti, koji je eksperimentalno proučavan, zove se *problem koktel-partija ili zabave*. Dakle, to je dio procesa selektivnoga slušanja kojim se proučava kako slušati samo jedan glas kada više osoba (više od jedne) govori u isto vrijeme. Istraživanja pokazuju da će osoba to najčešće i učiniti te da joj pozornost neće letjeti od jednoga do drugoga. Uzrok tomu najčešće jest činjenica da smo više zainteresirani za kontinuiranu poruku nego za nekoliko istodobnih poruka. Još jedno pitanje u svezi s pozornošću jest *prag slušanja*. To je minimalna razina jačine podražaja neophodna da bismo obratili pozornost u slušanju. Prag pozornosti ovisi o više činitelja, a jedan je od njih motivacija.

Razumijevanje

Treći i najvažniji element slušanja jest razumijevanje ili ***evaluacija***. Razumijevanje se najčešće odnosi na proces u kojemu se pridaje značenje

riječima koje čujemo, koje u najvećoj mjeri odgovara značenju koje je namjeravala poslati osoba koja šalje poruku. Budući da proces razumijevanja po definiciji zahtijeva da poruku povežemo sa svojim prethodnim iskustvom, težimo i da prihvatimo ili odbacimo poruku dok je pokušavamo razumjeti. Za razumijevanje je vezana vještina *senzitivnoga slušanja*. To je sposobnost da za vrijeme slušanja prihvatite stajalište druge osobe i ne ometa vas čak ni vlastita potreba da sudite, moralizirate, dajete savjete ili se prikazujete kao osoba koja sve zna. Ova se pojava ponekad naziva i *aerobik*-slušanje jer zahtijeva vrlo težak rad.

Pamćenje

To je skladištenje informacija za kasniju uporabu. Postoje dva tipa pamćenja ili memorije: kratkoročna i dugoročna memorija. ***Kratkoročna memorija*** omogućava da zapamtimo broj telefona dovoljno dugo da bismo ga pozvali, ali ne i dovoljno dobro da bismo ga se sjetili čak i pet minuta kasnije. U ***dugoročnoj memoriji*** skladište se one vrste informacija za koje obično smatramo da su „povjerene" memoriji. Zapravo, razlika između kratkoročne i dugoročne memorije jest količina ponavljanja i uvježbavanja jedne informacije i lakoće s kojom se ta informacija uklapa u već uskladištene informacije. Istraživanje pokazuje da neposredno nakon što nešto čujemo zapamtimo samo jednu polovicu toga. Osam sati kasnije sjećamo se samo 35 posto, a dva mjeseca kasnije 25 posto. Naravno da se podrazumijeva da smo najprije pozorno slušali, a da je poruka bila kratka i relativno jednostavna. Naš nas mozak ponekad zavarava i najčešće pamti stvari onako kako bismo mi željeli da su se neki događaji odigrali. Naša sjećanja iskrivljuju stvari tako da težimo da se sjećamo prošlih iskustava u svjetlu koje nas uljepšava. Pojam „egocentrične pristranosti" susrećemo kod pamćenja.

Priznanje

Priznanje je otvoreno iznošenje onoga što cijenite kod druge osobe. Kod priznanja ističemo i priznajemo vrijednosti osobe ili postupaka.

Sposobnost slušanja

Sposobnost slušanja definirana je kao stjecanje, obrada i zadržavanje informacija u verbalnoj komunikaciji s drugim osobama. Može izgledati

čudno, ali slušanje je sposobnost, tj. vještina (iako je riječ o pasivnoj aktivnosti). Vaše vas uši nikada neće dovesti u nepriliku. Vi jednostavno **učite slušanjem**.

> *Prikazat ćemo poznatu priču o **Daleu Carnegieju**, autoru nekoliko knjiga „Psihologija uspjeha". Carnegie je bio pozvan u New York na zabavu povodom povratka jedne vrlo bogate žene iz Afrike. Kada je stigao na zabavu, Dalea Carnegieja predstavili su bogatoj ženi. Na početku razgovora rekla mu je kako je čula da je jedan od najugodnijih sugovornika. Carnegie je zahvalio gospođi i rekao kako je čuo da se upravo vratila s putovanja po Africi. Pitao ju je zašto se odlučila na put u Afriku. Kada mu je gospođa rekla svoje razloge posjeta Africi, Carnegie je pitao: „A koga ste poveli sa sobom u Afriku? Kada ste zapravo otišli, a kada ste se vratili? Koja ste mjesta posjetili u Africi?" Njih dvoje razgovarali su više od dvadeset minuta. Za to vrijeme ona je pričala 95 % vremena kako bi odgovorila na Carnegieva pitanja. Sutradan u nekim njujorškim listovima pojavili su se citati bogate gospođe: „Gospodin Carnegie svakako je jedan od najugodnijih sugovornika u New Yorku."*[349]

Pogrešno je misliti da slušate samo svojim ušima. Zapravo slušate svojim mozgom, očima, tijelom i intuicijom. Ako zaista ne želite razumjeti drugu osobu, nikada nećete biti u stanju slušati. Često idemo u lov na činjenice. Umjesto slušanja glavne teme ili općih točaka argumenta, koncentriramo se na detaljne činjenice i možemo izgubiti uvid u cjelokupnu poruku.

Razlozi lošega slušanja

Stručnjaci navode četiri ključna razloga lošega slušanja. To su: 1) neusredotočenost, 2) pretjerano slušanje, 3) zaključivanje unaprijed i 4) usredotočenost na govornu izvedbu i izgled govornika.[350]

Neusredotočenost. Mozak je nevjerojatno učinkovit. Iako izgovaramo oko od 120 do 150 riječi u minuti, mozak može obraditi od 400 do 800 riječi u minuti. Prema navedenome slušanje se čini laganim, ali zapravo ima suprotan učinak. Budući da možemo slušati govornikove riječi, a uz to imati dovoljno slobodnoga *vremena slušanja*, dovedeni smo u iskušenje da prekinemo svoje slušanje razmišljajući o drugim stvarima. Taj se proces naziva nedovoljna neusredotočenost.

Pretjerano slušanje. Vidjeli smo da je jedan od problema neobraćanje dovoljno pozornosti na ono što čujemo. No, ponekad pretjerano obraćamo pozornost. Pretvaramo se u ljudske spužve, upijamo sve govornikove riječi kao da je svaka riječ dovoljno važna. Pokušavamo zapamtiti sva imena, datume i mjesta. U tome postupku često nam izmakne govornikova glavna poenta. Što je gore, možemo pomiješati činjenice. Umjesto pamćenja svega o čemu govornik govori, učinkoviti slušatelji obično se usredotočuju na glavne ideje.

Zaključivanje unaprijed. Kod zaključivanja unaprijed, riječi se stavljaju u govornikova usta. To je jedan od razloga zbog kojih ponekad loše komuniciramo s nama bliskim ljudima. Budući da smo uvjereni da znamo o čemu misle, ne slušamo ono što zaista govore. Prerano odbacivanje govornikovih ideja kao dosadnih ili pogrešnih drugi je oblik zaključivanja unaprijed. Možemo rano procijeniti da govornik nema ništa važno reći.

Usredotočenost na govornu izvedbu i izgled govornika. Ponekad sudimo o ljudima na temelju njihova izgleda ili načina govora i ne slušamo ono o čemu govore. Slušatelja lako može omesti govornikov naglasak, izgled ili stil te može izgubiti iz vida poruku. Usredotočenost na govornu izvedbu ili izgled jedan je od glavnih izvora buke u komunikacijskome procesu te nešto od čega se moramo znati zaštititi.

Vrste/tipovi slušatelja

Stvarnost je da, kada slušamo neki govor, ne doživimo ili ne čujemo svi iste činjenice. To potvrđuje da postoje četiri vrste slušatelja:

1) slušatelji koji se ***pretvaraju da slušaju***, čije su misli negdje drugdje;
2) ***ograničeni slušatelji*** koji samo daju ograničenu pozornost, usredotočuju se na određene komentare ili teme i mogu iskriviti ili pogrešno protumačiti druge stvari koje kažete;
3) ***slušatelji zaokupljeni sami sobom***, zabrinuti samo za svoja viđenja i gledaju samo na odgovor o njihovu pogledu na svijet ili poziciju;
4) ***aktivni slušatelji*** nastoje steći nove informacije i uvid ili koriste mogućnost da pokažu pozornost prema drugoj osobi.[351]

Pored navedenih vrsta slušanja, D. Carnegie naglašava da u komunikaciji s ljudima imate na umu da nemate posla s bićima logike nego s emocionalnim stvorenjima. On, također, naglašava da ćete sklopiti više poslova

u dva mjeseca ako iskažete interes za druge ljude nego što biste to uspjeli u dvije godine nastojeći zainteresirati druge za sebe.

Razmatrajući tipove slušatelja, Carnegie izdvaja sedam tipova.

1) ***Prezaposleni***. Ovakvi su ljudi užurbani, nisu usredotočeni ili još nešto usput obavljaju. Također su poznati kao *multitaskeri*, odnosno osobe koje istodobno obavljaju više zadataka te nisu u stanju mirno sjediti i slušati.

2) ***Užurbani sugovornici***. Ovi su ljudi fizički prisutni, a mentalno odsutni. Možete ih prepoznati po odsutnome izrazu lica. Oni ili sanjare ili razmišljaju o koječemu, samo ne o onome o čemu vi govorite.

3) ***Prekidači***. Ovi su ljudi spremni upasti vam u riječ u svakome trenutku. Nabrijani su i spremni prekidati vas te dovršiti umjesto vas rečenicu. Oni ne slušaju što vi govorite, nego su usredotočeni na ono što sami žele reći.

4) ***„Ma nije važno slušati."*** Ovakvi sugovornici odsutni su dok nas slušaju i iskazuju vrlo malo emocija. Odaju dojam da ih uopće ne zanima o čemu govorite.

5) ***Svadljivci***. Ovi ljudi su, doslovce, naoružani i spremni za ratovanje. Uživaju izraziti neslaganje s tuđim stavovima, a vole napadati druge.

6) ***Analitičari***. Ovakvi tipovi stalno preuzimaju ulogu savjetnika i terapeuta i spremni su snabdjeti vas s odgovorima čak i onda kada ih ništa ne pitate. Oni smatraju da su sjajni sugovornici i vole pomagati. Stalno analiziraju što im kažete i nude rješenja.

7) ***Angažirani***. To su osviješteni slušatelji. Oni slušaju očima, ušima i srcem i nastoje se uživjeti u ulogu sugovornika. To je slušanje na najvišoj razini. Njihove vještine slušanja ohrabrenje su i vama da nastavite govoriti i pružaju vam prilike da otkrijete vlastita rješenja te da omogućite svojim idejama da se razviju.

Kao što vidimo, vrstama slušanja znanstvenici i istraživači pristupaju na različite načine, ovisno o raznim istraživanjima i terminskomu pristupu tim vrstama. S. Tubbs u svojoj knjizi *Human Communication-Principles and Context* (2010.) navodi svoju tipologiju slušanja.[352]

1) ***Slušanje iz zadovoljstva*** podrazumijeva usmjerenost razgovoru kao način socijalizacije, a manje na djelovanje (npr. igranje igara). Slušanje iz zadovoljstva može obuhvatiti kazalište, gledanje filmova, glazbu, televiziju i druge oblike zabave. To je prvi tip slušanja.

2) ***Diskriminacijsko slušanje*** primarno se koristi za razumijevanje i pamćenje. Obuhvaća većinu situacija u kojima treba ozbiljno slušati, a to

podrazumijeva posao, nastavu i dr. Opće je pravilo da što je situacija važnija, to je bitnije da budemo u stanju upotrijebiti ovaj tip slušanja.

3) ***Kritičko slušanje*** treći je tip slušanja koji je obično potreban kada smatramo da možda slušamo pristran izvor informacija i da je neophodno napraviti izbor u pogledu nečega. Važan korak u razvitku vještine kritičkoga slušanja jest kako naučiti prepoznati tehnike uvjeravanja (persuazije) koje se koriste. U ovoj vrsti slušanja procjenjuje se poruka u svrhu njezina prihvaćanja ili odbacivanja.

Sredstva za razvijanje neke poente u raspravi često se nazivaju *modeli potpore* ili *materijali za potporu*. Četiri su karakteristična modela potpore: 1) analogija, 2) primjeri, 3) statistika, 4) svjedočenje ili citati.[353]

- ***Analogija***. Povlačenje paralela između dviju stvari ili situacije. Predstavlja najsažetiji i najslikovitiji način za prenošenje složene ideje. Logička metoda. Analogija je jedna od načina potpore u razvijanju neke poente u raspravi.
- ***Primjeri***. Primjeri mogu biti kratki i specifični, ali i duži. Korištenjem primjera obično se pojašnjava značenje slušatelju. Kod korištenja primjera susrećemo praksu preuranjene generalizacije. To je propagandna tehnika. Navodi se jedan ili dva primjera kako bi se potvrdila poenta. Kada se ona koristi, govornik prebrzo donosi zaključak na temelju vrlo ograničenoga broja dokaza. Primatelj je taj koji mora odlučiti je li primjer odgovarajući za govornikovu poentu i koristi li se umjesto argumenata.
- ***Statistika*** predstavlja brojčane metode opisivanja događaja ili ideja. Statistika kao takva može pojednostaviti temu, ali se može i zloupotrebljavati. Kod statistike susrećemo pojam efekt popularnosti. To je propagandna tehnika u kojoj se koriste statistički podatci. Statistika se može koristiti točno ili ne, u zavisnosti od korisnika i situacije. Osoba koja kritički sluša treba nastojati utvrditi je li govornik jasno otkriva i definira neku jedinicu mjere koju koristi u statistici i što je ona i što se uspoređuje.
- ***Svjedočenje ili citati***. Model potpore ideji jest korištenje svjedočenja ili citata. Ideje su često prihvatljivije slušateljima ako misle da ih prihvaćaju i drugi, naročito ako su ti drugi ljudi popularni i poznati.

4) ***Empatičko slušanje***. Vrsta slušanja u kojemu slušatelj nastoji pokazati empatiju prema govorniku i dati emocionalnu potporu.

5) ***Efektivno slušanje*** je stvarno, uspješno slušanje. Postoji pet osnovnih pravila koja se mogu koristiti ako se želi poboljšati vještine slušanja. Sve vještine započinju engleskim *R*.

- Prva je *odbacite* stare navike (***relinquish***). To znači da svjesno pokušate izbaciti naučene loše navike, kao što je obavljanje više stvari kod slušanja.
- Drugo pravilo je *ponavljanje* (***rewiewing***) i ostavljanje po strani prethodno stvorene pretpostavke. Kada pregovarate s drugim osobama, nemojte odmah pretpostaviti da znate koju će stranu oni zauzeti. To će vas spriječiti da efektivno slušate.
- Treće pravilo je poštovanje (***respect***). Bez obzira na to tko se nalazi s druge strane, morate ga poštovati. Pokazivanje poštovanja prirodno vodi boljim vještinama slušanja kod druge strane.
- Četvrti korak, tj. pravilo da *razmislite* (***reflect***) tijekom pregovora kako biste poruku druge osobe stavili u kontekst u kojemu možete jasno razmišljati o njezinu značenju.
- I peto pravilo jest da trebate *tražiti pojašnjenje* (***request clarification***). Na taj ćete način bolje razumjeti trenutačnu situaciju. Ponekad se u razgovoru ključne informacije otkriju postavljanjem pitanja, npr. *zašto*.

6) ***CARE model slušanja***. CARE skraćenica na engleskome jeziku znači: *Neka vam bude stalo!*, a predstavlja početna slova riječi: *Concentrate*, *Acknowledge*, *Respect*, *Emphatize*. Četiri su vještine pomoću kojih se može poboljšati kvaliteta slušanja: 1) koncentrirajte se; 2) stavite do znanja; 3) poštujte; 4) suosjećajte.[354]

Postanite bolji slušatelj

Da biste postali bolji slušatelj, prvo treba razmotriti nekoliko situacija koje nikako ne treba činiti slušajući sugovornika:[355]

- *Ne igrajte se olovkom ili papirima i izbjegavajte bilo kakve pokrete koji skreću pozornost dok slušate.* Možda ste nestrpljivi, ali to sakrijte. Ne tresite stopalom ili sitnim novcem. Ostanite smireni i kontrolirajte pokrete ruku i tijela.
- *Nemojte sve dovoditi u svezu sa sobom.* Stvari se događaju drugima, a ne vama.

- *Nemojte stalno gledati u mobitel ili druge uređaje*. Ovakvi pokreti prekidaju kontakt očima i vašemu sugovorniku govore da je manje važan od onoga tko vam se obraća putem mobilne mreže.
- *Nemojte prekidati druge dok govore.* To je jedna od najlošijih postupaka u konverzaciji.
- *Nemojte naglo mijenjati temu dok netko priča ako to nije nužno*. Moguć je osjećaj da niste zainteresirani za temu i razgovor.

Više je elemenata koje možemo koristiti da biste postali bolji slušatelji.[356]

Shvatite slušanje ozbiljno. Pridavanje važnosti slušanju prvi je korak prema boljemu slušanju. Dobri slušatelji nisu rođeni kao takvi. Radili su na učenju učinkovita slušanja. Dobro slušanje ne dolazi s inteligencijom, obrazovanošću ili društvenim položajem. Kao i kod drugih vještina, dolazi vježbom i samodisciplinom.

Budite aktivan slušatelj. Aktivni slušatelji posvećuju potpunu pozornost govorniku nastojeći razumjeti njegovo ili njezino stajalište.

Oduprite se smetnjama. U idealnome svijetu mogli bismo ukloniti sve fizičke i mentalne smetnje. Međutim, u stvarnome svijetu ne možemo. Budući da mislimo mnogo brže nego što možemo pričati, lako je pustiti misli da lutaju. No kada vam se to dogodi, pokušajte usmjeriti svoje misli na ono što slušate, na bit stvari. Zatim se prisilite ostati usredotočeni.

Oslobodite se osuda. Osim što ne slušamo samo one ljude koji misle kao i mi, također ćemo čuti stvari s kojima se ne slažemo. U takvim situacijama skloni smo mentalno se svađati s govornikom ili odbaciti sve što su on ili ona rekao/la. No, nijedna reakcija nije pravilna i u oba slučaja odbijamo bilo kakvu priliku za učenje ili uvjeravanje.

Usredotočite se na bitno slušanje. Kao što smo vidjeli, vješti slušatelji ne trebaju upijati svaku govornikovu riječ. Važnije je usredotočiti se na određene misli u govoru. Točnije, nužno je slušati glavnu ideju, zatim dokaze i metode.

Razvijte vještine vođenja bilježaka. Iako postoji niz sustava, većina dobrih slušatelja smatra *koncept ključnih riječi* najboljom metodom slušanja predavanja i službenih govora. Ova metoda ukratko ističe govornikove glavne ideje i potpore dokaza u grubome konceptualnom obliku. Ukoliko poboljšate vještine bilježenja glavnih ključnih riječi, utoliko ćete postati bolji slušatelj.

Kako aktivno slušati

Aktivni slušatelj ne poklanja samo pozornost onomu što druga osoba govori nego postavlja pitanja, komentira te na izrečeno reagira verbalno i neverbalno. Jedan od načina da poboljšamo vještinu slušanja jest preuzimanje aktivne uloge. Umjesto da samo sjedimo ili stojimo, otvorenih ušiju, postupimo prema sljedećim savjetima.[357]

- ***Gledajte sugovornika***. Jedan od načina iskazivanja interesa jest kontakt očima, no nemojte u tome pretjerivati. Ne zurite samo u oči. Gledajte društvenim pogledom (vidi: *Neverbalna komunikacije — Vrste pogleda*).
- ***Iskažite interes mimikom lica***. Nasmiješite se ili izrazite zabrinutost, prema potrebi.
- ***Klimanjem ili gestama*** pokažite sugovorniku da pratite razgovor.
- ***Postavljate pitanja u svezi s izrečenim***. Ono što ste čuli možete prepričati: *Dakle, koliko ja stvar razumijem to je…* ili možda postavite konkretna pitanja o specifičnim temama. Ta tehnika ne omogućuje samo raščišćavanje moguće nejasnih tema nego na taj način ostajete usredotočeni i poklanjate razgovoru i sugovorniku punu pozornost.
- ***Parafrazirajte***. Ponovite smisao riječi.
- ***Ne prekidajte sugovornika***. Stanka ne bi smjela biti signal vama da počnete govoriti. Sačekajte.
- ***Sklonite papire sa stola***. Pogled će vam letjeti na papire i dokumente.
- ***Nemojte se previše opustiti***. Budite mobilizirani.
- ***Ne razmišljajte o tome što ćete reći***. Za vrijeme čitavoga razgovora budite koncentrirani na izlaganje druge osobe.
- ***Slušajte suosjećajno s empatijom***. Slušajte i srcem i glavom. Nastojte osjetiti što drugi osjećaju dok govore. Uživite se u njihovu ulogu. Slušanje s istinskom empatijom jedna je od ključnih stvari u uspješnome pridobivanju ljudi.[358]

Pored navedenoga, u recentnoj svjetskoj literaturi mogu se naći i druge preporuke aktivnoga slušanja:

- usredotočite se na komuniciranu poruku
- dobijte pune, točne uvide u komunikaciju druge osobe
- kritički procjenjujte ono što drugi govore
- pratite neverbalne znakove

- prenesite zanimanja, brige i pozornost prema drugoj strani
- potičite puno, iskreno i pošteno izražavanja informacija
- težite postizanju međusobnog razumijevanja itd.

Da biste stimulirali vaš vlastiti samorazgovor, tj. slušanje, morate pripremiti vaš mozak vjerujući da *ova osoba ima nešto važno i pametno reći*. Vi razmišljate:

- Što govornik želi istaknuti?
- Što to znači?
- Kako je to korisno?
- Kako ja mogu koristiti informaciju koju govornik daje meni?
- Kakav je smisao?
- Dobivam li čitavu priču?
- Kako se to odnosi na ono što ja već znam?

Možete pokazati vašu potporu slušanju neverbalnim komunikacijama, kao što su kontakt očima ili drugim pokretima. Važno je zadržati vašu procjenu onoga što mislite sve dok govornik ne završi. Slušajte glavne ideje, koncentrirajte se na materiju, ne na stil. Borite se protiv bilo kakvih odvlačenja pozornosti i svladajte bilo kakve osjećaje bijesa ako se osjećate ljutito. Čitajte osjećaje između redaka. Postavljajte pitanja radi pojašnjavanja. Čekajte da osoba završi, nemojte je prekidati. Na kraju dijaloga parafrazirajte što razumijete od onoga što vam je osoba rekla. To, također, toj osobi pokazuje da ste slušali i pomaže da izbjegnete da se ljudi ponavljaju.

Svaka pobjeda započinje u glavi. Odlučite razviti vještine i postanite dobar slušatelj, a time i dobar komunikator.

Tehnike aktivnoga slušanja

Kako aktivno slušati u svezi je s tehnikama aktivnoga slušanja. Znanstvenici ukazuju na sedam tehnika aktivnoga slušanja, koje donosimo u sljedećoj tablici.[359]

TEHNIKA	ZAŠTO UČINJENO	KAKO UČINJENO	PRIMJER
Parafrazirajte sadržaj poruke	Pokazuje da vi slušate, provjeravate značenje, i tumačite sadržaj.	Ponovo izrazite osnovne ideje i činjenice vašim vlastitim riječima.	*Što ja čujem da govorite da niste bili konzultirani?* ili *Dakle, niste bili konzultirani o ovome?*

Odražavajte emociju poruke	Pokazuje razumijevanje kako se osoba osjeća, odražava što je opaženo radije nego što se čulo; pomaže drugoj osobi procijeniti njegova ili njezina vlastita osjećanja nakon što su ih čuli od nekoga drugog tko ih je izrazio.	Slušajte ton glasa, i pratite neverbalne znakove koji pokazuju osjećanja; slušajte što vam osoba govori što ona osjeća, ponovno izjavite kako percipirate osjećaj.	*Dakle, ljuti ste zbog onoga što se dogodilo?*
Otvoreno postavljanje pitanja	Dobiva više informacija i izbjegava bilo kakvu pretpostavku o onome što druga osoba misli; potiče drugu osobu da govori.	Postavljajte pitanja koja počinju sa *što*, *kako*, *kada*, i *gdje*; Koristite pitanja koja počinju sa *zašto* oprezno.	*Što se dogodilo nakon što ste razgovarali s njom?*
Priznanje	Prenosi da vi cijenite perspektivu druge osobe; priznaje njegovu ili njezinu vrijednost i postupke.	Priznaje vrijednost pitanja i osjećanja osobe (pokazuje uvažavanje za njegove ili njezine napore i postupke).	*To mora biti vrlo frustrirajuće.*
Rezimiranje	Preispituje napredak; konsolidira važne ideje i informacije; uspostavlja temelj za daljnju diskusiju	Izrazite ključne ideje i osjećanja koja ste čuli	*Dakle u osnovi, što je najvažnije za vas je...*
Oblikovanje	Komunicira vašu poruku na način da će druga osoba biti otvorenija da čuje, povećava mogućnost ispunjavanja njegovih ili njezinih ciljeva.	Predstavite vašu poruku na optimističan, ne-prosuđivački i otvoren način; ukažite na zajedničke interese i udaljite se od razlika.	*Ja mislim da bi bilo najbolje razgovarati o ovim pitanjima direktno sa vašim supervizorom, jer je ona izravnije uključena u implementaciju nego što sam ja; što mislite o ovoj ideji?*
Preoblikovanje	Pomaže drugima da vide vaše probleme u novom svjetlu, proširuje značenje pitanja da bi prepoznalo potrebe ili interese; širi negativne osjećaje, uspostavlja fokus za rješenje.	Prepoznajte osnovne potrebe; drukčije formulirajte interese od negativnih u neutralne ili pozitivne, prošlost u budućnost, problem u priliku.	*Zvuči kao da bi vi željeli izravniju komunikaciju da riješite probleme*

12. KOMUNIKACIJA U MALIM GRUPAMA

Definicija male grupe

U poglavlju *Javna komunikacija* istaknuto je da male grupe imaju minimalno tri člana, a da većina stručnjaka procjenjuje da je najbolje da mala grupa ima sedam (7) ili osam (8) članova. Treba reći da pojmu male grupe autori pristupaju različito. Grupa (skupina)[360] definira se kao dva ili više interaktivna i međuovisna pojedinaca koji su se udružili da bi postigli određene ciljeve te, kao takve, mogu biti formalne ili neformalne.[361]

Jedan broj znanstvenika definira malu grupu kao skupinu od 3 do 15 pojedinaca, koji se sastaju licem u lice u određenome vremenu, uz postojanje formalnoga ili neformalnoga vođe. Članovi grupe obično imaju najmanje jednu zajedničku osobinu i sastaju se radi ostvarivanja neke svrhe.[362] Neki znanstvenici tvrde da je gornja granica od 15 osoba proizvoljna. Taj je stav temeljen na brojnim istraživanjima o malim grupama. Rezultati pokazuju da nije moguće odrediti idealan broj članova.

Vrste male grupe

Analizirajući teoriju i imajući u vidu istraživanja, ponovno je vidljivo i da teoretičari različito pristupaju i vrstama grupa. No, prije nego što ukažemo na ključne podjele vrsta grupa, treba istaknuti da je svatko od nas istovremeno član više malih grupa. Naša prva i primarna mala grupa je obitelj. Drugu čine naši prijatelji iz djetinjstva. Pripadanjem grupi tako gradimo društveni, socijalni identitet.[363]

Već je naglašeno da grupe dijelimo na formalne i neformalne. Pod *formalnim grupama* mislimo na skupine koje je definirala struktura organizacije uz dodjeljivanje radnih zadataka koje postavljaju zadatke i radne grupe. U formalnim je grupama ponašanje koje pojedinac treba slijediti određeno i usmjereno prema organizacijskim ciljevima. Suprotno njima, *neformalne grupe* savezi su koji nisu ni strukturirani, ni organizacijski određeni. U radnome se okruženju ove grupe prirodno formiraju kao odgovor na potrebu društvenoga kontakta.[364]

Pojedini istraživači, također, polaze od formalnih i neformalnih grupa s tim da neformalne tretiraju kao *društvene grupe*. Polazeći od takvih grupa, navode

se *grupe za učenje* ili *obrazovanje* u koje se skupljamo da bismo podučili ili naučili nešto o određenoj temi. Prije ili kasnije većina nas pristupi *radnim grupama* koje ostvaruju određene ciljeve, najčešće u okviru određenoga posla. U društvenoj organizaciji grupa nastaju i društveni *samousmjereni radni timovi*. Oni se definiraju kao grupa zaposlenih koji imaju svakodnevnu odgovornost da upravljaju sobom i svojim radom uz minimalnu izravnu superviziju.[365]

Prema S. P. Robbinsu (2005.) grupe se mogu podijeliti na grupe naloga, grupe zadataka, interesne ili prijateljske kategorije. Grupe naloga i skupine zadataka određene su formalnom organizacijom, dok su interesne i prijateljske grupe neformalni savezi.[366]

Grupu naloga određuje organizacijska shema. Čine je podređeni koji izravno odgovaraju menadžeru.

Grupe zadataka predstavljaju ljude koji zajedno rade kako bi završili određen posao. Međutim, granice grupe zadataka nisu limitirane na izravno hijerarhijski pretpostavljenoga šefa.

Interesne grupe čine ljude koji jesu ili nisu svrstani u zajedničke skupine naloga ili skupina zadataka, a mogu se udružiti kako bi postigli specifičan cilj koji svakoga pojedinca zanima.

Prijateljske grupe skupine su koje često nastaju jer pojedini pripadnici imaju jednu ili više zajedničkih karakteristika. Društvene privrženosti, koje se često produljuju izvan radnih situacija, mogu biti usmjerene, primjerice, na sličnoj dobi, navijanju za nogometni klub, pohađanje istoga sveučilišta i dr.

Jedan broj istraživača nastanka i funkcioniranja malih grupa smatra da postoji pet osnovnih vrsta grupa: 1) prigodne, 2) katarkitčke, 3) grupe za učenje, 4) grupe za odlučivanje i 5) akcijske grupe.[367]

Prigodne grupe mogu nastati bilo gdje i bilo kojom prigodom. Svrha je takvih grupa uspostavljanje i održavanje odnosa. To mogu biti spontani razgovori ili planirani skupovi.

Katarktičke grupe ili *grupe očišćenja* imaju svrhu ispitivanja i izražavanja osjećaja. Rasprava je najčešće usredotočena na neki problem s kojim su članovi suočeni. Ovoj grupi pripadaju npr. bivši alkoholičari.

Grupe za učenje organizirane su da bi svojim članovima olakšale usvajanje novih informacija.

Grupe za odlučivanje sastoje se od ljudi koji moraju odlučivati o nekome pitanju. Formiraju ih da bi popravile nešto što nije u redu ili radi promjene postojećih uvjeta.

Akcijske grupe stvaraju se radi određivanja kada i kako će se ostvariti odluke što ih je donijela grupa za odlučivanja.

Faze razvoja grupe

Zašto se ljudi pridružuju grupama? Ne postoji samo jedan razlog zbog kojega se ljudi pridružuju grupama. Kako većina ljudi pripada mnogim grupama, očigledno je da različite grupe pružaju svojim pripadnicima i različite koristi. Najvažniji razlozi za pridruživanje skupini povezani su s našim potrebama za sigurnošću, statusom, samopoštovanjem, pripadanjem, moći i postizanjem cilja.

Razvitak grupe dinamičan je proces i svaka grupa ima svoj životni ciklus. Većina je grupa u neprestanome stanju promjena. Postoje značajni dokazi da skupine prolaze kroz standardni slijed razvoja. Jedan od najutjecajnijih modela jest *Tuckmanov model faza razvoja malih grupa*. Predstavljen 1965. godine, model je identificirao četiri faze koje se su postale klasik: oblikovanje, skupljanje ideja, normiranje i izvedba (*forming, storming, norming, and performing*).[368]

I drugi istraživači navode četiri faze: 1) formiranje, 2) „šuškanje", 3) normiranje i 4) izvođenje.[369] Drugi, pak, navode *pet faza* koje ćemo nešto detaljnije razmotriti: 1) formiranje, 2) konfrontacija ideja, 3) normiranje, 4) izvedba zadataka i 5) pripreme za raspuštanje.[370]

Fazu formiranja karakterizira visok stupanj neizvjesnosti u svezi sa svrhom, strukturom i vodstvom grupe. Članovi ispituju mogućnosti kako bi odredili koji su tipovi ponašanja prihvatljivi. Ova je faza dovršena kada članovi počinju misliti o sebi kao o dijelu grupe ili prihvaćanje formalnoga vodstva.

Faza previranja ideje je faza unutar grupnoga sukoba. Članovi prihvaćaju postojanje grupe, ali se javlja otpor u svezi s tim tko će skupinu kontrolirati. Dovršavanjem druge faze nastaje relativno jasna hijerarhija vodstva unutar skupine.

Faza normiranja treća je faza i u njoj se razvijaju tijesni odnosi i grupa pokazuje koheziju. Sada postoje jaki osjećaji identiteta grupe i *prijateljstva*. Treća je faza dovršena kada postoji kontinuirana grupna struktura i kada je grupa usvojila zajednički skup očekivanja onoga što definira korektno ponašanje pojedinoga pripadnika.

Faza izvedbe zadataka ukazuje da je struktura u potpunosti funkcionalna i prihvaćena. Energija se grupe premješta s upozoravanja i razumijevanja jedan drugoga na posao izvedbe zadataka.

Faza pripreme za raspuštanje zadnja je faza razvitka grupe. Neki je autori nazivaju i fazom žalovanja. U toj se fazi grupa priprema za raspuštanje. Visok stupanj izvedbe zadatka nije više glavni prioritet grupe. Pozornost je sada usmjerena na aktivnosti „pospremanja". U ovoj su fazi reakcije grupe različite.

Struktura grupe

Istražujući strukturu grupe, pojedini stručnjaci polaze od veličine grupe, mreža i vodstva.[371] No, drugi, pak, pristupaju drugim i širim konceptima kao što su: uloge, identitet uloge, percepcija uloge, očekivanja od uloge, sukobi uloga, norme, prilagođavanje, status i dr.

Veličina grupe. Veličina grupe utječe ne samo na zadovoljstvo nego i na učinak. Većim grupama obično je potrebno više vremena da donese odluku, pogotovo ako je neophodno da ona bude jednoglasna. Istraživanja su pokazala da se povećanjem broja članova grupe smanjuju zadovoljstvo i prisnost među članovima, broj članova koji aktivno sudjeluju u radu i da raste potreba za vodstvom. S porastom broja članova izvjesnije je da će se stvoriti podgrupe, da članovi neće redovito dolaziti na grupne susrete i da će napuštanje grupe biti češće.[372] Stvaranjem podgrupa i frakcija članovi će biti skloni polarizaciji, čime ih se odvlači od problema kojim bi se primarno trebali baviti. Nema idealnoga broja članova grupe. To će odrediti sama grupa u skladu s ciljevima.

Uloga grupe. Shakespeare je napisao: *Cijeli svijet je pozornica i svi su muškarci i žene samo glumci*. Parafraziramo li ovu misao može se reći da su svi pripadnici grupe glumci i svatko igra neku *ulogu*. Uloga je skup očekivanih tipova ponašanja propisan nekome tko zauzima dani položaj u društvenoj jedinici. Razumijevanje ponašanja po ulozi bitno bi se pojednostavilo kada bi svatko od nas izabrao jednu ulogu te je potom igrao redovito i dosljedno. Nažalost, od nas se traži da igramo niz različitih uloga, kako na poslu, tako i izvan njega.[373] Dodatnu kompleksnost stvara i činjenica da je čovjek biće uloga, i to više njih, koje uspješno ili manje uspješno prenosi i u grupni kontekst.

Norme. Sve grupe imaju utvrđene norme, tj. prihvaćene standarde u ponašanju koje dijele svi pripadnici grupe. Norme govore pripadnicima što je prihvatljivo ili neprihvatljivo u određenim okolnostima. Formiranje normi obično je u svezi s voditeljima grupe, institucijom u kojoj grupa funkcionira ili nekim članom. No, kontinuitet normi osigurava skupina i teško ih je promijeniti. Nakon prilagodbe norme se vide kao sredstvo socijalnoga pritiska.[374] Sa stajališta pojedinca norme govore što se u stanovitim situacijama očekuje. Kada ih skupina usuglasi i prihvati, norme djeluju kao sredstvo utjecaja na ponašanje pripadnika grupe uz minimalnu potrebu vanjske kontrole. Norme se mogu razlikovati među skupinama, zajednicama, društvima, ali svatko ima vlastiti skup normi.[375]

Prilagođavanje. Kao pripadnik grupe želite u toj istoj grupi biti i prihvaćeni. Zbog toga ste podložni prilagođavanju normama grupe. Postoji velik broj dokaza da grupe mogu imati snažan pritisak na pojedine pripadnike da svoje stavove i ponašanje prilagode standardu grupe, osobito kada govorimo o donošenju odluka, odnosno procesu odlučivanja.

Status. Status je stupnjevanje ugleda, položaja ili ranga u grupi. Grupa ga može formalno uvesti, tj. organizacijski nametnuti titulama ili privlačnim nazivima. Svima nam je poznata raskoš koja je u svezi s visokim organizacijskim statusom: veliki uredi s perzijskim tepisima, impresivne titule, visoke plaće i rubne koristi, preferirani radni raspored i dr. S druge strane, status se može steći na neformalan način i tu uključujemo naobrazbu, starost, spol, umijeće ili iskustvo itd. Sve može imati statusnu vrijednost ako to drugi u grupi procjenjuju.

Vodstvo. Dugo se vjerovalo da se vođe ne stvaraju nego rađaju. Istraživanja pokazuju da vođe imaju više samopouzdanja i da su često inteligentniji od drugih članova. Oni se lakše prilagođavaju i osjetljivi su na mišljenje drugih članova u smislu želje za uvažavanjem. No, sve osobine za koje smatramo da su liderske mijenjaju se u skladu sa situacijama. Vođom postaje osoba koja uspješno izvršava određen broj zadaća u grupi.[376] U svezi s tim može se govoriti o dvije glavne aktivnosti vodstva: 1) aktivnost zadatka i 2) aktivnost brige za članove grupe. *Funkcije vodstva* aktivnosti su koje grupi pomažu ostvariti svoje ciljeve. *Funkcije brige* za članove tiču se moralnih vrijednosti grupe. One uključuju sve aktivnosti koje će poboljšati emocionalnu klimu ili povećati zadovoljstvo pojedinačnih članova grupe: pokazivanjem zajedništva, potpore, ohrabrenja, usmjeravanja razgovora i dr.[377]

Odlučivanje u maloj grupi

Jednu od očiglednijih promjena komunikacijskih koncepata nalazimo u području grupnoga odlučivanja. Poznato nam je da danas u organizacijama mnoge odluke donose skupine ili povjerenstva (komisije). Komunikacijske interakcije u grupnoj odluci mogu povećati ili smanjiti kakvoću odluke u usporedbi s odlukom koju bi donio pojedinac. Jasno ja da u svezi s tim postoje i prednosti, ali i nedostatci grupnoga odlučivanja. Prednosti grupnoga odlučivanja svakako bi mogli biti: 1) potpunije informacije i znanja, 2) povećava se prihvaćenje rješenja i 3) povećava se legitimitet. S druge strane, grupno odlučivanje ima i nedostatke. Glavni nedostatci mogu biti potrošnja previše vremena, pritisak za prilagodbu i dvosmislena odgovornost.

Vrlo važan aspekt istraživanja kod malih grupa jest proučavanje faza donošenja odluka. S obzirom na različite pristupe, znanstvenici iz područja komunikologija, posebno oni koji se bave odlučivanjem u malim grupama, ne slažu se o najboljoj organizaciji odlučivanja radi postizanja maksimalne uspješnosti. No, kada je riječ o konkretnim funkcijama što ih grupe moraju izvršavati, tu postoji manje razilaženje. Te se funkcije mogu definirati na sljedeći način:[378]

1) Grupa mora shvatiti i analizirati problem.
2) Grupa mora utvrditi skup operativnih postupaka. Mora se odrediti što treba učiniti da bi se problem riješio i kako se tome ima pristupiti.
3) Grupa mora provesti ili generirati alternativna rješenja problema. Pritom mora razmotriti što je moguće više mogućnosti, prije nego što se pokuša odlučiti za neko konačno rješenje.
4) Grupa mora razviti specifičan skup kriterija za evaluaciju vrijednosti svake alternative.
5) Grupa mora ocijeniti ili evaluirati svako od mogućih rješenja prije nego što se konačno opredijeli za jedno od njih.

Kada se pripadnici grupe fizički konfrontiraju i stupe u interakciju, moraju tražiti kompromis i usklađivanje zajedničkoga stava. Postoje dvije tehnike potpunijega realiziranja potencijalnoga procesa grupnog odlučivanja: 1) tehnika nominalne skupine i 2) *delfi* tehnika ili metoda.

Tehnika nominalne skupine. Nominalna skupina ograničava raspravu ili međuljudsku komunikaciju tijekom procesa odlučivanja i otuda izraz *tehnika nominalnoga skupa*. Svi su pripadnici grupe fizički

nazočni, kao na tradicionalnome sastanku komisije, ali se od njih traži da rade neovisno.

Delphi tehnika. Složenija i vremenski dugotrajnija alternativa jest *DA-elphi tehnika*. Ona je slična nominalnoj grupi, osim što se pripadnicima skupine ne dopušta fizički susret licem u lice. Ovu tehniku karakteriziraju sljedeći koraci: 1) Problem se identificira i od pripadnika *Delphi grupe* traži se da pronađu potencijalna rješenja kroz seriju pažljivo sastavljenih upitnika. 2) Svaki pripadnik anonimno i neovisno popunjava prvi upitnik. 3) Rezultati prvoga upitnika skupljaju se na središnjoj lokaciji, prepisuju i umnažaju. 4) Svaki pripadnik dobiva kopiju rezultata. 5) Nakon što dobiju rezultat na uvid, svaki od članova skupine ponovo predlaže rješenja. Rezultati obično potiču nova rješenja ili dovode do promjene u početnome stajalištu. 6) Koraci 4 i 5 ponavljaju se onoliko dugo koliko je potrebno da se postigne konsenzus.[379]

Kohezija u maloj grupi

Vjerojatno jedan od najvažnijih sporednih proizvoda grupne interakcije jest emotivna privrženost koja može nastati iz zajedničkoga rada na rješavanju nekoga problema. Znanstvenici ističu da ova vrsta emocionalne privrženosti raste kako raste privlačnost grupe. Tako nastaje koherentnost, tj. sila koja članove skupine drži u grupi. Neki je autori definiraju kao kompleks sila koje vezuju članove grupe međusobno i za grupu i cjelinu.[380] Drugi je definiraju kao stupanj do kojega su pripadnici jedan drugomU simpatični i dijele ciljeve skupine. Drugim riječima, što su pripadnici skupine jedan drugomu simpatičniji, i što su ciljevi skupine bliže njihovim individualnim ciljevima, to je veća kohezija grupe.[381] Dakle, kohezivne grupe imaju zainteresirane i odane članove koji uživaju u međusobnome društvu. Takve grupe nisu uvijek visoko produktivne, ali njezini članovi teže pomoći jedni drugima. [382]

Kohezija nije stalna nego promjenjiva kategorija. Grupa koja početno nije kohezivna, može to postati s vremenom. Istraživači smatraju da vrijeme utječe na to koji će članovi pridonositi koheziji grupe. Primjerice, moguće je da lider grupe znatno pridonosi povećanju kohezije u početku njezina rada, a taj doprinos kasnije može biti znatno manji.[383] Grupa je bolja u upravljanju stresom i sukobom među svojim članovima ako ima čvrst osjećaj o sebi. Stvaranje

osjećaja za *insidere* i *outsidere* u skupini uzrokuje da ljudi vide članove tima kao slične i istodobno različite od članova drugih skupina. U radnim timovima članovi mogu imati vrlo različite vještine, zanimanja, pa čak i statuse. Takve razlike, međutim, ne sprječavaju razvoj kohezivnoga tima.[384]

Vratimo li se definiciji „simpatičnosti" pripadnika grupe, postavlja se pitanje koji čimbenici određuju hoće li pripadnici grupe jedan drugomu biti simpatični. Stručnjaci polaze od toga da na koheziju mogu djelovati čimbenici poput vremena provedenoga zajedno, strogoće kod pristupanja grupi, veličine grupe, vanjskih prijetnji grupi i prethodnih uspjeha.

Komunikacijske mreže u malim grupama

Vjerojatno je najčešći izvor međuljudskih sukoba neuspješna komunikacija. Ona je jedan od najvažnijih uspjeha svakoga pojedinca, a samim tim i grupe. Nijedna grupa ne može nastati, razvijati se ili opstati bez komunikacije. I za grupu je važno razvijanje komunikacijske kompetencije jer grupa mora razumjeti komunikaciju i komunikacijski proces. Ideje koje grupe razmatraju mogu biti beskorisne bez obzira na to koliko velike bile, sve dok nije ispravno prenesena drugima i shvaćena. Savršena komunikacija, ako uopće postoji, postojala bi kada bi misao ili ideja bila prenesena na takav način da bi svjesna slika koju je primatelj percipirao bila istovjetna slici koju je zamislio pošiljatelj. Iako jednostavna u teoriji, savršena se teorija u praksi nikada ne postiže.

Dakle, za uspješnu komunikaciju u grupi važno je razumjeti komunikacijski proces koji smo opisali u poglavlju *Proces komunikacije*. Također, načine komuniciranja, prije svega masovni način, možete naći u poglavlju *Masovnoj komunikaciji*. Kada je riječ o komunikaciji u malim grupama, više pozornosti posvetit ćemo komunikacijskim mrežama, kako formalnim, tako i neformalnim.

Mreže

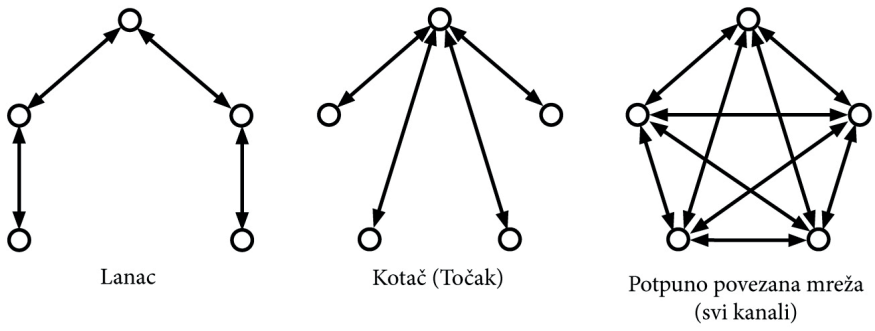
Mreže predstavljaju skup međusobno povezanih čvorišta. Čvorišta mogu imati različitu razinu vezanosti u mreži, i zato se u nekim inačicama teorije mreže čvorišta, koje su posebno važne, nazivaju *centri*. S druge strane, svaka komponenta određene mreže predstavlja čvorište i njezina funkcija i značenje zavise od programa mreže i od njezine interakcije s ostalim čvorištima te iste mreže.[385]

U društvenome životu mreže predstavljaju komunikacijske strukture. Komunikacijske mreže predstavljaju obrazac kontakata koji nastaju slijedom protoka poruka među sudionicima u komunikaciji kroz vrijeme i prostor. Dakle, mreže odrađuju različite protoke. Protoci su tijekovi informacija između čvorišta, koji kruže kroz kanale koje ta čvorišta povezuju. Mrežu definira program koji toj mreži dodjeljuje ciljeve, zadatke i pravila po kojim funkcionira. Mreže, stoga, predstavljaju osnovni obrazac života, svih oblika života.[386]

Kao što se vidi, mreže predstavljaju kompleksne strukture komunikacija koje su sagrađene oko niza ciljeva, koji, istovremeno, odražavaju jedinstvo svrhe i fleksibilnost izvršenja svojom prilagodljivošću okruženju u kojemu djeluju.

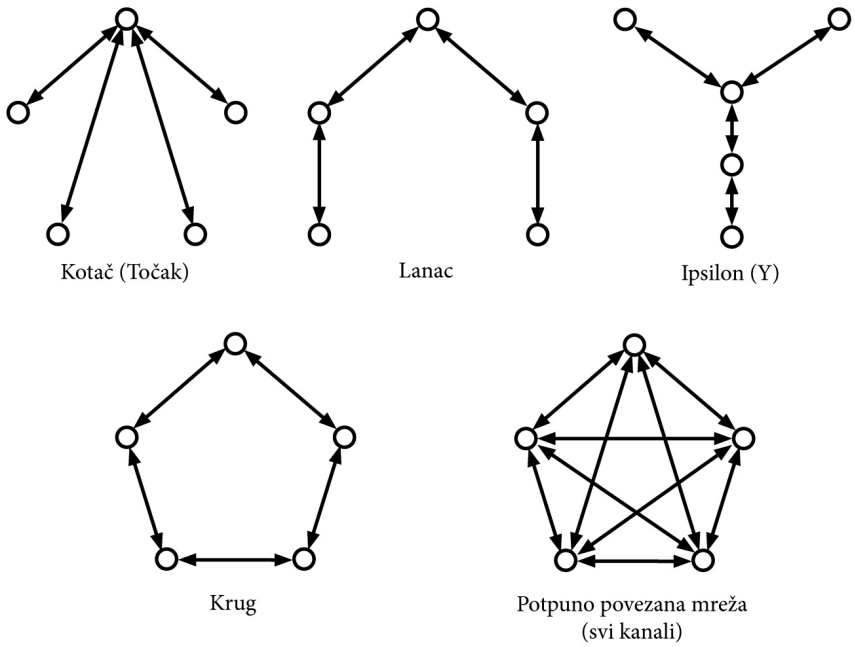
Mreže formalnih malih grupa

Formalne komunikacijske mreže u organizacijama mogu biti vrlo složene. One mogu, primjerice, uključivati stotine ljudi i pet-šest ili više hijerarhijskih razina. Većina je istraživanja komunikacijskih mreža napravljena u grupama koje su formirane u laboratorijskome okruženju. Rezultati upućuju na tri uobičajene mreže malih grupa: 1) lanac, 2) kotač i 3) svi kanali. *Lanac* kruto slijedi formalni zapovjedni lanac. *Kotač* se oslanja na vođu koji igra ulogu središnjega provodnika svih komunikacija grupe. *Svi kanali* dopuštaju svim pripadnicima grupe aktivno komuniciranje jednih s drugima. Mreže svih kanala najčešće se susreću u praksi kod grupe zadataka koja rješava problem gdje svi pripadnici grupe slobodno daju svoj doprinos.



Slika 28. *Tri mreže malih skupina*

Uvažavajući pristup triju uobičajenih mreža, pojedini teoretičari navode da se najčešće upotrebljava *pet komunikacijskih mreža*: 1) točak ili kotač, 2) lanac, 3) ipsilon, 4) krug i 5) potpuno povezana mreža. Na Slici broj 34. možete primijetiti da su sve grupe petočlane. Kod ***točka*** (kotača) jedna je osoba, koja obično postaje lider, središte komentara svakoga člana grupe. Kao središnja osoba u mreži ima slobodu komunicirati s ostala četiri člana, koji međusobno mogu komunicirati samo preko nje. U ***lancu*** tri osobe mogu komunicirati s osobama koje su pored njih, ali preostale dvije osobe mogu komunicirati samo s jednim članom grupe. ***Ipsilon*** mreža sliči na lanac, tri od pet ljudi mogu komunicirati samo s jednom osobom. Za razliku od ovih sustava, koji su centralizirani i obično imaju vođu, krug i potpuno povezana mreža decentralizirane su i, ponekad, bez vođe. U ***krugu*** svaka osoba može komunicirati s još dvije osobe koje su pored nje. U ***potpuno povezanoj mreži***, koja se nekad naziva *Concom*, svi su komunikacijski putevi otvoreni: svaki član može komunicirati s ostalim članovima u grupi.[387]



Slika 29. *Pet vrsta komunikacijskih mreža*

Mreže neformalnih malih grupa

Kao što je poznato, formalan sustav nije jedini sustav komunikacije u grupi ili organizaciji. Postoji i neformalan sustav komunikacije gdje informacija teče duž dobro znane *vinove loze* i gdje cvjetaju *glasine*. Izraz *vinova loza* potječe iz Američkoga građanskog rata. U to vrijeme kablovi obavještajnih telegrafa labavo su visjeli s drveća poput vinove loze, a poruka je često bila iskrivljena. Zbog toga se za svaku glasinu kaže da dolazi s *vinove loze*.

Na pitanje jesu li informacije što se prenose duž *vinove loze* točne, istraživanja upućuju na to da je 75 posto onoga što se prenosi točno. Drugo je pitanje u svezi s tim koji uvjeti podržavaju širenje glasina. Polazi se od toga da glasine počinju kao: 1) odgovor na situacije koje su nam važne, 2) komunikacija gdje postoji dvosmislenost i 3) u uvjetima koji potiču tjeskobu. Radne situacije često sadrže ta tri elementa, što objašnjava razloge zašto glasine cvjetaju u organizacijama. Tajnovitost i utakmice koje obično prevladavaju u velikim organizacijama u svezi s kadrovskim pitanjima, premještanjem ili preraspodjelom radnih zadataka i dr. stvaraju uvjete koji potiču i održavaju glasine duž vinove loze. Glasine će se održati sve dok se ne ispune želje ili očekivanja koje je stvorila neizvjesnost što leži u pozadini tih glasina ili dok se tjeskoba ne smanji.[388]

Mreža glasina ima tri glavne karakteristike. Prvo, ona nije pod kontrolom rukovodstva. Drugo, većina zaposlenika smatra da predstavlja pouzdaniji i vjerodostojniji izvor informacija od formalnih priopćenja top-menadžmenta. I treće, mreža glasina uglavnom služi osobnim interesima ljudi koji u njoj sudjeluju.[389]

Virtualne mreže

Tehnologija je grupama različitih veličina omogućila viši stupanj učinkovitosti. Softveri su grupama omogućili održavanje virtualnih sastanaka i korištenje tehnologije za održavanje video i drugih konferencija koje u trenutku mogu povezati osobe koje se nalaze širom svijeta. Tehnologije za povezivanje grupa omogućuju postojanje trenutačnih i dostupnih globalnih grupa i mogu stvoriti *online* bilješke svih grupnih komunikacija za kasnije napomene. Nedostatci ovoga procesa uključuju nemogućnost članova grupe da vide neverbalnu komunikaciju drugih članova grupe, zbog čega se komunikacija grupnoga konflikta znatno teže rješava i interpretira.[390]

Tehnologija *online* komunikacije unutar grupe eliminira fizičke granice i ograničenja. Svatko u grupi može stupiti u interakciju u bilo koje doba dana, nezavisno od osobnih rasporeda, kako bi poslao poruku o kojoj će se kasnije raspravljati. Tehnologija i metode komunikacije zasnovane na novim tehnologijama imale su ogromno značenje za svijet kada je Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) 11. ožujka 2020. godine objavila globalnu pandemiju COVID-19 (korona) virusa. U vrlo kratkome vremenu, ili trenutačno, svi važniji poslovni i društveni subjekti i organizacije prešli su na virtualnu ili *online* komunikaciju koristeći brojne sustave komunikacije. Među najpopularnijima bili su platforme i lideri u videokonferencijama *Google meet* i *Zoom*.

13. SUPORTIVNA KOMUNIKACIJA / KOMUNIKACIJA POTPORE

Usprkos općoj rasprostranjenosti i relevantnosti suporta u međuljudskim odnosima, formalno proučavanje ovoga područja ima relativno kratku povijest. Od brojnih istraživanja iz ovoga područja, ističu se, prije svega, sociološka i psihološka. Ipak, unatoč tomu, još uvijek nedostaje sustavnih istraživanja iz područja suportivne komunikacije, mada ne nedostaje pregleda važnosti ovoga fenomena.

Kako mi nastojimo nastaviti živjeti normalne živote usred potencijalno dugog razdoblja krize, kakav je trenutačno COVID-19, mnogi od nas iznova su prepoznali koliko kvaliteta življenja ovisi o našoj interakciji s onima oko nas. U znanstvenome smislu, događaji od 11. 9. 2001. godine, kao i svjetska pandemija koronavirusa istaknuli su važnost *suportivne komunikacije* i njezin utjecaj na ljudsko blagostanje, ali i preživljavanje.

Definiranje suportivne komunikacije

Da bi razumjeli važnost pojma, znanstvenici su suportivnu komunikaciju definirali kao **verbalno i neverbalno ponašanje proizvedeno s namjerom pružanja pomoći drugima, onima kojima je potrebna ta pomoć**. Podržavanje drugih osoba osnovni je oblik ljudske interakcije, upravo bitan za ljudsko iskustvo kao što su uvjeravanje, informiranje ili zabavljanje jedno drugoga. Tragedije tsunamija, potresa, terorističkih napada, zaraznih pandemija i dr. učinili su nas svjesnim ovoga esencijalnog oblika ljudske komunikacije i načina na koje se ona provodi preko različitih poruka, unutar običnih (i neobičnih) interakcija i odnosa, kao odgovor mnoštvu životnih događaja.[391]

Suportivne interakcije široko su rasprostranjene u ljudskome životu, započinjući rano (od trenutka kada medicinski radnici pokušavaju smiriti novorođenčad dok plaču) i protežu se do naših krajnjih trenutaka (gdje nas, ako imamo sreću, tješe naši dragi, nakon što smo proživjeli ispunjene i duge živote). U mnogim trenucima u našim životima svi smo mi i tražitelji i pružatelji suporta (potpore).

U intervju vođenom za knjigu *Umijeće slušanja*, poznati liječnik iz Geneve, Paul Tournier, ističe da bi svijet u kojemu se može živjeti bio „po mom

mišljenju, svijet u kojem bi dolazilo do istinskih kontakata među ljudima pri čemu bismo mogli međusobno iskreno razgovarati kako bismo na taj način jedni drugima pomogli da postignemo samoispunjenje".[392] Dr. Tournier zapravo govori o suportivnoj komunikaciji i potrebi dodira među ljudima. Alzaški je filozof Georges Gusdorf rekao: „Razmišljamo li u stvarnosti o životu, u svijest mi dolazi nekoliko privilegiranih sati koji su svi bili plod nekog susreta",[393] može se reći suporta.

Opća rasprostranjenost suportivne komunikacije razlog je njezina proučavanja i shvaćanja. Postoji više sadržajnijih opravdanja za proučavanje ovoga područja. Jedno je opravdanje pragmatično jer je puno dokaza o pozitivnim učincima suportivnih interakcija i socijalnih odnosa kada je riječ o zdravlju i blagostanju pojedinaca. Primjerice, učinkovita potpora (*support*) potiče psihološku prilagođenost i percepcije samoučinkovitosti. Istraživači su ukazali da suportivna komunikacija, također, poboljšava otpor i oporavak od bolesti, pa čak i smanjuje smrtnost. Suportivna komunikacija često prikazuje najviša izražavanja ljudskoga duha, dakle proučavanjem ovoga ponašanja bolje upoznajemo sebe s prirodom i praksom vrline u svakodnevnome životu.

Socijalni suport

Najraniji rad o „socijalnome suportu" pojavio se prije više od stoljeća, kada su engleski i francuski demografi zaključili, prema statističkim podatcima, da je brak institucija promoviranja zdravlja. Kasnije su analize pokazale da su samoubojstva bila češća među onima s manje socijalnih veza.[394]

Istraživači su zagovarali kohezivno, opsežno objašnjenje nalaza koji su se kretali od većega pojavljivanja čireva u štakora koji su bili podvrgnuti električnomu šoku bez prisustva drugih jedinki iz legla, do većih stopa depresije među starijim pojedincima s manje socijalne interakcije. Zahvaljujući informacijama iz ovih studija, znanstvenici su tvrdili da stresni uvjeti stavljaju pojedince u veći rizik za psihološki poremećaj, bolest i smrtnost, ali da se zaštita ovih rizika može postići iz socijalnih odnosa koji pružaju suport (potporu).[395]

U ovim formulacijama socijalni suport konceptualiziran je i definiran u mnoštvu preklapanja, ali ipak na različite načine. Pojedini istraživači ističu vrste odnosa koje tvore mrežu potpore (brak, roditeljstvo, druge intimne

veze, prijateljstva, odnosi s kolegama na poslu, članstvo u religioznim kongregacijama i u socijalnim, kulturnim, političkim i rekreacionim udruženjima, poznanstva sa susjedima, prodavačima i pružateljima usluga). Oni, također, identificiraju istaknute oblike suportivnoga ponašanja, zapažajući da druge osobe „pomažu pojedincu mobilizirati njegove psihološke resurse i savladati njegove emocionalne terete, oni dijele njegove zadatke, i pružaju mu dodatne količine novca, materijala, alata, vještina, i kognitivnih smjernica za poboljšanje njegovog upravljanja situacijom".[396] Koristeći pristup koji se usredotočio više na iskustvo potpore recipijentu (primatelju), neki znanstvenici definiraju socijalni suport kao informaciju „koja vodi da subjekt vjeruje da se o njemu brine, da ga se voli… poštuje i vrednuje… (i) i pripada mreži komunikacije i uzajamne obligacije".[397] Znanstvenik S. G. Moss socijalni suport definirao je kao „subjektivni osjećaj pripadanja, prihvaćenosti, voljenosti i potrebnosti u smislu svi za jednoga, što bi taj jedan mogao činiti".[398]

Sociološka i psihološka perspektiva suporta

Gledano iz sociološke perspektive, istraživanja ukazuju da su osobe koje su bile više socijalno integrirane imale niži mortalitet. Što su bile više socijalno integrirane, pokazuju rana istraživanja, to su, bile manje sklone doživjeti razne probleme u svezi sa zdravljem, kao što su srčane, probavne i respiratorne bolesti. Dakle, dokazani su suportivni učinci socijalne integracije na rezultate bolesti, uključujući otpornost na infektivnu bolest i oporavak od srčanih udara, moždanih udara i raka. Dodatno istraživanje dokumentiralo je veze između socijalne integracije i prirodnih, inherentnih psiholoških i bioloških mehanizama koji utječu na zdravlje, uključujući kardiovaskularnu funkciju, funkciju imunološkoga sustava, i neuroendokrinu funkciju. Veća socijalna integracija također je povezana s mnoštvom važnih psiholoških rezultata, uključujući depresiju i opće mentalno zdravlje.[399]

S obzirom na brojne pokazatelje do kojih su došli znanstvenici i nova istraživanja potvrđuju prirodu uzročnih mehanizama koji povezuju socijalnu integraciju sa zdravstvenim ishodima. Utvrđeno je da **oni koji su više socijalno integrirani mogu imati više pristupa *socijalnim resursima* – „dobrima", kao što su informacije, novac, i izravni oblici pomoći.**

Također, veće socijalno sudjelovanje i aktivnost mogu proizvesti veće razine *pozitivnoga afekta*, promovirajući pozitivne psihološke izjave (npr.

optimizam) koje koriste psihološkom funkcioniranju ili promoviraju motivaciju pojedinca da bi on ili ona zaštitili svoje zdravlje. Veća socijalna integracija može rezultirati u više *diferenciranom samopoimanju,* čineći negativne događaje u bilo kojoj određenoj domeni života manje važnim te time smanjujući utjecaje takvih događaja.

Polazeći iz navedenih perspektiva, čini se opravdanim istaknuti pretpostavku **da integracija u socijalnim sustavima**, kao što je obitelj, **olakšava socijalnu kontrolu načina života pojedinca** i zdravlje čovjeka, što rezultira nižim stopama morbidnosti (raširenost bolesti) i mortaliteta (smrtnost), rizičnim ponašanjima, zloupotrebi droge, poremećajima u jelu, i drugim uzrocima povezanim s načinom života. Oporavak od iscrpljujućih stanja, kao što su moždani udar, srčani udar i rak, mogao bi biti izrazito olakšan uz pomoć socijalnih resursa koji su postali dostupni kroz veliku socijalnu mrežu. Važno je istaknuti da i participacija u različitim socijalnim ulogama može umanjiti afektivni utjecaj negativnih događaja dok pojačava mogućnosti za pozitivna afektivna iskustva. Povećani pozitivni afekt i smanjeni negativni afekt mogu omogućiti zaštitu od bolesti koje su povezane sa stresom kao što su visok tlak, kardiovaskularne bolesti i depresija. Brissette navodi: **„Povezanost između socijalne integracije i zdravlja je jasna."**[400]

Iz psihološke perspektive percepcija da je određenoj osobi suport na raspolaganju, dostupan (da ga se posjeduje), smatra se **zaštitom pojedinaca od stresa** i njegovih za zdravlje štetnih učinaka.

Prema istraživačima socijalnoga suporta percepcija raspoloživosti suporta odražava važan ***osjećaj prihvaćenosti*** pojedinca ili mjeru do koje se on ili ona osjeća voljeno, vrednovano i prihvaćeno od drugih. Pretpostavlja se da se ovaj osjećaj prihvaćenosti razvio kao funkcija iskustava vezivanja u ranome djetinjstvu i djetinjstvu. Važno je ukazati na mišljenje istraživača da je **raspoloživost *percipiranoga suporta*** u svezi sa širokim spektrom fizičkih i psiholoških rezultata, kao i činjenica da percipirani suport pozitivno utječe na fizičko i mentalno zdravlje.

Perspektiva suportivne komunikacije

Komunikacijska perspektiva suporta kao svoj primarni fokus koristi one komunikacijske postupke specifično namijenjene kako bi poboljšali blagostanje druge osobe koja trenutačno proživljava problematičnu ili emocionalnu

tešku situaciju. Dakle, komunikacijska perspektiva istražuje pružena ponašanja kao što su smanjenje emocionalne uzrujanosti i promocija rješenja problema.[401]

Istraživači suportivne komunikacije bave se spoznajama da određeno komunikacijsko ponašanje smanjuje emocionalnu bol ili unapređuje sposobnost rješavanja problema. Pozornost istraživača također je dana efektima suportivne komunikacije na kvalitetu odnosa između pomagača i cilјeva. Ovi su efekti od posebnoga interesa jer se suport, posebno emocionalni suport, promatra kao ključna komponenta bliskih odnosa. Ljudi smatraju veoma važnim vještine suportivne komunikacije njihovih partnera, a primanje suporta, posebno kvalitetnoga emocionalnog suporta, u svezi je sa zadovoljstvom odnosa.

Jednom riječju, **komunikacijska perspektiva usredotočuje se na više ili manje eksplicitna komunikacijska nastojanja osobe da poboljša blagostanje druge osobe koja ima potrebu za potporom ili je pod stresom**.[402]

Komunikacijska komponenta socijalnoga suporta kao komunikacije dovela je istraživače do proučavanja *poruka* preko kojih ljudi i traže i izražavaju suport; zatim proučavanje *interakcija* u kojima su suportivne poruke proizvedene i interpretirane i proučavanje *odnosa* koji su stvoreni pomoću suportivnih interakcija u kojima ljudi sudjeluju.

Suportivne poruke i interakcija

Suportivne poruke **specifične su crte komunikativnoga ponašanja koje pruža jedna strana s namjerom koristi ili pomaganja drugoj strani.** Ovdje je istaknuta *namjera*. Međutim, istraživanja o suportivnim porukama pokazuju da nije sve što je pružatelj suporta rekao ili učinio jednako uspješno (*učinak*). Neke poruke ili postupci koji su namijenjeni da pruže pomoć učinkovite su, dok neke imaju upitnu vrijednost, pa čak mogu biti i kontraproduktivne. Zbog zapažanja da poruke variraju u svojoj učinkovitosti istraživači nastoje prepoznati više ili manje učinkovite oblike poruka te specificirati karakteristike koje prave razliku između učinkovitijih oblika i onih koji su manje učinkoviti.

S te strane *poruke* mogu biti e*valuirane* zbog njihova uspjeha u *ispunjavanju neposrednih instrumentalnih ciljeva,* kao što su smanjenje nevolje ili promocija postupaka za rješavanje problema, i *neposrednih relacionih*

ciljeva, kao što su zaštita ili upravljanje interpersonalnim odnosom s ciljem, odgovarajući relevantnim brigama radi identiteta i samoprezentacije te održavanja koherentne interakcije. To potvrđuje da su suportivne poruke sastavni dio *suportivne interakcije*.[403] A suportivne interakcije mogu biti shvaćene kao konverzacijski nizovi epizoda u više navrata usredotočeni na traženju suporta, pružanju, prijemu, procesuiranju i odgovoru.

Podsjetimo, istraživanja sociooloških i psiholoških perspektiva jasno su pokazala relevantnost socijalnoga suporta za fizičko i mentalno blagostanje. Socijalna integracija općenito pojačava i psihološku i fiziološku kvalitetu života. S druge strane, percipirana raspoloživost suporta smanjuje razinu stresa proizvedena negativnim događajima i, prema tome, smanjuje pojavu mentalnih stanja povezanih sa stresom i fizičkim bolestima. Ove dokumentirane povezanosti između blagostanja i procjena socijalne integracije i raspoloživosti percipiranoga suporta čine studiju socijalnoga suporta unutar sociooloških i psiholoških okvira i važnim.

Sociološke i psihološke perspektive implicitno prepoznaju da **komunikacija igra važnu ulogu** u podrijetlu i utjecaju socijalnoga suporta. Sociološka perspektiva smatra da se socijalne mreže održavaju u komunikaciji među članovima mreže, a mnogi od mehanizama preko kojih socijalna integracija može utjecati na blagostanje automatski impliciraju komunikaciju (npr. komunikacija je primaran način pomoću kojeg članovi mreže vrše socijalnu kontrolu). U psihološkoj perspektivi komunikacija je pretpostavljeni, ali uglavnom nevidljivi način kojim su stvorene percepcije raspoloživosti suporta. Ovo je točno bez obzira na to je li raspoloživost percipiranoga suporta promatrana kao situacijski specifično stanje ili kao crta ličnosti oblikovana u djetinjstvu (tj. stvoren pomoću interakcija s roditeljima i drugim skrbnicima). Ali komunikacija, također, zaslužuje daleko više fokusa u studiji o socijalnome suportu.

14. EMPATIJA U KOMUNIKACIJI

Komunikacija može biti „svemoćna“, ali i krhka, ovisno o pristupu i načinu na koji se koristi. Ono što komunikaciju čini plemenitom jest empatija koja je zaslužna za razumijevanje tuđih emocija i životnih situacija. Empatija nam omogućuje da pokažemo brigu za druge, a povezana je s istinitošću ili iskrenošću u interpersonalnome odnosu.

Empatija pretpostavlja poštivanje drugih ili onoga što se naziva *bezuvjetnim prihvaćanjem*. U mjeri u kojoj smo u stanju razumjeti i uvažiti temeljnu sličnost svih osoba u stanju smo empatizirati ili poistovjećivati se s njima.[404]

Definicija empatije

Empatija potječe od njemačke riječi *Einfühling*, što znači osjećanje. Empatiju obično definiramo kao ***sposobnost percepcije tuđega pogleda na svijet kao da je to naš pogled***.[405] Socijalni psiholozi smatraju da je empatija emocionalno stanje jedne osobe koje korespondira s emocionalnim stanjem druge nazočne osobe. Ovo stanje osjećaja nastaje iz prihvaćanja perspektive druge osobe i razumijevanje njezinih emocija.[406] Empatija je i mogućnost **razumijevanja misli, osjećaja i stanja druge osobe**. Smatra se i identificiranjem s mislima i stavovima drugih, uz ili bez proživljavanja osjećanja, misli ili stavova drugih.[407] Empatične osobe uspijevaju se postaviti tako da zauzmu poziciju i perspektivu druge osobe i nastoje shvatiti kako se ta osoba osjeća ili što proživljava.[408]

Empatija je usko povezana s dva oblika preuzimanja uloga ili stavljanja sebe u ulogu druge osobe. ***Afektivno preuzimanje uloga*** može se promatrati prvenstveno kao reakcija na emocionalna stanja drugih ili njihovo iskustvo. ***Kognitivno preuzimanje uloga*** definira se kao sposobnost promatranja svijeta onakvim kakvim ga drugi vide. Obje su ove sposobnosti uključene u proces empatije.[409]

Kognitivna sposobnost razumijevanja osjećanja drugih i sposobnost da se stvari vide iz njihove perspektive i sposobnost koja uključuje *osjećanja*, a odnose se na to kako adekvatno emocionalno odgovoriti na emotivno stanje druge osobe, dvije su komponente empatije.[410]

Empatija je proces doživljavanja osjećaja ili misli kao reakcije na pripisano unutarnje stanje druge osobe i pokazivanje aktivne brige, pažnje i interesa za drugu osobu. Više niste u potpunosti „usredotočeni" na svoje osobno stanje, ali na vas utječu pripisani osjećaji i misli drugoga entiteta. Nikada ne možete u potpunosti iskusiti misli ili osjećaje druge osobe, a vaša se iskustva uvijek tumače u svjetlu vaših vlastitih prošlih iskustava. Međutim, kada drugu osobu učinite središtem svoje pozornosti i pokušate pokazati pozitivno poštovanje prema istoj, sudjelujete u empatiji.[411]

Znanstvenici se slažu da je empatiju teško postići i zahtijeva **niz različitih sposobnosti**.[412]

Prvo, morate biti osjetljivi na sebe i moći se prisjetiti svojih prošlih iskustava. Empatija uključuje proces prisjećanja naših prošlih emocija i osjećaja kako bismo vidjeli zajednička iskustva s drugima.

Drugo, morate se sjetiti kako su se određeni osjećaji pretočili u ponašanja za vas. U mjeri u kojoj određena ponašanja možemo povezati s određenim osjećajima stanja unutar sebe, možemo prepoznati ista ili slična ponašanja koja sugeriraju zajedničke osjećaje.

Treće, morate osjetljivo promatrati one znakove koje vam nudi druga osoba. Empatična osoba oprezna je za suptilne, ali i otvorene znakove u okolini. Empatična osoba posjeduje uvid, percepciju i društvenu oštrinu.

Četvrto, morate biti u stanju odvojiti vlastiti intelektualni reflektirajući odgovor i vaš emocionalni ili osjećajni odgovor iz osobe s kojom suosjećate i svoje odgovore zadržati u privremenoj suspenziji. Drugim riječima, zaključci o sebi i drugima razlikuju se.

Peto, morate interpretirati dostupne znakove potpomognute vašim prošlim znanjem o drugoj osobi, sličnim iskustvima i kognitivnim sposobnostima. Empatična osoba sposobna je generirati kreativne predosjećaje, odgovarajuća objašnjenja i ispraviti zaključke.

Šesto, morate komunicirati vaše razumijevanje s drugom osobom jasnom i konkretnom povratnom informacijom.

Razlikovanje empatije od neutralnosti i suosjećanja (simpatija)

Empatija se razlikuje od *neutralnosti* i *suosjećanja* ili *simpatije*. Etimološki, simpatija izvorno znači sažaljenje, suosjećanje s emotivnim stanjem druge

osobe. **Neutralnost** se događa kada osoba odbije zauzeti poziciju ili stranu u sporu. Osobe koje se čine indiferentnima ili zauzimaju srednju poziciju promatraju se kao neutralne. Neutralnost sugerira nedostatak uključenosti, sudjelovanja ili zabrinutosti.

Jack R. Gibb, autor utjecajnoga rada *Defensive Communication* (1961.), neutralnost je prepoznao kao jedno od šest ponašanja koja rezultiraju klimom defenzivnosti. Drugim riječima, ako se ponašate neutralno prema drugoj osobi, ta će se osoba vjerojatno osjećati defenzivno u svojoj reakciji prema vama. Neutralnost može rezultirati defanzivnošću ili povlačenjem druge osobe. U oba slučaja to je potencijalno destruktivno u okruženju interpersonalne komunikacije.[413]

Suosjećanje (simpatija) općenito se promatra kao široko zasnovani koncept koji je sinonim sažaljenja. Iako se na suosjećanje često gleda kao na odgovor koji se javlja u tužnim ili teškim okolnostima, mi, također, suosjećamo s drugima kada dijelimo njihovu radost ili uzbuđenje. Kada suosjećamo s drugim ljudima, pokazujemo svoju zabrinutost sudjelujući u istim emocijama koje oni proživljavaju. Plačemo zbog njihova gubitka, pokazujemo bijes zbog njihovih frustracija i smijemo se zbog njihove radosti.

Simpatija ili suosjećanje, također, može predstavljati poteškoće u interpersonalnome okruženju ako primatelj simpatije osjeća da simpatizer smatra da je u superiornome položaju. Drugim riječima, simpatija ili suosjećanje može sugerirati da je jedna osoba jača, sposobnija, naprednija ili izvan potrebe za simpatijom. Simpatični odgovori mogu se smatrati patronizirajućim ili zaštitničkim od onih koji primaju suosjećanje.[414]

Empatija, za razliku od neutralnosti, označava uključenost, sudjelovanje i zabrinutost. Za razliku od simpatije ili suosjećanja, to nije puki odraz emocije; umjesto toga, sugerira svjesno, namjerno sudjelovanje. Kada se poistovjećujemo, tj. empatiziramo s drugim, ne postajemo toliko emocionalno uključeni da to utječe na našu prosudbu; upleteni smo u situaciju druge osobe u smislu da se neizravno identificiramo s tom osobom. Empatija ne zahtijeva da proživljavamo isti strah, tjeskobu ili frustraciju koju drugi proživljavaju; nego zahtijeva da komuniciramo svoju svjesnost i uvažavanje njihovih emocija. Dakle, empatija uključuje osjetljivost prema drugima i sposobnost komuniciranja te osjetljivosti.[415]

Važnost empatije

Jasno je da empatija rezultira povećanim razumijevanjem drugih. Možda je manje očito da empatija omogućuje dublje razumijevanje osobe koja se poistovjećuje s drugim. Znanstvenici navode određene koristi empatije za onoga koji je empatičan.

> *Putem empatije čovjek se može pomno identificirati s bilo kim koga možda želi razumjeti. Inspiraciju može tražiti od nadarenih, pobjedničkih, sretnih. Može razviti duboko razumijevanje problema slijepih, osakaćenih, ožalošćenih i poraženih… Empatija je ključ vodstva. Ona otključava snove u srcima ljudi, tako da vođa može pomoći da se ti snovi ostvare.*[416]

Razumijevanje drugih ljudi omogućuje nam otkrivanje zajedničkih osobina koju dijelimo. Dok otkrivamo zamršenosti njihova iskustva, mi otkrivamo složenosti i proturječja koja nas definiraju.[417]

Psiholozi koji istražuju ovo područje ustvrdili su da empatija, također, olakšava brojne procese. Naprimjer, smatra se da ljudi koji imaju veću empatiju otkrivaju veće razine prosocijalnoga ponašanja. **Prosocijalno ponašanje** uključuje pružanje pomoći ljudima u nevolji, volontersko ponašanje i pridonosi društvenim ciljevima te suradničkome ponašanju u konfliktnim situacijama. Osobe s višim stupnjem empatije drugi općenito smatraju više interpersonalno vještima.[418]

Odnosi s drugima, također, rezultiraju i kada se otvorimo prema empatičnome razumijevanju. Aluziju sugerira poslovica: ***Tako je pun sebe da je prilično prazan***. Većina nas želi razumijevanje drugih i prepoznaje da se samo površni odnosi javljaju kada ne uspijevamo pokazati empatiju.

Verbalne vještine empatije

Sposobnost biti empatičan s drugom osobom može se pokazati verbalnim vještinama.[419]

1) Zatražite dodatne izjave. Ponudite drugoj osobi priliku da elaborira svoju izjavu. Potaknite dodatno samootkrivanje. Postavite pitanja ili koristite fraze poput *Nastavite*, *Recite mi više*, *Možete li dodati još nešto?* i *Koje još osjećaje imate kod sebe?*

2) Identificirajte područja dogovora ili zajedničkoga iskustva. Podijelite slična iskustva i objasnite kako ste riješili situaciju. Uspostavite zajedničku osnovu „nečega zajedničkog".

3) ***Pružite jasne verbalne odgovore.*** Izbjegavajte duge, složene izjave. Ne oslanjajte se na klišeje, eufemizme ili druge dvosmislene terminologije. Umjesto odgovora: *Tako to ide, Ne možeš dalje* ili *Ništa ne dolazi lako*, pokušajte odgovoriti konkretnom izjavom koja se fokusira na stvar o kojoj je riječ. Stereotipni odgovori ne samo da su nejasni nego ukazuju i na nedostatak osjetljivosti na određene probleme.

4) ***Koristite opisne, izjave neprosuđivanja.*** Izbjegavajte patronizirajuće sarkastične, cinične, prijeteće, trivijalne ili osuđujuće izjave. Izbjegavajte davati savjete. Kada drugoj osobi kažete što bi trebala učiniti, dovodite se u superioran položaj i smanjujete sposobnost da sagledate gledište druge osobe. Izjave poput *Vidim da ste danas ljuti, Mogu reći da vas nešto muči* ili *Izgledate dobro raspoloženi* opisne su i daje im se prednost nad ocjenjivačkim komentarima poput *Ne znam zašto ste tako ljuti, Što je sad bilo?* ili *Bolje obrišite taj osmijeh s lica!*

5) Dajte afirmativne i afirmirajuće izjave. Korištenje pohvala i pozitivnih komentara pokazuje zabrinutost. Pozitivne povratne informacije pokazuju razinu empatije. Uvjerljive i utješne izjave, uključujući *Ja znam da vi to možete, Bit će sve u redu* i *U redu je* pružaju sigurnost. Izjave koje odgovaraju na potrebu druge osobe da bude prihvaćena služe kao afirmirajuće izjave. Komentari poput *I vi imate osjećaje, Puno vrijedite u vašemu poduzeću, Vaše stajalište se treba čuti* i *Možete se uključiti u ovaj razgovor* afirmirajući su.

6) ***Pružite razumijevanje reflektirajućim izjavama percepcija druge osobe i verifikacijom povratnih informacija.*** Vaše razumijevanje može se pokazati eksplicitnim izjavama poput *Znam kako se osjećate, Razumijem* i *I ja sam bio u toj situaciji*. Reflektirajuće izjave percepcija druge osobe mogu se prikazati u komentarima: *Osjećate li se toliko sretno da želite poljubiti svakoga?, Vaša ljutnja izaziva veliku frustraciju u vama* ili *Čini se da je vaša tjeskoba golema*. Demonstriramo nedostatak empatije kada negiramo osjećaje drugih ljudi govoreći im da se zapravo ne osjećaju posebno. Verifikacija povratnih informacija, pružanje informacija govorniku o vašoj razini razumijevanja, također, pokazuje empatiju. Korisno je preformulirati sadržaj poruke, parafrazirati sadržaj ili namjeru ili druge oblike povratnih informacija.

Neverbalne vještine empatije

Empatija se može demonstrirati neverbalnom komunikacijom kao i verbalnim znakovima. Sljedeće vještine uglavnom pokazuju empatiju u interpersonalnoj komunikaciji. Možda ćete željeti povećati svoju sposobnost da demonstrirate zabrinutost za druge vježbajući ta neverbalna ponašanja.[420]

1) ***Pokažite tjelesnu prijemljivost.*** Pokreti i geste pokazuju da pozorno slušate govornika i odgovarate na poruku koju on iznosi. Nedostatak povratnih informacija sugerira nedostatak zabrinutosti, a prekomjerno kretanje može sugerirati dosadu, tjeskobu ili izrugivanje.

2) ***Nagnite se prema naprijed.*** Ako se nagnete prema govorniku, pokazat će se vaše zanimanje za govornika i njegovu poruku. Osim toga, moći ćete bolje promatrati verbalne i neverbalne znakove koje nudi druga osoba.

3) ***Koristite izravnu orijentaciju tijela.*** Kao i pri naginjanju prema naprijed, izravna orijentacija tijela omogućuje vam da budete osjetljiviji promatrač druge osobe. Također, izravna orijentacija sugerira da se usredotočite na govornika, a ne na druga odvraćanja pozornosti u prostoriji.

4) ***Uspostavite otvoreni položaj tijela.*** Sjedenje ruku prekriženih ispred prsa i prekriženih nogu drugoj osobi može sugerirati da ste mentalno i emocionalno, ali i fizički zatvoreni za njega. Kompletirajte svoju mentalnu i emocionalnu spremnost za empatiju i budite otvoreni sa svojim fizičkim kolegama. Konzistentni neverbalni znakovi razjasnit će vašu namjeru i motivaciju. Nekonzistentni neverbalni znakovi mogu zbuniti govornika.

5) ***Koristite pozitivan, prijemljiv facijalni izraz i pokret glave.*** Nasmiješenost ukazuje na toplinu i prihvaćanje, a klimanje glavom sugerira slušanje i odobravanje. Izbjegavajte zijevanje, dosadan pogled, zurenje, izgledati šokirano, ljutito ili nezabrinuto. Puno razumijevanja možete komunicirati izrazom lica.

6) ***Sjednite ili stojte blizu govornika.*** Svoju demonstraciju topline i razumijevanja povećavajte dok se približavate drugoj osobi. Sjednite ili stojte tako da njega ili nju možete adekvatno čuti i promatrati. Demonstrirajte svoju mentalnu ili emocionalnu bliskost s partnerom tako što ćete ga potkrijepiti tjelesnom bliskošću.

7) ***Povećajte dodir.*** Povećana blizina omogućuje vam povećanje dodira druge osobe. Stavite prijateljsku ruku na njegovo ili njezino rame, zagrlite ga ili sjednite tako da se vaša tijela dodiruju. Ponekad je prikladno pružiti

ruku i držati za ruku drugu osobu. Dodir se posebno preporučuje kada druga osoba otkriva negativne informacije ili informacije o kojima je teško raspraviti. Kada osobe osjećaju bol ili druge poteškoće, često cijene toplinu dodira.

8) ***Koristite vokalnu, tj. glasovnu prijemljivost.*** Izbjegavajte jednoličan odgovor koji sugerira nezainteresiranost i dosadu. Promijenite visinu tona, brzinu, modulaciju i glasnoću kao odgovor na govornikovu poruku i namjeru.

9) ***Koristite iskren, topao ton glasa.*** Izbjegavajte visoku glasnoću, grubu kvalitetu ili agresivan ton.

10) ***Uspostavite izravan kontakt očima.*** Izravan kontakt očima, poput nekih drugih neverbalnih znakova, olakšava preciznije korištenje znakova koje drugi pružaju. Takav izravan kontakt očima pokazuje da je druga osoba jasno u središtu vaše pažnje. Pokušajte promatrati drugoga komunikatora. Izbjegavajte gledati odsutno, zureći u druge, bacajući pogled po prostoriji ili gledajući na sat.

11) ***Pružajte suportivne izjave.*** Zvukovi poput *aha*, *hmm*, *da*, *da* i drugi ponekad su prikladniji od davanja izjave ili korištenja kratke fraze. Takvi zvukovi omogućuju govorniku da zna da empatično slušate, no ne prekidajte njegov ili njezin tijek misli. Koristite takve zvukove da pokažete svoje razumijevanje.

12) ***Primjereno koristite šutnju.*** Kao što je ponekad prevelik prekid dati izjavu ili čak odgovoriti s nekoliko riječi, tako je ponekad i dezorganizirajuće proizvesti bilo kakav zvuk. U to vrijeme koristite tišinu. Ne bojte se jednostavno dodirnuti nekoga dok govori ili držati nekoga, bez da itko od vas govori. Ponekad je najprikladniji odgovor da nema odgovora. Dopustite ožalošćenoj osobi da izrazi svoju tugu, uzbuđenoj osobi da podijeli cijelu svoju priču, a zabrinutoj osobi da objasni uzrok svoje tjeskobe. Ne oslanjajte se uvijek na „zvukove šutnje". Kada se šutnja upotrebljava prečesto, to može ukazivati na nedostatak brige. U svezi s tim pripazite da razgovorom ne dominirate uzimanjem previše vremena. Ako većinu vremena razgovora zauzima vaše vlastito govorenje, malo je vjerojatno da vam je stalo do onoga što sugovornik ima za reći.

15. SUKOB U KOMUNIKACIJI

Sukob je jedna od najzastupljenijih riječi u ljudskoj komunikaciji. Stalni smo svjedoci sukoba na osobnoj razini, političkih sukoba, vojnih itd. O sukobima se zna dosta, ali o uzrocima i načinu rješavanja znatno manje. Sukobi su u izrazitoj svezi s (ne)komunikacijom. Komunikolozi smatraju da je loša komunikacija često uzrok sukoba. S druge strane iz sukoba se gotovo uvijek izlazi s dobrom komunikacijom. Stoga je komunikacija u samoj srži rješavanja svakoga sukoba.

Definiranje sukoba

Problem u definiranju sukoba polazi od činjenice da postoje njegove brojne definicije. Unatoč tomu, donosimo teorije za koje smatramo da odgovaraju na bit ovoga fenomena. Sukob ili konflikt definira se kao ***izraženi sukob između najmanje dvije nezavisne strane koje vide nespojive ciljeve, nedostatak resursa i probleme (smetnje) koji potiču od drugih osoba u postizanju svojih ciljeva***.[421]

Ova definicija sukoba sadrži nekoliko elemenata.[422]

- ***Izraženi sukob*** – mora doći do razmjene komunikacije, tj. do razmjene poruka koja nosi ili izražava sukob.
- ***Međuovisnost*** – ako nemamo potrebu surađivati s drugom osobom, onda ne postoji ni sukob. Tek kada smo međuovisni, dolazi do sukoba.
- ***Nepostojanje kompatibilnih ciljeva*** – dvije ili više osoba mogu imati sukob koji je zasnovan isključivo na percepciji. Oni se mogu i slagati, ali misle da se ne slažu. Ili da imaju ciljeve koji su u sukobu.
- ***Nedostatak resursa*** – i ovdje problem može biti samo percepcija. Ili jednostavno nema dovoljno nekoga resursa za sve. Ako nema dovoljno resursa, to često dovodi do sukoba. Primjerice, nedostatak novca korijen je brojnih problema.
- ***Problemi ili smetnje*** – Ako, pak, mi nešto želimo, a druga nas osoba onemogućuje u ostvarivanju, dolazi do problema ili smetnje.

Sukob se može definirati kao proces koji počinje kada jedna strana percipira da druga strana negativno utječe, ili će negativno utjecati, na nešto što je prvoj strani važno.[423]

Nakon prikaza nekih od najvažnijih definicija ipak je moguće navesti zajedničke elemente sukoba. Strane u sukobu moraju ***percipirati*** sukob. Postoji li sukob ili ne, to je stvar percepcije. Ako nitko nije svjestan konflikta, općenito se smatra da sukob ne postoji. Percipirani sukobi ne moraju biti stvarni, dok mnoge situacije koje bi se inače mogle opisati kao konfliktne, to nisu, zato što određeni pripadnici grupe ne percipiraju taj sukob. Stoga da bi sukob postojao, mora biti *percipiran*. Zajednički elementi mnogih definicija sukoba jesu koncept *oporbe, oskudnosti* i *blokade* te pretpostavke da postoje dvije ili više strana čiji su interesi ili ciljevi najvjerojatnije nespojivi. Razlike u svezi s definicijom usredotočuju se oko namjere i toga je li sukob izraz koji je ograničen samo na otvorena djela.[424]

Pojedini autori razmatraju organizacijski sukob i smatraju sukob tzv. mekom varijablom organizacije na koje utječu tzv. tvrde varijable, ali su i same meke varijable u međusobnoj interakciji.[425] U pristupu shvaćanja dva su osnovna poimanja sukoba: [426]

1) shvaćanje sukoba kao oblika interakcije, odnosno borbe koja se vodi između pojedinaca odnosno skupina kao dviju suprotstavljenih strana
2) shvaćanje da je sukob situacija u kojoj postoji mogućnost da jedna strana ostvari svoje ciljeve samo na račun ciljeva druge strane.

Prema drugim shvaćanjima sukob je suprotstavljanje dvaju ili više pojedinaca ili skupina, koji imaju različite ciljeve, ideje, filozofiju i poslovnu orijentaciju, a koji se međusobno suprotstavljaju.[427]

Uzroci sukoba

Kao što vidimo, postoje različiti pristupi definiranju sukoba. Pored definicija, postoje i teorije o pristupima rješavanja sukoba. Teorija sukoba ima podrijetlo u djelu M. Webera koji je odbacio shvaćanje da je podjela između vlasnika i nevlasnika jedina važna podjela među skupinama u društvu. Tvrdio je da postoje brojne podjele, ovisno o *tržišnoj situaciji* pojedinaca.[428] Te nas podjele dalje vode do uzroka sukoba.

Uzrok je sukoba interes dviju suprotstavljenih strana. Čim svaka strana u odnosu ima svoje, različite interese, suprotstavljene interesima neke druge strane, sukob je neizbježan. A taj suprotstavljeni interes vanjski je manifestacijski znak kao uzrok sukoba, a neposredan je povod za sukob u

slojevitosti različitih nezadovoljenih potreba, težnji, motiva, želja i interesa sukobljenih strana.[429]

Imajući u vidu navedeno, uzroci sukoba razlikuju se ovisno o tome je li riječ o sukobu između pojedinaca, skupina ili organizacija. Uzroci su nekih sukoba u prirodi same organizacije, njezine strukture, a nekada su uvjetovani isključivo ljudskom prirodom, odnosno karakteristikama ličnosti neke osobe koja je jedan od sudionika u sukobu.[430]

Kako se u svjetskoj literaturi navodi slična, ali i različita klasifikacija uzroka sukoba, kumulativno ćemo navesti neke od važnijih: razlike u ciljevima, nespojivost ciljeva, razlike u percepciji, čimbenik kulture, organizacijska struktura, ograničeni resursi, neprijateljsko pregovaranje, dvosmislene uloge, bivši neriješeni sukobi, sukob uloga, promjene statusa, promjene ciljeva, individualni stil i naobrazba, loša komunikacija između osoba, različiti vrijednosni sustavi, simboličke stvari, prepotencije, arogantnosti, strah od promjena, egoizam, narcisoidnosti itd.[431]

Vrste/razine sukoba

Vrstama sukoba ili konflikata pojedini autori terminološki pristupaju različito. Za neke su to vrste, dok drugi navode razine, *levele* po uzoru na engleski pojam.[432] Taj pristup donekle zbunjuje, ali u biti komunikacijski teoretičari pišu o sličnoj ili istoj problematici.

Pristupajući vrstama sukoba organizacijski, u svakoj organizaciji mogući su sukobi različitih vrsta, s obzirom na *posljedice* koje izazivaju, zatim *razloge* odnosno predmet sukoba te s obzirom na *nositelje* odnosno subjekte sukoba.[433]

Jedna od općenitijih podjela sukoba po vrstama, s obzirom na *posljedice koje izazivaju*, podjela je na *funkcionalne* ili *konstruktivne* i *disfunkcionalne* ili *destruktivne* sukobe. S obzirom na razloge, odnosno s obzirom na to što im je predmet, sukobi mogu biti kognitivni i afektivni, tj. osobni. S obzirom na troškove koje izazivaju sukobi se mogu podijeliti na one koji ne koštaju mnogo i one koji organizaciju koštaju velike rashode. Najvažnija je klasifikacija vrsta sukoba s obzirom na sudionike sukoba, što je posve razumljivo jer su u svim sukobima uvijek nazočni neki sudionici, nositelji ili subjekti sukoba.[434]

Jedna od najprihvatljivijih podjela vrsta sukoba jest ona koja sukobe dijeli na *intra*personalne, *inter*personalne, *intra*grupne i *inter*grupne sukobe ili konflikte.[435]

***Intra**personalni sukob* pojedinac osjeća unutar sebe. To je prva razina sukoba i odvija se u pojedincu. Izvori unutarnjega sukoba mogu biti ideje, stavovi, vrijednosti ili nagoni koji su u sukobu jedni s drugima. Očekivano je da ćete biti rastrgani između želje da izađete u vrijeme pandemije virusa COVID-19 i da ostanete u kući. Ima istine u promišljanju da što je osoba više u unutarnjemu sukobu (*intra*perosnalno), to je vjerojatnije da će biti uvučena u sukobe s drugim osobama. Stoga postoji moguća povezanost između *intra*personalnoga i *inter*personalnoga sukoba.[436]

***Inter**personalni sukob* jedan je od najčešćih i najtipičnijih sukoba.[437] To je druga razina sukoba i pojavljuje se među pojedincima. Ovaj se sukob može pojaviti između prijatelja, cimera, braće, sestara, članova obitelji, kolega na poslu, poznanika, stranaca itd. U interpersonalnim sukobima strane obično izravno komuniciraju jedna s drugom. Većina načela na kojima je zasnovan sukob i njegovo rješavanje u svezi su s interpersonalnim konfliktom, jer je on osnovna jedinica interpersonalne komunikacije i interpersonalnih odnosa. Interpersonalni konflikt, kao što smo naveli, najčešća je vrsta sukoba koja se javlja na radnome mjestu. Njegovi uzroci mogu biti brojni, ali uglavnom potječu iz neispunjenih ili zanemarenih raznih ljudskih potreba (priznanje, afirmacija, uvažavanje, autonomija, suradnja, ispunjenje, sloboda, pomoć, iskrenost, inspiracija, red, planiranje, doprinos, tolerancija) i dr.[438]

Intragrupni sukob pojavljuje se među članovima određene grupe, organizacijske jedinice projekta i sl.[439] Riječ je o trećoj razini sukoba u maloj grupi. Konflikt se može odvijati, osim u organizaciji, i u okviru obitelji, između članova tima u povjerenstvu ili drugoj maloj grupi pojedinaca. Osobne razlike mogu utjecati na to kako male grupe međusobno reagiraju tijekom konfliktnih situacija. Stručnjaci su definirali *četiri kategorije emocionalnih stanja* neophodnih za upravljanje vlastitim emocijama, kao i uspješno povezivanje s drugima u grupi:[440]

1) ***samosvijest*** (sposobnost praćenja vlastitih emocija da točno procjenjujemo sebe, kao i samopouzdanje)
2) ***samokontrola*** (vještine emocionalne samokontrole, prilagodljivosti, savjesnosti, pouzdanosti, postignuća, nagon i inicijative, kontrola vlastite emocionalne reakcije)
3) ***društvena svjesnost*** (sastoji se od empatije, spremnosti za pomoć i svijesti o organizaciji)

4) ***upravljanje odnosima*** (obuhvaća vještine poticanja razvoja drugih osoba, komunikaciju, utjecaj, upravljanje sukobima, liderstvo, kataliziranje promjena, uspostavljanje veza, timski rad i suradnju).

Pored navedenih, postoji i podjela na vrste intragrupnih sukoba:[441]

1) ***sukob uloga*** (jedna osoba u grupi obavlja posao koji je trebala obaviti neka druga osoba);
2) ***sukob rezultata*** (pojavljuje se kada članovi grupe trebaju donijeti određenu odluku odnosno riješiti problem, čemu se suprotstavljaju drugi članovi grupe);
3) ***sukob interakcije*** (uočava se kada pojedini članovi grupe pripisuju uspjeh projekata sebi i obrnuto).

Intergrupni sukob. Pojavljuje se između grupa i sličan je interpersonalnomu sukobu. Komunikacija se na ovoj razini sukoba često odvija preko predstavnika. Kada sukob dospije na ovu razinu, često je jako kompliciran jer je uključeno više osoba i može dugo trajati. Primjer ovoj vrsti sukoba mogu biti posvađane obitelji, radnici i uprava, suprotstavljene ulične bande, određene grupe i vlada, kao i narodi i države.[442]

Faze sukoba

Smatra se da se svaki sukob odvija u fazama, a svaku od njih karakteriziraju različiti obrasci komunikacije. Proces sukoba može se upisati u pet faza: 1) potencijalno oprečje ili nespojivost, 2) spoznaja i personalizacija, 3) nakane, 4) ponašanje i 5) rezultati.[443]

I. faza: ***Potencijalno oprečje ili nespojivost***. Kategorije prve faze procesa sukoba jesu: 1) *komunikacija*, 2) *struktura* i 3) *osobne varijable*.

Iz komunikacijske kategorije proizlazi različitost značenja riječi, žargona, nedovoljna razmjena informacija i šumovi, a sve su te i druge prepreke potencijalni uvjeti sukoba. Semantičke poteškoće nastaju zbog razlika u obrazovanju, selektivne percepcije i nedostatka informacija o drugima. Istraživanja pokazuju da se potencijal za sukob povećava ako postoji ili previše ili premalo komunikacije. Čini se da je komunikacija funkcionalna do stanovite razine, nakon koje može doći do pretjerane komunikacije, što rezultira porastom potencijala za sukob. Previše, kao i premalo informacija, može biti osnova za sukob. Izbor komunikacijskih kanala može stimulirati oprečje. Proces filtriranja informacija do kojega dolazi prilikom prijenosa

informacija od jednoga člana do drugoga, i skretanje komunikacije iz formalnih ili prije utvrđenih kanala, stvara potencijalne prilike za nastanak sukoba.

Druga je kategorija struktura. Pojam strukture u ovome kontekstu obuhvaća varijable kao što su veličina, stupanj specijalizacije zadataka dodijeljenih članovima grupe, jasnoća nadležnosti, kompatibilnost između članova ili ciljeva, stilovi vodstva, sustavi nagrađivanja i stupanj ovisnosti među grupama.

Pod osobnim varijablama podrazumijevaju se osobnost, osjećaji i osobne vrijednosti. Podatci ukazuju na to da neki tipovi osobnosti, primjerice ljudi koji su vrlo autoritativni i dogmatski, potiču potencijalne sukobe. Konflikt može nastati i na temelju različitih osobnih vrijednosti.[444]

II. faza: ***Spoznaja i personalizacija***. Kao što je istaknuto, za sukob je bitna percepcija. Prema tome, uvjeti koji su postojali prije konflikta moraju ući u svijest jedne ili više strana. No, samo zato što je sukob percipiran, ne znači da će biti i personaliziran. Druga faza procesa sukoba važna je jer se u toj fazi obično definiraju pitanja u sukobu. To je faza u procesu kada strane određuju razloge za sukob. I to *stvaranje smisla* kritično je, jer način na koji se se konflikt definira određuje i kakvi bi ga ishodi eventualno mogli riješiti.[445]

III. faza: ***Nakane*** koje posreduju između percepcije i osjećaja ljudi i njihova otvorena (javnog) ponašanja. Nakane su odluke da se djeluje na određen način.

IV. faza: ***Ponašanje***. U ovoj je fazi sukob vidljiv. Faza ponašanja obuhvaća izjave, djela i reakcije strana u sukobu. Ta suprotstavljena ponašanja obično su otvoren pokušaj svake strane da provede svoje nakane. Otvoreni konflikt pokriva cijeli spektar ponašanja, od suptilnih, neizravnih i vrlo kontroliranih oblika ometanja, do izravnih, agresivnih, nasilnih i nekontroliranih borbi. Kada sukob postane otvoren, strane će razviti metode za izlaženje na kraj sa sukobom.[446]

V. faza: ***Rezultati.*** Međuigra akcije i reakcije strana u sukobu dovodi do posljedica. One mogu biti funkcionalne, tako da sukob poboljša rad i funkcioniranje grupe, ili disfunkcionalne, tako da sukob ometa uspješno funkcioniranje grupe.[447]

Pored navedenih faza američkih znanstvenika, faze sukoba mogu se podijeliti na: 1) prikriveni (latentni) sukob i iskazivanje, 2) pojačavanje

(eskalacija) i razrješenje, 3) razrješenje sukoba, 4) izbjegavanje, 5) takmičenje, 6) kompromis.[448]

Prikriveni (latentni) sukob i izražavanje. Prva je faza nepostojanja otvorenoga sukoba. U toj fazi javlja se latentni, prikriveni ili potencijalni konflikt. Latentni sukob jest postojanje suprotstavljenih ciljeva. Ako neki događaj izazove potencijalni sukob, tada se sukob može pojaviti i postane otvoren. Ovi okidači mogu imati različite oblike. 1) Najčešći okidač jest neki neprimjeren komentar ili verbalna razmjena. 2) Ako jedna strana ne čuje dobro drugu stranu, komentar se može shvatiti kao negativan i kada za to nije postojala namjera. 3) Za nastajanje sukoba mogu biti krive razlike u semantici. Ne bi se trebale koristiti riječi koje imaju negativan kontekst za drugu stranu. 4) Govor tijela može prenijeti različite poruke. Treba voditi računa o konzistentnosti govora tijela. [449]

Pojačavanje (eskalacija) i razrješenje. Izraženi konflikt može se pojačati i često eskalirati na višu razinu intenziteta. Sukob se općenito širi dok obje strane ne postignu *pat*, kada nijedna strana ne misli da može pobijediti u sukobu. Pat pozicija obično tjera ljude da donesu odluku ublažavanja sukoba ili da pregovaranjem dođu do njegova razrješenja.[450] Razriješen sukob ipak može za sobom ostaviti narušene odnose i povrijeđene osjećaje. Završnu fazu konflikta mora predstavljati pomirenje da bi se osiguralo smanjenje negativnosti koju je sukob izazvao i da bi obje strane mogle učinkovito krenuti naprijed.

Treba reći da se sukob ne odvija uvijek utvrđenim redoslijedom u navedenim fazama. Jasno je da se sukob može ponoviti nakon razrješenja ili se faze pojačavanja ili eskalacije mogu potpuno preskočiti. Ne postoji utvrđen recept za sukob, nego samo model koji nam može pomoći u razumijevanju i poboljšanju naših prilika za upravljanje konfliktom. Razrješenje sukoba predstavlja cilj svih epizoda sukoba.

Razrješenje sukoba. Više je modela za razrješenje konflikta. Postoji tzv. dvodimenzionalni model[451] prema kojemu pojedinci mogu imati preferiran stil za razrješenje sukoba. No, kako razvijamo sve veću fleksibilnost stilova, vještine za rješavanje velikoga raspona konfliktnih situacija produbljuju se. Zbog toga se ne treba ograničiti samo na uporabu jednoga stil. Ovaj model predlaže *pet osnovnih stilova razrješenja sukoba*:[452]

1) ***Izbjegavanje***. Winston Chuerchill jednom je rekao da su on i njegova supruga na početku braka odlučili da, ako žele sačuvati brak, nikada ne trebaju

doručkovati zajedno. Prvi način rješavanja sukoba jest da se s njim ne bavimo. Najlakše je izbjeći ga. Više je načina ili strategija izbjegavanja sukoba. Jedna je od njih *poricanje* koje negira da sukob postoji. *Blago reagiranje* jest strategija odbijanja ili priznanja ili da se negira postojanje sukoba nakon izjava ili partnerova pitanja o sukobu. Promjene ili izbjegavanje tema također je jedna od strategija izbjegavanja sukoba. *Semantičko naglašavanje* izbjegavanje je sukoba na način da osoba koja pokušava izbjeći sukob na ono što se izgovara daje pojašnjenje što te riječi znače. Tako terminologija ili *semantika* mijenja razloge sukoba. Strategija odlaganja može biti od pomoći ako je prihvate obje strane. Prednost pristupa izbjegavanja jest u tome što se izbjegava reći ono što bi moglo produbiti sukob. Treba izbjeći govor pod snažnim emocijama da se ne bi reklo nešto za čim bi kasnije žalili i što bi moglo rasplamsati sukob. Problem kod strategije *izbjegavanja* jest taj što se sukob nikad ne razrješava i što problem ostaje i dalje. Stoga je izbjegavanje uspješna strategija na kratko vrijeme.

2) ***Natjecanje***. U natjecateljskome stilu sukoba jedna strana nastoji koristiti agresivnost ili moć kako bi pobijedila drugu stranu. Sukob se promatra kao *bojno polje*, a ljude ponekad ponese žar borbe. Natjecateljski pristup može se izraziti i na asertivan način, koji nije tako agresivan. Razlika između ta dva pristupa tiče se poštovanja i druge strane dok pokušavate ostvariti vlastite ciljeve.

3) ***Kompromis***. U brojnim situacijama razrješenje sukoba zahtijeva da obje strane malo popuste kako bi se našlo kompromisno rješenje. U kompromisu je ključna stvar pronaći međusobno prihvatljive ustupke, odnosno to da ustupci moraju biti međusobno prihvatljivi. Ponekad su kompromisi samo loša rješenja pri kojima nitko zaista ne dobije ono što želi.[453]

> *Klasičan primjer možemo pronaći u „Bibliji". Mudri kralj Solomon trebao je razriješiti sukob između dvije žene koje tvrde da su majke istoga djeteta. On kaže da će, kako bi ih objema udovoljio, presjeći bebu na pola i svakoj ženi dati jednu polovicu djeteta. Majka koja je rodila dijete nudi ga drugoj ženi kako bi mu spasila život. Kralj Solomon ipak daje dijete pravoj majci jer bi se samo prava majka radije odrekla svoga djeteta nego da se povrijedi.*

U brojnim današnjim parnicama odvjetnici nazivaju sudske odluke *presijecanjem bebe napola*. To zapravo znači da ako obje strane traže maksimum, sudac će presjeći na pola. To je tipičan primjer kompromisa.

4) ***Prilagođavanje***. U ovoj strategiji razrješenja sukoba osoba kontrolira i ograničava svoje potrebe i naglašava suradnju i harmoniju s drugom stranom. Ovaj pristup naziva se popuštanje ili izbjegavanje sukoba. Ovo je, također, kratkoročna strategija. Svi mi imamo ljudske potrebe. Ako stalno suzbijamo ili ograničavamo potrebe da bismo zadovoljili drugu stranu, prije ili kasnije te će potrebe eskalirati. Kratkoročno gledano, ovaj stil ima prednosti jer drugoj osobi pokazujete da ste spremni vaš odnos postaviti iznad svojih sebičnih potreba.

5) ***Suradnja*** zahtijeva najvišu razinu posvećenosti odnosu. Ona podrazumijeva visoku razinu zainteresiranosti za postizanje ciljeva obiju strana, kao i visoku razinu brige za odnose između strana. Teoretičari navode nekoliko tehnika suradnje. *Deskripcija* teži tomu da se ne okrivljuje druga strana. Ona obuhvaća opisivanje stanja. *Kvalifikacija* obuhvaća ograničavanje sporne teme. Nastoji se uspostaviti poticajna klima u kojoj se sukob može riješiti. Dva načina na koja možemo biti konstruktivni, a da se dalje krećemo prema razrješenju sukoba, jesu pokazivanje empatije ili potpore i naglašavanje zajedničkoga interesa.

Sukobi u interpersonalnim odnosima

Kao što je istaknuto u vrstama sukoba, većina sukoba događa se među ljudima koji poznaju jedni druge i imaju bliske odnose, kao što su romantični partneri, prijatelji, članovi obitelji, suradnici. Sukobi se događaju znatno rjeđe između potpunih stranaca, a većina nasilnih sukoba događa se u kući između članova obitelji i romantičnih partnera.

Za razliku od ljudi koji jedni druge ne poznaju dobro, ljudi u bliskim odnosima doživljavaju produžen kontakt i čestu interakciju. To može stvoriti pogodno tlo za nesporazume u svezi s ciljevima i resursima. A partneri u odnosu često razvijaju konzistentne uzorke komunikacije za bavljenje konfliktom koji ili promoviraju ili potkopavaju njihovu sreću. Primjerice, sretno oženjeni parovi imaju veću vjerojatnost nego nesretni bračni parovi u svezi s tim da će izbjeći osobne napade tijekom sukoba te, umjesto toga, usredotočuju svoju raspravu na razlike koje su prisutne. Takvi uzorci samoodrživi su; sretni parovi koji ostaju motivirani da se ponašaju na načine koji su zajamčeni da ih drže sretnim, i zbog toga jer vjeruju da mogu riješiti svoje probleme, oni će vjerojatnije kooperativno riješiti konflikt.[454]

Upravljanje sukobom u interpersonalnim odnosima predstavlja jedinstvene izazove. Razmotrite opširnu osobnu informaciju koju ste vi i vaš romantičan partner ili prijatelji otkrili jedno drugome tijekom vremena provedenoga zajedno. Iako vas ova informacija povezuje, ona, također, pruža primamljiv arsenal koji se koristi kada izbije sukob. Primjerice, u taktici poznatoj kao *kuhinjsko-potapanje* (od izraza, baciti sve na njih osim kuhinjskoga sudopera) borci bacaju optužbe jedan na drugoga koje imaju bilo kakvu vezu s neslaganjem – *O da? Sjećaš se kad si potpuno zaboravio na našu godišnjicu braka?*

Emocionalno ulaganje koje činimo u našim bliskim odnosima pridodaje kompleksnost odnosu. Mi se osjećamo povezani i međusobno ovisni s našim intimnim partnerima, tako da, kada sporovi izbiju i prijete, taj osjećaj povezanosti prirodno raste. Vaši konflikti s voljenim zagarantirano su intenzivni i prazne emocionalna iskustva.

Sukob snažno utječe na vaše buduće interpersonalne susrete s drugima kao i vaše zadovoljstvo odnosa. Primjerice, ako vi i vaš brat ili sestra napadate jedan drugoga zajedljivom e-porukom, taj će konflikt oblikovati ne samo kako se osjećate u svezi vašega odnosa u dolazećim tjednima i mjesecima nego, također, i kako ćete vas dvoje komunicirati kada se nađete licem u lice. Istraživač za konflikte Donald Peterson zapaža: „Svaki konflikt i svako rješenje, kao i svaki neuspjeh u rješenju, postaje dio vaše cjelokupne povijesti odnosa."

Upravljanje sukobima

Iako izgleda neobično, nije *sukob* u središtu problema jedne organizacije ili pojedinca. Ključno je pitanje *upravljanja sukobom*. O načinu upravljanja sukobima i uspjehu u tome, ovisit će djelotvornost svakoga sustava. Upravljanju sukobima može se pristupiti na više različitih načina. Da bi se odabrali najpovoljniji načini upravljanja sukobima u određenoj situaciji, potrebno je poznavati tu situaciju, vrijeme kada je sukob nastao i vrijeme koje je na raspolaganju za rješavanje sukoba. Za kvalitetno upravljanje sukobima potrebno je poznavati i ranije međusobne odnose stranaka u sukobu.[455]

U procesu upravljanja sukobom prvo će se nastojati izbjeći sukob, ako je to moguće. Ako se, pak, sukob ne može izbjeći, potrebno je od sukobljenih strana zatražiti da još jedanput razmisle o svojim stajalištima koja su

uzrokovala sukob i da ih, ako je moguće, promjene kako bi se sukob izbjegao. Ako ni to ne uspije, treba pokušati utjecati na sudionike u sukobu da odustanu od njega. To može postići neka treća, neutralna strana ili osoba s velikim autoritetom.[456]

U upravljanju sukobom strane se mogu koristiti tehnikama za rješavanje sukoba. Tehnike upravljanja sukobom mogu se podijeliti u tehnike rješavanja sukoba i tehnike poticanja konflikta.[457]

Tehnike rješavanja sukoba mogu biti rješavanje problema, viši ciljevi, povećanje resursa, izbjegavanje, izglađivanje, kompromis, autoritativna zapovijed i mijenjanje ljudske varijable.[458]

Tehnike poticanja konflikta mogu biti komunikacija, dovođenje ljudi izvana, restrukturiranje organizacije i određivanje vražjega odvjetnika.

U nastojanju rješavanja sukoba u kojoj bi obje strane bile pobjednici, sukobljene strane teže ***win-win strategiji***, tj. strategiji obostranih pobjeda. Ovu strategiju obilježavaju definiranje sukoba kao zajedničkoga problema; zajedničko traženje rezultata; pronalaženje kreativnih sporazuma koji zadovoljavaju obje strane; otvorenost; poštenje i točnost u prenošenju svojih potreba, ciljeva i prijedloga i dr.

S druge strane, ako sudionici u sukobu ne teže obostranoj pobjedi i ako je odnos sukobljenih strana asimetričan, tj. ako je jedna strana jača u pregovorima od druge strane, ona će sigurno primijeniti strategiju po kojoj ona pobjeđuje, a suprotna strana gubi. To je ***win-lose strategija***. Strategiju u kojoj jedna strana pobjeđuje, a druga gubi (*win-lose*) obilježava definiranje problema kao situacije u kojoj jedna strana pobjeđuje, a druga gubi; traženje rezultata samo za stranu koja pobjeđuje; prisiljavanje druge strane na povlačenje; nepoštivanje jedne strane koja daje netočne i pogrešne signale u prenošenju svojih potreba, ciljeva i prijedloga; služenje prijetnjama kako bi se druga strana natjerala na povlačenje i pokazivanje drugoj strani da se želi čvrsto držati svojih stajališta.[459]

Učinci sukoba

Ako se sve u svezi s učincima sukoba promotri, jasno je da se oni dijele na *pozitivne* i *negativne* učinke. Među najvažnije pozitivne učinke u organizaciji ubrajaju se poboljšanje kvalitete odlučivanja, poticanje kreativnosti i inovativnosti, poboljšanje komuniciranja i motiviranja zaposlenika, jačanje

kohezije grupe, povećanje lojalnosti članova grupe, razvijanje sposobnosti za rješavanje sukoba, lakše prilagođavanje promjenama.[460]

No, sukobi po samoj svojoj biti, po onome što oni doista i jesu, u pravilu stvaraju negativne učinke. Negativni su učinci: nezadovoljstvo zaposlenih, slabljenje međusobnih veza, neuspjela suradnja, slaba komunikacija među zaposlenicima, jačanje predrasuda prema drugim ljudima, pretresanje ogorčenosti u mržnju, zanemarivanje obavljanja posla zbog sukoba među zaposlenicima, smanjenje radne uspješnosti i slabih poslovnih rezultata, teški međuljudski odnosi, stvaranje stereotipa, stresa itd.

Na kraju, poznata je misao da u sukobu nikada nitko ne pobjeđuje. Ostaju ožiljci i posljedice. To se ponajbolje vidi kod interpersonalnih sukoba, ali, nažalost, i globalnih i nacionalnih sukoba. Zbog toga B. Franklin ističe: ***Nikad nije bilo dobrog rata, ni lošeg mira.*** A na sukob nas podsjeća i veliki William Shakespeare u djelu *Romeo i Juliji*: ***U lijepoj Veroni, gdje se radnja zbiva, Mržnja dviju kuća po gordosti prvih U nov sukob planu kao vatra živa –Građanske im ruke ogrezle u krvi.***

16. ETIKA KOMUNICIRANJA

Pitanje etike samo je djelić znatno šireg pitanja koje obuhvaća poslovnu i osobnu etiku te etičko ponašanje u suvremenome svijetu. Ono je i najvažnije pitanje u radu svih profesionalaca koji se bave javnom komunikacijom. Mnogi se djelatnici ozbiljno nastoje potvrditi u etičkome smislu. Drugi, pak, vide etička načela i kodekse kao prodavanje magle i hrpu šupljih fraza. No, bez obzira na pogled, etika će ostati i jest u središtu prioriteta svakoga pojedinca i sustava.

Etika i moral

Prije nego što se razmotre osobna, poslovna i druga etička načela, važno je ukazati na značenje pojmova etika i moral. Grčka riječ ***ēthos*** znači boravište, zatim: obično mišljenje ili postupak, navada, običaj, zavičaj, ćud, osjećaj, načela. Iz same etimologije može se razumjeti da je etika znanost o ljudskome djelovanju za koje se čovjek osobno opredjeljuje.[461] Etika se definira kao proučavanje opće prirode morala i specifičnih moralnih izbora koje osoba pravi. Ako obratimo pozornost na riječ *zbor*, etika podrazumijeva izbore u komunikaciji, tako da ćemo, ako preispitamo vlastite vrijednosti i postanemo ih svjesni, postati i odgovorniji za posljedice svojih postupaka.[462]

Moral (od lat. *mos* = običaj, *mores* = vladanje, *moralis* = ćudoredan) znači postupak, vladanje, običaj, navika, oblikovana volja, popis, zakon, pravilo, način mišljenja. U tome smislu moral sadrži određene običaje, popise, ideale, norme kao nepisane regulative koji vrijede za pojedince ili čitave društvene zajednice. Moralno se djelovanje karakterizira svojevrsnim unutarnjim stavom u kojemu, uz svjestan izbor vrijednosno određenih postupaka, djeluju i emotivni, voljni čimbenik te odgojne zasade.

Po svojoj biti moral označava određeno ljudsko ili društveno opredjeljenje u odnosu na drugoga čovjeka, na zajednički život pojedinaca ili grupa i na sebe sama, što rezultira specifičnim svjesnim htijenjem, djelovanjem, odnošenjem, postupcima, stavovima, vrjednovanjem i prosuđivanjem. Moralno opredjeljenje sadrži u sebi, osim svojih pozitivnih propisa i pravila kojima se moral oblikuje, utvrđuje i izgrađuje, ponajprije ono *da bi i kako bi nešto trebalo biti*, čime se na svojevrstan način suprotstavlja onomu *što*

i kakvo već jest. Moral je konkretan oblik ljudskoga djelovanja koji proistječe iz ljudske slobode, a normiran je određenim, pisanim ili nepisanim, kodeksima.[463]

Pojmovi moral i etika često se rabe jedan umjesto drugoga. Prema pojedinim teoretičarima moral se jednostavno opisuje kao naše vlastite vrijednosti i načela. Zbog toga govorimo da neki ljudi imaju vlastiti moralni kodeks koji se može razlikovati od našega. Etika, s druge strane, označava formalno izučavanje i kodifikaciju moralnih načela u sustavne okvire tako da se odluke o tome što je ispravno i pogrešno mogu donositi na racionalan i strukturiran način.[464]

Grčka riječ *ēthos* znači boravište, zatim: obično mišljenje ili postupak, navada, običaj, zavičaj, ćud, osjećaj, načela. Latinska riječ *mos* znači: običaj, navada, od slobode volje, pravilo, princip, zakon. Iz same etimologije mogli bismo razumjeti da je etika znanost o ljudskome djelovanju za koje se čovjek osobno opredjeljuje.[465]

Etičke dužnosti

Profesionalni komunikatori, ali i pojedinci, svakodnevno su pred brojnim kako zakonskim, tako i etičkim izazovima. Jedna od najtežih stvari komunikacijskih praktičara jest balansiranje između katkad suprotstavljenih lojalnosti i dužnosti koje imaju. Teoretičari u svezi s tim identificiraju četiri kategorije dužnosti:[466] dužnost prema sebi, dužnost prema klijentima ili organizaciji, dužnost prema profesiji, dužnost prema društvu.

Dužnost prema sebi

Osobni etički kodeks određuje mogu li raditi za određenu organizaciju ili poduzeti određene vrste aktivnosti. U konačnici, profesionalni odabiri i otkazi zasnovani su na činjenici da praktičari ozbiljno shvaćaju svoju dužnost pridržavanja vlastitih etičkih standarda.[467]

Dužnost prema klijentu ili organizaciji

Mnogi praktičari misle da je, nakon što su odlučili prihvatiti određenu financijsku nagradu, primarna dužnost koju imaju ona prema svojim klijentima ili organizaciji. Unatoč tomu što imaju vlastite osobne kodekse, vjeruju da je njihova profesionalna dužnost predstavljati svoju organizaciju najbolje

što mogu. Poznato je da su velike organizacije koje imaju velike resurse u pravilu moćnije i katkad nastoje suzbiti glasove koji im se suprotstavljaju. Često praktičari brane postupke organizacije i s njima su izravno povezani zato što su najčešće zaposlenici u toj organizaciji. S druge strane, neki praktičari smatraju da je njihova dužnost u javnoj raspravi iznijeti sve činjenice, čak i ako se nalaze pod pritiskom da to ne učine. Iako može biti profesionalnih neslaganja u svezi s tim treba li predstavljati neku tvrtku, odobravanje aktivnosti koje predstavljaju rizik za druge nije prihvatljivo. Praktičari koji svjesno podržavaju štetne aktivnosti krše svoju širu dužnost prema društvu, a ta viša dužnost mora imati prednost.[468]

Dužnost prema profesiji

Može se pretpostaviti da praktičar ima dužnost podržavati svoju profesiju i svoje profesionalne kolege. Na taj način mogu se dogovoriti zajednički standardi ponašanja i uspostaviti granice prihvatljive prakse. Tu su od iznimne važnosti profesionalni kodeksi ponašanja. Oni utjelovljuju načela etičke prakse i osiguravaju osnovne standarde kojih se praktičari trebaju pridržavati. Iako organizacije često žele da njihovi komunikacijski praktičari budu članovi strukovne udruge, neke organizacije zahtijevaju od praktičara, koji s njima stupaju u kontakt u ime drugih, da se pridržavaju određenoga kodeksa ponašanja.[469]

Dužnost prema društvu

Na početku većine kodeksa ponašanja nalazi se izjava da je osnovna odgovornost praktičara prema društvu ili javnome interesu. Teoretičari Grunig, Hunt i Bivins smatraju da je simetrična komunikacija, odnosno istinski dijalog, u središtu javnoga interesa.[470]

Osobna etika

Osobna etika ogleda se u visokim osobnim standardima etike koje zatim prenose u posao. Iako će kolege i etički kodeksi uvijek nametati određenu disciplinu, etičke će odluke i dalje najviše ovisiti o pojedincu.

Američki teoretičar i istraživač J. E. Grunig tvrdi da pojedinac mora imati dva osnovna etička načela kojima će se rukovoditi:

1. mora imati volju biti etičan, pošten i istinoljubiv pazeći da ne povrijedi druge

2. mora uložiti trud da izbjegne radnje koje bi mogle imati loše posljedice za druge.

U raspravama o etici u praksi pojavljuju se neke posve konkretne nedoumice. Neke su od njih, npr. hoće li djelatnici lagati za klijenta ili poslodavca, pomoći im prikriti ilegalne radnje, plasirati informaciju koja otkriva samo dio istine, ponuditi nešto (dar, putovanje ili informaciju) novinarima što može kompromitirati njihovo izvještavanje ili pak plasirati istinite, ali zavaravajuće informacije u intervjuu ili na konferenciji za novinare koje će prikriti neke neugodne činjenice? Odgovor nalazimo jedino u pridržavanju etičkih standarda kao ključu odnosa povjerenja između organizacije i javnosti. U praksi odnosa s javnošću to će značiti nametanje sankcija pojedincima koji krše te standarde.[471]

A ako se sankcioniranje želi izbjeći, T. Bivins smatra i preporučuje da se pojedinac vodi prema **pet moralnih obveza**:

1. prema sebi
2. prema klijentima
3. prema organizaciji ili poslodavcu
4. prema profesiji i kolegama
5. prema društvu.

Svoju filozofiju, s obzirom na etičnost odnosa s javnošću, C. Burger gradi u četiri lekcije:[472]

1. važnost vjerovanja komunikatora u zdrav razum javnosti
2. činjenica da ljudi općenito malo znaju i brinu o pitanjima koja se njih tiču
3. nipošto ne dopustiti kompromitiranje vlastitih etičkih standarda radi nekoga ili nečega
4. izbor između ispravnoga i neispravnoga postupka vrlo je rijetko odabir između crnoga ili bijeloga.[473]

Poslovna etika

„Etiku jedne organizacije određuje sve što čini, a ne sve što govori. Potrebno je da posluje na način koji služi, a i jasno se vidi da služi, općem dobru. Etičke i moralne vrijednosti nisu apsolutni pojmovi i njihova artikulacija u bilo kojoj organizaciji mora biti povezana s kulturom te organizacije, a ne s njezinom strateškom ili taktičkom politikom.“[474]

U svezi s tim, „poslovna etika jest primjena općih etičkih načela i standarda u poslovnome ponašanju. Poslovna etika ne obuhvaća specijalni skup etičkih standarda koji su primjenjivi samo u poslovnim situacijama." Etička načela u poslovanju se fizički ne razlikuju od općih etičkih načela, zato što djelatnosti moraju svoja poimanja „dobrog", odnosno „lošeg", crpiti iz istih izvora kao i svi ostali.[475]

Etika mora imati ključnu ulogu u poslovanju, kao i u komunikaciji. Etična je komunikacija ispravna, a neetična može biti i štetna.

> *Tvrtka „Beech-Nut" oglašavala je da je njezin jabučni sok 100 % prirodan. Kada je glavni izvršni direktor otkrio da tvrtka u sok stavlja aditive, naredio je da buduća proizvodnja zaista treba odgovarati natpisu, a u međuvremenu je pokušao zataškati činjenice. „Beech-Nut" nastavio je prodavati stare zalihe nadajući se da će ih prodati prije nego što itko sazna za lažno oglašavanje. Naravno, istina je otkrivena, a tvrtka je bila prisiljena platiti odštetu od nekoliko milijuna dolara. Uništen je ugled tvrtke, a glavni izvršni direktor završio je u zatvoru.*[476]

Čitav niz skandala popraćen velikim publicitetom dogodio se u financijskim krugovima SAD-a, Velike Britanije i Japana. Skandali su doveli u sumnju njihovo poslovno poštenje, ali većina korporacija vrlo ljubomorno čuva svoj ugled i brine se da ga zaštiti od kritike bilo koje vrste.

> *The „Vauxhall Motor Company", naprimjer, pridržava se politike „General Motorsa" i zabranjuje svim svojim zaposlenicima da prime poklon vrjedniji od 25 USD. I brojne druge kompanije imaju sličnu poslovnu politiku.*

Pored navedenih dužnosti, S. M. Cutlip i sur.[477] navode načela ***Društva Arthur W. Page***, koje je utemeljeno 1983. godine. *Šest načela* glasi:

Reci istinu – upoznaj javnost s aktualnim zbivanjima te joj pruži točnu sliku karaktera, ideala i prakse poduzeća.

Dokaži se djelom – 90 % javnoga poimanja organizacije ovisi o djelima, a 10 % o riječima.

Slušaj potrošača – kako bi dobro služio tvrtki, shvati što javnost želi i treba. Stalno informiraj najvišu upravu i ostale zaposlenike o reakcijama javnosti na proizvode, politiku i postupke poduzeća.

Djeluj unaprijed – predvidi reakcije javnosti i odbaci način djelovanja koji donosi poteškoće. Stvaraj pozitivno ozračje.

Vodi odnose s javnošću kao da čitavo poduzeće ovisi o njima – poduzetnički su odnosi funkcija upravljanja. Nijedna poduzetnička strategija ne smije se provoditi prije nego što se razmotri njezin učinak na javnost. Profesionalac za odnose s javnošću kreator je politike koji je u stanju obavljati širok spektar aktivnosti u okviru poduzetničkoga komuniciranja.

Ostani miran, strpljiv i dobro raspoložen – staloženošću, mirom i razboritošću u odnosu na informacije postići ćeš da se u odnosima s javnošću dogode čuda. Kada nastupi kriza, ne zaboravi da se najbolje komunicira hladnom glavom.

Profesor F. Wylieja s Državnog sveučilišta u Kaliforniji smatra da poslovna etika obuhvaća dva čimbenika:[478]

1. **odgovornos**t za obavljanje poslova u skladu s etičkim načelima
2. **odgovornost** za obavljanje poslova u skladu sa sposobnostima.

F. Wylie napominje da takva kombinacija neće jamčiti visoku razinu, nego minimalno prihvatljivu razinu izvršenja. Nagovještava da postoje vrlo velike sličnosti u ponašanju *moralnoga čovjeka* i pragmatičara. Dok postupke moralnoga čovjeka vodi njegovo povjerenje u etično ponašanje, iskusan pragmatičar usvaja bihevioristički model jer mu je iskustvo pokazalo da je to najbolji ili najmanje opasan smjer. I zato, bez obzira na to prihvaća li se moralno ili pragmatično gledište, ponašanje je često potpuno isto.

Promišljajući o etici, korisno je ukazati i na prijedlog etičnih ciljeva profesora M. Sharpea sa Sveučilišta Ball, u Munciei u Indijani:

- ***Osigurajte pošten sustav komunikacije u organizaciji*** – tako da komunikacija stekne kredibilitet.
- ***Osigurajte da organizacija u svim svojim postupcima bude otvorena i dosljedna*** – tako da stekne povjerenje javnosti.
- ***Osigurajte da organizacija vrjednuje pravičnost svojih aktivnosti*** – da bi i ona dobila korektan tretman.
- ***Osigurajte da se u organizaciji provodi neprekidna komunikacija*** – što će dovesti do uzajamnoga razumijevanja i poštovanja.
- ***Osigurajte da organizacija stalno istražuje društveno okruženje*** – tako da može uspješnije spoznati svoju poziciju i mijenjati aktivnosti ako one prestanu služiti javnom interesu.[479]

Etička načela

Razmatrajući etička načela, ukazat ćemo na značenje i važnost triju principa: zlatna sredina, kategorički imperativ i utilitarizam.[480]

Neki znanstvenici smatraju Aristotela začetnikom komunikologije. Veliki grčki filozof i učitelj Aleksandara Makedonskoga vjerovao je da **etika ima veze s unutarnjim karakterom**, a ne samo s otvoreno iskazanim poštovanje. Vjerojatno ne postoji pojam u filozofiji koji je više citiran od Aristotelove zlatne sredine.

„**Zlatna sredina**" (engl. *golden mean*) pojam je koji susrećemo u etici. Prema Aristotelovu mišljenju moralnost treba tražiti u umjerenosti. On promatra moralne vrline kao izbore ili vrste izbora. Smatra da je svaka vrlina sredina, srednji put između dva ekstrema – viška i nedostatka. Primjerice, hrabrost bi bila sredina između ekstrema straha (nedostatka) i prevelika samopoštovanja (viška). Istinoljubivost bi bila sredina između lažne skromnosti i hvalisanja.

Kantovo načelo poznato je kao **kategorički imperativ** (engl. *categorical imperative*), nalog ili obveza da se djeluje (imperativ), koja je apsolutna (kategorička) – ona koja nema izuzetka ili uvjeta. To je test koji se može primijeniti na djelovanje kako bi se vidjelo je li ono u skladu s moralnim zakonom. Ako se neko djelovanje može pretočiti u opći zakon, koji bi se smatrao prihvatljivim za svakoga tko bi se našao u istoj situaciji, onda ga se može smatrati etičnim. Prema kategoričkome imperativu neka su ponašanja neprihvatljiva u bilo kojim okolnostima.

Utilitarizam (lat. *utilitarianism*) je pravac u etici. Proizišao je iz brige za političke i socijalne reforme i zato je naglasak na onome što će biti dobro za najveći broj ljudi. Prema ovome gledištu zahtjevi za dobrobit pojedinaca ili manjih skupina moraju se poklapati sa zahtjevima najvećega broja ljudi. Prema J. S. Millu utilitarizam je ***najveća sreća za najveći broj ljudi***.

Modeli etičkoga odlučivanja

Jedno od pitanja koje zaokuplja javnost jest u svezi s tim kako praktičari mogu donositi etičke odluke koje su racionalno zasnovane i podložne preispitivanju. Odgovor na ovo pitanje ili dvojbu može se tražiti u tri aspekta procesa odlučivanja: pojedinca, vanjske odrednice i sami proces odlučivanja (model etičkoga odlučivanja).[481]

Pojedinac

U etičkome rasuđivanju svaki pojedinac treba početi od samoga sebe. U tome smislu ljudi prolaze više faza moralnoga razvoja:[482]

Faza 1. poštivanje pravila i izbjegavanje kazne
Faza 2. zadovoljavanje vlastitih potreba, sklapanje poštenoga dogovora
Faza 3. lojalnost/dobrota prema drugima i pozitivno poštivanje pravila
Faza 4. izvršavanje dužnosti prema društvu
Faza 5. podupiranje osnovnih pravila, vrijednosti i ugovora društva
Faza 6. djelovanje u skladu s općim etičkim načelima

L. Kohlberg, autor navedenih faza, navodi da kao djeca činimo stvari da bismo izbjegli kaznu i zadovoljili vlastite potrebe. Kako rastemo i sazrijevamo, počinjemo u obzir uzimati druge ljude i djelovati tako da ograničavamo ili čak žrtvujemo sami sebe zato što vjerujemo da je to nešto što treba učiniti.[483]

Vanjske odrednice

Osobni skup vrijednosti dobro je polazište. Točka od koje treba krenuti jest zakon. Pravno obvezujući regulatorni propisi, poput kaznenoga zakona, zakona o pravnim i financijskim propisima, određuju što se smatra prihvatljivim, odnosno etičkim ponašanjem u društvu općenito. No, zakoni imaju svoja ograničenja. Ono što je zakonski prihvatljivo, nije uvijek i društveno prihvatljivo. Programi korporativne društvene odgovornosti obično idu dalje od onoga što traže zakoni. Druga vanjska referentna točka jest kodeks djelovanja tvrtke i/ili struke. Većina organizacija ili tvrtki ima interne kodekse ponašanja koji pokrivaju situacije poput sukoba interesa, primanja darova i sl. Postoje i strukovni i poslovni kodeksi ponašanja.[484]

Model etičkoga odlučivanja

Pet stupova nose teret etičkoga odlučivanja, smatra P. Persons (*Etics in Public Relations*, 2004.):[485]

1) istinoljubivost *(reći istinu)*
2) neprotuzakonitost *(ne činiti štetu)*
3) dobronamjernost *(činiti dobro)*
4) povjerljivost *(poštovati privatnost)*
5) poštenje *(biti pošten i društveno odgovoran).*

Postoji nekoliko okvira za etično odlučivanje. Ovaj okvir poznat je kao **Potterov okvir** jer ga je razvio R. Potter s Harvard Divinity Schoola. Okvir čine:[486]

1) **definirati situaciju**: prikupiti sve relevantne činjenice
2) **identificirati vrijednosti**: koje se osobne vrijednosti primjenjuju
3) **odabrati načela**: odabrati okvir za odlučivanje kojeg se držite vi i vaša tvrtka
4) **izabrati lojalnosti**: dati prioritet ciljnoj javnosti koja traži vašu lojalnost. Različite situacije natjerat će Vas da izaberete lojalnost koja je najviša.

Zviždanje/zviždači

Zviždač (*engl. whistleblower*) jest netko tko zaobilazi utvrđenu hijerarhiju da bi upozorio upravu ili vanjske izvore o nepravilnostima u radu organizacije. **Zviždač je osoba koja javno iznosi činjenice o neetičnome i neodgovornome ponašanju svoje organizacije**.[487] Dakle, kod zviždanja jedan član grupe izriče optužbe o kršenju etičkih standarda ili normi u okviru same te grupe.[488] Primjeri uključuju zaposlenike koji u javnosti progovore o financijskim malverzacijama ili krađi unutar organizacije ili, pak, zaposlenike u državnoj upravi koji daju dokaze o nepravilnostima. Osobe koje se bave komunikacijom u organizaciji često znaju najintimnije pojedinosti o organizaciji. Stoga je stalna **etička dvojba** što učiniti – ***zaštititi* organizaciju ili djelovati u javnome interesu**? U Velikoj Britaniji postoji organizacija pod nazivom *Public Concern at Work* (www.pcaw.co.uk) koja pruža savjete svima koji misle da su otkrili neetičnu praksu i ne znaju što dalje učiniti. U nekim zemljama zakon pruža i određenu zaštitu tako da zaposlenici ne stradaju zbog brige za javni interes.[489]

Kao i kod brojnih drugih oblika donošenja etičke odluke, kod zviždanja ulog može biti jako velik i traži veliku hrabrost. Teoretičari u svezi s tim razmatraju pojam moralne hrabrosti, koju definiraju kao hrabrost da se bude moralan i opisuju je kao pridržavanje pet osnovnih vrijednosti: poštenje, poštovanje, pravičnost, odgovornost i suosjećanje. Za njih moralno hrabar postupak uključuje tri međusobno povezana elementa: posvećenost moralnim načelima, svijest o opasnosti koja nastaje iz potpore tim načelima i voljno prihvaćanje takve opasnosti.[490]

Etika i zakoni

Etička i pravna pitanja često se razvijaju iz sličnih okolnosti, ali profesionalac u odnosima s javnošću mora razumjeti razliku. Pridržavanje zakona ne jamči etične postupke zato što je zakon napisan tako da pokrije samo osnovne slučajeve i kao takav još je uvijek općenit. Brojni neetični zahtjevi i radnje ostaju unutar legalnih granica, nisu suprotni zakonu, iako njihova namjera može biti prevara ili obmana. Dakle, iako je shvaćanje zakona važno, profesionalac u odnosima s javnošću mora se osloniti na više standarde za donošenje odluka nego što je to samo slovo zakona.[491]

Etička suradnja s medijima

Najpraktičniji problem s kojim se suočava komunikacijski stručnjak u suradnji s medijima glasi da će sve osim potpunoga poštenja uništiti kredibilitet, a s njime i korist koju poslodavac ima od praktičara. Cilj svih komunikacijskih praktičara jest **steći povjerenje**, a ono se stječe samo visokoprofesionalnim i etičkim poslovanjem (komuniciranjem). Stoga praktičari savjetuju da, upravo zbog tih razloga, nikada ne treba: organizirati sastanak na kojemu se priopćavaju vijesti sumnjive vrijednosti, priređivati glamurozne zabave, davati skupe darove, pružati osobne usluge i dr. Najčešće etičke situacije jesu one koje nisu *ni crne ni bijele*, nego u različitim nijansama *sive*. Pojedini nacionalni kodeksi, u svezi s tim, zabranjuju *korumpiranje kanala komuniciranja*.[492]

Etički kodeksi

Ono što razumijemo kao najočitiji i najpotrebniji dio djelatnosti, dušu svih profesionalnih udruga, sastavljanje je etičkoga kodeksa i briga da dospije do svih djelatnika koji pretendiraju biti profesionalci na ovome području te da ga se, naravno, pridržavaju u svojoj karijeri. Etički kodeks stoji u službi zaštite klijenata i privilegiranoga položaja struke u društvu. Normalno je da pri tome imaju gotovo zakonsku snagu.

> ***Etički je kodeks*** *eksplicitna, pisana izjava o temeljnim vrijednostima, etičkim načelima i standardima kojima se rukovodi neka organizacija (ili profesionalna udruga) u svojim aktivnostima i postizanju ciljeva.*[493]

Svaka profesija zahtijeva posebna znanja i vještine važne za javnu dobrobit. Razumljivo je da su je sposobni obavljati samo kvalificirani pojedinci. To govori u prilog nužnosti *strogoga* kodeksa i njegova oživotvorenja. U nastojanju etabliranja jedinstvenih standarda prakse odnosa s javnošću za svaki je kodeks važno da se povremeno mijenja kako bi se prilagodio novim problemima.

II.
KOMUNIKACIJA U ZDRAVSTVU

KOMUNIKACIJA LIJEČNIKA I PACIJENTA/BOLESNIKA
KOMUNIKACIJA S DJECOM I ADOLESCENTIMA
KOMUNIKACIJA S OSOBAMA STARIJE ŽIVOTNE DOBI
KOMUNIKACIJA S OŽALOŠĆENIM OSOBAMA
KOMUNIKACIJA S TEŠKO OBOLJELIM OSOBAMA I NJIHOVIM OBITELJIMA
PRIOPĆAVANJE LOŠIH VIJESTI
TERAPIJSKA KOMUNIKACIJA

17. KOMUNIKACIJA LIJEČNIKA I PACIJENTA/BOLESNIKA

Komunikacijski aspekt u medicini i zdravstvu vrlo je širok, a često i kompleksan. Za detaljnije razumijevanje važno je upoznati se s ključnim pojmovima. Tako komunikaciju razumijemo kao proces razmjene informacija putem dogovorenoga sustava znakova. S druge strane, komunikacija u medicini smatra se fundamentalnom i najčešće primjenjivom kliničkom vještinom liječnika na putu do uspješne dijagnoze i liječenja te uspostave odnosa s bolesnikom.[494]

Komunikacija u medicini izrazito je široko područje koje obuhvaća odnos zdravstvenoga profesionalca, bolesnika i njegove obitelji, ali i komunikaciju među članovima medicinskoga tima te između zdravstvenih profesionalaca, volontera, organizacija civilnoga društva, vladinih i međuvladinih institucija, profitnoga sektora i javnosti u cjelini.

Od Hipokrata do danas

Od Hipokratova doba do danas odnos liječnika i pacijenta mijenjao. Tradicionalno, u svim društvima liječnik je bio među prvima na ljestvici ugleda upravo zbog svoje funkcije u društvu. Primjera radi, plemenski vrači u primitivnim društvima bile su osobe od najveće važnosti zbog njihove brige o zdravlju plemena, tako da su po hijerarhiji bili u razini s poglavicama plemena i ništa se nije moglo činiti bez njihova odobrenja. *Nomen est omen*, u slavenskim jezicima *vrač* (liječnik), lat. *doktor* (*doctus* – učen), u percepciji naroda to su bili učeni ljudi koji su se skrbili za zdravlje društva što ih je uzdizalo na pijedestal božanstva. Zato je, tradicijski, liječnik bio taj koji je davao savjete, imao je *očinski* odnos prema pacijentima tzv. **paternalizam** u medicini.

Takav odnos najduže se zadržao u medicini (makar kod nas u nekim sredinama i danas postoje natruhe ovakva odnosa!) gdje je pacijent samo *slušao* liječnika, pridržavao se njegovih savjeta liječenja, uz rijetka, bojažljiva, pitanja koje bi mu upućivao. To je bilo vrijeme silna raskoraka između znanja pacijenta u odnosu na liječnika, tako da je prva i posljednja instanca u liječenju bio liječnik, nije bilo posrednika. Pacijent je u ovome odnosu bio u podređenome položaju jer je o svemu odlučivao liječnik.

Takav tradicionalni pogled na odnos liječnika – pacijenta/bolesnika sadržan je u Platonovu opisu liječnika, u kojemu liječnik pregledava bolesnika, a nakon toga pokazuje nalaze i daje preporuke bolesniku i obitelji.

Poštovanje osobina ličnosti

Odnos između liječnika i pacijenta/bolesnika predstavljao je i predstavljat će važan oblik međuljudske komunikacije koji se odvija na suptilnim emocionalnim i intelektualnim relacijama i u kojemu je jako važno poštovanje osobina ličnosti i profesionalaca i bolesnika. Odnosi između bolesnika i liječnika mijenjali su se tijekom povijesti jer su njihove uloge bile različite. One su ovisile o epohi i sociokulturi, ali i o mogućnostima i tehnološkome razvoju medicine u pojedinome razdoblju.

Kao što se vidi, tijekom povijesti vertikalni odnos liječnika i pacijenta uključivao je apsolutni autoritet liječnika o životu i smrti bolesnika, pa je na neki način liječnik bio *bog u bijelome*, a bolesnik objekt od kojega se očekivalo pasivno slušanje uputa.

Sredinom prošloga stoljeća naglim razvojem znanosti, medicine i informatizacijom društva situacija se stubokom promijenila.

Model socijalnih uloga

Model koji je najšire prihvaćen između liječnika i pacijenta postavio je Parsons 1951. godine. On razvija model socijalnih uloga te u skladu sa svojom koncepcijom socijalnoga poimanja zdravlja i bolesti daje definiciju zdravlja: *Zdravlje je stanje optimalne sposobnosti pojedinca za djelotvorno izvršavanje uloga i zadataka za koje je socijaliziran*. Parsons opisuje i stanje bolesti kao devijaciju pojedinca od njegove normalne socijalne uloge, tj. kao odstupanje od norme. Po tome modelu, liječnik je vršitelj društvene kontrole koji se brine o smanjenju odstupanja pojedinaca od uobičajenih normi ponašanja prihvaćenih u određenome društvu, jer bolest dovodi do poremećaja u osnovnim socijalnim institucijama kao što su obitelj, proizvodnja i sl., a o kojima ovise opstanak i blagostanje društva.

Četiri osnovna obilježja odnosa liječnik – pacijent

Znanstvenici koji proučavaju odnos liječnika i pacijenta (Parsons) ukazuju na četiri njegova osnovna obilježja. To su: 1) potpora, 2) tolerancija, 3) manipulacija nagradama i 4) odbijanje reciprociteta. Potpora se očituje u liječnikovoj spremnosti da pomogne bolesniku i bolesnikovoj spremnosti da se liječi, uz uzajamno shvaćanje da je takav odnos privremena karaktera. Tolerancija se očituje u dopuštanju bolesniku da pokaže svoje osjećaje i želje, što mu ne bi bilo dopušteno u neterapijskome odnosu. Manipulacijom nagradama, tj. pohvalama za *dobro zdravstveno ponašanje*, liječnik bolesnika usmjerava prema oblicima zdravstvenoga ponašanja koji pogoduju izlječenju. Odbijanjem reciprociteta liječnik stvara asimetričan odnos između sebe i pacijenta/bolesnika, izbjegavajući da sam proživljava sve bolesnikove osjećaje i održavajući distancu kako bi mogao zaključivati o njegovim emocijama.

Forme odnosa

Pristupi liječnika pacijentu/bolesniku tijekom vremena razvijaju se i dobivaju različite teorijske i praktične okvire. Pojedini znanstvenici vide ulogu liječnika kao lijeka te ukazuju na edukativnu ulogu liječnika kroz apostolsku funkciju. Poznat je i model Emanuela i Emanuela koji na odnos gledaju kao na konflikt između autonomije pacijenta i zdravlja te između vrijednosnoga sustava i liječnika. Prema njima četiri su forme odnosa: paternistički, informativni, interpretativni i odgovorni.

Suradničko-partnerski odnos liječnika i pacijenta/bolesnika

Odnos liječnika i bolesnika, kao što smo vidjeli u prethodnoj analizi, mijenjao se tijekom vremena. Danas treba analizirati novi društveni kontekst zdravstvene skrbi u sekundarnome, pluralističkome i demokratskome društvu, u kojima je individualna autonomija sve važnija i gdje je sve veća tenzija između osobne autonomije i povećanih troškova. To upućuje i na zaključak da se stara Hipokratova trijada liječnika, pacijenta i bolesti promijenila. Suvremena je medicina suočena s puno izazova koji bitno utječu na odnos liječnika i bolesnika.[495]

Suradničko-partnerski odnos

Komunikacija bolesnika i liječnika mora biti temeljena na zajedničkome razumijevanju i brižnome i dinamičnome odnosu koji mora uključivati obitelj. Taj odnos treba biti i suradnički i partnerski. Takav pristup definirao je suradničko-partnerski model ponašanja.

Suradničko-partnerski odnos suvremeni je oblik odnosa liječnik – pacijent koji svojim nazivom najbolje ocrtava njihov karakter. Liječnik ima aktivnu ulogu *edukatora*, od prvoga susreta s pacijentom, koji sada nije pasivni objekt liječenja nego aktivni sudionik istoga. Liječnik sada pred sobom ima pacijenta „naoružana" podatcima o njegovoj bolesti, iako se pacijenti, zbog nedostatka temeljne medicinske izobrazbe, nisu u stanju pravilno procijeniti svoje tegobe, obično vezuju za one koji upućuju na najtežu bolesti. Dakako, u liječenju bolesnika podrazumijeva se uključenje obitelji u svim fazama liječenja. Novi koncept odnosa od početka liječenja traži maksimalan angažman liječnika: liječnik mora pacijentu objasniti sve o prirodi njegove bolesti, puteve dijagnoze, diferencijalno-dijagnostičke mogućnosti i zamke, dijagnostičko-terapijske mogućnosti (prednosti i moguća štetnost pojedinih dijagnostičkih metoda), konačno, od svakoga se pacijenta traži *informirani pristanak* (*inform conset*) za svaku potencijalno opasnu dijagnostičku metodu.

Informativni pristanak

Pismeni informirani pristanak nužnost je u odnosu liječnika i pacijenta, jedna vrsta *ugovora o razumijevanju i sigurnosti* koji pomaže obojici (i pacijentu i liječniku!); pacijenta upozorava na dobre i moguće štetne strane liječenja, s druge strane štiti i osigurava autonomnost liječnika koji će opušteno i bez straha raditi zahtjevne i potencijalno opasne pretrage kod kojih je ukalkulirana i mogućnost *komplikacije liječenja*.

Kod nas je informirani pristanak došao relativno kasno, na Zapadu nezamisliva je bilo koja pretraga bez liječnikova potpisa, ali je danas i kod nas općeprihvaćen. Dakako, pristanak može dati samo pacijent koji je sposoban rasuđivati i koji je svjestan svojih postupaka, dok za životno ugrožena bolesnika koji nije svjestan svojih postupaka, pristanak za nužni zahvat daje njegov skrbnik ili najbliža rodbina.

U načelu, liječnik ne smije uskratiti nijednu informaciju pacijentu, dužan ga je informirati o svemu u svezi s njegovom zdravstvenom situacijom.

To znači da od prvoga susreta s liječnikom pa do završetka liječenja (ako je bolest izlječiva), on pacijenta upoznaje o svim fazama liječenja. No, sada u novome međuodnosu on nije *objekt* liječenja nego aktivni *subjekt*, a liječnik mu je na raspolaganju za sve dodatne informacije.

Zakon o zaštiti prava pacijenata

Naša zakonska regulativa *Zakon o zaštiti prava pacijenata* detaljno i precizno regulira sva njihova prava. Radi važnosti ovoga *Zakona* svaki bi student tijekom studija trebao biti upoznat sa njegovim sadržajem, a svaki liječnik trebao bi na svome radnom stolu posjedovati njegov primjerak. Upravo je radi te činjenice cijeli *Zakon*, u integralnome obliku, inkorporiran u ovu knjigu, tako da je dostupan svakomu studentu medicine.

Verbalno komuniciranje liječnika i pacijenta/bolesnika

Izazovi u komunikaciji liječnika i pacijenta svakodnevni su. Jezik i govor tijela kojim se služe i jedni i drugi trebali bi utjecati na razumijevanje u komunikaciji. No, s druge strane ti oblici komuniciranja često znaju stvoriti šumove u komunikaciji s velikim posljedicama. Zbog važnosti i učinkovitosti ovih dvaju oblika komunikacije u komuniciranju posvećujem im novu pozornost.[496]

Verbalna komunikacija odnosi se na izmjenjivanje poruka razgovorom između liječnika i pacijenta, a temelji se na dvije ravnopravne komunikacijske vještine: **razgovor i slušanje**. Danas je novi koncept komunikacije između liječnika i pacijenta *suradničko-partnerski* u kojemu poruke koje liječnik tijekom razgovora upućuje pacijentu obvezuju liječnika da jednakom pažnjom (sa)sluša pacijenta.

Verbalno komuniciranje

Cilj razgovora između liječnika i pacijenta jest utvrđivanje *uzroka* njegovih tegoba, tj. postavljanje *dijagnoze,* nakon čega će poduzimati mjere liječenja. U traganju za dijagnozom liječnik nizom usmjerenih pitanja i potpitanja nastoji iz pacijenta *izvući* sve bitne podatke koji će objasniti uzrok nastanka njegovih tegoba. U postizanju toga cilja najviše pomaže *znanje* stečeno na

studiju medicine, potom *iskustvo* liječnika, tj. *paradigme* kojima je rješavao bolesnike sa sličnim tegobama. Ako su znanje i iskustvo sretno ukomponirani, izvježban, iskusan liječnik samo na osnovi razgovora, odnosno ciljanih pitanja vrlo brzo stvara predodžbu o mogućim uzrocima tegoba. Metodom eliminacija odbacuje manje vjerojatne uzroke te (tzv. *diferencijalne dijagnoze*), sužavajući ih na najmanji broj ili odmah, na osnovi *patognomoničnih simptoma*, postavlja dijagnozu.

Tijekom razgovoru s pacijentom dolazi do izražaja liječnikova umješnost u ostvarivanju komunikacije. Kod onih liječnika koji su svladali umijeće komunikacije pacijent je suradljiv, potpuno se otvara, brzo stječe povjerenje u liječnika. Za razliku od potonjih neki liječnici to umijeće nikada ne razviju do kraja, i kod takvih često dolazi do *kratkoga spoja* i teškoća na toj relaciji. Kada je riječ o komunikaciji liječnik-pacijent, liječnik je taj koji se mora *prilagoditi pacijentu*, ravnajući se prema njegovu ukupnom psihofizičkome habitusu i stupnju obrazovanja.

Neetično je kada se liječnik razbacuje *silnim znanjem* i *bombardira* pacijenta medicinskim pojmovima i izrazima za koje je očito da ih pacijent nikada nije niti čuo. Umjesto toga treba postavljati pitanja koja će pacijent (primjereno njegovoj izobrazbi!) dobro razumjeti i biti ponukan na njih odgovoriti. Dakle, potrebno je prilagoditi i vokabular pacijentu, a ne upotrebljavati medicinske/latinske / izraze koje on ne razumije.

Neverbalna komunikacija liječnika i pacijenta/bolesnika

Iako teoretičari priznaju da je verbalni aspekt komunikacije samo 7 % posto vrijednosti poruke, u odnosima liječnik – pacijent riječi i govor imaju velik utjecaj. S druge strane u komunikacijskome kontekstu važnija je neverbalna komunikacija, ako se može govoriti o važnosti i suodnosu verbalno/neverbalno. Istina je da mnogi komunikatori ne obraćaju dovoljno pozornosti govoru svoga tijela. Ta nepažnja može dovesti do šuma u komunikaciji i stvoriti nepoželjan odnos liječnik / medicinsko osoblje – pacijent.[497]

Neverbalna komunikacija

Verbalna komunikacija osnova je diskursa liječnik – pacijent, jer liječnik razgovorom upoznaje bolesnikove tegobe. Međutim, nije samo riječ sredstvo komunikacije u odnosu liječnika i bolesnika (uostalom, kao i u svim

ostalim komunikacijama), nego su pokreti tijela (*body language*) stav, pogled, dodir i mimika također vrlo važni u komunikaciji. Prema istraživanju Alberta Mehrabiana općenito se o kontaktu može govoriti na trima razinama poruke: vizualni utisak (vanjski izgled, odjeća i sl.) glasovni (način govora, zvuk i boja glasa), verbalna poruka (sadržaj iskazanoga, poruka).

Ako se pogleda obrazac komunikacije u općoj populaciji, postotak važnosti pojedinih kategorija jest (iznenađujuće!) sljedeći: na vizualni dio (*govor tijela*) otpada 55 %, na glasovni (način kako je rečeno) 38 %, a tek 7 % na verbalni dio (ono što je rečeno)! Ako navedenu situaciju prebacimo na odnos liječnika i pacijenta, zbog njegove specifičnosti (okružje: razgovor u bolnici, ili ambulanti, bijeli mantil, bolesnik...), ti su postotci drugačiji, ali je razvidno da je neverbalna komunikacija bitna sastavnica komunikacije liječnik-bolesnik.

Tzv. „halo efekt"

Dakle, prvi utisak u psihologiji, tzv. *halo efekt*, primjerice izgled liječnika, njegovu urednost, pristup, otvorenost (osmijeh, raširene ruke, srdačan stav) ili zatvorenost (ozbiljno lice, stisnute, prekrižene ruke, rezerviran stav), odmah određuje stav pacijenta prema liječniku. Dakako, urednost (glatko izbrijano lice kod liječnika, uredna frizura kod liječnice) čist mantil, njegovane ruke, miris i sl., također, utječu na pacijentov stav prema liječniku. Vrlo bitan u neverbalnome odnosu liječnik – pacijent jest kontakt očima, pogled, koji bi tijekom razgovora trebao biti zastupljen skoro u ¾ vremena kontakta. Poznato je da izbjegavanje pogleda (ni u oči me ne gleda!) pacijent procjenjuje kao znakove nezainteresiranosti i neiskrenosti.

Vrste pogleda

Prema nekim istraživanjima o općoj populaciji postoji pet vrste pogleda: poslovni, službeni (usredotočen na trokut između očiju i usta), društveni, neusiljeni (oči do sredine prsnoga koša) i intimni (*lutajući pogled*) po cijelome tijelu. Ovaj potonji može biti protumačen kod istospolnih sugovornika kao nezainteresiranost ili želja za prekidom razgovora, a kod raznospolnih obrnuto, odnosno kao neskriven seksualni interes. Ako sada ove situacije iz života prenesemo u odnos pacijent – liječnik, očito je da će pogled biti bitno sredstvo komunikacije, posebno u svjetlu činjenice da pacijent najbolje osjeti liječnikovu empatiju preko njegova pogleda.

Naravno da je uporan kontakt očima zamoran, no liječnik bi povremeno trebao skretati pogled, nikako u formi „lutajućega“ pogleda jer bolesnik to može shvatiti kao liječnikovu nezainteresiranost. O ostalim zamkama intimnoga pogleda bilo je riječi ranije, a bitno je naglasiti da pacijentica nikada ne smije osjetiti takav pogled. Što se tiče mimike u odnosu liječnik – pacijent, najvažniji je izraz lica zacijelo osmijeh.

Osmijeh

Kao i pogled, osmijeh je snažan oblik neverbalnoga komuniciranja. Većina ljudi smatra da profesija liječnika podrazumijeva ozbiljan izgled i ponašanje. U praksi liječnik ne smije biti pretjerano ozbiljan, krut, dapače, odgovoran liječnik „naoružan“ je osmijehom, zorno pokazujući da je prijateljski raspoložen, pristupačan i ugodan kao osoba.

No, osmijeh ne smije biti stalan, niti smije predugo trajati, jer pacijenta može navesti na pomisao da je liječnik nervozan ili neiskren, odnosno da je riječ o namještenu osmijehu. Liječnik svojim osmijehom pokazuje da želi dobro pacijentu, a pacijent vjeruje u njegove dobre namjere. U običnome životu osmijeh je najčešće spontan i rijetko se koristi namjerno, ali u liječničkoj praksi svakako bi to trebali činiti. Kao i svugdje, u medicini i osmijeh ima svoja ograničenja, primjerice kada je situacija ozbiljna, kada je riječ o ugrozi života ili teškome stanju bolesnika, osmijehu nema mjesta, nužan je ozbiljan, ali empatičan izraz lica.

Aktivno slušanje u komunikaciji liječnika i pacijenta/bolesnika

O vrijednosti komunikacijske vještine slušanja je pisano. Sada ćemo ovu vještinu staviti u uži kontekst odnosa liječnika i pacijenta.[498]

Slušanje

Koliko god je važan razgovor u kojemu liječnik i pacijent izmjenjuju poruke, iste je važnosti slušanje, odnosno pažljivo, usredotočeno primanje informacija tijekom razgovora. Liječnik mora voditi računa o tome da je koncentriran, da sluša i prati pacijenta tijekom razgovora. U protivnome, ako pacijent primijeti i osjeti da je liječnik odsutan, da ga ne sluša, stvara se nepovjerenje. Činjenice jesu da su bolnički liječnici preopterećeni, često u ambulantu odlaze nakon 24-satnoga dežurstva, u ambulantama opće prakse imaju do

stotinu pacijenata u jednoj smjeni...., ali sve navedeno ne opravdava ih da ne saslušaju pacijenta. Ako pacijent stekne dojam da ga liječnik ne sluša, može zaključiti da liječnik nije zainteresiran za njegovo liječenje i ima osjećaj da ga se liječnik želi što prije *riješiti*.

Neslušanje

Ispravno slušati može se samo na jedan način (aktivno slušanje), ali ne slušati može se čak na sedam načina: 1. pseudoslušanje – liječnik (ali i pacijent!) hini da sluša, ali *vozi po svome*; 2. jednoslojno slušanje – primanje djela poruke npr. verbalni, dok se neverbalni potpuno zanemaruje; 3. selektivno slušanje – sluša samo ono što ga zanima; 4. selektivno odbacivanje – usredotočenost na teme koje se ne žele čuti, kada se pojavi ta tema, slušatelj je odbacuje; 5. otimanje riječi – slušatelj vreba priliku samo za svoj govor; 6. obrambeno slušanje – svaka, pa i najnedužnija izjava doživljava se kao napad; 7. slušanje u zasjedi – slušati samo da bi se napalo sugovornika.

Aktivno slušanje

Aktivno slušanje podrazumijeva zorno prihvaćanje i razumijevanje pacijentove poruke, i to je temelj uspješnoga komunikacijskog procesa. Temeljna osobina aktivnoga slušanja jest nastojanje slušatelja da sebi (a i sugovorniku) pomogne u razjašnjavanju primljenih poruka. Temelj aktivna slušanja jest u potpitanjima, a posebno u neizravnim pitanjima. Izravna pitanja o osjetljivim i osobnim temama mogu izazvati nelagodu, negativne ili obrambene reakcije, nepovjerenje i potpuno povlačenje sugovornika i prekida komunikacije. Stoga se u složenim i osjetljivim situacijama, kada nije jasno šta pacijent osjeća ili želi, koriste neizravna pitanja, odnosno parafraziranje ili rezimiranje.

Parafraziranje ili rezimiranje

Parafraziranje ili rezimiranje, refleksija, u temelju predstavlja *vraćanje* dijela koji je izrekao pacijent. Tako se liječniku pruža mogućnost da potvrdi ili ispravi ono što je kao slušatelj čuo i razumio: u tome slučaju obraća se pacijentu s: *da rezimiramo...* ili *dakle, vi kažete...* Osim prikupljanja činjenica, bitno je uživiti se u njegove poruke, pokazati interes i emocije. Konačno, aktivno slušajući bolesnika šaljete mu poruku: *Čujem tvoj problem, osjećam što ti osjećaš. Pomoći ću ti ozdraviš, pobijediš bolest...* Dobivajući

takve poruke, osoba postaje samopouzdanija, odgovornija, neovisnija te učinkovitija u rješavanju svojih zdravstveni problema.

Empatičko slušanje

Važno je omogućiti bolesniku da izrazi svoje tegobe i osjećaje, tj. saslušati njihove uzroke. Ponekad je potrebno koristiti otvorena pitanja kako bi bolesnik spontano iznašao svoje ideje za rješenje osobne situacije. Liječnik pritom ideje ne kritizira i ne rangira, odnosno podupire ih ako su svrsishodne i korisne.

Ako liječnik procijeni da je pacijentova ideja svrsishodna i vodi prema rješavanju njegove problematike (npr. pretila bolesnica s metaboličkim sindromom uviđa da je predebela, samokritična je, sama predlaže dijetu i tjelovježbu), ohrabruje pacijenta(cu) da ideju koji je sam(a) odabrao(la) i ostvari (dakle afirmativno: *Naravno, učinite to, Vi to možete*! *Izvedite to jer ste svjesni da je za Vas to najbolje!*).

Iz pacijentova gledišta čini se da je kritična karika u relaciji pacijent – liječnik dobivanje povjerenja u liječnika, a s gledišta liječnika to su suradljivost, otvorenost, odnosno prihvaćanje od pacijenta.

Zaključno, samo ciljani, dobro vođeni razgovor i aktivno slušanje rezultiraju uspostavljanju obostrana razumijevanja liječnika i pacijenta i garancija su čvrsta odnosa liječnik – pacijent.

U takvu, suradničko-partnerskome odnosu, uz međusobno poštivanje i uvažavanje, liječniku nije teško uspostaviti dijagnozu, započeti liječenje pacijenta koji mu vjeruje i koji ga poštuje i cijeni.

18. KOMUNIKACIJA S DJECOM I ADOLESCENTIMA

Učinkovita komunikacija važna je ne samo za skrb pacijenta nego je i primarno sredstvo za prijenos poštovanja, empatije i suosjećanja za pacijente i njihove obitelji. Studije su pokazale da vješta komunikacija koja je usmjerena prema pacijentu prenosi empatiju, a učinkovito korištenje jezika i neverbalnih signala vodi povećanju pacijentova zadovoljstva.[499] Također postoje dokazi da bolja komunikacija rezultira boljim pacijentovim pridržavanjem tretmana pacijenata i boljim kliničkim ishodima.[500] Isti tako, postoje studije koje demonstriraju snižavanje troškova i smanjenje prigovora na pogrešan tretman kod učinkovitije i suosjećajnije komunikacije.

Učinkovita komunikacija s djecom važnija je i kompliciranija nego s odraslima i često dovodi do jedinstvenih situacija koje iziskuju izrazite sposobnosti i vještine. Studije su pokazale da su loše upućene poruke uobičajene u pedijatrijskome okruženju što često dovodi do znatna nezadovoljstva roditelja.[501] O djeci ne treba razmišljati kao o malim ljudima koji postupno odrastaju nego kao o cjelovitim i posebnim bićima. Moramo u potpunosti prihvatiti da djeca u svakoj fazi razvoja imaju jedinstvene potrebe i vještine kao i vlastite glasove koji zaslužuju da ih se sluša s uvažavanjem.[502] Iako pedijatrijski pacijent nije odrastao, komunikacija se često odvija s odraslima (roditeljima ili skrbnikom) gotovo jednako kao i s djecom. Prema tome klasičan pedijatrijski susret triadan je; pacijent – roditelj – zdravstveni djelatnik te je svakako unikatan i zahtijeva posebne vještine. Pri tome uvijek treba imati na umu specifičnosti dječje skrbi:

- komunikacija je usmjerena, idealno, prema obitelji, uključujući pacijenta i roditelje
- za većinu pacijenata glavna su pitanju rast i razvoj
- fokus jest na školi i studijima
- mnogi su pacijenti u preverbalnoj fazi razvoja i ne mogu sudjelovati u razgovoru, planiranju ili donošenju odluka
- mnogi su pacijenti premladi da se skrbe sami o sebi
- mala djeca ne snose odgovornost za svoju skrb, dok starija djeca i adolescenti odgovornost dijele s roditeljima.

Premda su kognitivni i jezični razvoj (posebno kod djece) u uskoj svezi, treba imati na umu da se komunikacija ne odvija samo riječima. Djeca

se izražavaju na različite načine, a jezik je samo jedan od oblik dječje komunikacije. Ključne su interakcija djece s okolinom i njihova interakcija s odraslim.[503] Važno je naglasiti da svaka dobna skupina ima svoje specifičnosti pa se uspješna komunikacija temelji ne samo na vještini komuniciranja nego i na dobru poznavanju psiholoških specifičnosti svake faze psihomotornoga razvoja, koje zahtijevaju različite pristupe modificirane prema djetetovim emocionalnim reakcijama.[504] Komunikacijske vještine koje dijete uči, u skladu s principima socijalnoga učenja, utjecat će i na način na koji dijete komunicira sa svojim cjelokupnim okruženjem, a kvaliteta njegova života uvelike će ovisiti o njegovoj sposobnosti da komunicira.[505]

U komunikaciji s djecom dobro je prvo upoznati djetetov uobičajen način komuniciranja, a tu su obično roditelji ili skrbnik od velike pomoći pogotovo kada je riječ o maloj djeci. Važno je procijeniti je li djetetov način komuniciranje primjeren njegovoj dobi te je li komunikacija funkcionalna (prenose li se poruke jasno). Nakon toga može se planirati način komunikacije koji će biti najprimjereniji djetetovim potrebama.

Za uspješnu komunikaciju s djecom bitno je ispuniti neke preduvjete:[506]

- poznavati i razumjeti dobre norme dječjega razvoja
- pokazivati poštovanje i iskrenost
- pokazivati povjerenje pomoću iskrenosti i dosljednosti u ponašanju
- procijeniti djetetove potrebe u danoj situaciji
- procijeniti djetetovu sposobnost uspješna suočavanja s promjenama
- procijeniti i prilagoditi jezično izražavanje djetetovoj razini razumijevanja.

Potrebno je koristiti neverbalnu komunikaciju; umirujući dodir, ljuljuškanje, pogled u oči i umirujući izraz lica te:

- objasniti djetetu što zapravo znače njegove neverbalne poruke
- koristiti humor i aktivno slušanje
- umjesto razgovora koristiti, ovisno o djetetovoj dobi, druge komunikacijske tehnike: pričanje priča, crtanje, kreativno pisanje
- koristiti prijelazne objekte – omiljene igračke
- koristiti igru za poticanje boljega suočavanja: kreativnu, nestrukturiranu igru, igranje uloga, pantomimu i sl.
- koristiti posebne oblike komuniciranja za djecu s posebnim potrebama, npr. znakovni jezik.

Većina je zdravstvenih djelatnika kompetentna te su pacijentove pritužbe, isto kao i medicinske pogreške, češće zbog loše komunikacije, a ne nekompetencije, upravo zbog neslušanja pacijenta ili obitelji.[507] Često su opravdanja nedostatak vremena, preopterećenost zdravstvenih djelatnika, ali moderan liječnik mora pričati, misliti slušati i pisati u isto vrijeme. Svakako treba imati na umu da je komunikacija dvosmjerna aktivnost.

Uključivanje djece u razgovor

Zadnjih desetljeća pedijatri sve više uključuju djecu u razgovor, a pristup zdravstvenih djelatnika sve je više usmjeren prema djetetu, no treba naglasiti da se roditelji ne ponašaju slično.[508]

Treba pozvati dijete da sudjeluje u rasprave, i to ne samo da opisuje svoje tjelesne simptome nego da priča o svojim osjećajima i sudjeluje u donošenju odluke, primjerice: liječnik može reći djetetu: *Ivana, interesira me kako se osjećaj obzirom na ono što slijedi, što misliš o predstojećem operativnom zahvatu*? Uključivanje djeteta treba biti svjesno i namjerno sve dok ne postane od sekundarne važnosti, a ako je dijete malo ili tiho, važno je ne raspravljati kao da ono nije tu.

Započinjanje razgovora: uvođenje i otvaranje

Kada je riječ o prvoj posjeti, budite sigurni da znate pacijentovo ime prije ulaska u prostoriju. Odmah po ulasku provjeriti kojim imenom dijete voli da ga zovu i kako odrasli žele da budu oslovljavani. Potrebno je oslovljavati pacijenta i članove obitelji imenima, a ne obraćati se majci s *mama* ili *majko* ili ocu s *tata*.[509]

Ako je pacijent verbalno kompetentno dijete ili adolescent, poželjno je da se vi prvi obratite njemu, primjerice: *Dobar dan, dakle ti si Ivan* (sačekati potvrdu). *Drago mi je što smo se upoznali*. *Ja sam...* (predstavite se gledajući u odrasle pratitelje). *Tko je to danas došao s tobom*? Ako je dijete malo, obratite se odraslom pratitelju i tražite da se predstavi. Odgovor će vas uputiti na to kako ćete oslovljavati pratitelja, ali isto tako i u odnos pacijenta i pratitelja (rodbinski ili starateljski).

Tijekom razgovora, ako je moguće, ostanite sjediti ili stajati, ali svakako licem okrenutome prema pacijentu i pratitelju. Sjedeći položaj čini

zdravstvenoga djelatnika manje zastrašujućim i ohrabruje dijalog, a kod obitelj stvorit će dojam da ste više vremena proveli s njima nego da ste ostali stajati.[510] Studije su pokazale da od 6 do 12 godina staro najvjerojatnije već može biti uključeno u zajedničku raspravu, ali poslije i odvojeno.[511]

Malo nekonvencionalna, nemedicinskog razgovora može opustiti atmosferu, a dobar uvod može biti, primjerice, upit pacijentu zašto je upućen na konzultacije/pregled. Često se u odgovoru mogu otkriti nerazumijevanje i strah. Svakako je dobro upitati pacijenta i roditelje što su njihova očekivanja od posjeta ili hospitalizacije.

Nakon uvoda, medicinski djelatnik treba zatražiti od pacijenta i pratitelja razloge za konzultacije/pregled. Važno je pustiti ih da govore i ne prekidati ih dok iznose svoja razmišljanja.[512] Ako je prema procjeni zdravstvenoga djelatnika potrebno više susreta, onda će u dogovoru s pacijentom (ako je prikladne starosti) ili pratiteljem dogovoriti koja će pitanja biti rješavana tada, a koja kasnije.

Razgovor

Prema podatcima iz literature može se zaključiti da djeca starosti između 6 i 12 godina nisu u punome smislu uključena u komunikaciju sa zdravstvenim djelatnicima koji skrbe za njih.[513] Oni mogu sudjelovati u fazi prikupljanja informacija, ali nije vjerojatno sudjelovanje u posljedičnoj raspravi ili u planiranju tretmana. Ipak zdravstveni radnici moraju svjesno i uz puno nastojanja održati ih aktivnim u diskusiji u svim fazama njihove skrbi, ne samo u fazi prikupljanja podataka. Čak i ako mala djeca nisu sposobna donositi većinu medicinskih odluka, mogu sudjelovati u njihovu donošenju, a ako im se pruži prilika, mogu iznijeti svoje stavove, mišljenje i želje. Isti autori naglasili su da je malo vjerojatno da će odrasli pratitelj odgovarati u ime djeteta u poziciji kada je pogled zdravstvenoga djelatnika usmjeren djetetu i kada mu se obraća imenom.

Teško je prosuditi djetetove verbalne mogućnosti dok ga pokušavate uključiti u razgovor. Djetetova veličina i kronološka dob ne koreliraju uvijek s razvojnom dobi i verbalnim vještinama. Uključivanje djeteta u razgovor na smislen način može biti velik izazov. Djeca često imaju poteškoće s otvorenim pitanjima, češće nego odrasli, i često trebaju više vremena za odgovor nego odrasli. Stoga djetetu treba dati više vremena za odgovor i

pokazati mu da ste opušteni dok čekate odgovor, uz verbalni („*U redu je, Ivane, uzmi vremena koliko treba da čujemo tvoje mišljenje, možemo to uraditi zajedno*) i neverbalni način komunikacije (usmjeriti pogled prema djetetu, biti strpljiv, prijatan i pokazati izgled pun iščekivanja) te djelom (ne gledati u sat, nestrpljivo se osvrtati).

Djeca su vjerojatno opterećena onim što bi roditelji rekli i vjerojatno će odgovoriti onako kako smatraju da bi želio njihov roditelj ili zdravstveni djelatnik. Ponekada treba ohrabriti dijete kako bi iznio svoje osobno mišljenje (*Zvuči mi kao nešto što bi rekli tvoji roditelji ili ja, jesi li siguran da se slažeš s tim*? *Želiš li učiniti nešto drugačije*?). Dječja želja za autonomijom (suprotno onomu da roditelji i zdravstveni djelatnici donose sve odluke) različita je od djeteta do djeteta, a ovisi o njihovoj starosti, stupnju razvoja i osobnosti. Potrebno je, u tome smislu, ustvrditi želje djeteta i roditelja.

Završavanje razgovora

Koda govorimo o završavanju razgovora, mislimo na tri komponente učinkovita dovršavanja konzultacije/pregleda pacijenta:

Rezimiranje. Rezimiranje na kraju razgovora prilikom konzultacija/pregleda razlikuje se od rezimiranja kao sredstva koje se koristi prilikom uzimanju anamneze (povijesti bolesti) kada želite utvrditi da ste korektno razumjeli što vam je pacijent rekao. Ovo je rezimiranje primarna tehnika kojom se osigurava da obitelj razumije vaš pogled na situaciju.

Objašnjenje plana. Objašnjenje koje slijedi pomaže pacijentu da se lakše nosi s bolešću. Mnogi su pacijenti prestrašeni zbog onoga što bi se moglo dogoditi, teško se nose s tim i nerado o tome i razgovaraju. Stoga je jako važno detaljno objasniti što slijedi i svakako tražiti povratnu informaciju od roditelja/djeteta da su razumjeli rečeno, pogotovo ako je riječ o kompleksnijemu planu. Povratnu informaciju ne predstavlja upit *Razumijete li*? i odgovor *Da, razumijem*. Mnogi pacijenti/roditelji mogu biti posramljeni jer nisu razumjeli informaciju ili misle da razumiju kada to i nije tako. Na primjer pitanje *Mogu li nešto pojasniti ili vi želite nešto meni učiniti jasnijim?* ohrabruje roditelje ili dijete da zatraže pojašnjenja. Verbalno razvijeno dijete svakako treba ohrabrivati da traži objašnjenja što će se dalje zbivati, a od adolescenata i roditelja trebate očekivati da sudjeluju u donošenju odluka

Traženje pitanja. Poželjno je svaki razgovor završavati traženjem pitanja koja će ukazati na eventualne nejasnoće. Nije preporučljivo postavljati rečenice, primjerice, *Ima li pitanja*? Dok stojite i krećete se prema vratima. Svakako je mnogo poticajnije reći *Kakva pitanja imate za mene?* dok sjedite i strpljivo slušate bez naznaka užurbanosti ili nervoze. Ako pacijent ili roditelji izgledaju zbunjeni, svakako treba inzistirati na tome da se izjasne što je potrebno ponovno strpljivo pojasniti.

Slušanje

Svakako još jednom treba naglasiti da vrlo često zdravstveni djelatnici nemaju ili ne nalaze dovoljno vremena, jer *vrijeme je novac*, i često su konzultacije/pregled vremenski ograniči što rezultira lošom komunikacijom i nezadovoljstvom pacijenta/roditelja. Preporuča se pokazati da slušate pažljivo jednostavnim rečenicama: *Slušam... Razumijem... Molim nastavite* ili neverbalnim znakovima: klimanje glavom, naginjanjem naprijed bez pokazivanja znakova nestrpljenja, užurbanosti, ne gledati na sat. Također je dobro koristiti otvorena pitanja nakon kojih, kada su potrebna, slijede izravna i specifičnija pitanja. Neki pacijenti traže više izravnosti nego drugi, ali previše izravnosti u ranoj fazi u razgovoru može spriječiti pacijenta ili roditelja u tome da iznese svoju priču što može dovesti do zavaravanja.

Validacija jest kritičan dio slušanja, pacijentu treba objasniti kako interpretirate što je on rekao i modificirati takvu interpretaciju ako je on vidi drugačije.[514]

Tehnike za poboljšanje komunikacije

Postoje mnoge tehnike koje medicinski djelatnik može koristiti kako bi olakšao dijalog. Uspješnost ovih tehnika ovisi o tome koliko je medicinski djelatnik svjestan osobne pristranosti koja se odnosi na utjecaj ranijih iskustava ili saznanja koja utječu na naše mišljenje. Svi imamo određene pristranosti i moramo biti svjesni toga kao i potrebe da prepoznamo što nam donosi neugodu i što uzrokuje razne emocije kao što su ljutnja ili nesnošljivost tako da te reakcije ne utječu na skrb o pacijentima.

Empatija. Empatija se najbolje definira kao sposobnost da se prepoznaju emocije koje su iskusili pacijent i roditelj i pokažete da ste

pojedinac koji prepoznaje i cijeni emociju. Empatičan odgovor najučinkovitiji je odgovor na pacijentove jake osjećaje kao što su ljutnja, tuga ili strah, ustvrdili su Platti i Gordon (2004.). Empatičan odgovor ukazuje na to da medicinski djelatnik pokušava razumjeti kako se pacijent osjeća. To ne znači da medicinski djelatnik stvarno zna kako se pacijent osjeća i sigurno ne znači da medicinski djelatnik osjeća ono što pacijent osjeća.[515] Stoga treba izbjegavati izjave kao što je *Razumijem vašu tugu* te umjesto toga svakako koristiti, primjerice, *Mogu samo misliti kroz što prolazite*.

Empatičnu komunikaciju Suchman i dr. (1997.) definiraju kao točno razumijevanje pacijentovih osjećaja od medicinskih djelatnika i učinkovito komuniciranje tih osjećaja prema pacijentu tako da on ili ona to razumiju. Analizirajući susrete liječnika i pacijenta, ustvrdili su da često liječnik ne uspije odgovoriti na osjećaje pacijenta ili roditelja i skrenuti razgovor u manje činjeničan i manje emotivan smjer.[516]

Refleksija. Ova tehnika uključuje ponavljanje važnih riječi ili fraza koje je pacijent ili roditelj upravo rekao. Ovo je naročito važno kada je pacijent izražavao svoje osjećaje. Sigurna je tehnika u kojoj ne nudite interpretaciju, samo jednostavno ukazujete da ste čuli što je pacijent rekao i možda ga pozivate da to objasni, primjerice *Imao sam jake glavobolje i povraćao sam; Tako znači, imali ste glavobolje i povraćali ste.*

Pojašnjenje. Na višemu je iskustvenom stupnju od refleksije i označava ponavljanje riječi ili definiranje onoga što je pacijent rekao. Pojašnjenje može pomoći pacijentu ili roditelju kako bi prepoznao i razumio svoje osjećaje. Svakako treba naglasiti da se pacijent ili roditelj ne mora slagati s ponuđenim pojašnjenjem.

Primjer navedenomu može biti:

Roditelj: Kada sam vidjela da ja pao, ustao i krenuo prema meni vrišteći bez razloga, bila sam tako ljuta, tako ljuta da sam samo htjela da ga zaustavim. Bila sam izvan kontrole.

Liječnik*: Zvuči mi kao da ste rekli da vas je naljutio toliko da ste osjećali kao da ga želite ozlijediti.*

Zrcaljenje. Pokazujete pacijentu ili roditelju da percipirate njihove osjećaje, npr. *izgledala si vrlo blijedo kada si pričala o njemu. Činilo se kao da ćeš vrištati.* Ovo može ohrabriti pacijenta da se uhvati u koštac s osjećajima kada još nisu potpuno spremni da ih izraze.

Rezimiranje tijekom intervjua. Ovo je moćna tehnika kojom se može provjeriti da korektno razumijete pacijenta, a osigurava pacijentu priliku da nadopuni priču.[517]

Tišina. Tišina može biti sredstvo komunikacije i ukazivati na ljutnju ili nedostatak povjerenja u zdravstvenoga djelatnika. Također može ukazivati da se osoba bori kako bi s riječima izrazila osjećaje ili je neodlučan da ih iznese. Prikladno korištenje šutnje daje pacijentu vremena da skupi misli i hrabrosti da priča o nečemu što percipira sramotnim. Svakako treba ohrabriti pacijenta: *To može biti teško, uzmite vremena koliko trebate*, a ako i dalje nastavlja šutnjom: *Vidim da vam je teško pričati o tome. Želite li ponovno doći kasnije?*

Prikladan jezik. Svakako treba koristiti jezik koji pacijent/roditelj poznaje uz izbjegavanje stručnih medicinskih izraza ili žargona. Inače će doći do znatna ometanja komunikacije i nerazumijevanja kao posljedica toga. Ako se već koriste takvi izrazi, potrebno je objašnjavati sve dok niste sigurni da pacijent razumije te termine.

Neverbalni aspekti komunikacije

Uz verbalnu, neverbalna komunikacija, poznata kao i „govor tijela", dopunski je kanal slanja poruka i bez nje bi komunikacija bila mnogo siromašnija i nepotpunija. Neverbalnom komunikacijom možemo izraziti ono što ne možemo verbalnom: svoje emocije, stavove, odnos prema sugovorniku i sl.[518] Ona je manje kontrolirana i namjerna te je, stoga, neposrednije sredstvo priopćavanja, njome šaljemo poruku bez obzira na to želimo li je ili ne i dvije osobe u interakciji komuniciraju bez obzira na izostanak verbalne komunikacije. Uz verbalnu komunikaciju, neverbalne poruke mogu jačati, slabiti ili pobijati izgovoreno ako je neverbalna poruka koju šalje osoba suprotna verbalnomu iskazu.[519] Za uspješnu komunikaciju potrebna je usklađenost verbalnih i neverbalnih poruka.

Neverbalna komunikacija u odnosu pacijent – zdravstveni djelatnik jako je važna kada je riječ o određivanju pacijentova zadovoljstva. Naime, pacijenti su zadovoljniji primljenom skrbi ako su liječnikove kretnje i stav tijela bili u skladu s pacijentovim emocijama.[520] Isto je bilo i kod liječnika koji su vještiji u izražavanju svojih emocija neverbalnom komunikacijom u odnosu na one manje učinkovite u neverbalnoj komunikaciji.

Komunikacija s različitim dobnim skupinama djece

Intuitivno svi znamo kako komunicirati s bebama te u toj komunikaciji nisu važne naše godine ili jezik. Facijalna ekspresija pretjerana nam je i unosimo se djetetu u lice. Pokazano je da bebe preferiraju takav oblik komunikacije – gledaju u naše lice i okreću se prema našemu glasu. Čini se da takav stil ponašanja poboljšava djetetovo učenje govora. Kada je riječ o razvoju oralne komunikacije, čini se, da očekujemo da se razvije kroz životno iskustvo. Tijek stjecanja ili razvoja komunikacijskih vještina potpada pod neke opće smjernice u tipičnome razvoju djeteta. Razvoj mozga i intelektualno funkcioniranje isprepleteni su psihološkim, socijalnim i kulturalnim čimbenicima te okruženjem i temperamentom, ali i određuju govor i jezik i komunikacijsku osposobljenost svake osobe.

Komunikacija sa sobom povlači ne samo verbalni i neverbalni izražaj nego, također, i sposobnost shvaćanja i interpretiranja dobivene informacije. Razumijevanje ciljeva i namjera komunikacije poboljšava uspjeh komuniciranja s pacijentima i njihovim obiteljima. Ovi ciljevi ovise o starosnoj dobi djeteta, ali zdravstvenim djelatnicima ciljevi bi trebali obuhvatiti neke kombinacije od navedenih:

- ublažiti tegobe, smiriti tjeskobu i pružiti sigurnost
- uspostaviti odnos s djetetom i članovima obitelji
- procijeniti djetetov jezični i govorni razvoj
- modelirati prikladne komunikacijske strategije i jezičnu stimulaciju za roditelje i članove obitelji
- uspostaviti suradnju u provođenju pregleda i tretmana
- uspostaviti suradnju potrebnu da se uspostavi točna dijagnoza
- dobiti suglasnost (odrasli pacijent ili njegovatelj) i pristanak (pedijatrijski pacijent) za njegu
- poboljšati pacijentovo (člana obitelji ili skrbnika) pridržavanje tretmana
- educirati pacijenta ili obitelj (skrbnike) o uvjetima zdravstvene skrbi
- razviti model odnosa davatelj skrbi – pacijenta koji će rekreirati dijete kao i odrasloga
- pokazati poštovanje prema pojedincu.

Komunikacija s djecom od rođenja do navršene druge godine života

Komunikacija s najmlađom djecom jedinstvena je i za nju vrijede posebna pravila. S obzirom na to da je riječ o prelingvalnoj fazi razvoja, djeca šalju *kodirane poruke* koje treba dešifrirati.[521]

Komunikacija djeteta i socijalnoga okruženja započinje odmah po njegovu rođenju. Također se čini da je programirana jer se javlja vrlo brzo. Dojenčad je prilagođena ljudskomu glasu i odgovara na ljudsku interakciju. U trećemu danu života dojenče može razlikovati majčin glas od govora drugih žena. Kada sluša ljudski glas, dijete se smiri i smije. S četiri mjeseca starosti dojenče odgovara na različite tonove glasa. Sa šest mjeseci života dijete može zaustaviti svoje ponašanje ako se oštrim glasom kaže *ne*, ali će, također, jednako postupiti i ako se oštrim glasom kaže *da*.[522] Iz navedenoga možemo zaključiti da dojenče još ne razumije značenje riječi, ali razumije ton.

Dijete počinje razumijevati govor s osam mjeseci života kada započinje istinsko leksičko razumijevanje.[523] Ovo je razumijevanje čvrsto kontekstualno vezano. Beba će odgovoriti na poznate riječi koje su vezane uz rutinu, učinit će nekakvu radnju na nagovor roditelja, ali neće razumjeti specifično značenje pojedine riječi. U razdoblju između 9 i 12 mjeseci dijete će odgovoriti na gestikulacije, imitirati ponašanje.

Usvajanje govornih zvukova kod djece slijedi određeni opći obrazac. Načelni oblik dječje komunikacije jest plač. Unutar nekoliko tjedana nakon rođenja pojavljuju se različiti oblici plača kojima dijete izražava nelagodu, glad, bol i dr., ali u tome nema namjere. To se razdoblje naziva *razdobljem predintencijske komunikacije* u kojemu djeca još nisu naučila namjerno slati poruke okolini, nego odrasli na osnovi ponašanja i emocionalnih znakova čitaju upućene poruke.[524] Gugutanje se, kao i glasno smijanje, razvija između drugoga i petoga mjeseca života i to je djetetov odgovor na socijalnu interakciju, a nešto kasnije (između četvrtoga i osmoga mjeseca života) razvija se brbljanje (vokalna igra). Brbljanje je djetetov odgovor na inicirani kontakt s odraslima i ako se ne razvije do desetoga mjeseca života, postoji znatan rizik od razvoja jezičnih smetnji.[525] Prve razumljive riječi dijete izgovara između 8 i 18 mjeseci, a razumijevanje riječi javlja se u vremenu između 12 i 18 mjeseci s povećanjem vokabulara tijekom mjeseci i godini. U vremenu između 18 i 24 mjeseca dijete već može odgovoriti na jednostavne upite; ponavlja riječi koje čuje,

kombinira dvije riječi u rečenicu, koristi negaciju, razumije pitanja i adekvatno odgovara s *da* i *ne*.[526]

S vremenom će djetetu njegove sposobnosti pamćenja i učenja omogućiti da ponašanja dovode do predvidivih odgovora, tj. da porukom može djelovati na ljude. Ovo razdoblje, kada se dijete ponaša s namjerom da izazove točno određenu promjenu u socijalnoj okolini, naziva se razdobljem *intencijske (namjerne) komunikacije*.[527]

Ciljevi komunikacije s dojenčetom jesu:

- umiriti dijete i ublažiti mu tegobe
- procijeniti prelingvalni razvoj govora i socijalni razvoj
- poboljšati kvalitetu liječničke evaluacije koristeći komunikaciju za relaksiranje i angažiranje djeteta
- educirati roditelje o odgovarajućoj komunikaciji i poticanju njihova djeteta.

Komunikacija s malom djecom i djecom predškolske dobi (2 – 7 godina života)

U toj dobi djeteta eksponencijalno raste izražajni rječnik, djeca kombiniraju riječi u rečenice postupno povećavajući broj riječi u rečenici. S četiri godine života tipično dijete već ima potpuno razumljiv govor koji pravilno zvuči. Tada se već zna držati teme u razgovoru. Od treće do pete godine života počinje koristiti jezik za više od zahtijevanja i dobivanja pažnje, razvija se brzo i uključuje prijenos informacije, podsjeća na prošle i sadašnje događaje, pretvara se u igri i rješavanju problema. Također se javljaju svrsishodna iskustva, kao što su skretanje razgovora, razjašnjenje komentara kada se traži i izbjegavanje *zabranjenih* riječi.[528] Socijalno učenje javlja se razvojem govora, a roditelji su najvažniji partneri u razgovoru. Roditelji govore djetetu što treba raditi i očekivati, što su važne stvari i kako stvari funkcioniraju. Između treće i pete godine života mogućnosti komunikacije izvan obitelji naglo se povećava, odnosno broj mogućih partnera u konverzaciji što dovodi do još veće socijalizacije.

Ovo je nužna faza u djetetovu razvoju, odnosno faza izgradnje odnosa.[529] Dijete treba prvo upoznati i dati mu do znanja da ćemo se prema njemu odnositi iskreno i pošteno te mu pokazati povjerenje iskrenim i dosljednim

ponašanjem. Moramo paziti da s njima razgovaramo u njima poznatomu kontekstu, ne biti apstraktan u razgovoru i, koliko je moguće, sva objašnjenja trebamo povezati s njihovim iskustvima. Dobro je istražiti posebne djetetove interese kako bismo se mogli povezati u aktivnostima koje će nam donijeti zajednička zadovoljstva, koristiti se humorom, a u razgovoru ponekada koristiti i druge komunikacijske tehnike (čitanje, pričanje priča, crtanje, igranje uloga i sl.).[530]

Tijekom razgovora s djecom treba nastojati biti u razini djetetova pogleda (da nas dijete doživi sebi jednakim), lagano se nagnuti naprijed (odaje dojam aktivna slušanja), gledati ga u oči (pokazujemo mu čiste namjere). U razgovoru treba biti jasan, određen i iskren, pozorno ga slušati i pokazati mu poštovanje. Također treba dopustiti djetetu da izrazi svoje mišljenje o temi komuniciranja kako bi zadržalo dostojanstvo i gradilo samopoštovanje.[531]

Ciljevi komunikacije s malom djecom i djecom predškolske dobi uključuju sve ciljeve komunikacije s dojenčadi, uz dobivanje informacije o trenutačnim simptomima.

Komunikacija s djecom školske dobi (7 – 12 godina života)

U ovoj dobi nejasan je odnos između kognitivnoga i jezičnoga razvoja, ali se smatra da su izraženiji intelektualni kapaciteti u pozitivnoj korelaciji s boljim komunikacijskim sposobnostima. Iako kognitivni razvoj igra značajnu ulogu, socio-kulturalni čimbenici ključne su komponente u razvoju. Svakako da važnu ulogu u tome razvoju igraju obitelji i socijalno okruženje; u obiteljima u kojima se mnogo priča, djeca demonstriraju bogatiji vokabular koji koriste kao i u slučaju većega broja osoba u komunikaciji. Izlaganje literarnomu jeziku, pisanomu i govornomu, dodatno pridonosi razvoju komunikacijskih vještina djeteta ove dobi.[532] Sve kulture definiraju ulogu i položaj djeteta u društvu, pa i komunikaciju sa socijalnim okruženjem u skladu s njihovom dobi. U nekim kulturama očekuje se od djece da govore tek kada im se odrasli obrate, da ne sudjeluju u razgovorima odraslih; u drugima očekuje se da izbjegavaju kontakt očima s odraslim autoritetima, dok se u nekima ne očekuje razgovor o djetetovim mislima, osjećajima, iskustvima ili mišljenju. Sve ovo, dakako, može utjecati na razvoj verbalne, ali isto tako i neverbalne komunikacije.[533]

Pretežito su u ovoj dobi djeca sposobna izraziti svoje osjećaje i frustracije riječima te bi ih trebalo uključiti u razgovor o njihovoj bolesti i planiranju liječenja i skrbi. Razgovor o bolesti i mogućnostima odlučivanja daje im na važnosti, smanjuje strahove u svezi s bolesti i liječenjem, a sama komunikacija postaje mu važan oblik emocionalne podrške.

Ciljevi komunikacije s djecom školske dobi jesu:

- uključiti sve ciljeve komunikacije s dojenčadi i predškolskom djecom
- dobiti informacije potrebne za točnu dijagnozu i procjenu
- postići suradnju i pridržavanje preporuka i tretmana
- dobiti pristanak za skrb
- educirati o zdravstvenome stanju.

Komunikacija s djecom u bolnici

Bolničko liječenje djece izuzetno je zahtjevno ne samo zbog stručnih nego i psiholoških i socijalnih problema. Kod djece se javljaju osjećaji straha i tjeskoba zbog izolacije od svakodnevna života, a svakako i zbog bolnih terapijskih postupaka, dijagnostike te odvojenosti od obitelji i roditelja. Svakako da tome pridonose i susreti s nepoznatim osobama u nepoznatome okružju. Moguće je smanjiti ove tegobe pripremom djece i roditelja za boravak u bolnici. Poželjno je djetetu objasniti zašto ide u bolnicu i što ga tamo očekuje (kod manje djece kroz igru, priče ili crteže). U toj pripremi svakako biti iskren, ali ne iznositi i zastrašujuće podatke, a bilo bi poželjno, ako je moguće, dijete ranije odvesti da upozna zdravstvene djelatnike s kojima će biti u kontaktu. Preporučljivo je smjestiti i majku u bolnicu zajedno s malom djecom jer se time poboljšava opće stanje djeteta, a ona ujedno pomože oko njege djeteta. Ako nije moguće osigurati smještaj roditelja, preporučuje se osigurati mogućnost boravka roditelja u bolnici tijekom dana.

Većina djece odvojena od roditelja prolazi kroz tri razdoblja prilagođavanja na bolničko liječenje:[534]

- *razdoblje prosvjeda* (traje prvih nekoliko dana, dijete plače, prekomjerno je aktivno)
- *razdoblje očaja* (dijete se motorički smiruje, često je apatično; riječ je o početku prilagođavanja u kojemu se ne preporučuju posjete)

- *razdoblje prividne prilagodbe* (dijete pokazuje zanimanje za okolinu, pokušava naći zadovoljstvo u drugim sadržajima).

Kako bismo olakšali prilagodbu djece, uputno je da zdravstveni djelatnici zatraže od roditelja da ih detaljno upoznaju s djetetovim uobičajenim ponašanjem radi bolje komunikacije s djetetom, ali i roditeljima.

Uvijek treba imati na umu da komunikaciju s djecom treba prilagoditi stupnju kognitivnoga i jezičnoga razvoja djeteta. Djeca do dvanaeste godine života obično ne shvaćaju fiziološke procese i mehanizme bolesti te vezu uzroka i simptoma. Do tada djeca imaju tendenciju da tjelesnim doživljajima pripisuju vanjske razloge, poput kažnjavanja (mala djeca) ili razumiju bolest površno i bolest je njima odgovor na njihovo loše ponašanje odnosno kršenje pravila (školska djeca).

Svakako je korisno prethodno u komunikaciji s roditeljima saznati koje izraze dijete koristi da bi opisalo svoje zdravstvene tegobe (bol, mučnine, navike vezane uz fiziološke potrebe i sl.). Roditelji i zdravstveni radnici često varaju djecu ili im prešućuju važne informacije bojeći se da ih istina ne prestraši, računajući da bi to moglo otežati komunikaciju i pružanje zdravstvene skrbi. Međutim, istina je jedan od preduvjeta za uspostavljanje povjerenja. Djeca upoznata s onim što se s njima i oko njih zbiva lakše se nose sa stresnom situacijom pogotovo ako imaju podršku obitelji i zdravstvenih djelatnika. To povjerenje potvrdit će se i osnažiti ako neverbalnim oblicima komunikacije zdravstvenih djelatnika pokažemo djetetu smirenost, zainteresiranost, privrženost i poštovanje. Podrazumijeva se da zdravstveni djelatnici trebaju pokazati da su uvijek dostupni djetetu, da ga znaju zaštititi, njegovati ga i slušati kada zatreba. Aktivno slušanje osobito je važno s obzirom na to da se dijete u bolnici suočava s okolnostima koje niti poznaje, niti shvaća.

Preporuke za komunikaciju s djetetom u bolnici jesu:[535]

- omogućiti da se njegom djeteta bavi jedan, odnosno što manji broj zdravstvenih radnika, koji će pružati toplinu i brižnost
- dopustiti slobodno vrijeme posjeta, tako da roditelji mogu doći kada god im odgovara
- pridržavati se djetetova kućnog rasporeda aktivnosti što je više moguće tijekom hospitalizacije da bi se stvorila okolina koja djetetu pruža osjećaj sigurnosti
- prihvatiti djetetovo ponašanje (plakanje, vrištanje) kao zdravu manifestaciju separacijske anksioznosti; ne pokušavati potisnuti djetetovo

izražavanje bijesa ili neverbalno komunicirati djetetu da je *zločesto* zato što se tako ponaša
- smjestiti se blizu djeteta dok plače ili je ljuto i pružiti neverbalnu komunikaciju (dodir) radi pokazivanja prihvaćanja djetetova ponašanja
- održati uzajamno poštovanje u razgovoru s djetetom tako da se ne ismijavaju ili umanjuju njegovi strahovi ili percepcije
- reagirati na emocionalni ton onoga što dijete priča, a ne na sadržaj; pomoći mu da razumije što osjeća (strah, bijes, bespomoćnost), a zatim zašto se tako osjeća
- govoriti polako i smireno; ne treba navaliti ili prestrašiti dijete dugim objašnjenjima; kada bude prikladno, razuvjeriti ga da nitko nije kriv za njegovu bolest
- dati djetetu *prijelazni objekt*, igračku ili poznati predmet, po mogućnosti od kuće, koji će umiriti i utješiti dijete
- ponuditi djetetu da ispriča priču o nekome događaju ili da opiše što se događa na slici koja mu se pokaže, pri čemu zdravstveni djelatnik dopunjava priču ili opis i pomaže djetetu da izrazi svoje osjećaje i izvuče neku pouku
- budući da djeca uživaju u manipulativnoj ili konstruktivnoj igri, potrebno je pružiti djetetu igračke koje se mogu slagati ili čak *popraviti*, ponuditi da u igri, primjerice napravi gips za lutkinu slomljenu nogu; neka ispriča kako je lutka slomila nogu
- dopustiti djetetu da izrazi bijes zbog toga što je *napušteno* kroz igru, npr. igranje velikim drvenim žlicama i posudama koje se ne mogu razbiti, udaranjem po dasci ili ploči drvenom žlicom, crtanjem bojicama po papiru
- ostaviti noćno svjetlo u sobi upaljeno i razgovarati s djetetom o svemu što ga plaši
- ako treba postaviti ograničenja da bi se smanjilo agresivno ponašanje, treba paziti da ih bude malo i da ih se dosljedno pridržavaju svi zdravstveni radnici.

Komunikacija s adolescentima

Adolescencija je razdoblje prijelaza iz djetinjstva u odraslu dob koje započinje pubertetom (oko dvanaeste godine života), a završava usvajanjem

uloga i odgovornosti odrasle osobe (u dobi oko 18 – 19 godina), iako može započeti i nešto ranije i protegnuti se u rane dvadesete. Razdoblje adolescencije često je praćeno povlačenjem, buntovništvom, gubitkom motivacije i razdražljivošću. Zato je za uspješnu komunikaciju s adolescentima ponajprije potrebito uspostaviti povjerenje i omogućiti im neovisnost i uspostavljanje identiteta. Pritom je od iznimne važnosti izbjegavati prosuđivanje i autoritativan pristup.[536]

Informacije o zdravlju adolescenti dobivaju iz mnogih izvora. Zdravstveni su djelatnici visoko na listi najcjenjenijih od tih izvora i stoga kliničari moraju razvijati svoj pristup i komunikacijske vještine s adolescentima. Adolescenti jako žele pokazati da su zreli i mogu *upravljati svojim životom*, ali u isto vrijeme neka od psihosocijalnih i medicinskih pitanja s kojima se suočavaju mogu ih učiniti ovisnijim. Zdravstveni djelatnici trebaju ih informirati na takav način da omoguće pacijentu sudjelovanje u svojoj zdravstvenoj skrbi do granica njihovih mogućnosti, psihičkih i emotivnih, bez obzira na to pate li od akutne, kronične ili životno-ugrožavajuće bolesti.[537]

Činjenica jest da su u komunikaciji zdravstvenih djelatnika i adolescenata pristutne teškoće, i personalne i strukturalne prirode. Primjerice, zbog loša razumijevanja povjerljivih pitanja i posljedična straha od kršenja povjerenja raznih davatelja usluga, adolescenti često nevoljno otkrivaju brige o svome zdravlju i traže osobne zdravstvene savjete od liječnika. Struktura medicinske konzultacije sama po sebi također je potencijalna barijera za otvorenu i održivu interakciju jer adolescenti često navode da kratkoća vremena za komunikaciju sa zdravstvenim djelatnicima ne omogućava zadovoljavajući skrb. Također navode da se tada osjećaju marginalizirano i da nisu u mogućnosti u potpunosti sudjelovati u razgovoru i planiranju svoje zdravstvene skrbi.

Kao i s ostalim dobnim skupinama, za uspostavljanje uspješne komunikacije s adolescentima potrebno je osigurati određene preduvjete:[538]

- uspostaviti povjerenje – uvjeriti adolescenta da će sve što kaže ostati među vama, osim ako nije riječ o životno opasnim informacijama, kada ćete morati izvijestiti roditelje ili druge zdravstvene djelatnike (npr. prijetnje samoubojstvom);
- omogućiti neovisnost i uspostavljenje identiteta – dopustiti im da sudjeluju u odlučivanju. Pri tome je važno izbjegavati autoritativan

nastup i prosuđivanje. Važno je pojašnjavati rečeno, aktivno slušati i prihvatiti regresiju u ponašanju;
- provjeriti razumijevanje rečenoga – apstraktno mišljenje razvija se u adolescenciji, ali je dobro provjeriti ako niste sigurni da vas je adolescent dobro razumio;
- potruditi se da razumijete neformalni način izražavanja i rječnik adolescenata;
- procijeniti sposobnost predviđanja posljedica ponašanja, i pozitivnih, i negativnih, naročito dugoročnih, jer se i ta sposobnost tek razvija u adolescenciji;
- pružiti točne informacije, bez nametanja vrijednosnih stavova.

Povjerenje

Povjerenje je kamen temeljac bilo kakve komunikacije s adolescentom. Bez jasnih granica povjerljivosti mogu se dobiti netočne i nekompletne informacije tijekom uzimanja povijesti bolesti. Isto tako neki od njih, zbog istoga razloga, odgađaju ili izbjegavaju zdravstvenu skrb. Stoga je od jako važno verbalnom i neverbalnom komunikaciju uvjeriti adolescenta u povjerljivost iznesenih informacija. Povjerljivost razgovora osnažuje se ako se intervju obavlja u sobi koja *djeluje povjerljivo*; sa zatvorenim vratima, ne sa zavjesom i udaljenom dovoljno od čekaonice, tako da razgovor ne može biti prisluškivan.

Za uspostavu odnosa s povjerenje važni su sljedeći čimbenici:[539]
- aktivno slušanje
- odgovor na emocije adolescenta (izražavanje empatije i podrške: verbalizirajuća zabrinutost zbog neverbalnih znakova, poštovanje prava adolescenta i mogućnosti da donosi odluke)
- osiguranje povjerljivosti i privatnosti (zdravstveni djelatnik treba biti upoznat s zakonskim pravima adolescentnoga pacijenta i njihovih obitelji. Granice povjerljivosti i privatnosti treba uspostaviti na početku razgovora tako da adolescenti imaju osjećaj kako mogu raspravljati o osjetljivim temama. Većinu razgovora treba dovršiti s roditeljima izvan sobe)
- održavanje pozitivna stava prema adolescentima
- slušanje, bez osuđivanja
- izbjegavanje medicinskoga žargona
- biti pažljiv, empatičan, autentičan.

Komunikacija roditelj – adolescent – zdravstveni djelatnik

Važnost komunikacije roditelj – adolescent mora se staviti u kontekst kompleksnosti razgovora roditelj – adolescent, naročito u svezi s osjetljivim pitanjima. Roditelji nevoljko komuniciraju o teškim ili *sramotnim* pitanjima, stoga je nedostatak komunikacije uobičajen, pogotovo ako se uzmu u obzir razdražljivost, buntovništvo, gubitak motivacije i povlačenje koji su karakteristični za razdoblje sazrijevanja mladih ljudi. U tome kontekstu povjerljive konzultacije sa zdravstvenim djelatnicima igraju esencijalnu ulogu, a nerijetko kliničari imaju priliku asistirati mladoj osobi da komunicira s roditeljima i uključe roditelje u zdravstvenu skrb kada se procijeni da bi to pomoglo. Nasuprot ovomu u nekim obitelji roditelji su toliko involvirani u život adolescenta da praktički žele odlučivati o svim sferama njegova života što svakako stvara otpor, sukobe i nerazumijevanje.

Dio svake konzultacije/posjete, naročito tijekom uzimanja povijesti bolesti, trebao bi biti bez roditelja. Ipak , u većini slučajeva esencijalno je razgovarati s roditeljima i čuti njihovo mišljenje.

Neki liječnicu započinju konzultaciju/pregled s adolescentom i roditeljem, a zatim traže od roditelja da iziđu. Razlozi za takav pristup jesu sljedeći:[540]

- često adolescenti na daju (*ili možda ne znaju*) razlog posjete (n*e znam zašto sam tu* ili *majka me dovela*),
- provođenje vremena s adolescentom i roditeljima ubrzava dobivanje informacija
- može se opservirati interakcija roditelja i adolescenta (konflikt ili empatija, itd.).

Neki preferiraju prvo razgovarati s adolescentom nasamo, a da im se roditelji pridruže kasnije. Ovaj pristup omogućuje:

- da se čuje *stvaran* osjećaj zabrinutosti adolescenta
- adolescent uči izravno se obratiti profesionalnome zdravstvenom djelatniku, što nije mogao učiniti ranije
- adolescent ima vremena objasniti u povjerenju i ojačati vjeru u profesionalnu zdravstvenu skrb
- adolescent može postavljati pitanja bez dodavanja emocionalnoga sadržaja koji umanjuje tegobe u ovome ranom stadiju uzimanja povijesti bolesti.

Koristan dodatak ovome drugom pristupu jest da roditelji pišu pismo o svojim brigama i razmišljanjima te ga šalju u ured prije posjete. Stoga,

kada jedan roditelj ne može biti prisutan, ovo omogućuje sudjelovanje obaju roditelja. Također ako adolescent ne spominje zabrinutost roditelja, liječnik može o tome pitati na lakši način bez prisutnosti roditelja

U konačnici, interes roditelja, adolescenata i zdravstvenih djelatnika jest u skladu – osigurati zdravlje i boljitak mladih.

Kako komunicirati s adolescentima?

Razvijene sposobnosti mišljenja, razumijevanja i predviđanja posljedica ponašanja omogućuje adolescentu da sagleda vlastitu odgovornost za svoje zdravlje. Zato su oni skloni zatražiti i poslušati savjet zdravstvenoga djelatnika, čak i kada je riječ o osjetljivim temama. Ipak u nekim slučajevima zdravstveni djelatnik mora preuzeti inicijativu i uključiti adolescenta. Pri tome treba biti svjestan da se adolescent ne želi otvoriti sve dok ne osjeti da vam je dovoljno stalo, da ste pouzdani i da želite slušati. Adolescent može skrivati ili umanjivati svoje probleme (naročito muški) u slučaju da se njegova *ranjivost* osjeti kao slabost. Također treba izbjegavati pokroviteljski, autoritativni ton (kao roditelji), ali isto tako i preveliku bliskost (kao vršnjaci).

Kada razgovarate s adolescentom, treba biti iskren, *biti svoj*, jer su adolescenti vješti u prepoznavanju pretvaranja. Svakako treba izbjeći nepotrebne komentare i osuđivanje, pristupiti mu s poštovanjem i imati na umu da su svaka situacija i potrebe adolescenta jedinstvene. U kontaktu s adolescentom treba biti brižan, pokazati toplinu i pokušati biti pouzdan i konzistentan u ponašanju prema njemu. Svakako treba izbjeći pretjeranu poniznost i pokroviteljstvo. Ako smatrate da je adolescent isključen od ostalih, treba mu dati vremena za izgradnju povjerenja.

Adolescentu treba prenijeti poruku nade kako bi se uvjerio da je pomoć dostupna i da će biti bolje, ali ne davati lažna obećanja ili obećanja koja ne možete održati. Treba izbjegavati etiketiranje, stigmatizirajući stav u svezi s adolescentovim osjetljivim pitanjima i ne koristiti riječi koje može protumačiti uvredljivim. Najbolje je izbjeći korištenje banalnih izjava kao što su *kada ostariš...* i *u moje vrijeme...* jer se adolescentu mogu činiti prijezirnima, kao i izjave *trgnuti se iz..., prestani razmišljati na takav način*. Isto tako nije preporučljivo koristiti taktike plašenja ili prijetnje, npr. *Ako nastaviš tako razmišljati, imat ćeš velikih problema*.

Ako je moguće, poželjno je prepustiti adolescentu da odredi tempo i stil interakcije i ohrabriti ga da vodi razgovor ne bojeći se da postavlja pitanja,

čak i ako je riječ o teškoj tematici. Poželjnije je pitati ga o njegovu iskustvu s bolešću i kako se zbog nje osjeća, nego da to sami interpretirate. Bitno je i kakvim tonom i jačinom glasa govorite; koristite miran glas, postojana tona i nikad ne povisujte glas.

Ako je adolescent tužan zbog onoga što preživljava i ako je u potencijalno opasnoj situaciji, treba mu objasniti da želite sačuvati njegovu sigurnost, čak i po cijenu ugrožavanja povjerljivosti. Npr. ako nešto utječe na sigurnost adolescenta ili drugih (kao što su zlostavljanje ili suicidalne misli i ponašanje), možda će biti potrebno razgovarati s nekim tko će očuvati sigurnost adolescenta (ili drugih).

U neverbalnoj komunikaciji treba biti svjestan vlastitoga „govora tijela" i kakvu poruku prenosi adolescentu (stav, gestikulacije, mimika lica). Treba izbjegavati negativan govor tijela; prekrižene ruke, ruke na bokovima, nezainteresiran pogled, zbunjujuće geste (skretanje pogleda, kucanje prstima, igranje olovkom…) jer se mogu protumačiti kao nedostatak interesa.

Aktivno je slušanje od neprocjenjive važnosti u komunikaciji s adolescentom jer omogućuje adolescentu da u potpunosti izrazi i iznese svoje probleme, prije razgovora o mogućim pravcima djelovanja. Ono, također, pomaže u izbjegavanju nepromišljenih ponuda i neprikladnih savjeta, minimiziranja ili odbacivanja problema, na osnovi samo *pola slike*. Treba biti svjestan raznih barijera u komunikaciji s adolescentom; govornih poteškoća, traženju prave riječi ili nemogućnosti da se izraze osjećaji. Isto tako neki adolescenti nisu dobri u verbalnoj komunikaciji.

Zdravstveni djelatnik može poboljšati komunikaciju na sljedeći način:[541]

- pružiti informaciju, protumačiti situaciju i pomoći u sagledavanju adolescentovih emocionalnih doživljaja
- podržati sličnost s vršnjacima, ali istaknuti vrijedne razlike (posebno kod adolescenata s tjelesnim oštećenjem)
- zajednički planirati i pomoći u donošenju odluka informiranjem
- kroz maštu poticati kreativne planove suočavanja sa stresom
- poticati motoričku aktivnost (koliko može) radi opuštanja
- obratiti pozornost na znakove sklonosti samoubojstva (agresija, umor, glavobolje, alkohol, izjave kao što su *bilo bi bolje da me nema… i tako me više neće biti*, nagle promjene ponašanja, oproštajna pisma itd.), popričati i upozoriti nadležnu stručnu osobu (liječnike, psihologa).

19. KOMUNIKACIJA S OSOBAMA STARIJE ŽIVOTNE DOBI

Starenje je prirodan i postupan proces koji ljude ne čini manje vrijednim, lošijim i koji ih ne uniformira. I u starosti se ljudi razlikuju jedan od drugoga i zadržavaju svoju jedinstvenost. Ni u jednome drugom životnom razdoblju ne postoje veće razlike među ljudima nego što su to u starosti ili popularno nazvanoj treća životna dob. Ona inače započinje u 65. godini života i dijeli se na tri podskupine; **mlađi stari** (osobe od 65. do 74. godine), **stariji** (od 75. do 84. godine života) i **jako stari** (stariji od 85 godina). Svaka od ovih skupina ima svoju jedinstvenu životnu anamnezu i mogu imati različitu socijalnu potporu i psihološke potrebe kao i različite zdravstvene probleme. Vjerojatnije je da će jako stare osobe imati lošije kognitivne disfunkcije, tjelesno zdravlje i socijalne resurse u odnosu na mlađe starije osobe.[542]

Upravo je zbog heterogenosti grupe populacije osoba starije životne dob, različita njihova interakcija sa zdravstvenim djelatnicima, ali je neopravdana i njihova generalizacija. Iako postoji mnoge prepreke u komunikaciji sa starijim osobama uvjetovane starenjem (kognitivne i tjelesne promjene, funkcionalna ograničenja i sl.), nijedna ne ometa u tolikoj mjeri kao stereotipi koji se vežu za starije osobe. Uz stare osobe često se vežu stereotipi poput senilnosti, mentalne neučinkovitosti, nesposobnosti i sl. Ovakve stečene predrasude sasvim sigurno utječu na interakciju zdravstveni radnik – bolesnik i mogu rezultirati u manje prikladnoj skrbi za takve osobe. Isto tako, takvi stereotipi mogu utjecati na bolesnike starije životne dobi da se ponašaju u skladu s tim stereotipima (npr. teškoće u pamćenju odraz su normalnoga starenja te se ne očekuje da starija osoba zbog toga potraži medicinsku pomoć).

Tjelesne promjene i opadanje sposobnosti sa starenjem jasno su vidljive i stariju osobu čine podložnijim raznim bolestima. Smanjuje se oštrina vida, slabe sluh i sva osjetila (okus miris, dodir). Dolazi do promjena na krvnim žilama i zglobovima, atrofije mišića, koža gubi elastičnost i stvaraju se bore, mijenja se raspored masnoga tkiva što mijenja izgled starijih osoba.

Kognitivne sposobnosti složene su psihičke sposobnosti; percepcije, pamćenja, mišljenja, pažnje, koncentracije, inteligencije, učenja i dr. Kognitivne promjene kod zdravih ljudi u starijoj dobi minimalne su, tj. njihove kognitivne sposobnosti ne slabe znatno. Jedina je bitna promjena u brzini

odvijanja kognitivnih procesa, starijoj osobi potrebno je malo više vremena. Kognitivne promjene u starijih osoba jesu:[543]

- brzina obrade informacije opada (započinje već u pedesetim godinama)
- vještine čitanja i pisanja, razumijevanje jezika, verbalne sposobnosti, obrazovne i profesionalne sposobnosti te znanja o sebi i životu očuvane su čak do sedamdesetih (tada moguće lagano opadanje)
- sposobnost apstraktnoga rezoniranja smanjuje se
- količina informacija koja može biti zadržana u radnome pamćenju opada
- dolazi do manjega zaboravljanja davnih događaja
- postaje teško dosjećanje riječi (vidi se kroz stanke u razgovoru)
- pamti se bit informacije, detalji slabije.

Za uspješnu komunikaciju sa starijim ljudima potrebno je shvatiti jedinstvenost starijih osoba. Stari ljudi znatno se razlikuju u sposobnostima, interesima i odnosima s drugim ljudima. Problemi u komunikaciji obično proizlaze iz nekoliko razloga:[544]

- društveno diskriminiranje osoba prema starosnoj dobi, odnosno stereotipa o starijima
- nerazumijevanje tjelesnih promjena, a posebno promjena u čulima koje se pojavljuju kao posljedica normalnoga procesa starenja
- teškoće koje proizlaze iz psihosocijalnih promjena u životnim okolnostima starijih ljudi koje ograničavaju dostupnost socijalne podrške i odnosa s drugim ljudima.

Na uspješnost komunikacije sa starijim osobama svakako mogu uvelike negativno utjecati i generacijske razlike, jer su starije osobe odrastale u drugim ekonomskim uvjetima s drugim vrijednostima, idealima i običajima.[545]

Za uspješnu komunikaciju sa starijim ljudima važnoj e, prije svega, procijeniti opću razinu funkcioniranja osobe, u njezinoj jedinstvenosti.[546] Pri tome se procjenjuju neke specifične sposobnosti i stanja:

- **procjena senzornih sposobnosti** – način komunikacije prilagođava se stanju sluha i stanju vida. Pravila komuniciranja s nagluhim i slabovidnim osobama jednaka su za sve ljude, bez obzira na dob, ali slabljenje ovih osjetila učestalije je u starijoj dobi.
- **procjena psihosocijalnih potreba** – važno je čuti i vidjeti što se zbiva iz perspektive bolesnika starije životne dobi, npr. pitanje neovisnosti

osobe, ranjivost osobe, strah od samoće ili eventualno da ne budu na teret drugima.

- **procjena sposobnosti suočavanja s problemima** – uspješni načini suočavanja s problemima u prošlosti mogu se koristiti kao pomoć u suočavanju s trenutačnim problemima, čime se povećava osjećaj kontrole nad vlastitim životom. Dobro je utvrditi izvore socijalne podrške.
- **procjena emocionalnoga stanja** – važno je biti osjetljiv na neizražene strahove starijih, npr. da će ih smjestiti u dom, jer su skloni umanjivati svoje poteškoće.
- **procjena potrebe za pomoći** – dobro je ponuditi pomoć bolesnoj starijoj osobi tako da se naglašava održavanje što duže neovisnosti, čime se potiču samopoštovanje i samokontrola, npr. pomoć u kući. Upozoriti obitelj na nedovoljnu ili pretjeranu skrb o starijoj osobi.

Komunikacijske vještine u radu sa starijim osobama

Stariji bolesnici češće imaju višestruke medicinske i psihosocijalne probleme, a razgovor o nekim problemima može pobuditi osjećaje srama i nelagode. To svakako treba uvijek imati na umu, ali i prilagoditi temeljne komunikacijske vještine njihovim specifičnostima.[547]

Slušanje

Pokazati osobi da slušamo – gledati u oči, dati neverbalne znakove (kimanje glavom, izraz lica), sjediti opušteno ili nagnuto prema sugovorniku. Treba otkloniti vanjske smetnje – npr. ne razgovarati u bučnome okružju te otkloniti unutarnje smetnje, npr. ne gledati na sat.

Govor

Važno je ne samo ono što govorimo nego i kako govorimo. Preporuča se govoriti glasno, jasno, polako, okrenuti licem sugovorniku kako bi nam se vidjele usne, koristiti jednostavne rečenice i riječi, a ne stručne i strane izvedenice. Govor prilagoditi stanju sluha.

Opažanje

Opažamo ponašanje starije osobe i sve promjene u ponašanju. Svaka nagla ili neobična promjena može biti uzrok nekakva problema / nastupa bolesti, pogoršanja bolesti, oporavka.

Ignoriranje

Ponekad je nužno ignorirati ponašanje starije osobe kada ista želi privući pažnju na neprikladan način, no, svakako ne ignorirati osobu nego samo neprikladno ponašanje. Izbjegavati „kažnjavanje" takva ponašanja, primjerice spočitavanjem, jer je osoba tada postigla svoj cilj – privukla našu pažnju. Kada se osoba ponaša prikladno, treba je nagraditi pažnjom – pohvalom, smiješkom.

Poticanje neovisnosti

Bolje je učiniti nešto zajedno sa starijom osobom, nego nešto umjesto nje – npr. pomoći u dogovoru termina za dijagnostičku pretragu, ako ona to sama može. To je ponekad napornije za osobe koje skrbe o starima, ali je dobro za samu stariju osobu. Ne samo da potiče na neovisnost nego podiže i osjećaje kontrole i samopoštovanja kod starijih.

Strpljenje

Starije osobe općenito postaju sve sporije i stoga su strpljivost i upornost iznimno važni u radu sa starijim osobama. Požurivanje može rezultirati frustrirajućim situacijama za obje strane, što svakako treba izbjegavati i biti spreman na duže čekanje rezultata rada.

Fleksibilnost

Među starijim osobama postoje velike individualne razlike, svaka je starija osoba jedinstvena i ne možemo ih generalizirati prema dobi, kao što to često čine u stereotipovima. Stoga je potreban individualni pristup u rješavanju problema prilagođen određenoj starijoj osobi koji može biti težak, ali se tako postiže bolji rezultat u radu.

Poštivanje i prihvaćanje

Starije su osobe odrasli ljudi i tako se treba prema njima i odnositi. Navike su im često drugačije od očekivanih, želje i odluke možda ponekada smiješne, ali oni imaju pravo na njih i moramo ih kao takve i poštivati.

Ovomu svakako treba dodati još nekoliko smjernica u komunikaciji zdravstvenih djelatnika i bolesnika starije životne dobi.

Izbjeći nepotrebno prekidanje. Istraživanja su pokazala da zdravstveni djelatnici često prekidaju bolesnike pri njihovu opisivanju poteškoća. Kada se jednom prekine starije bolesnike, postoji velika mogućnost da će jednostavno zaboraviti što su uopće htjeli reći, a mogu imati i poteškoće u odgovaranju na više brzo postavljenih pitanja. Isto tako, treba prakticirati govoriti sporije, dati im vremena da procesuiraju što je rečeno ili upitano.

*Izbjegavati žargon***.** Nije moguće sa svim bolesnicima razgovarati na isti način, poneki možda i razumiju dio medicinske terminologije, ali velikoj većini ona je nejasna i zbunjujuća. Stoga je potrebno i važno razgovor s bolesnicima prilagoditi razini njihova razumijevanja, što u velikoj većini slučajeva znači svesti na najmanju moguću razinu korištenje stručnih termina i medicinskoga žargona te informacije iznositi na jednostavan i razumljiv način.[548]

*Napisati bitne informacije i tražiti potvrdu razumijevanja***.** Ono što je bitno da osoba zapamti, potrebno je u više navrata u razgovoru naglasiti, ali je korisno i zapisati bitne termine i dijagnoze. Prilikom pisanja bitnih informacija za starije osobe preporučeno je koristiti jasnu i jednostavnu vrstu slova i nešto veće veličine slova.[549]

*Naručiti starije bolesnike za početak radnoga vremena***.** Pred kraj radnoga vremena starije osobe često postaju umorne i teže funkcioniraju, a i zdravstveni djelatnici tada su u većoj gužvi i imaju manje vremena za posvetiti im se nego što je to početkom dana.[550]

Smetnje u komunikaciji sa starijim osobama

Zdravstveni djelatnici moraju biti sposobni započeti, poticati i održavati primjerenu, jasnu i nedvosmislenu komunikaciju s bolesnikom. Budući da komunikacija sa starijim osobama ima svoje specifičnosti, treba imati na umu da o komunikacijskim vještinama ovisi prepoznavanje potreba starijih ljudi i reakcija na njih. Za dobru i uspješnu komunikaciju potrebni su znanje i vještine. Ponekad, usprkos tome, pojave se smetnje u komunikaciji zbog izjava stručnih osoba koje mogu ometati komunikaciju sa starijom osobom. Poželjno je izbjegavati sljedeće:

- *isprazne izjave* – npr. osobi koja je izgubila bližnjega nije korisno reći: *s vremenom će se bol smanjiti*; bolje je pitati kako je i želi li razgovarati o tome.
- *davanje savjeta* – npr. nije preporučljivo osobi reći: *sa štapom ćete sigurnije hodati*, bolje je reći: *možda ćete se osjećati sigurnije sa štapom, želite li probati?*
- *odgovaranje na vlastita pitanja* – s obzirom na kognitivne promjene u starijih, odnosno sporije odvijanje kognitivnih procesa, potrebno im je omogućiti više vremena za odgovor. Primjerice na pitanje *Kakva su karaktera vaše glavobolje?,* nije dobro žuriti s odgovorom *pulsirajuće, tupe, karaktera stiskanja*, jer će osoba uz dovoljno vremena dati svoj odgovor bez naše sugestije.
- *pretjerane pogrde ili pohvale* – kod pretjeranih pohvala onemogućavamo osobama da postavi pitanja ili izrazi bojazni ili još nešto što je brine u svezi s određenim problemom.
- *obrambeni stav na pritužbu* – u slučaju pritužbe, npr. *nitko me nije obišao nekoliko sati*, nije dobro braniti se izjavama tipa: *imali smo puno posla*, bolje je upitati: *što se zbivalo s Vama tijekom toga vremena?*
- *roditeljsko ponašanje* – nije poželjno starijoj se osobi obraćati kao djetetu, tipa: *dušice draga*, *Malo ćemo papati* i ne odgovarati umjesto njih u komunikaciji s drugim osobama ako su sposobne izravno komunicirati.

Komunikacija prilagođena ograničenim sposobnostima

Neka ograničenja u komunikacijskim sposobnostima starijih osoba proizlaze iz uobičajenih promjena u starenju, kao što su slabljenje sluha i vida, govorna oštećenja, demencija i sl. Ovako otežana komunikacija kod osobe izaziva osjećaj straha i socijalnu izolaciju, stoga je potrebno i nužno znati prilagoditi način komunikacije kako bi je olakšali i kako bi ona bila uspješna.

Komunikacija sa starijim osobama oslabljena sluha

Kod zdravstvenih djelatnika često se javlja strah od komunikacije s naglu-him i gluhim osobama. Manjak znanja i sumnja u kvalitetu ishoda započete

komunikacije rezultira nesigurnošću pa čak i izbjegavanjem komunikacije s osobama oštećena sluha. Uvijek se savjetuje uspostaviti osobni kontakt jer se tako ostvaruje dobra atmosfera, uvijek pokušati samostalno ostvariti komunikaciju bilo jasnim i glasnim govorom, znakovnim jezikom, pisanjem, ručnom abecedom ili pokretima. Svakako ako nismo upoznati sa znakovnim jezikom, ručnom abecedom, a jasan i glasan govor ne pomaže, izbor je pisanje jer je rijetkost u današnje vrijeme da su osobe nepismene. Preporučljivo je izbjegavati okretanje leđima svjetlu, jer nagluhe i gluhe osobe često čitaju s usana. Važno je uvijek provjeriti je li osoba razumjela sadržaj komunikacije, nije dovoljno klimanje glavom. Ako se pokaže da komunikacija ipak nije uspješna, potrebno je predložiti tumača jer neke osobe to žele.

Osim navedenoga u komunikaciji sa starijim osobama oslabljena sluha preporuča se:[551]

- odrediti na koje uho bolje čuje i usmjeriti govor na tu stranu
- pomoći osobi da se nauči služiti slušnim pomagalom
- govoriti jasno i glasno, normalnom brzinom govora (125 riječi u minuti), dubljim tonom
- ako osoba ne razumije, ponoviti poruku drugim riječima
- okrenuti se licem osobi, pomoći izrazom lica i pokretima usana u razumijevanju poruke
- dopuniti verbalnu poruku neverbalnom komunikacijom – gestama, izrazom lica
- ne stavljati ruku pred usta dok govorite, ne žvakati hranu ili žvakaću gumu
- smanjiti buku u pozadini dok govorite (ugasiti radio ili TV)
- tražiti povratnu informaciju od osobe, da doznate koliko je čula.

Komunikacija sa starijim osobama oslabljena vida

Ljudi oslabljena vida mogu se osjetiti izolirano i njima je iznimno važna prisutnost ljudi koja se treba potvrditi dodirom ili verbalno. Pri prvome kontaktu bitno je pozdraviti, predstaviti se i pričekati odgovor i sačekati da bolesnik prvi pruži ruku. Osjet dodira ima, ponekad, ulogu vodećega osjetila. U razgovoru treba se obraćati jasno, razgovijetnim tonom te paziti na glasnoću i intonaciju glasa koji moraju odgovarati izgovorenoj poruci. Možda bolesnik ne vidi osmijeh, ali ga čuje. Svakako se ne preporučuje izbjegavati

riječi: *vidjeti*, *gledati*, *čitati knjigu*, *gledati TV*, jer se može protumačiti kao sažalijevanje što kod bolesnika može dovesti do smanjenja osjećaja kontrole i samopoštovanja. Ako se pokaže da je i pored svega navedenoga komunikacija otežana, može se predložiti uporaba Brailleeva pisma.

U komunikaciji sa starijim osobama oslabljena vida preporuča se i sljedeće:[552]

- savjetovati osobu o korištenju naočala, držati naočale pri ruci
- predstaviti se imenom pri ulasku u sobu prije početka razgovora
- stajati ispred osobe i koristiti pokrete glavom
- verbalno objasniti svaku pisanu poruku – ako osoba naizgled čita, ne znači da je i vidjela što piše, zato pitanjima treba provjeriti razumijevanje poruke
- primjereno osvjetljenje pomaže boljemu viđenju
- ukloniti sve opasnosti, npr. prepreke na putu ili bliještanje
- riječima opisati put kojim vodite osobu i kamo ju vodite.

Komunikacija s gluhoslijepim osobama

Gluhoslijepoća jedinstveno je i vrlo složeno dvostruko osjetilno oštećenje čije je osnovno obilježje težak oblik kombinirana oštećenja vida i sluha.[553] Važno je naglasiti da gluhoslijepe osobe vrlo rijetko imaju potpuno oštećenje sluha i potpuno oštećenje vida, često imaju ostatke jednoga osjetila, što je iznimno važno prilikom komunikaciji s takvim osobama. Prema kombinaciji intenziteta oštećenja vida odnosno sluha razlikuju se četiri osnovne kategorije:

- *gluhoća – sljepoća*, relativno je najmanje zastupljena, obično je urođena i najteža u smislu komunikacije.
- *nagluhost – slabovidnost*, najbrojnija skupina i u najvećemu broju odraz starosti. Postupno slabljenje sluha i vida obično se nastavljaju te je s vremenom čak i s pomagalima (slušno i vidno) komunikacija izrazito otežana.
- *gluhoća – slabovidnost*, gluhoslijepe osobe iz ove kategorije obično preferiraju korištenje znakovnoga jezika u komunikaciji, odnosno prilagodbama znakovnoga jezika s obzirom na status vida.
- *sljepoća – nagluhost*, osobe iz ove skupine obično se rode slijepe i postupno gube sluh kasnije u životu, te se trude koristiti ostatke sluha

dokle je god moguće i teško se privikavaju na druge nužne oblike komunikacije.[554]

Ono što je zajedničko svim ovim kombinacijama oštećenja jesu poteškoće u komunikaciji s okolinom i emocionalni problemi koji proistječu iz toga i koje treba razumjeti i imati ih na umu pri planiranju komunikacijskih postupaka. Ovo je posebno potrebito naglasiti jer danas u doba tehnotronike 95 % informacija i spoznaja dolazi putem vida i sluha.[555] Zbog ograničenosti komunikacije često imaju ograničena društvena iskustva i mogu izgledati društveno nespretno ili grubo, iako u stvari jednostavno nisu imali priliku sudjelovati u izmjeni izraza lica i gesti koji su važni aspekti društvenih interakcija.[556] Također treba imati na umu da gluhoslijepa osoba, obično, ne može istovremeno komunicirati s više od jedne osobe i da je često potreban i stručni prevoditelj.

Načini komunikacije s gluhoslijepim osobama svode se na poznavanje i učenje **znakovnih jezika** i pripadajućih specifičnih **abeceda,** tj. njegovih specifičnih prilagodbi. Znakovni jezik sustav je vizualnih znakova izvođenih rukama, držanjem tijela i izrazom lica, dok gluhoslijepe osobe, pak, najčešće koriste neke od sljedećih prilagodbi znakovnoga jezika:

- *taktilni znakovni jezik*, sustav taktilnih znakova pomoću kojih gluhoslijepe osobe informacije iz okoline primaju/daju dodirom. Primatelj informacije stavlja ruke na sugovornikove ruke koji taktilnim znakovima daje informacije. Ovaj način komunikacije traži dosta vremena u prilagođavanju primanja informacija.[557]
- *locirani znakovni jezik*, vizualni znakovni jezik koji se izvodi unutar odgovarajućega okvira vidnoga polja. Okviri u kojima se izvodi obično su u visini i širini grudi i ramena te područja ispod usana i brade. Ovakav način komunikacije izvodi se samo kod osoba koje imaju očuvan središnji vid.[558]
- *vođeni znakovni jezik*, stavljanjem ruke na ručni zglob sugovornika, gluhoslijepa osoba vodi sugovornika tijekom komunikacije tako da njegovu ruku prinese u svoj okvir vidnoga polja, a koriste ga osobe sa znatnim gubitkom vidnoga polja, ali dobrom oštrinom vida (oštećen centralni vid, periferni vid, vidni skotomi....).[559]
- *ručna abeceda (jednoručna ili dvoručna),* gluhoslijepa osoba stavlja svoje ruke na sugovornikove ruke, dok sugovornik pokazuje slova jednoručne ili dvoručne abeceda gluhoslijepih osoba.[560]

- *prstovna abeceda*, oblik komunikacije pomoću pisanja na dlanu. Koriste je osobe koje poznaju slova matičnoga jezika te traži dobru komunikaciju i osjetljivost dlana gluhoslijepe osobe.[561]
- *Brailleevo prsti-pismo*, način komunikacije putem pisanja na prstima ruke. Gluhoslijepa osoba ispruži po tri prsta obiju ruku i tako zauzima položaj kao tipke na Brailleovu stroju. Sugovornik dodirom prema dolje pritišće određene prste i tako piše slova (uvjet ovakvoj komunikaciji jest da sugovornik i slijepa osoba moraju znati Brailleevo pismo).[562]

Svakako u planiranju komunikacije prethodno treba procijeniti i odlučiti koji način komunikacije koristiti. U tome pomaže i način na koji se gluhoslijepa osoba obraća.

Ako sugovornik nije educiran, u komunikaciji s gluhoslijepim osobama mogu se koristiti usluge prevoditelja za gluhoslijepe, ako je dostupan. Pri takvoj komunikaciji savjetuje se:

- *obraćati se gluhoslijepoj osobi, ne prevoditelju*, zadržati kontakt očima s pacijentom unatoč tomu što on gleda prevoditelja, sve potrebne informacije tražiti od pacijenta, ne od prevoditelja. Izbjegavati rečenice kao što su: *Recite mu….*, *Pitajte ju…*
- *govoriti uobičajenim brzinom*, prevoditelj će zamoliti da usporite ili ponovite ako to bude potrebno
- *poštovati etički kodeks prevoditelja*, ne tražiti da izostavi neke riječi iz prijevoda: *Nemojte mu to prevoditi, ovo govorim vama a ne njemu*.

Svakomu je obliku gluhosljepoće u određenoj mjeri potrebna pomoć drugih, no ona često nije dostupna. U tim trenutcima gluhoslijepa osoba mora se snalaziti samostalno, što je ponekad velik izazov. U komunikaciji često *izgube tijek razgovora* te obično postaje inhibirana u sudjelovanju zbog straha od ponavljanje već rečenoga ili neprikladnoga.[563]

Komunikacija s osobama oboljelima od demencije

Demencija je progresivna neurološka bolest koja se očituje znatnim sniženjem inteligencije, sposobnosti učenja i pamćenja, poremećajem emocija i promjenama crta ličnosti. Oboljele osobe zaboravljaju događaje iz bliske prošlosti, smanjuju im se sposobnost koncentracije, usporeno procesuiraju, ali i odgovaraju na pitanja. Razina svakodnevna funkcioniranja dementnih

osoba postupno se znatno oštećuje, zbog redukcije jezičnih vještina smanjuje se sposobnost komuniciranja što dovodi do socijalnoga povlačenja te do razvoja stresom izazvana ponašanja. Obično su prisutne i smetnje s vidom i sluhom te smanjenje mogućnosti čitanja i pisanja. Dementna osoba ne može naći pravu riječ, ne uspijeva organizirati riječi, često ponavlja neko pitanje, traži istu stvar, ponavlja jednu riječ ili izraz te ima poteškoće u logičnome razmišljanju. S napredovanjem bolesti sve se više oslanja na neverbalni tip komunikacije. Svakako da treba inzistirati na aktivnome održavanju komunikacijskih vještina dementne osobe, a njega takvih osoba posebna je komunikacijska vještina, jer se znatno mogu smanjiti frustracije tih osoba zbog nezadovoljenih tjelesnih i emocionalnih potreba, a mogu se i nadomjestiti neke od izgubljenih kapaciteta oboljele osobe.

Svakako da se mora misliti i na obitelji i partnere oboljelih osoba jer, kako bolest napreduje, oni postupno postaju potpuno ovisni o drugima. S obzirom na to da je riječ o kroničnoj, sporo napredujućoj bolesti, koja može potrajati godinama, može potpuno iscrpiti fizički i emocionalno i članove obitelji i partnere bolesnih osoba. Javlja se osjećaj krivnje s jedne strane te osjećaj zarobljenosti zbog potrebe stalne skrbi s druge strane. Sve to može izazvati narušavanje obiteljskih i bračnih odnosa, financijske poteškoće te svakako potrebe za psihološkom pomoći članovima obitelji.

Osobama oboljelima od demencije preporuča se pristupiti na sljedeći način:

- osigurati okoliš bez distrakcije i smanjiti količinu osjetne stimulacije kako bi se bolesnik osjećao što sigurnije (čak i tiha glazba koja svira tijekom razgovora može biti ometajući čimbenik kao i nepotrebne osobe)
- rukovanje je dobar način da se osoba usredotoči i oslovljavati je s uvažavanjem (gospodin, gospođa s prezimenom, ako bolesnik ne zatraži drugačije)
- dodir je prikladan način da se uspostavi kontakt kao i za stvaranje ugodna okruženja
- uspostaviti kontakt, sprijeda, licem u liniji pogleda, predstaviti se i započeti neobvezan i neformalan razgovor radi opuštanja bolesnika
- govoriti smirujućim tonom glasa, govoriti polagano, jednostavnim izjavama, a upute ili zahtjeve iznositi korak po korak i biti spreman ponavljati izgovoreno

- izbjegavati pokroviteljski ton i često nepotrebno propitkivanje
- koristiti neverbalnu komunikaciju, govor tijela, izraze lica (npr. pokrete za pranje zuba, umivanje i sl.)
- izbjegavati negativne izjave: *nemojte, nema*, bolje je koristiti: *hoćete li*, izbjegavati otvorena pitanja: *što biste željeli?,* bolje je koristiti: *hoćete li sada?*
- u nizu susreta procijeniti opće stanje i funkcioniranje osobe (procijeniti što osoba može samostalno učiniti, a ne što ne može)
- u procjeni prikupiti što više podataka od obitelji i članova stručnoga tipa
- poduzeti sve kako bi se dementnoj osobi omogućilo da izrazi svoje želje i stajališta i uključiti ih u diskusiju u svezi s njegom
- preporuča se zapisati sve podatke odmah nakon susreta, da se ne zaborave, a bilješke o bolesnicima trebaju biti dostupne svim članovima stručnoga tima, obitelji i samome bolesniku.

20. KOMUNIKACIJA S OŽALOŠĆENIM OSOBAMA

Žalovanje se odnosi na razdoblje života pojedinca nastalo zbog smrti voljene osobe, člana uže ili šire obitelji, prijatelj, kolege, susjeda. Žalovanje može nastati i kao posljedica drugih gubitaka, kao što su prekid bliska odnosa, veći materijalni gubitak ili teži gubitak zdravlja, a u novije vrijeme i gubitak kućnoga ljubimca. Smrt voljene osobe jedno je od najtežih iskustava i zato je bitno znati osnovne stvari u procesu žalovanja te prepoznati i razumjeti otežano, prikriveno ili poremećeno žalovanje kako bismo mogli pomoći sebi, ali i pružiti djelotvornu potporu i utjehu ožalošćenomu.

Potpora ožalošćenima najčešće se izražava neposredno nakon što se određeni gubitak dogodi, a nakon toga vrlo često ožalošćeni ostaje prepušten samomu sebi i traženju načina svakidašnjega nošenja sa svojom boli. Težina gubitka uvijek je subjektivna bez obzira na to što okolina, stručnjaci ili mi sami smatrali koliko bi osobi trebalo biti teško.[564] Uglavnom ožalošćeni pokušavaju naći smisao u gubitku koji su doživjeli, a i sto tako i smisao života koji moraju voditi nakon što su izgubili voljenu osobu. U procesu traženja smisla života nakon gubitka, tugujući moraju pronaći razlog svoga postojanja na svijetu unatoč tomu što voljene osobe više nema.

Gubitak je težak onoliko koliko ga sama ožalošćena osoba doživljava, a individualno je trajanje i nadilaženja tuge i prilagođavanja činjenici gubitka. No, ma kako dugačak i težak proces to bio, ipak ga većina ljudi uspješno završi. Trajanje tugovanja znatno ovisi o vlastitim unutarnjim snagama, ali i potpori, obično, obitelji, prijatelja, susjeda, liječnika i stručnoga osoblja koji na različite načine podupiru tugujuće.[565] U slučaju izostanka potpore vrijeme žalovanja može se znatno produžiti, ali i ostaviti trajne posljedice, primjerice depresivna stanja. U današnje vrijeme, kada su tehnološke mogućnosti povezivanja ljudi toliko razvijene, sve je manje vremena za međuljudsku komunikaciju kojom se komuniciraju osjećaji podrške razumijevanja, suosjećanja. Takve promjene u društvu svakako pridonose smanjenjem socijalnih kontakata, pa tako i potpore ožalošćenima, ljudi su sve usamljeniji, a tehnološki napredak donio je samo bržu razmjenu informacija bez *emocionalnoga* sadržaja.

Na proces žalovanja svakako utječe i poimanje same smrti. U današnje vrijeme u postojećim društvenim okolnostima umiranje i smrt se

ne doživljavaju više kao dio života i teško ih se prihvaća kao neizbježnu stvarnost. Isto tako, ljudi su danas manje *upoznati* sa smrću, ona je odvojena od našega svakidašnjeg života jer se uglavnom umire izvan kuće (u zdravstvenim ustanovama, staračkim domovima). Danas su svjedoci umiranja uglavnom zdravstveni djelatnici, za razliku od prošlih vremena kada se umiralo u prisutnosti cijelih obitelji i kada duhovnost nije bila u krizi. Svakako da tomu pridonosi i nekritičan osjećaj „svemoći" tehnološkoga napretka i znanosti.

Manifestacije koje prate žalovanje

Žalovanje je praćeno nizom tjelesnih i duševnih pojavnosti osobe koja je smrću ili na neki drugi način izgubila osobu uz koju se osjećala vezana. Preduvjet žalovanja osjećajna je povezanost jer zahvaljujući istoj doživljavamo sreću i nalazimo smisao i opravdanje postojanja. Ta povezanost daje i osjećaj sigurnosti koji se dovodi u pitanje gubitkom voljene osobe ili događajem koji je doveo do žalovanja. Kod ožalošćenih mogu se pojaviti jedan ili više sljedećih znakova žalovanja:[566]

- osjećaj napetosti u grlu, gušenje, kratak dah, potreba za uzdisanjem
- osjećaj praznine u trbuhu, gubitak snage
- doživljaj intenzivne tuge, jada i žalosti, patnje, psihičke, ali i tjelesne boli
- napetost, nesanica, gubitak apetita
- rastresenost, poteškoće u koncentraciji ili pamćenju
- opsesivni rituali
- neproživljeno žalovanje (tuge nije bilo, odgođena je, pretjerana ili produžena)
- neprestane misli na gubitak voljene osobe
- učestalo plakanje, niska razina energije
- beznađe u vezi budućnosti
- značajno opadanje sposobnosti obavljanja svakodnevnih aktivnosti
- neutemeljeni osjećaj odgovornosti zbog gubitka značajne osobe
- osjećaj krivnje zato što smo nadživjeli voljenu osobu
- izbjegavanje bilo kakva razgovora o smrti voljene osobe, osim na površnoj razini

- želja za umiranjem kako bi opet bili s preminulim.

Pojava navedenih znakova u većem ili manjem broju, ili njihov izostanak ne govore o nikakvoj nenormalnosti, jer ljudi tuguju na različite načine, ovisno o dobi,[567] spolu,[568] osobinama ličnosti, kulturi u kojoj žive, iskustvima s prethodnim gubitcima, načinu žalovanja njihovih roditelja i sl.

Kod osoba koje nisu u stanju „zatvoriti" proces žalovanja javlja se tzv. poremećeno žalovanje koje može onesposobiti čovjeka za svakidašnji život, a karakteriziraju ga sljedeći pokazatelji; napadi tjeskobe ili straha, preuzimanje simptoma bolesti od koje je bolovao i umro pokojnik, nepromišljeni životni ili poslovni pothvati, apatija, autodestruktivno ponašanje, depresija, pretjerana aktivnost bez osjećaja gubitka.[569]

Stadiji (faze) žalovanja

Svatko je od nas jedinstveno biće s posebnim doživljajem svijeta i gubitaka i svatko prolazi sebi svojstven proces žalovanja. Ne postoje ispravne i neispravne reakcije na smrt, svatko tuguje na svoj način i u svoje vrijeme. Naše reakcije na gubitak s vremenom mijenjaju se, sam je početak najčešće vrlo težak, ali s vremenom se osoba prilagođava na nove okolnosti pa se i promjene raspoloženja smanjuju. U opisima žalovanja ono se predstavlja kao proces koji uključuje slijed emocionalnih reakcija, od kojih svaka potiče sljedeću. Stadiji žalovanja su sljedeći:

1. razdoblje tuposti
2. razdoblje čežnje, prosvjeda, traganja
3. razdoblje dezorganizacije aktivnosti
4. oporavak.

U *prvome stadiju*, obično odmah po saznanju za gubitak, osoba osjeća tupost, obamrlost i ima malo osjećaja kao reakciju na nemogućnost prihvaćanja gubitka. Osoba može biti u stanju šoka ili nevjerice, poriče da se gubitak dogodio, može osjećati konfuziju, biti dezorijentirana, radnje obavlja mehanički, kreće se automatski. Ovakvo stanje mogu prekidati izljevi snažnih emocija; panika, ljutnja, iznenadno veslo raspoloženje (paradoksalna euforija).[570] Ovaj stadij može trajati od nekoliko sati pa čak i do nekoliko tjedana.[571]

Drugi stadij karakteriziraju čežnja i protest. Ožalošćena osoba ispunjena je čežnjom i nastojanjem da pronađe *izgubljenu osobu*, oplakuje ju ili može

biti ljuta i razdražljiva jer joj je voljena osoba oduzeta. Traganje za umrlom osobom uključuje intenzivne misli na tu osobu i usmjeravanje pozornosti na svaki znak koji bi je mogao otkriti (često posjećivanje groba umrloga, zamjenjivanje osoba na ulici s umrlom osobom, katkad su prisutne i slušne halucinacije glasa umrle osobe). Javlja se ljutnja kao izraz razočaranja zbog neuspjele potrage. Mogu se pojaviti tjeskoba i strah kako će dalje, potreba za oživljavanjem starih sjećanja o preminulom te opći napetost i nemir. Ova čuvstva dovode do povlačenja u osamu, plača, zapomaganja s povremenom nadom i optuživanjem, razočarenjem, a sve to ima svrhu vraćanja izgubljene osobe. Ispod svih tih čuvstava duboka je tuga i spoznaja da susret nije moguć. Iako okolina očekuje da se ožalošćena osoba sada sama snađe, najveća je potreba za podrškom baš u ovome razdoblju.[572]

Treći stadij jest stadij neorganiziranosti i depresije. Javlja se unutar prve godine nakon smrti kada se gubitak postupno spoznaje, priznaje i prihvaća kao stvaran i trajan. Dolazi se do spoznaje da se život mora nastaviti i oblikovati na novi način. U tome razdoblju mogu se pojaviti faze potištenosti i bezvoljnosti, a ožalošćeni može gubiti zanimanje za svoju budućnost te osjećati besmislenost života, svjestan da je stari način djelovanja, razmišljanja i osjećanja nedjelotvoran i da ga treba napustiti. U ovome stadiju još je uvijek potrebna podrška bliskih ljudi ili stručnjaka kako bi se razriješile emocionalne reakcije na gubitak i nastavilo sa životom. Neke ožalošćene osobe ne prolaze ovo razdoblje jer se oporave već nakon drugoga stadija.

Četvrti stadij jest razdoblje reintegracije, oporavka od gubitka voljene osobe i obično započinje unutar dvije godine od smrti osobe. Javlja se manji ili veći stupanj reorganizacije uz prihvaćanje realnosti te odlukom ožalošćene osobe da nastavi sa svojim životom. Ožalošćena osoba obnavlja socijalne kontakte te započinje nove aktivnosti, a sjećanja na preminuloga postaju sve ugodnija i ljepša, a budi se i osjećaj prema drugima u životu (prema djeci, prijateljima). Sve to podrazumijeva drugačije doživljavanje sebe kao osobe, novi način gledanja na proživljeno bolno iskustvo.

Uglavnom se smatra da ožalošćeni mora proći kroz sve ove stadije žalovanja, ali one nisu strogo odijeljene i ne moraju dolaziti u strogome slijedu nego se preklapaju, prelaze jedna u drugu kako bi žalovanje bilo razriješeno i završeno. S obzirom na duljinu žalovanja javljaju se neslaganja; od stava da normalno žalovanje traje do devet mjeseci do stava da proces žalovanja

traje do dvije godine s mogućnošću da može trajati i više. Teško je ustvrditi prevlada li osoba ikada u potpunosti gubitak voljene osobe. Neki aspekti žalovanja nikada ne završe, ožalošćeni nikada do kraja ne prihvate gubitak, ali nauče živjeti sa svojom tugom. Izostanak potpuna oporavka naročito izražen je kod gubitka djeteta kada je i izraženiji intenzitet svih navedenih simptoma žalovanja.

Postoje četiri zadatka koja je potrebno ispuniti tijekom žalovanja smatra Worden:[573]

1. Prihvaćanje realnosti, tj. prihvaćanje gubitka što podrazumijeva spoznaju da je osoba mrtva i da susret s njom više nije moguć. Gubitak je potrebno prihvatiti ne samo razumom nego i „srcem", pri čemu najviše pomaže vrijeme.
2. Prorada gubitka. Nakon gubitka osobe s kojom smo bili blisko povezani, osjećamo žalost i bol. Izbjegavanje žalovanja i potiskivanje boli može voditi u produljeno žalovanje jer se sprječava prorada gubitka što može voditi u depresiju ili razne oblike ovisnosti (alkohol, prekomjeran rad...).
3. Prilagodba okruženju. Nakon smrti bliske osobe mijenjaju se struktura obitelji i međusobni odnosi kao i odnosi s okolinom. Prilagodba novoj ulozi može biti značajno otežana pogotovo kod osoba koji zapadnu u fazu potištenosti i bezvoljnosti. Katkada u tim uvjetima može doći do promjene životnih pogleda i osporavanja životnih vrijednosti.
4. Uključivanje u život. Mnoge osobe imaju najviše poteškoća u ostvarivanju ovoga posljednjeg zadatka žalovanja i ostaju u nekome obliku dobrovoljne izolacije.

Važno je naglasiti da smisao žalovanja nije zaboraviti umrlu osobu, nego nastaviti živjeti, naučiti živjeti s gubitkom. Većina ožalošćenih sama proradi svoje žalovanje i nanovo se uključi u život, dok manji dio „uđe" u patološki oblik žalovanja kada je potrebita pomoć stručnih osoba. Žalovanje je završeno kada se može misliti na izgubljenu osobe bez osjećaja unutarnje boli, nauči se živjeti bez potrebe za njezinom prisutnošću te kada se vlastiti osjećaji mogu investirati u novi život. Završetak žalovanja obilježen je pronalaženjem stabilnosti, uspostavljenjem novoga identiteta i vraćanjem životnoga interesa, prilagodbom novim okolnostima, pronalaženjem novih ciljeva i zadovoljstva u životu.[574]

Temeljna načela pružanja potpore

U trenutku gubitka bliske osobe čovjeku se „uruši svijet“ i svakako se osjeća sigurnije u društvu prijatelja, rodbine i susjeda. Nekada su obitelji bile mnogo „šire“ i sa znatno povezanijim članovima, a susjedi su bili na raspolaganju u pružanju svekolike pomoći poglavito ljudima koji se suočavaju s gubitkom. Nažalost, danas više takva zajedništva nema ili je znatno smanjeno pa su ljudi primorani obraćati se zdravstvenome sustavu kako bi dobili potporu i skrb koja je u prijašnjim vremenima dolazila iz drugih izvora.[575]

Ljudi nakon gubitka mogu dobiti različite vrste potpore koje se prema izvorima mogu svrstati u tri skupine:

1. Ljudi iz prirodne okoline tugujućih, tzv. prirodni pomagači koji pružaju materijalnu, emocionalnu i organizacijsku pomoć.
2. Stručnjaci, savjetovatelji i psihoterapeuti koji u okviru svoga posla pružaju pomoć i potporu ožalošćenima.
3. Grupne potpore – to su ljudi koji su i sami doživjeli gubitke i sastaju se u različitim udrugama, savjetovalištima, zdravstvenim ustanovama kako bi proradili svoju tugu. Na raspolaganju su im stručnjaci: educirani liječnici, medicinske sestre, psiholozi, socijalni radnici, psihoterapeuti.

Bez obzira na navedeno, treba imati na umu da ne postoji jednostavan način koji bi pomogao ožalošćenima da prestane njihova bol. Žalovanje je proces, vjerojatno jedan od najtežih koji osoba prođe tijekom svoga života. Nekada je dovoljno *samo biti uz ožalošćenu osobu*, čak i u šutnji, i tako dati do znanja da ste osobi na raspolaganju. Međutim dobro je ponuditi pomoć: *Recite mi kako vam mogu pomoći*.[576] Ne treba imati sve odgovore ili davati savjete, ali je dobro iskazati *empatiju i razumijevanje, reflektirati emocije* sugovorniku. Pri tome treba biti oprezan i izbjegavati izjave: *Znam (ili razumijem) kako vam je* jer se ožalošćenima čini da ih nitko ne može razumjeti, pogotovo netko tko nije doživio sličan gubitak.[577]

Ožalošćenoj osobi treba *omogućiti da govori ili piše* o detaljima događaja, koliko god je potrebno, da se isplače. Dobro je *pričati s ožalošćenima o čuvstvima koja će doživljavati tijekom procesa žalovanja,* a isto tako ih pripremiti na pojavu intenzivnije tuge na godišnjicu smrti ili važnije datume, blagdane ili neke druge njima važne događaje.

Mnoge ožalošćene osobe *imaju i dalje potrebu obraćati se umrloj osobi*, iako su svjesne da ih ona ne čuje. To im ne treba osporavati ili tretirati kao nenormalnu pojavu, nego čak i poticati.[578]

Zdravstvenim djelatnicima također je važno prihvatiti da je rad s ožalošćenima jedan od aspekata zdravstvene djelatnosti koji se ne može nijekati niti izbjeći. U tome radu od pomoći mogu biti načela i postupci savjetovanja:[579]

1. Pomoći ožalošćenome koji je u šoku i nevjerici prihvatiti stvarnost gubitka. Trebalo bi ga poticati da govori o gubitku.
2. Pomoći ožalošćenome da prepozna i doživi osjećaje. Zbog boli i neugode koje osjeća, tugujući može ne prepoznati svoje osjećaje ili ih ne doživljavati u onome stupnju koji je potreban da bi doveo do učinkovita razrješenja.
3. Pomoći ožalošćenome da živi bez izgubljene bliske osobe. Potaknuti ga da živi i odlučuje bez umrle osobe, odnosno naučiti ga vještinama učinkovita suočavanja i donošenja odluka tako da može preuzeti ulogu koju je ranije imao preminuli.
4. Potaknuti emocionalno premještanje.
5. Osigurati vrijeme za tugovanje.
6. Tumačiti *normalno* ponašanje žalovanja.
7. Uzeti u obzir individualne razlike.
8. Ispitati načine obrane i stilove suočavanja.
9. Prepoznati patologiju i uputiti ožalošćenoga drugome stručnjaku.

Treba biti vrlo oprezan u korištenju lijekova kada je riječ o ožalošćenim osobama. Mogu biti korisni za smanjenje tjeskobe i kao pomoć pri nesanici. Proces tugovanja nikada ne može proći na recept, stručna pomoć daje povoljne rezultate, osobito ako je tugujući sami zatraže.

Najčešće pogreške u komunikaciji s ožalošćenima

Žalovanje je proces, vjerojatno jedan od najtežih koji osoba prođe tijekom svoga života. Ne postoji jednostavan način koji bi pomogao ožalošćenima da prestane njihova bol. Upravo je zbog toga komunikacija s ožalošćenima izuzetno osjetljivo komunikacijsko područje i vrlo često događaju se „nespretnosti“ koje dodatno otežavaju tu komunikaciju. Čak i zdravstveni djelatnici, koji su često u kontaktu s ožalošćenim osobama, najčešće nemaju

dostatne vještine za prikladnu, zadovoljavajuću, komunikaciju s ožalošćenima. Nema jednostavnih pitanja i odgovora pa tako ni postupaka u tim situacijama, stoga se često javljaju pogreške koje mogu otežati komunikaciju, pa i izostanak potpuna oporavka.

Najčešće pogreške u komunikaciji s ožalošćenima jesu:[580]

- nespominjanje pokojnika
- različiti pokušaji tješenja ožalošćene osobe
- nametanje normi ponašanja vezanih uz žalovanje
- neiskazivanje poštovanja prema umrlome.

Stav da se ne spominje umrla osoba zasniva se na pretpostavci da se time izbjegavaju podsjećanje i ponovni izljevi emocija i povećanje tuge za pokojnikom. Stoga se obično vodi razgovor o nevažnim temama i ožalošćeni se *potiče na razgovor da bi zaboravio na svoju bol*. Zaboravlja se pritom da ožalošćenome treba pružiti priliku da tugu koju nosi u sebi iskaže i podijeli s nama, čak i ako se rasplače pri spominjanju pokojnika. Isto tako, *ignoriranje* pokojnika ožalošćenima smeta jer im se čini da ga je okolina zaboravila. Time se razvija i strah da će pokojnik *nestati* s čime se ožalošćeni teško mire.

Različiti pokušaji tješenja ožalošćene najčešće vrijeđaju jer im se čini da okolina ne priznaje jačinu njihove boli i da od njih zahtijevaju da se što prije oporave i krenu dalje, iako oni za to nisu još spremni. Najčešći oblici tješenja, primjerice *vrijeme će učiniti svoje* ili da se *pokojnik više ne muči*, *imate djecu za koju se morate brinuti* i sl., često mogu izazvati dodatnu anksioznost, pa i ljutnju što može dovesti do „šumova" u komunikaciji. Svakako da vrijeme „liječi rane", ali samo po sebi, puno je važnije što ožalošćena osoba ili okolina čine u tom vremenu.[581] Često i zdravstveni djelatnici u osjećaju nemoći da poboljšaju tešku situaciju u kojoj se nalazi tugujući, izlaz traže u izjavama kao što je *Sve će biti u redu* i sl.

Nametanje normi ili traženja da se ožalošćeni pridržavaju uobičajenih normi žalovanja u određenome području može izazvati osjećaj krivnje kod ožalošćenih jer se ne uklapa u očekivane obrasce ponašanja i da ne pokazuje ono što osjeća, a posljedica toga mogu biti usporavanje i otežavanje procesa tugovanja.[582] Naročito je to karakteristično za ruralne sredine kada su ožalošćeni često „pod nadzorom" okoline i pokušava se nametanjem normi izravno utjecati na ponašanje i život ožalošćenih, savjetovati ih kako nastaviti život uz poštivanje normi ponašanja te sredine, ignorirajući činjenicu da se svaka osoba s gubitkom nosi na različite, sebi svojstvene načine.

Ožalošćeni s punim pravom traže da se o preminulome govori i postupa s puno poštovanja. Često se događa da neki naoko nebitan detalj ožalošćene osobe protumače kao nedostatak poštovanja prema umrlome; postupak s osobnim stvarima umrloga, slikovito opisivanje tjelesnoga oštećenja / bolesti umrloga, neprikladno imenovanje umrloga, netaktično opisivanje tijeka bolesti i uvjeta smrti, itd. Ožalošćeni takve postupke često shvaćaju i kao osobnu uvredu jer se time ignoriraju njihova tuga i bol za umrlim, ali i obezvrjeđuje njihova bliskost/povezanost.

21. KOMUNIKACIJA S TEŠKO OBOLJELIM OSOBAMA I NJIHOVIM OBITELJIMA

Komunikacijske vještine zdravstvenih djelatnika nigdje nisu izložene takvu iskušenju kao kao što je u komunikaciji s teško i kronično oboljelim osobama. U svakodnevnim kontaktima s takvim bolesnicima najbolje se zrcali *zgodna dosjetka* M. Balinta da je *liječnik bolesniku lijek*. Dapače, liječnik je jedini „lijek" koji svaki bolesnik, bez obzira na njegovu specifičnu bolest, uvijek dobiva. Univerzalni lijek upravo je odnos koji uspostavljaju liječnik i bolesnik. Taj je odnos naročito specifičan kod teških i kroničnih bolesnika, a na njega posebno utječu česte i mučne dijagnostičke obrade, dugotrajno specifično liječenje kao i psihološke osobine liječnika i bolesnika. Takvi bolesnici trebaju stručnu podršku, a komunikacija je samo „srce" te podrške što nas vodi k izrazitoj potrebi za izobrazbom zdravstvenih djelatnika u komunikacijskim vještinama.

U svakodnevnoj kliničkoj praksi liječnici vrlo često moraju bolesnicima priopćiti lošu vijest. **Priopćavanje takvih vijesti kompleksan je komunikacijski zadatak koji uključuje verbalnu i neverbalnu komponentu onih koji pružaju vijest, prepoznavanje i odgovaranje na emocije bolesnika, uključivanje bolesnika u donošenje odluka i pronalaženje načina za buđenje nade i pružanje podrške**. Važan je obziran, empatičan pristup u očekivanju akutne emocionalne reakcije bolesnika u vidu anksiozne depresije i poremećaja prilagodbe, a kasnije i kronične emocionalne reakcije u obliku patnje i demoralizacije. Svakako da samo dobro educiran liječnik u komunikacijskim vještinama može odgovoriti ovome zadatku, empatičnim, iskrenim, suosjećajnim pristupom uz čuvanje optimizma i nade, ali pazeći na ravnotežu između realistične nade i lažnih očekivanja o dugome preživljenju. Od važnosti je i uspostavljanje stalnoga kanala komunikacije da se izbjegne mogućnost različitih ili često čak suprotstavljenih informacija koje mogu zbuniti sudionike komunikacije.

Kronične bolesti dugotrajne su i traže trajnu prilagodbu kako bolesnika tako i obitelji kroz socijalnu i emocionalnu prilagodbu ponašanja. Reakcija na bolest ovisit će o velikome broju čimbenika: psihološki profil bolesnika i članova obitelji, socijalna podrška koju imaju, prirode same bolesti i njezina utjecaja na svakodnevno funkcioniranje, kao i dob, spol, vjerovanje, okruženje bolesnika itd.

Razumna pitanja po uspostavljanju/priopćenju dijagnoze bolesti jesu pitanja prognoze i rizika i najčešće se odnose na procjenu ozdravljenja, tj. razvoja bolesti, koristi i nuspojave liječenja kao i na mogućnost trajna invaliditeta i umiranja.

Najznačajniji oblik komunikacije zdravstvenih djelatnika s bolesnicima u ovoj fazi jest pružanje informacija o bolesti i liječenju radi smanjenja osjećaja bespomoćnosti nastale zbog nesigurnosti i nedostatka znanja o bolesti.[583] Informiranje bolesnika pomaže u boljemu suočavanju s bolešću, smanjuje bespomoćnost i jača osjećaj kontrole čak i kod terminalnih bolesnika. Velika većina bolesnika želi dobiti što više informacija o prognozi iako je tu uvijek i manjina koja kaže da ne želi znati prognozu niti o njoj raspravljati. Taj udio bolesnika raste kod palijativnih bolesnika, veći je i kod starijih bolesnika koji se više oslanjaju na liječnika za razliku od mlađih osoba koji žele više informacija. Korisno je izravno pitati bolesnika koliko želi detalja u svezi s informacijama o bolesti i opisu pojedinih terapijskih tretmana.

Drugi važan oblik komunikacije jest pružanje emocionalne podrške koja dovodi do smanjenja tjeskobe, osjećaja izoliranosti, bespomoćnosti i zanemarenosti. Budući da je tendencija sve složenijega i zahtjevnijega liječenja, pravovremeno je informiranje jako važno kao i zajedničko donošenje odluka koje povećava povjerenje između liječnika i bolesnika, a isto tako osigurava međusobno razumijevanje što je važno za suradljivost u liječenju. Suradljivost bolesnika u liječenju neprocjenjivo je važna jer potiče bolesnika na odgovornost za osobnu dobrobit i odgovornost u slijeđenju uputa koje je dobio od zdravstvenih radnika. Isto tako, davanjem mogućnost bolesniku da izrazi svoje osjećaje povećava se njegov osjećaj osobne vrijednosti.

Nakon ove prve faze, *faze akutnoga preživljenja*, u kojoj kod bolesnika dominiraju strah i anksioznost; u drugoj fazi, *fazi proširenoga preživljenja*, koja uključuje razdoblje remisije bolesti nakon liječenja, kod bolesnika dominira strah o recidivu bolesti. U trećoj fazi, *fazi trajnoga preživljenja*, slično kao i kod izlječenja mogu biti naglašene promjene u svezi s trajnijom onesposobljenosti, poslom ili osiguranjem. Treba imati na umu da bolesnici nakon dijagnoze maligniteta često kažu da se *nikad više ne mogu opustiti i uživati zbog straha da će se bolest vratiti* (Domaklov sindrom). Nažalost, neki će recidiv i dobiti, a to multiplicira probleme u komunikaciji jer je bolesnik još iscrpljeniji. Ovdje treba posebno naglasiti potrebu za izobrazbom liječnika obiteljske medicine jer oni uglavnom preuzimaju skrb o preživjelim bolesnicima.

Nedovoljna komunikacija s teškim bolesnicima

Prema istraživanjima zdravstveni djelatnici često izbjegavaju razgovore s teško bolesnima, a osobito s bolesnicima u terminalnoj fazi jer to ne smatraju svojom obvezom. Oni koji se skrbe o takvim bolesnicima često se susreću sa smrću, s osjećajem bespomoćnosti, što potencira pitanje svrsishodnosti rada u tome okruženju. Kao obrambeni mehanizam izbjegavaju blisko vezivanje za bolesnike jer se teško nose s gubitkom kada bolesnik umre. Tako bolesnici kojima je prisan odnos najpotrebniji budu izolirani i često se osjećaju odbačenima.[584]

U današnjim uvjetima rada u zdravstvu, koje karakteriziraju nedostatak osoblja i utrka za financijskom dobiti, često nema puno vremena za razgovor, pa se možda i nesvjesno prvo *zaobiđu* oni *kojima se više ne može pomoći*, osim ublažiti im tegobe, tj., teški bolesnici, bolesnici u terminalnoj fazi bolesti. Jasno je da tada pucaju komunikacijski kanali i takvi bolesnici osjećaju se potpuno odbačenim, bespomoćnim.

Veliki broj zdravstvenih djelatnika nema dovoljno znanja o važnosti komunikacije s bolesnikom niti su obučeni tim vještinama, a i rad s teškim bolesnicima izaziva veliko emocionalno opterećenje. Stoga izbjegavaju komunikaciju s takvim bolesnicima i svode je na najnužnije i ono rutinsko. Nedostatak empatije urušava odnos povjerenja i smanjuje učinkovitost liječenja. Svakako treba naglasiti da izbjegavanje komunikacije može uzrokovati i izbjegavanje sukoba uloga; empatije i afektivne neutralnosti koje su nužne za objektivan i racionalan pristup liječenju.

Poboljšanje komunikacije s teško oboljelima

Komunikaciju s teško oboljelima uvijek je moguće poboljšati jasnim uputama zdravstvenih djelatnika. Poseban je naglasak na pojašnjenju djelovanja terapije, trajanju i rezultatima koji se očekuju. Obavijesti koje zdravstveni radnici daju bolesniku smanjuju njegovu napetost i nestvarna očekivanja. S bolesnikom treba razgovarati uvijek kada bolesnik ima potrebu za razgovorom, a ponekad je dobro i potaknuti bolesnika na razgovor, osobito onoga koji se vjerojatno izbjegava suočiti sa svojom bolešću. Treba imati na umu da, ponekad, inzistiranje na razgovoru može izazvati suprotan učinak te treba biti uporan i strpljiv do spremnosti bolesnika da se *otvori*. S

bolesnikom trebaju razgovarati svi zdravstveni djelatnici, naravno u okviru svojih kompetencija, jer samo tako mogu biti zadovoljene osnovne potrebe teških bolesnika: potreba za suosjećanjem i komunikacijom, potreba za pripadanjem, samopoštovanjem, a u nekim aspektima i potreba za ublažavanjem boli.

Sadržaj i obim informacija uvelike ovisi o psihosocijalnome i obrazovnome statusu bolesnika, prethodnim iskustvima s bolešću, a ne bi trebalo zanemariti niti starosnu dob, religioznost itd.

Bolesniku treba pokazati svoje pozitivne emocije i izbjegavati ljutnju i umor zbog često ponavljanih pitanja jer teško oboljeli često treba znati svoje stanje radi rješavanja *životnih* pitanja (zbrinjavanja obitelji, rješavanje imovinskih pitanja, bolovanja i sl.). Svakako treba izbjegavati manifestiranje negativnih emocija u nazočnosti teško oboljeloga, a u suprotnome objasniti mu da iste nisu vezane uz njega i njegovu bolest. Mali znakovi pažnje, strpljivo slušanje, interes za njegovu udobnost, pitanje kako se osjeća, blagi dodir i sl., itekako mogu poboljšati komunikaciju. Najčešće je samo dovoljno naći vremena i saslušati bolesnika jer već i to predstavlja emocionalno olakšanje.

Unatoč suvremenome liječenju neminovno će znatan broj teških bolesnika ipak umrijeti zbog neizlječive bolesti. Komunikacija o prelasku na palijativno liječenje može biti veliki izazov za bolesnika, obitelj i liječnika. Potenciraju se strahovi od smrti, bespomoćnosti i napuštanja. Ovu komunikaciju valja pažljivo pripremiti i realizirati je tijekom više susreta, a ne u jednome kratkom razgovoru. Treba staviti naglasak na kvalitetu života i postupno razvijati prihvaćanje da bolesnik ima životno ograničavajuću bolest, ali i dalje očuvati nadu o životu koji je preostao. Posebno treba naglasiti izbjegavanje nepotrebnoga liječenja kojim se muči bolesnik, a istovremeno ga potiče da ne prihvati stvarnost. Mora biti involviran po pitanju željenih ciljeva i vrijednosti, *što i kako dalje*, s naglaskom na sadašnjemu životu, životu u punini unatoč teškoj bolesti, s pitanjima što može poboljšati bolesnikovo stanje. U ovoj fazi potrebno je otvoriti i pitanje umiranja, straha od umiranja, načina umiranja kao i probleme terapija koje produljuju život, tj., probleme *skidanja s aparata*. Dobra izobrazba u komunikacijskim vještinama uvelike će poboljšati proces donošenja odluka bolesnika i obitelji. Odluka o obustavljanju terapija koje produljuju život ne bi se trebala donositi bez dobre izobrazbe bolesnika koju treba

započeti u vrijeme svjesnosti da je bolest neizlječiva. Važni su i izobrazba obitelji te zajedničko donošenje odluke.

Važno je naglasiti da već postoje protokoli za prebacivanje bolesnika u palijativne jedinice s manje medicinske tehnologije kao i protokoli za prekid terapija koje produžuju život.

Komunikacija s obitelji teško oboljelih osoba

Zdravstveni radnici u svome poslu često su u situaciji trijadnoga odnosa; zdravstveni radnik – bolesnik – obitelj. Obitelj kao osnovna društvena zajednica primarni je skrbnik o bolesniku i važan je izvor socijalne podrške, dijeli bolest svojih članova i prolazi s njim teško razdoblje njegove bolesti. Obitelj bolesnika uključena je u proces liječenja od prvoga kontakta bolesnika s liječnikom, počevši od intervjua – heteroanamneze, kada se provjeravaju neki od navoda bolesnika. Već je tada važno utvrditi glavni izvor socijalne podrške unutar obitelji, procijeniti njihova vjerovanja koja mogu znatno utjecati na bolesnikov odnos prema bolesti i liječenju te ustvrditi postupanje s povjerljivim podatcima unutar i izvan obitelji.[585] U većini slučajeva obitelj prihvaća i aktivno potpomaže liječenje bolesnika, dok s druge strane postoji i druga krajnost kada obitelj ostavi bolesnika ne želeći se niti informirati o njegovu zdravstvenom stanju.

U dobro pripremljenoj komunikaciji svakako treba iskomunicirati s bolesnikom o osobama iz obitelji s kojima je posebno blizak i na čiju se pomoć može osloniti. Osim praktične pomoći, socijalna podrška, kao i emocionalne podršku i utjehu koje te osobe pružaju itekako su važni za psihičko i tjelesno zdravlje.[586] Iz praktičnih razloga korisno je uspostaviti glavni komunikacijski kanal s tim osobama.

Razumljivo je da bolesnik odrastanjem u određenome okruženju / obitelji preuzima dio identiteta te obitelji. Stoga je od velike važnosti u komunikaciji s bolesnikom imati podatke o vjerovanju unutar obitelji. Takva vjerovanja mogu znatno utjecati na suradljivost bolesnika u procesu liječenja; bolesnik može odbiti liječenje zbog uvjerenja da je ono nepotrebno, opasno ili da ne treba vjerovati liječnicima. Stoga je od neprocjenjive važnosti što ranije informirati bolesnika o prirodi liječenja i inzistirati na tome da bolesnik to u cijelosti razumije. Komunikaciju u tome slučaju treba voditi uz dobro razumljive pojmove, nikako stručne, na jednostavan i prikladan, bolesniku razumljiv

način. Konačno, dobro je pitati razumiju li to i članovi njegove obitelji kako bi se izbjegli nesporazumi u komunikaciji. Obitelji treba pomoći kako bi razumjela i prilagodila se jer je važan njihov utjecaj na bolesnikovo ponašanje. Načelno, obitelj treba znati u kakvu je stanju njihov član kao i prognozu ishoda liječenja u raznim fazama, što je na kraju krajeva i zakonska obveza liječnika. Česte su nedoumice u svezi sa zahtjevima obitelji da se teški bolesnici ne informiraju o težini i prognozi bolesti, *da mu se ostavi tračak nade*, kao i zahtjev bolesnika o uskraćivanju informacija obitelji. Bolesnik često nije svjestan problema koji mogu nastati prikrivanjem te mu ih je potrebno pojasniti. Prije svega prikrivanje stvara napetost i tjeskobu u odnosima obitelji/bolesnika / zdravstvenih djelatnika. Stoga je neophodno razgovarati s bolesnikom, prije nego s njegovom obitelji, dopušta li da se o njegovu stanju raspravlja s drugima i kome možete dati informaciju. Ako obitelj želi informaciju koju bolesnik ne želi dijeliti, uputno ih je usmjeriti na razgovor o tome s bolesnikom. Ciljevi ovakva odnosa s bolesnikom i obitelji jesu rasterećenje odnose, dati odgovornost bolesniku i olakšati komunikaciju bolesnika i obitelji.

Uvijek treba imati na umu da su odnosi u svakoj obitelji složeni i dinamični te je često teško iskomunicirati sve članove obitelji na zadovoljavajući način. Zbog toga može doći do problema u komunikaciji, odnosno neki članovi obitelji mogu tražiti informaciju od drugih članova medicinskoga tima ili čak od liječnika koji ne sudjeluje u liječenju bolesnika.

Radi poboljšanja komunikacije s obitelji bolesnika preporuča se razgovarati s njima uz pružanje mogućnosti da izraze brigu i postave pitanja, priznati im da pružaju podršku te su jedan od važnih čimbenika u liječenju. Isto tako važno je odrediti osobu iz tima s kojom mogu komunicirati, a ako je bolesnikovo stanje loše, uputiti obitelj na češće, kratke posjete.

Komunikacija s teško oboljelom djecom i mladima

U komunikaciji s djecom dobro je upoznati njihov uobičajeni način komuniciranja i procijeniti je li on primjeren njegovoj dobi te je li komunikacija funkcionalna ili disfunkcionalna (prenosi li se poruka jasno ili ne). Nakon toga moguće je planirati način komuniciranja koji će biti najprimjereniji njegovoj dobi i kognitivnim sposobnostima.

Iskrenost je nužan preduvjet za uspostavljanje povjerenja. Roditelji i zdravstveni radnici često varaju djecu ili im prešućuju bitne informacije

vjerujući da bi ih istina prestrašila i da ih je bolje zaštititi od tereta koji saznanje nosi sa sobom. Pogrešno se vjeruje da djeca nisu sposobna razumjeti ozbiljnost dijagnoze malignih bolesti. Dijete će vjerojatno već posumnjati da *nešto nije u redu* jer je izloženo mnogim, često neugodnim dijagnostičko-terapijskim postupcima, posebno starija djeca i adolescenti. Djeca će se lakše nositi sa stresnim situacijama ako razumiju što se zbiva i ako imaju podršku u osobama koje ih okružuju. Takva su djeca manje tjeskobna i depresivna i navode više izvora pomoći i socijalne podrške od djece koja ne dobivaju primjerene informacije.[587] Sve ovo govori u prilog stavu za iskrenim pristupom u radu s djecom i mladima s naglaskom na pravovremeno informiranje djece o njihovoj bolesti. Važno je da te informacije dobivaju od odrasle osobe kojoj vjeruju, a to su roditelji ili liječnik.

Roditelji su *prva instanca* i svakako osobe od povjerenja te se očekuje da oni najviše razgovaraju sa svojom bolesnom djecom. Vrlo često zbog mnogih ograničavajućih čimbenika; -emocionalno stanje roditelja nakon spoznaje o ozbiljnoj bolesti djeteta:

- pokušaj da se dijete zaštiti od „zastrašujućih činjenica“ i stresa
- strah od djetetove reakcije na pružene neugodne informacije
- nepoznavanje strategije kako razgovarati s djetetom o bolesti i liječenju ovisno o dobi djeteta.

Roditelji preferiraju da zdravstveni djelatnici prenesu potrebne informacije djeci. S obzirom na uobičajenu dugotrajnost liječenja malignih bolesti djece, prikladno je roditelje dodatno educirati ne samo o bolesti djeteta nego i načinu komuniciranja s bolesnim djetetom. Također može biti korisno preporučiti posebne udruge roditelja gdje mogu podijeliti svoje nedoumice i strahove s drugim roditeljima čija su djeca u sličnoj situaciji.

Komunikaciju s bolesnim djetetom treba osmisliti i provesti na više načina, ovisno o dobi i kognitivnim sposobnostima djeteta, kroz razgovor, igru, crteže i sl. Razgovor treba biti dobro pripremljen i preporuča se pratiti sljedeće korake:[588]

- prije razgovora s djetetom ili adolescentom potrebno je razgovarati s roditeljima kako bi oni prvi dobili potrebne informacije i pomogli planirati način razgovora s djetetom; oni znaju koje riječi dijete koristi, kakvo je njegovo iskustvo s bolešću ili bolnicama i kako se njihovo dijete prije suočavalo sa stresnim situacijama

- s djetetom se može razgovarati zajedno s roditeljima, samo s djetetom ili djetetom i roditeljima nakon što su oni već dali dio informacija djetetu; važno je ostaviti djeci mogućnost da razgovaraju nasamo sa zdravstvenim djelatnicima
- razgovor obaviti u prikladnome okružju u kojemu neće biti nepotrebnih prekida, koja je sigurno i privlačno djeci
- potrebno je provjeriti koliko dijete zna o bolesti i liječenju, koliko razumije pružene informacije i koje termine koristi
- ustvrditi koliko dijete želi znati
- koristiti riječi prilagođene djetetovoj dobi
- provjeriti razumijevanje djeteta
- provjeriti kako se dijete osjeća
- pružiti mu informacije o onome što će se odvijati u neposrednoj budućnosti.

Cilj komunikacije jest ispravno prenijeti poruke, omogućujući pritom djeci i roditeljima da izraze svoje osjećaje, sumnje, zabrinutost i anksioznost. Treba im pomoći da razumiju i na najbolji mogući način rješavaju svoje probleme u svezi s bolesti i procesom liječenja.

Neki stručnjaci smatraju da stadiji razumijevanja teške ili kronične bolesti slijede kronološko napredovanje same bolesti te se spominje pet stadija:[589]

- u prvome stadiju dijete razumije da je bolesno
- u drugome stadiju pojavljuje se shvaćanje da ima bolest od koje neki ljudi umiru
- u trećemu stadiju dolazi do saznanja da imaju bolest od koje umiru i djeca
- u četvrtome stadiju dijete uči kako se nositi sa spoznajom da nikada neće ozdraviti
- u petome stadiju dijete razumije da će umrijeti.

Srećom, suvremeni dijagnostiko-terapijski postupci, u velikoj većini malignih bolesti djece, dovode do izlječenja ili dugotrajnih remisija bolesti. Stoga, sve dok smrt nije izvjesna u potpunosti, bolje je pokazivati očekivanje da će liječenje ipak pomoći. Ako se zna da lijeka nema, onda se prema smrti treba odnositi kao prema nečemu što će se dogoditi u daljnjoj budućnosti.[590] Ipak dio djece će, nažalost, i umrijeti od maligne bolesti te je važno razgovarati s djetetom u skladu s njegovom dobi, razumijevanju i poimanju

smrti. Smatra se da dijete tek s 12 godina razvija zrelo razumijevanje smrti, dok mlađa djeca imaju *svoje poimanje* smrti. U pristupu, prije svega, treba ustvrditi želi li dijete razgovarati o svojoj bolesti i smrti te poštivati njegovu odluku. U razgovoru je uputno uvijek ostaviti *tračak* nade u drugačiji ishod ako je to važno djetetu ili obitelji te uklopiti obiteljska, vjerska i kulturna vjerovanja o smrti ako je prikladno i svakako ostaviti mogućnost da dijete postavlja pitanja i da iskaže svoje osjećaje. Na kraju, možda i najvažnije, treba dati do znanja, uvjeriti dijete da nije zanemareno i napušteno.

Komunikacija u zdravstvenome timu

Timski ili ekipni rad u zdravstvu jedini je relevantan način rada. Zbog sve zahtjevnijih dijagnostičko-terapijskih postupaka nije više realno da jedan čovjek sam nosi odgovornost za liječenje bolesnika nego je potrebna suradnja više liječnika različitih specijalističkih i subspecijalističkih usmjerenja kao i aktivna uloga medicinskih sestara, i drugih stručnjaka po potrebi, radi bolesnikove dobrobiti. Učinkovit timski rad dovodi do prevencije grešaka u radu, razumijevanja prirode bolesti od bolesnika, smanjenja nezadovoljstva bolesnika i obitelji, kao primatelja usluga.

Zbog same prirode rada u zdravstvenome timu itekako su poželjne razvijene komunikacijske vještine u svakodnevnoj suradnji s kolegama (liječnicima, medicinskim sestrama i drugim medicinskim osobljem). Prema definiciji Svjetske zdravstvene organizacije ***timski rad predstavlja suradnju više stručnjaka radi postizanja zajedničkoga cilja***. Taj rad ne smije biti fragmentiran i nepovezan, nego dobro koordiniran, obično voditeljem tima.[591] Upravo zajednički rad i zajednički cilj predstavlja osnovu tima, timskoga rada, jer ako bi članovi tima imali različite ili suprotstavljene ciljeve, o uspjehu tima bilo bi suvišno i govoriti.

Za postizanje zajedničkoga cilja neophodno je upotpunjavanje vještina i iskustva njegovih članova uz intenzivnu komunikaciju u kojoj se uvažava mišljenje svakoga člana. Većina neuspješnoga timskog rada povezuje se s narušenom komunikacijom među članovima tima, a i većina pritužbi bolesnika proizlazi iz slabe komunikacije sa zdravstvenim djelatnicima.

Prednosti timskog rada mnogostruki su:

- manje grešaka u radu zbog suradnje u timu
- veća uspješnost i veća kvaliteta obavljena rada

- brže rješavanje problema (sve potrebne stručne osobe nazočne su i konzultiraju se međusobno)
- brža razmjena iskustva i znanja među članovima tima (stariji i mlađi članovi)
- visoka razina odgovornosti svakoga člana tima (svi su jednaki u timu)
- smanjena razina stresa (svi zajedno razmatraju problem i dijele odgovornost)
- izraženije zadovoljstvo bolesnika i obitelji (uviđaju riješenost da se problem rješava)
- financijska isplativost (brže rješavanje problema smanjuje troškova).

Timski rad ima pravila i norme, organizaciju i ciljeve, uvjete koji su indicija da je timski rad nužan, ali i ograničenja. Ponašanje pojedinaca u timu nešto je više od ukupnoga zbroja pojedinaca koji djeluju na vlastiti način.[592] Svatko unosi svoju osobnost u interakciju s bolesnikom i ostalim akterima tima u procesu rada. Uspješan tim ima sljedeća obilježja:

- tim se ponaša kao cjelina, vladaju timski duh i veliko zalaganje
- doprinos svakoga člana zbraja se
- odluke se donose konsenzusom
- većina članova pridržava se odluka
- tim sam sebe neprestano vrednuje
- tim ima jasne ciljeve
- o sukobima u timu otvoreno se raspravlja
- predlažu se alternativna mišljenja o rješenjima
- vodstvo tima obično preuzima najstručnija osoba
- o osjećajima se otvoreno raspravlja.

Liječnik komunicira s drugim liječnicima i medicinskim sestrama unutar svoje ustanove, ali i suradnicima iz drugih ustanova, djelatnicima u zdravstvu (psiholozima, socijalnim radnicima ili djelatnicima policije). U takvim interakcijama mogu se javiti problemi hijerarhije, neorganiziranosti, nedovoljno jasno određenih zaduženja, a posljedice su nejasna i nepotpuna komunikacija, sukobi i nezadovoljstvo suradnika i bolesnika.[593] Obično se od liječnika ili drugoga zdravstvenog djelatnika na mjestu rukovoditelja očekuje da organizira i nadzire rad na odjelu ili klinici, pravi plan edukacije bolesnika i djelatnika te pravi raspored rada osoblja. Uspješnost zdravstvenoga djelatnika / voditelja u ostvarenju navedenih aktivnosti ovisi o njegovim voditeljskim sposobnostima.[594]

Pitanje je mora li voditelj tima biti ona osoba u timu koja ima najveće kvalifikacije, ona koju članovi tima izaberu ili ona koja najbolje poznaje probleme. Voditelj tima može se definirati kroz nekoliko karakteristika; osoba koja zna nametnuti autoritet ima organizacijske sposobnosti i može utjecati na ponašanje članova tima. U zdravstvu se tradicionalno smatra normalnim da tim vodi liječnika, bez obzira na to kakve su mu stvarne sposobnosti i bez obzira na to o kakvu je problemu riječ, što je s gledišta učinkovitosti tima često neopravdano.[595] Izbor voditelja kojega biraju članovi također ne mora biti opravdan sa stajališta rješavanja problema, ali ipak može biti znak povjerenja i podrške.

Voditelj tima kojemu je glavni zadatak koordinati rad tima te stalno upozoravati na ciljeve i zadatke članova tima, na osnovi prikupljenih i uvaženih mišljenja, formulirati rješenje te donijeti konačnu odluku u slučaju spora među članovima, trebao bi imati slijedeće osobitosti:[596]

- umijeće organizacije upravljanja
- sposobnost komuniciranja i rada s ljudima
- sposobnost uvažavanja tuđega mišljenja
- sposobnost logičkoga razmišljanja i zaključivanja.

Vođenje ne znači vladanje. Zadatak je voditelja postići da drugi ljudi kvalitetno obave posao, a u postizanju toga cilja vođa zdravstvenoga tima treba poticati i inspirirati druge članove tima za aktivno sudjelovanje u procesima pomoću kojih se postižu ti ciljevi.[597] U rukovođenju zdravstvenim timom postoje uglavnom dva tipa donošenja odluka (rukovođenja timom):

- **autokratski** (lider zadržava autoritet i odgovornost, raspoređuje pojedince na jasno definirane zadatke, komunikacija je uglavnom jednosmjerna, naniže prema članovima tima)
- **demokratski** (vođa delegira veliki dio autoriteta, a politiku određuju diskusija i odluke tima, članovi tima raspodjeljuju zadatke i dijele odgovornost na osnovi participativna procesa odlučivanja, komunikacija aktivno teče naviše i naniže).

Oba tipa imaju svoje prednosti i nedostatke. Autokratski tip, uz prednost brzine, urednosti i predvidljivosti, ima nedostatak u gušenju individualne inicijative (tipičan primjer je kirurški tim za vrijeme operacije). Prednost demokratskog tipa jest u tome što promiče individualnu vezanost putom participacije i suradnje, a nedostatak mu je što procesi i procedure traže mnogo vremena i ponekad uzrokuje podjele u timu (tipičan primjer rad tima za tumore).

Komunikacija među članovima zdravstvenoga tima

Unutar svakoga tima postoji sustav komuniciranja koji je dijelom svjesno projektiran, dijelom uspostavljen u hodu, a u dobrome dijelu sam razvijen, kako se to često događa među ljudima. Obično se u timu oponašaju zbivanja iz obiteljskih odnosa, a isto tako na njih utječu i zbivanja u instituciji u kojoj funkcionira tim. Važno je da komuniciranje u timu bude iskreno, stalno i redovito. Potrebno je da sve informacije budu dostupne svim članovima tima.[598]

Postoji više načina komuniciranja:

- formalno i neformalno (službeno i spontano)
- vertikalno i horizontalno
- centralizirano i decentralizirano (ograničeno i neograničeno).

Formalan način komuniciranja redovit je službeni put komuniciranja karakteriziran standardnim i ujednačenim komuniciranjem o određenim stvarima na točno određen način koji treba slijediti. On je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacija u govornome i pisanome obliku, usklađen s potrebama tima. Ovakav tip komuniciranja stvara i potiče vođa tima jer je nužan za obavljanje poslova.

Neformalna komunikacija sekundarna je i vrlo složena komunikacijska mreža koja je zasnovana na osobnim kontaktima i ne slijede neki unaprijed određen sustav komuniciranja. Priroda komuniciranja stalno se mijenja jer se stalno mijenja priroda veza među različitim članovima organizacije, a svakodnevnim razgovorima, komentiranjem i prepričavanjem između članova skupine kruže *glasine*. Istraživanja su pokazala da u neformalnome komuniciranju ima oko 75 % istine i ne treba ga zanemariti.[599]

Vertikalna komunikacija odvija se između članova koji u organizaciji zauzimaju različite položaje (komunikacija nadređenih i podređenih) i prema smjeru dijeli se na komunikaciju prema dolje i komunikaciju prema gore (npr. komunikacija rukovoditelja prema uposlenicima i obrnuto). Horizontalna komunikacija odvije se između članova koji u hijerarhiji organizacije zauzimaju istu razinu (npr. komunikacija između rukovodećega kadra ili komunikacija između izvršitelja).[600]

Centralizirano i decentralizirano komuniciranje vodi računa o položaju pojedinca unutar formalizirana sustava komunikacijskih tokova. Centralno komuniciranje odvije se preko dva modela; *model lanca* gdje svaki član

predstavlja jednu kariku i u kontaktu je s dvojicom članova – onim ispred i onim iza sebe, i *model kotača* u čijemu su središtu sve informacije – rukovoditelj od kojega svi primaju poruke i kome se svi obraćaju. Decentralizirano je komuniciranje *mreža*. Svatko je u dodiru sa svima i to je način na koji bi trebali komunicirati timovi. [601]

Prema načinu komuniciranja unutar tima razlikujemo dva vida komuniciranja; verbalna komunikacija – razmjena informacija pomoću riječi (pismeno ili usmeno) i neverbalna komunikacija – informacije se prenose odgovarajućim simbolima (govor tijela, izraz lica, intonacija i sl.).

Suradnja

Osnovni načini komunikacije unutar tima jesu suradnja i koordinacija. Suradnja podrazumijeva dobru komunikaciju između članova tima u kojoj različiti stručnjaci vide jedan drugoga kao pripadnike drugih gledišta, ali rade zajedno na rješavanju zajedničkoga problema te dijele odgovornost za proces rješavanja i njegovih ishoda. U razvoju odnosa suradnje bitno je da pripadnik svake struke razumije i cijeni ulogu drugih stručnjaka.[602] Članovi zdravstvenoga tima trebaju znati koja je njihova uloga u timu i što je njihov posao; liječnik je tu da liječi bolesnike, a medicinska sestra pomaže na putu ozdravljenja, no njihov je cilj zajednički – utjecaj na skrb o bolesniku, i jedno bez drugoga ne bi mogli stići do cilja.

Koordinacija

Koordinacija podrazumijeva da dvoje ili više osoba pruža nekakav oblik skrbi za bolesnika, neovisno jedna o drugoj, ali pod uvjetom da se potom međusobno izvijeste o učinjenome.[603] Cilj koordinacije jest jedinstvenom izobrazbom i smjernicama potaknuti zdravstvene djelatnike na suradnju čestim sastancima koji bi trebali uključivati sve djelatnike koji su uključeni u skrb o bolesniku. To se može postići ovisno o modelu, čestim zajedničkim sastancima, uključivanjem više profesija u kliničku vizitu ili sastancima *kraj postelje koji mogu uključiti i bolesnikovu pratnju*.[604]

Istraživanja su pokazala da takav pristup povećava svijest osoblja o problemima, učinkovitost u liječenju i zadovoljstvo bolesnika liječenjem.[605] Također, na ovaj način može se smanjiti i broj medicinskih pogrešaka što je osobito važno jer po nekim procjenama medicinske greške čine znatan dio uzroka smrti.

Jedan od glavnih ciljeva stručnoga tima jest postići dogovor među različitim stručnjacima o najboljim mogućim rješenjima nekoga problema na kojemu zajednički rade. Kako bi se postigao dogovor u timu, potrebno je da svaki član pažljivo sluša i bude otvoren za različita mišljenja te ne mijenja svoje mišljenje samo zato da bi izbjegao sukob ili se priklonio nadglasavanjem. U cilju što uspješnije i kvalitetnije suradnje i koordinacije među stručnjacima uspostavlja se i suradnička mreža. Ona podrazumijeva kontaktiranje pojedinoga stručnjaka s drugim kolegama iz iste struke, a pri tome udaljenost kolege nije bitna, može biti u istoj ustanovi ili jako udaljen. Takav način komuniciranja omogućuje kolegama razmjenu iskustava i zamisli s drugim osobama u određenome području struke, ali istovremeno i prikupljanje obavijesti od kolega.[606]

Pravila uspješne komunikacije u zdravstvenome timu

U zdravstvenome timu, ali i u ostalim timovima, potrebno je otkloniti osobne smetnje u komunikaciji u stručnim odnosima. Sugovorniku se trebaju uvijek slati jasne poruke. Potrebno je uvažavati osobnost druge osobe, odnosno radi uspješnosti komunikacije sa suradnicima trebalo bi poznavati njihove osobne načine komuniciranja. Neki ljudi više vole pisane poruke, neki usmene, a treći bolje reagiraju u neformalnoj interakciji. Uvijek treba biti otvoren prema različitim mišljenjima jer mogućnost izbora više rješenja svim suradnicima daje osjećaje fleksibilnost i kontrole. Važno je sagledati problem iz više kutova, slušati što drugi kažu, a dogovoreno rješenje mora biti jasno svima. Dobrom komunikacijom u timu olakšava se pridržavanje dogovora, vođenje teških razgovora, odvijanje timskih sastanaka, rasprava o osjetljivim osobnim temama, rješavanje timskih sukoba i svakodnevna interakcija.[607]

Osnovni pokazatelj uspješne komunikacije jest činjenica da je član tima razumio primljenu poruku i poslao signal pošiljatelju o pozitivnome razumijevanju poruke.

Za uspješnu komunikaciju unutar zdravstvenoga tima, kako bi on ostvario osnovni cilj svojega rada, a to je pružanje učinkovite i kvalitetne zdravstvene skrbi, potrebno je osigurati neke preduvjete:[608]

- dobri uvjeti za razmjenu podataka; vrijeme, prostor i redoviti sastanci tima radi dogovora
- vođenje tima; poznavanje procesa unutar tima, dobre vještine vođenja

- učinkovita komunikacija: slušanje, izvješćivanje o uočenome, rasprava, prihvaćanje razlika u mišljenju, pregovaranje i dogovaranje
- vještine odlučivanja i rješavanje sukoba; otvorenost i suprotstavljanje, podrška i povjerenje, suradnja i sukob, postupci rješavanja sukoba i rješavanja problema u radu.

Najbitniji pokazatelji dobre komunikacije jesu:[609]

- jasno, koncizno, konkretno, potpuno i točno izražavanje
- osobno izražavanje prilagođeno sugovornicima, društvenoj situaciji i sadržaju komunikacije
- sposobnost prepoznavanja neverbalne komunikacije
- postojanja kulture komuniciranja
- sposobnost uspostavljanja i održavanja dijaloga.

Učinkovita komunikacija osnovni je preduvjet donošenja kvalitetnih zaključaka/odluka zdravstvenoga tima bez kojih postojanje tima gubi svoj smisao. Osnovna načela učinkovite komunikacije među članovima tima i suradnicima jesu:[610]

- vodite računa o kontekstu svake poruke ili zahtjeva koji odašiljete suradnicima
- provjerite jesu li suradnici dovoljno pažljivo slušali vašu poruku
- upute koje dajete moraju biti jasne i sažete
- ne upotrebljavajte uvredljiv ni previše molećiv stil govora i ton glasa
- tražite povratnu informaciju
- pružite povratnu informaciju
- komunicirajte izravno
- budite odgovorni prema suradnicima i članovima tima
- budite suradljivi
- kritizirajte taktično.

Sveukupan naporni rad uz učinkovitu komunikaciju članova zdravstvenoga tipa ima glavni cilj u postizanju dogovora među različitim stručnjacima i donošenju odluka o razrješavanju postojećega problema u nastojanju poboljšanja skrbi bolesnika. Jasno je da je intencije svakoga člana tima da te odluke budu najbolje moguće u danim uvjetima i okruženju. Za postići dogovor u timu poželjno je da se svaki član tima drži sljedećih smjernica:[611]

- pažljivo slušajte i budite otvoreni za različita mišljenja
- ne mijenjajte svoje mišljenje samo zato da biste izbjegli sukobe

- ne priklanjajte se nadglasavanju
- ne budite agresivni; branite svoj stav argumentima.

Dogovor je postignut:

- kada je vaše stajalište saslušano i razmatrano među članovima tima
- kada ste razmislili o tuđim stajalištima
- možete prihvatiti i podržati odluku donesenu na razini cijeloga tima.

Odnos pojedinca i tima

Iako je činjenica da se tim sastoji od pojedinih članova, ipak je on više nego zbroj njegovih članova, što je rezultat integracije tih pojedinaca u tim, a u krajnosti to i jest bit formiranja tima. Integrirani pojedinci u timu s jasnim zadatkom svakako će polučiti bolji rezultat nego pojedinci zasebno. Svaki pojedinac u tim donosi svoj modus ponašanja, model komuniciranja, količinu agresije koju može izdržati, ali isto tako i svoja očekivanja od tima i od institucije. Ponekad se takva očekivanja idealiziraju, ali uglavnom u kratkome roku dolazi do osvještavanja i projekcije prema članovima tima koje mogu biti horizontalne i vertikalne.[612]

Svaki pojedinac donosi u tim svoj unutarnji svijest konflikata i odnosa koje treba integrirati u tim. Pojedinac donosi i vlastite obrambene mehanizme, koji u timu postaju kolektivna obrana organizirana unutar grupne kulture.[613] Jasno da u takvim uvjetima dolazi do svjesnih i nesvjesnih projekcija u načinu reagiranja jednoga člana tima na drugoga, što dovodi do raznih emocionalnih reakcija članova tima. Ipak se ne treba upuštati u interpretacije odnosa u timu, jer timski rad nije terapijska nego radna situacija.[614] Tim je aktivna zajednica sa svakodnevnim zadatcima koje mora ispuniti, a komunikacija unutar tima temelji se ne samo na verbalnim nego i na neverbalnim relacijama pa zbog toga nesvjesni odnosi između pojedinaca postaju još više vidljivi.[615] Važno je prepoznati da su ti odnosi odraz unutarnjega svijeta, da su nesvjesni.

Svaki član zdravstvenoga tima ima svoje mjesto i ulogu u timu.[616] Ako timske uloge nisu jasno diferencirane, proces komunikacije može se odvijati u dva smjera:

- stvara se neprijateljska situacija o kojoj se ne govori, ali suprotnosti i nepovjerenje među članovima tima postaju očigledne te se prenose na bolesnika

- verbalizira se doživljaj nezadovoljstva unutar tima te se, unatoč činjenici da u timu postoje konflikti, negativni osjećaji ne prenose na bolesnika.[617]

Ova druga mogućnost vrlo je važna u razvoju komunikacije unutar radne cjeline. Ako prevlada kritiziranje kao model ponašanja, loša se komunikacija time *ozakonjuje* u stvarnim odnosima unutar tima.[618]

Za uspješno funkcioniranje tima nužno je voditi računa o stručnim pravima, pri čemu sve stručne osobe imaju podjednaka prava i odgovornosti u međusobnim odnosima s kolegama i drugim stručnim osobama. Od stručnih prava svakako treba istaknuti:[619]

- međusobno poštovanje i uvažavanje
- razumno opterećenje poslom
- slobodu u određivanju razumnih prioriteta u poslu
- neprihvaćanje nerazumnih zahtjeva.[620]

Članovi tima koji imaju razvijene vještine uspješna dogovaranja komuniciraju tako da:[621]

- dijele informacije i ideje (npr. *Moje je mišljenje da...*)
- postavljaju pitanja (npr. *Što Vi mislite o tome…*?)
- prihvaćaju novu ideju (npr. *To mi nije palo na pamet, ali je vrlo zanimljivo...*)
- koriste se vještinama aktivnoga slušanja (npr. parafraziranje: *Ako sam Vas dobro razumio, želite reći...*)
- testiraju pretpostavke (*Što ako…*?)
- podržavaju doprinos drugih u raspravi (*To je izvrsno rješenje...*)
- preusmjeravaju diskusiju (*Pomalo smo skrenuli s teme…*)
- sažimaju zaključke (*Dakle, možemo zaključiti da…*)
- uravnotežuju nesuglasice (*Dobro, svatko ima donekle pravo...*).

Sukobi unutar tim i njihovo rješavanje

Sukobi su sastavni i neizbježni dio života i međuljudskih odnosa, kako u privatnome tako i poslovnome životu, jer su različiti interesi, potrebe i ciljevi pojedinaca i skupina. Jedna od definicija navodi da je sukob situacija koja nastaje kada drugi ili više strana imaju suprotna stajališta ili pristup određenoj situaciji – problemu.[622] Potpuni sklad među ljudima ne postoji, iako ponekad to tako izgleda zbog izbjegavanja i nijekanja

problema. Tim koji nema sukoba postaje statičan i neprilagodljiv na promjene, stoga, da bi bio kreativan i održiv određena količina konflikta dobrodošla je. Tako se može reći da posljedice konflikta mogu biti dobre i loše kako za pojedinca, tim, tako i za instituciju. Sukob unutar tima negativno utječe na kreativnost,[623] te je, stoga, nužno poticati slobodnu, otvorenu komunikaciju među članovima tima, uvažavati različita mišljenja i stavove, poticati članove na samokritiku i kreativnost. Tako se dobiva na funkcionalnosti, a za to je potrebna stanovita količina sukoba mišljenja. Takav sukob poboljšava kvalitetu donesenih odluka, potiče kreativnost i povećava interes i raznolikost u timu, postaje sredstvo za smanjenje napetosti te u konačnici omogućava bolju prilagodbu promjenama.[624] Negativne posljedice sukoba iskazuju se nezadovoljstvom, slabljenjem međusobnih veza, smanjenjem radne uspješnosti te lošom komunikacijom među članovima tima. Kada sukob rezultira borbom među članovima tima, koja postaje važnija od obavljena posla, postoji opasnost od radne neuspješnosti i raspada tima.[625]

Potrebno je razlikovati sukobe **sadržajnoga** i **odnosnoga** aspekta komuniciranja. Ako neslaganje na sadržajnoj razini ne šteti i ne mijenja odnose prema onima koji se ne slože, riječ je o zdravome obliku komuniciranja, jer to neslaganje o nekome pitanju/problemu neće povlačiti neke ranije nerazriješene sukobe nego će omogućiti realan razgovor i eventualno usklađivanje.[626] Češći je slučaj miješanja sadržajnoga i odnosnoga aspekta komunikacije gdje postoji pokušaj rješavanja osobnoga međuljudskog aspekta na sadržajnoj razini komunikacije ili obrnuto, što dovodi do neslaganja na osobnome umjesto na idejnome planu.[627] U oba slučaja stvara se sukobljena i nezdrava situacija u zdravstvenome timu, što onemogućuje stvarno i stvaralačko rješavanje problema.[628]

Najčešći izvori sukoba jesu:[629]

- težnje da učinite nešto što može biti doživljeno kao neodgovorno ili nesigurno
- ismijavanje ili omalovažavanje vaših osjećaja ili mišljenja
- traženje da uložite više vremena ili napora nego što stvarno možete
- traženje da date više obavijesti o osobi nego što vi smatrate potrebnim/etičnim
- zadržavanje samosvijesti kada ste suočeni s neprijateljstvom ili iskorištavanjem.

U zdravstvenome timu situacija je složenija nego u nekim drugim radnim timovima, jer nije riječ o nekakvu teorijskom problemu nego konkretnome i ugroženome bolesniku. Na taj način bolesnik može postati *poligon* na kojemu se nadmeću zdravstveni djelatnici, a njegovi problemu mogu postati sekundarni u odnosu na obračunavanje članova tima.[630] Stoga je potrebno pristupiti rješavanju konflikata radi očuvanja i zaštite bolesnika. Prvi korak u zajedničkome rješavanju sukoba jest priznati da sukob postoji, a ako interakcija s jednim suradnikom izaziva osjećaje tjeskobe ili ljutne, treba pretpostaviti postojanje sukoba. Nadalje, treba otkriti temelj sukoba, osobni ili stručni sukob (sadržajni ili odnosni sukob), i rješavati ga kao takva. Rješenje je u tzv. **kongruentnoj komunikaciji**, u kojoj svi dijelovi poruke idu u istome smjeru i pri kojoj reagiranje odgovara onomu što se doista zbiva. Problemi se svladavaju cjelovito, iskreno, odgovorno, mjerodavno i stvarno. Kvaliteta odnosa među članovima zdravstvenoga tima upravo je razmjerna kvaliteti odnosa između članova tima i bolesnika.[631] Svakako se ne smiju zaboraviti niti izravni kontakti članova tima radi razrješenja sukoba, uz razvoj sustava potpore među suradnicima, s ciljem uzajamna dijaloga, interakcije, zamisli i strategije što smanjuje mogućnost pogoršanja međusobnoga razumijevanja.

22. PRIOPĆAVANJE LOŠIH VIJESTI

Velika većina pacijenata i bliski članovi obitelji zainteresirani su za razgovor sa svojim liječnikom u svezi s pitanjima o kraju života. Većina očekuje da njihov liječnik inicira takav dijalog. Međutim, razgovori o kraju života moraju ići dalje izvan uska fokusa oživljavanja. Umjesto toga, takvi razgovori trebali bi se baviti širokim spektrom misli koje dijeli većina umirućih pacijenata i obitelji: strahovi od umiranja, razumijevanje prognoze, postizanje važnih ciljeva za kraj života i zadovoljavanje fizičkih potreba. Dobra komunikacija može olakšati razvoj sveobuhvatna plana liječenja koji je medicinski zdrav i usklađen s pacijentovim željama i vrijednostima. Ovaj rad predstavlja praktičan pristup iz četiriju koraka u vođenju razgovora o kraju života s pacijentima i njihovim obiteljima:[632]

1) iniciranje razgovora
2) pojašnjenje prognoze
3) identificiranje ciljeva na kraju života
4) izrada plana liječenja.

Slijedeći ova četiri koraka, komunikacija se može poboljšati, strahovi ublažiti, bol i patnja minimizirati, a većina pitanja o kraju života riješiti ugodno, bez sukoba.

Dobra komunikacija može pomoći ublažiti strahove

Liječnici su obučeni za održavanje zdravlja i borbu protiv bolesti, ali obično dobivaju malo smjernica o tome kako komunicirati s umirućim pacijentima i njihovim obiteljima. Dakle, u našemu društvu koje nerado govori o smrti, nije iznenađujuće da mnogi liječnici teško mogu sudjelovati u razgovorima o kraju života.

Smrt se dugo smatrala jednaka medicinskome neuspjehu, što znači da liječnici nemaju ništa ponuditi umirućemu pacijentu i obitelji. Liječnici moraju shvatiti da je sasvim suprotno istina. Dobra komunikacija može pomoći ublažiti strahove, minimizirati bol i patnju, te omogućiti pacijentima i njihovim obiteljima da dožive *mirnu smrt*. Loša komunikacija može rezultirati suboptimalnom skrbi, a pacijenti i njihove obitelji mogu biti izloženi nepotrebnome mentalnome ili fizičkome mučenju.

Liječnici trebali započeti temu

Velika većina pacijenata zainteresirana je za razgovor o skrbi na kraju života sa svojim liječnikom, a većina ih smatra da bi liječnici trebali započeti temu. Liječnici, stoga, moraju prihvatiti odgovornost za pokretanje pravovremena dijaloga, jer će mnogi pacijenti čekati da njihov liječnik pokrene temu. Razgovori o kraju života trebali bi se baviti širokim spektrom pitanja koja su ključna za umirućega pacijenta i obitelj. Razgovori koje se usredotočuju isključivo na reanimaciju ne uspijevaju prepoznati važne fizičke i psihosocijalne probleme. Većina pacijenata, kao i oni blizu smrti, bore se sa sličnim strahovima, potrebama i željama. Umirući pacijenti doživljavaju strahove od boli, poniženja, napuštanja od straha od nepoznata. Otvoreni i izravni razgovori mogu olakšati mnoge od tih strahova. Uključivanjem članova obitelji u ove razgovore odnosi unutar obitelji mogu se ojačati i može se smanjiti izolacija koju doživljava umiruća osoba.

Kako se smrt približava, mnogi pacijenti imaju relativno skromne potrebe i želje. Kada liječenje više nije učinkovito, većina pacijenata i obitelji želi da se izbjegnu agresivne intervencije. Oni žele da posljednji dani, tjedni i mjeseci prođu bez boli, da se provedu skladno s obitelji i bliskim prijateljima, po mogućnosti kod kuće u poznatome okruženju. U rijetkim slučajevima pacijenti i članovi obitelji mogu imati velika neslaganja ili se mogu tražiti uzaludna liječenja. Međutim, u velikoj većini slučajeva pacijenti i članovi obitelji usklađeni su, a skrb za kraj života može se voditi na razuman način i bez konflikata.

Ovaj pristup daje liječnicima praktične alate za bavljenje temeljnim pitanjima o kraju života s pacijentima i njihovim obiteljima. Formuliran je pristup u četiri koraka, koji se temelji na strukturiranim intervjuima u velikoj sveučilišnoj bolnici, gdje je pet kliničkih stručnjaka s fakulteta iskusilo skrb o umirućim pacijentima.

Tipičan razgovor bolničkoga pacijenta

Tijekom obuke medicinsko osoblje često se poučava o tome kako se baviti statusom reanimacije jezikom sličnim sljedećemu:

Moram vam postaviti nekoliko pitanja koja postavljamo svim bolesnicima koji su jako bolesni. Ova pitanja odnose se na CPR ili kardiopulmonalnu

reanimaciju. Moram znati vaše preferencije. Ako vaše srce prestane kucati, želite li da koristimo električne šokove i kompresije prsnoga koša kako bismo pokušali ponovno pokrenuti vaše srce? Ili, ako prestanete disati, želite li da vam cijev kroz grlo stavimo u pluća i priključimo vas na aparat za disanje koji će vam pomoći da dišete?

Iako je ovaj način izražavanja poznat, on je vrlo neadekvatan. Lišen je empatije i time ograničava savez između liječnika i pacijenta. Ne odnosi se na prognozu; stoga, pacijenti mogu zatražiti CPR s nerealnim očekivanjima. Neprimjeren naglasak stavljen je na moguće intervencije, dok zanemaruje spominjanje stalne skrbi koja će biti pružena. Naposljetku, teret odlučivanja usmjeren je na pacijenta i obitelj – liječnik ne daje smjernice u svezi s rješavanjem tih kompliciranih pitanja.

Liječnik s pažnjom pokreće razgovor kako bi stvorio forum za stalni dijalog. Naknadni razgovor služi kako bi se pojasnila prognoza, identificirali ciljevi za kraj života i konačno razvio plan liječenja. Četiri koraka progresivna su; svaki korak pruža potrebnu osnovu za daljnji razgovor.

U svakome od četiri koraka liječnik treba tražiti zajedničko razumijevanje s pacijentom i obitelji. Kada dođe do neslaganja, otvoreni sukob često se može izbjeći pregledom onoga o čemu smo ranije razgovarali. Na primjer, ako pacijent ima nerazumna očekivanja u svezi s *planom liječenja*, korisno je ponovno razmisliti o njegovim percepcijama *prognoze* i *ciljeva na kraju života*.[633]

Korak 1. Iniciranje razgovora

Suportivni odnos liječnika i pacijenta važan je temelj za skrb na kraju života. Pacijenti i obitelji govore otvorenije i više vjeruju kada osjećaju empatiju i suosjećanje od svoga liječnika. Brižna veza može se pojačati prepoznavanjem stresova koji nameću bolest pacijentu i obitelji.

Znam da je ovo vrlo teško vrijeme za vas i vašu obitelj. Nikada prije niste bili ovako bolesni i znam da vam to mora biti zastrašujuće. Želim da znate da koliko god je loša, zajedno ćemo postupiti.

Kako bolest napreduje, liječnik je izazvan odgovoriti na bolove i strahove koje pacijent i obitelj doživljavaju. U tome kontekstu Emanuel govori o *neustrašivom iscjeljivanju… da bi se izliječio, čovjek mora svjedočiti bol bez straha. Iscjelitelji mogu čuti bol, iscjelitelji daju ljudima dopuštenje da pokaže bol, iscjelitelji se ne boje vidjeti bol.*

Neustrašivo iscjeljivanje može značiti pokretanje razgovora o kraju života s neizlječivo bolesnim pacijentom ili razgovor o pogoršanoj prognozi s bolesnim hospitaliziranim pacijentom. Ponekad neustrašivo iscjeljivanje znači slušati pacijenta kako govori o njegovu fizičkom padu, njegovoj emocionalnoj i duhovnoj patnji. Čak i kada ljekovita terapija više nije učinkovita, liječnička uključenost može biti snažan izvor utjehe.

Iako te ne mogu izliječiti, još uvijek mogu učiniti mnogo stvari za tebe. Želim da budeš u stanju otvoreno razgovarati sa mnom, kako bih ti najbolje mogao pomoći. Bez obzira na to što se događa, mogu biti ovdje za vas – niste sami.

Ohrabrujući pacijenta da otvoreno govori, tema smrti može postati manje tabu tema. Pacijenti i obitelji mogu se osjećati ugodno nastavljajući razgovore izvan liječničke ordinacije. Kada pacijent postane bolesniji, svim stranama lakše je ponovno otvoriti raspravu.

Imenovanje surogat donositelja odluke važan je rani zadatak i može biti učinkovit način za usmjeravanje razgovora.

Htio bih iskoristiti nekoliko minuta da započnemo razgovor o važnoj temi – volio bih znati kako bih se trebao brinuti za vas kada biste postali jako bolesni.

Prvo, želim vas uvjeriti da ne pokrećem ovu temu zbog bilo kakvih zabrinutosti koje imam o vašemu zdravlju. Kao što sam već rekao, vaše je stanje stabilno i imam sva očekivanja da će tako i ostati u bliskoj budućnosti. Međutim, vjerujem da je najbolje da ove razgovore započnemo kada budete stabilni, tako da ne moramo prvi put pokrenuti ova pitanja u izvanrednoj situaciji.

Postoji nekoliko stvari koje bi mi pomogle da ih znam. Prvo, jeste li se ikada toliko razboljeli da niste bili u stanju govoriti u svoje ime, koga biste željeli da donosi odluke u svezi s vašom medicinskom skrbi?

Rani razgovori također mogu pružiti prilike za poticanje pacijentovih općih misli o skrbi na kraju života.

Ne možemo točno predvidjeti koji će vam medicinski tretman trebati na kraju života. Ali za mene je važno da znam vaše misli o tome kakvu vrstu medicinske skrbi želite primiti. Kako zamišljate provođenje vaših posljednjih dana, tjedana i mjeseci?

Pokušajte nadmašiti otrcane fraze s istraživačkim pitanjima.

Rekli ste da ne želite patiti – o kakvoj vrsti patnje govorite?

Rekli ste da ne želite biti teret svojoj obitelji – što time mislite?

Rekli ste da ne želite biti živi da samo vegetirate – što to znači?

Preferencije neizlječivo bolesnih pacijenata naginju u smjeru manje agresivne skrbi kako njihova bolest napreduje. Većina pacijenata vjeruje da bi, u nekome trenutku, intervencije za produljenje života trebale biti ograničene. Ovu važnu ideju možemo podržati pitanjima:

Postoje li tretmani koje možda ne želite primati? Postoje li okolnosti u kojima smatrate da liječenje s produljenjem života ne bi bilo poželjno?

Korak 2. Pojašnjenje prognoze

Postoji prirodna sklonost dvosmisleno govoriti o lošim vijestima, umanjivati ozbiljnost stanja pacijenta. Kada nema održivih terapijskih opcija, liječnik to mora priznati s izravnošću i suosjećanjem. Ne smije postojati prilika za nesporazum; kada smrtno bolesni pacijenti nisu u potpunosti svjesni svoje prognoze, imaju tendenciju precijeniti svoje preživljavanje, što utječe na njihove preferencije u pogledu liječenja.

Ovo stanje s rakom kod vas napreduje. Tretmani koji su vam pomogli u prošlosti više ne djeluju. Razumijem vašu želju da se osjećate bolje i da ste bolje – ali to nije realno.

Pacijenti i obitelji često zahtijevaju ponavljana objašnjenja kako bi razumjeli medicinski problem. Razumijevanje je pojačano svakim ponavljanjem. Uza sve medicinske razgovore najbolje je koristiti jednostavan, svakodnevan jezik i izbjegavati tehničke riječi. Većina pacijenata najbolje razumije novu informaciju kada se prezentira na razini od šestoga do osmoga razreda. Tijekom visoke anksioznosti koncentracija i razumijevanje mogu biti dodatno ograničeni. Često je korisno pitati:

Želim biti siguran da sam jasno objasnio vašu medicinsku situaciju. Možete li mi dati svoje razumijevanje o tome što vas čeka?

Prognostički razgovori ograničeni su epidemiološkim nedostacima: statistika govori u prilog grupa, a ne pojedinaca. Trebamo li se usredotočiti na mali broj pacijenata koji nadžive prosjek ili one koji slijede uobičajeni tijek? Možemo li biti izvor istine i nade našim pacijentima?

Većini osoba s multiplimijelomom koji su u vašoj fazi bolesti, nastavlja ići jako dobro od tri do pet godina. Ali to je prosječan pacijent, i ne mogu točno predvidjeti kako će vam ići. Svakako se nadam da će vam ići bolje od prosjeka, ali je također moguće da vam može ići i gore.

Iako nesigurnost otežava donošenje odluka, mnogi pacijenti žele znati o nesigurnostima njihova zdravstvenog stanja kao i o utvrđenim činjenicama. Iskrenim priznavanjem naših prognostičkih ograničenja možemo izgraditi povjerenje.

Korak 3. Identificiranje ciljeva na kraju života

Jednom kada pacijent i obitelj priznaju da se smrt približava, liječnikova je uloga omogućiti otvoren razgovor o željenoj medicinskoj skrbi i preostalim životnim ciljevima.

Kao vaš liječnik želim biti siguran da uvijek radimo stvari koje bi vam mogle pomoći, i da nikada ne radimo ništa što vam ne može pomoći ili ono što ne želite. Zato moram znati koje su vam stvari najvažnije, s obzirom na vašu bolest. Kako želite provesti preostalo vrijeme?

Kako se smrt približava, većina pacijenata ima slične ciljeve: maksimalno provođenje vremena s obitelji i prijateljima, izbjegavanje hospitalizacije i nepotrebnih postupaka, održavanje funkcionalnosti i minimiziranje boli. Neki pacijenti imaju posebne zahtjeve, kao što su važni posjeti, željeni razgovori ili želja za uključivanjem hospicija ili vjerskih savjetnika u njihovu konačnu skrb. Ranije diskusije o općim željama moraju se ponovno razmotriti jer neposrednost pogoršanja bolesti može modificirati nečije osjećaje i misli.

Prije nekoliko mjeseci razgovarali smo o tome koju biste vrstu skrbi željeli ako biste postali jako bolesni. Sada smo suočeni s tom situacijom. Želim znati jesu li vaše misli iste ili su se na bilo koji način promijenile.

Kada je smrt neizbježna, rasprava je više ograničena u djelokrugu:

Kada ljudi dođu do ove faze, neki ljudi osjećaju se kao da žele nastaviti borbu, a drugi se osjećaju kao da samo žele biti smireni i pustiti da se stvari dogode onako kako to žele. Kako se sada osjećate?

Ponekad će pacijent ili obitelj reći da žele *sve učiniti* kako bi produžili život, bez obzira na prognozu. U takvim slučajevima nužno je razumjeti motivaciju pacijenta ili obitelji. Ponekad se uzaludnost liječenja ne može prepoznati, a pitanje prognoze treba preispitati. Ponekad pacijenti kažu: *Znam da moja djeca ne bi htjela da odustanem. Moram nastaviti ići naprijed radi njih*. Drugi se pacijenti mogu osjećati vezani religijskim uvjerenjima. Takve situacije mogu pružiti teške etičke izazove, ali, srećom, predstavljaju malen broj slučajeva.

Korak 4. Izrada plana liječenja

S obzirom na zbunjujuću lepezu medicinske tehnologije pacijenti traže od svojih liječnika upute. Sveobuhvatni planovi liječenja uključivat će, ali neće biti ograničeni na, mjesto skrbi, učinkovitu kontrolu boli, korištenje CPR-a i drugih agresivnih tretmana te implementaciju palijativne skrbi.

Iz onoga što ste rekli, dopustite mi da predložim sljedeći plan. Recite mi predstavljam li ispravno vaša stajališta. Uzevši u obzir da je to što ste kod kuće i provodite vrijeme s unucima, mogu zaključiti da vam je to najvažnije – na to ćemo se usredotočiti. Možemo vam organizirati tretmane zračenja ambulantno. Također mogu organizirati da vas medicinske sestre posjete kod kuće po potrebi. Pobrinimo se da napravimo plan vaše medicinske skrbi kako biste u preostalome vremenu mogli ostvariti ono što želite.

Preferencije koje se tiču oživljavanja također moraju biti otvoreno pojašnjene, jer većina pacijenata želi imati neka ograničenja nametnuta intervencijama za produljenje života. Ako je pacijent izjavio ranije o svojim sklonostima da se odrekne agresivna tretmana, važno je ponovno potvrditi takve odluke

Već ste mi prije rekli da ćemo, kada dođe vaše vrijeme, pustiti da priroda krene svojim putem. Pobrinut ću se da se uvijek osjećate smireno i da ćete u konačnici moći mirno umrijeti. Nećemo planirati korištenje kardiopulmonalnoga oživljavanja ili aparata za disanje ili jedinice za intenzivnu njegu. Jesam li ispravno naveo vaše preferencije?

Ako se nije pristupilo oživljavanju, nužan je izričit razgovor. Uvažavanje ograničenja CPR-a nužno je kako bi se donijela informirana odluka o njezinoj uporabi. Većina ljudi dobiva barem dio svoga znanja o CPR-u s televizije, gdje je većina pokušaja oživljavanja uspješna. Stoga pacijenti često precjenjuju korisnost CPR-a i nisu naročito svjesni loših rezultata za kronično bolesne. Pacijenti trebaju znati da je vjerojatnost preživljavanja izravno povezana s nečijom osnovnom bolešću. Kod pacijenata u terminalnim stadijima kronične bolesti, CPR je rijetko, ako ikada, uspješan u produljenju smislena života.

Postoje neke druge medicinske intervencije koje su dostupne – ali intervencije za koje mislim da vam ne bi bile od pomoći, i moramo razgovarati i o njima.

Kod nekih bolesnika koristimo kardiopulmonalno oživljavanje. To znači da ako vaše srce prestane kucati, pokušat ćemo upotrijebiti električni šok i

kompresije prsnoga koša kako bi vaše srce opet kucalo. Ako ste prestali disati, pokušat ćemo vam pomoći u disanju s cijevi u plućima. Znam na televiziji da ovi tretmani obično djeluju, ali u stvarnome životu ti su tretmani rijetko uspješni.

Za nekoga u vašemu stanju, s raširenim rakom, ovi tretmani gotovo nikada nisu uspješni. Većina bolesnika umire usprkos naporima za oživljavanje ili može živjeti još nekoliko sati ili dana prije nego što umre. Ljudi koji preživljavaju oživljavanje općenito su ljudi koji su relativno zdravi.

Razgovarali smo o vašoj bolesti i vašoj lošoj prognozi. Rekli ste mi kako želite provesti posljednje mjesece. Također trebam znati vaše razmišljanje o korištenju kardiopulmonalne reanimacije.

Sve strane moraju biti u potpunosti zadovoljne pisanjem upute *ne oživljavaj* (DNR). Ako postoje bilo kakve sumnje, mora uslijediti daljnji razgovor.

Izgledate nesigurni u ovome. Ne moramo odlučivati danas, u ovome trenutku. Razgovarajmo više o tome na našemu sljedećem sastanku.

Liječnici mnogo puta prisustvuju iskustvu smrti, ali obitelj prolazi kroz to samo jednom s voljenom osobom. Pacijenti i obitelji trebaju vremena da razmisle, da se osjećaju sigurni da donose najbolje odluke. Tijekom ovoga teškog vremena, pacijenti i obitelji mogu naizgled štititi iracionalne nade za nevjerojatan preokret. Suportivni, neforsirani razgovori povećavaju vjerojatnost da se na kraju donesu razumne i humane odluke.

Kako se neizbježna smrt približava, članovi obitelji moraju shvatiti da agresivna intervencija mijenja samo vrijeme i uvjete smrti, ali ne i konačnu sudbinu pacijenta. U tim slučajevima odustajanje od agresivna oživljavanja omogućuje mirniju i humaniju smrt i predstavlja čin ljubavi, a ne napuštanje.

Dajem vam preporuke kao da je vaša majka moja majka. Znam da joj želiš dati svaku moguću priliku da bude bolje. Također znam da ne želite da ona pati zbog bolnih postupaka koji joj neće pomoći.

Učinili smo sve što je moguće kako bismo pomogli vašoj majci da se oporavi, ali njezino tijelo više ne reagira na naše tretmane. Srce joj je tako slabo i pretrpjelo je toliko štete – ne vjerujem da će joj biti bolje.

Nastavak agresivna liječenja neće joj biti od pomoći i može joj zapravo uzrokovati patnju. Ono što sada možemo učiniti jest osigurati joj da je smirena i da više ne trpi bol.

Pacijenti i obitelji žele prikladno, brižno liječenje. Ako oživljavanje i druge agresivne intervencije neće značajno produžiti život, takva skrb obično

se neće tražiti. Zatim se fokus mijenja na palijativnu njegu, koja nudi sveobuhvatno liječenje za ublažavanje boli i za pružanje maksimalne smirenosti.

Završno, pružanje dobre skrbi za kraj života zahtijeva razumijevanje kako pacijenti i obitelji doživljavaju proces umiranja i osjetljivi način komunikacije. S ovim vještinama liječnici su u stanju voditi promišljene razgovore u kojima se većina odluka razvija smireno i bez kontroverzi.

Mnogi liječnici žele postati ugodniji i vještiji u bavljenju potrebama umirućih pacijenata i njihovih obitelji. Stalno stručno usavršavanje u skrbi o kraju života zahtijeva predanost radu kroz osobnu nelagodu i strahove i može se dopuniti na nekoliko načina.

Prvo, svi izvlačimo korist promatrajući iskusno kliničko osoblje koje rješava ove probleme sa svojim pacijentima. Suprotno, kliničko osoblje trebalo bi nastojati uključiti rezidentne i studente medicine kada se održavaju ti vitalni razgovori.

Drugo, moramo priznati da se naše vještine i razina ugodnosti povećavaju samo ponavljanjem i praksom.

Treće, moramo biti otvoreni za povratne informacije od mentora i od naših pacijenata i njihovih obitelji.

Konačno, moramo preoblikovati naša gledišta kako bismo priznali smrt kao prirodni posljednji korak u progresiji starenja i bolesti. Pružanje skrbi za umirućega pacijenta izazov je i, kada se dobro obavi, onda je smisleno i zadovoljavajuće iskustvo za liječnika. Pomagati nekome umrijeti u udobnosti, u miru i s dostojanstvom znači dati jedan konačan dar života.

23. TERAPIJSKA KOMUNIKACIJA

Komunikacija je društveno obilježje i vještina koja je u najužemu smislu prijenos poruka od pošiljatelja do primatelja. To je interaktivni proces razmjene misli, osjećaja i drugih poruka koje se neizbježno javljaju kada postoji interakcija između dvoje ili više ljudi.[634] Bit i važnost komunikacije slikovito objašnjava britanski komunikolog, Hargie, definirajući komunikaciju kao dinamičan i složen proces, u kojemu ljudi šalju i primaju verbalne i neverbalne poruke kako bi razumjeli i kako bi bili shvaćeni.[635]

Imajući na umu razvijene tehnološke mogućnosti u današnje doba, može se reći da u povijesti nisu postojale tolike mogućnosti razmjene informacija, ali da je istovremeno sve manje vremena za osobnu međuljudsku komunikaciju – komunikaciju kojom se ne razmjenjuju toliko poruke, koliko više uzajamni odnosi kroz razmjenu, tj. komuniciranje osjećaja, podrške, razumijevanja i suosjećanja. Proces komunikacije ima različite svrhe ili uloge: primanje i pružanje informacija, rješavanje problema, donošenje odluka, zadovoljavanje potreba za postizanjem zadovoljstva, *bijeg* od drugih aktivnosti, kontrola nad drugim ljudima itd.[636] Drugim riječima, komunikaciju s obzirom na svrhu možemo podijeliti u *informacijske komunikacije* (svrha im je razmjena različitih obavijesti) i *terapijske komunikacije* (svrha im je razmjena informacija uz podršku, pomoć, simpatiju i razumijevanje drugih).

Terapijska komunikacija proces je u kojemu zdravstveni djelatnici svjesno utječu na pacijenta ili pomažu pacijentu u boljemu razumijevanju kroz verbalnu ili neverbalnu komunikaciju. U praktičnome smislu ovaj oblik komunikacije u zdravstvenoj skrbi znači uporabu određenih strategija koje ohrabruju pacijenta da izrazi osjećaje i ideje (Hargie O, 2006). Ovom vrstom komunikacije želi se pomoći drugima, i nije joj svrha *davanje* i *primanje* poruka radi njihove informacijske vrijednosti, nego radi njihova terapijskog učinka na druge. Usmjerena je uspostavljanju odnosa povjerenja i uzajamne suradnje kao osnove za zajedničko rješavanje problema. Okrenuta je bolesniku i pomaže u ublažavanju negativnih emocionalnih stanja bolesnika, rješavanju problema i donošenja odluka, planova. Svakako da utječe na kvalitetu zdravstvene skrbi i zadovoljstvo bolesnika i zdravstvenih djelatnika jer je to komunikacija osjećaja, podrške, razumijevanja i suosjećanja.[637]

Možda takvo određenje terapijske komunikacije otkriva stvarni razlog poteškoća u postizanju terapijskoga učinka jer mnogi zdravstveni djelatnicu nisu spremni ili nemaju dovoljno vještina u terapijskoj komunikaciji. Osnovni cilj terapijske komunikacije jest poboljšanje zdravstvenoga stanja i opće dobrobiti bolesnika.

S druge strane postoje autori koji smatraju da je terapijska komunikacija prije svega vještina i tehnika informiranja sa zdravstveno-obrazovnim utjecajem i aktiviranjem pojedinaca, institucija i javnosti o zdravstvenim pitanjima od zajedničkoga interesa. Opseg zdravstvene zaštite prema tim autorima uključuje prevenciju bolesti, promociju zdravlja, zdravstvenu politiku i upravljanje zdravstvenom skrbi isto kao i poboljšanje kvalitete života i zdravlja pojedinaca unutar zajednice.[638] Bez obzira na određeni stupanj razilaženja u psihološkoj i socijalnoj determiniranosti terapijske komunikacije kao oblika humane komunikacije, većina autora slaže se s činjenicom da je terapijska komunikacija oblik komunikacije koji je na kraju usmjeren na postizanje određenoga terapijskog učinka (pomaganje kroz komunikaciju).[639] Zbog okolnosti procesa i odnosa u njemu pretpostavlja se da su uloge korisnika zdravstvene skrbi i medicinskih djelatnika u komunikacijskome procesu suprotne, ali komplementarne; jedna strana traži pomoć, a druga je može pružiti.[640] Terapijska komunikacija kao zasebni čimbenik u procesu zdravstvene skrbi može imati blagotvorno, iscjeljujuće djelovanje i biti u funkciji liječenja, a ako ne, onda ima negativan učinak i poznata je kao antiterapijski proces.

Voljnost za suradnjom zdravstvenoga djelatnika i bolesnika neophodan je temelj za realizaciju svih aktivnosti usmjerenih na povećanje kvalitete života, održavanje zdravlja ili liječenju zdravstvenih problema bolesnika. Svakako da je to i osnovni preduvjet terapijske komunikacije.

Osnovni oblici terapijske komunikacije jesu slušanje drugih, razumijevanje drugih, davanje podrške, savjeta i uputa, suosjećanja, ukratko pomaganje drugima komunikacijom. Ona uključuje dvije razine izmjena informacija, verbalnu i neverbalnu. Verbalna komunikacija uključuje raspored riječi u rečenici, sadržaj kao kontekst/područje u kojemu se odvija razgovor, što može uključivati vrijeme i fizičko, socijalno, emocionalno i kulturno okruženje. Neverbalna komunikacija uključuje ponašanje koje prati verbalni sadržaj, kao što su: govor tijela, kontakt očima, izraz lica, ton glasa i dr. Primanje i slanje poruka simultani su.

Uz ove osnovne oblike komunikacije krajnji će ishod svakako ovisiti o uspješnosti komunikacije koju zdravstveni djelatniku vodi s bolesnikom. Od iznimne je važnosti dati *dovoljnu količinu* informacija uz *prikladan emocionalni kontekst* u kojemu se pružaju informacije i uz *punu razumljivost* pruženih informacija.

Razlike između profesionalnoga terapijskoga i društvenoga odnosa.[641]

Profesionalni terapijski odnos	Društveni odnos
pomagač preuzima odgovornost za upravljanje odnosom	obje strane jednako su odgovorne za odnos
posebni cilj	može, ali i ne mora postojati točno određeni cilj odnosa
odnos prestaje kada je cilj postignut	odnos može biti dugoročan ili se prekinuti bez obzira na ostvarenje cilja
odnos se oblikuje jer je nekome potrebna pomoć	odnos nastaje spontano, na temelju sviđanja
pomagač minimalno priča o sebi, kod pacijenta to potiče	očekuje se dijeljenje osobnih informacija s obje strane
razumijevanje se mora verbalizirati	razumijevanje nije nužno verbalizirati

Osnova terapijske komunikacije

Često je svrha davanja obavijesti u terapijskoj komunikaciji ublažavanje negativnih emocionalnih stanja (primjerice potištenosti i tjeskobe), a svrha primanja obavijesti ili slušanja jest poticanje emocionalnoga rasterećivanja pojedinca pod stresom.[642]

Sažeto se može reći da su osnovni ciljevi terapijske komunikacije:

1. Zadovoljiti neke od osnovnih psiholoških potreba:
   - želim da me netko pozna
   - želim da me netko razumije
   - želim da me netko cijeni.
2. Pokušati zajedno s bolesnikom riješiti neki njegov problem.

Kako zadržati objektivnost u procesu terapijske komunikacije?

Komunikacija je dvosmjeran proces u kojemu sudjeluju zdravstveni djelatnik i bolesnik. S obzirom na samu definiciju terapijske komunikacije, u literaturi znanu i kao komunikaciju osjećaja, podrške, razumijevanja i

suosjećanja, razumno je postaviti pitanje objektivnosti u procesu terapijske komunikacije. Jasno je da zdravstveni djelatnik koji sudjeluje u komunikaciji nije robotiziran te sam ulazi u proces komunikacije sa svojim osjećajima, s više ili manje asertivnosti i empatije što može dovesti do *prekomjerna približavanja* bolesniku i smanjenja ili gubitka objektivnosti. S jedne strane treba što bolje razumjeti bolesnika i njegove potrebe, a s druge, važno je sačuvati objektivnost u pristupu. Gubitak objektivnosti itekako značajno utječe na ishod terapijske komunikacije i u krajnjemu slučaju terapijska komunikacija može postati antiterapijski proces.

Znaci pretjerane vezanosti za pacijenta:[643]

- posvećivanje dodatna vremena i pažnje određenomu bolesniku
- obilazak pacijenta i izvan radnoga vremena
- obavljanje stvari za pacijenta koje su u stanju izvršiti samostalno
- obezvrjeđivanje postupaka drugoga osoblja
- ljutnja zbog načina na koji drugi članovi tima brinu o bolesnika
- stalno razmišljanje o pacijentu nakon radnoga vremena.

Najčešće zablude i prepreke terapijskoj komunikaciji

Učinkovitost zdravstvene skrbi itekako ovisi o dobroj komunikaciji zdravstvenoga djelatnika i bolesnika. U većini istraživanja u svezi sa zadovoljstvom bolesnika vidljivo je da se bolesnici najviše žale na izostanak dovoljne komunikacije sa zdravstvenim djelatnicima i na premalo informacija o bolesti i zdravstvenome tretmanu.[644] Kako je komunikacija dvosmjeran proces, u kontekstu odnosa zdravstvenih djelatnika i bolesnika nije manje važno zadovoljstvo zdravstvenih djelatnika. Zadovoljstvo poslom koji rade povećat će učinkovitost njihova rada uspostavljanjem boljega odnosa s bolesnicima, boljega odnosa i suradnje s drugim djelatnicima i jačanjem vlastite motivacije za rad.[645] Rad s teškim i zahtjevnim bolesnicima, nedovoljan broj zdravstvenih djelatnika kao i loši uvjeti prostora i opreme, rad u smjenama i dežurstvima, čimbenici su koji negativno djeluju na zadovoljstvo zdravstvenih djelatnika. Sve to može negativno utjecati na razvoj komunikacije, a na kraju i na učinkovitost zdravstvene skrbi.

Na učinkovitost terapijske komunikacije negativno mogu djelovati i mnoge zablude o komunikaciji, a koje su često uzrokovane nezadovoljstvom

i nedovoljnom educiranosti zdravstvenih djelatnika. Najčešće zablude jesu sljedeće:[646]

- bitno je profesionalno obaviti zadatak i biti služben i distanciran
- razgovor s bolesnikom usputna je i nevažna stvar
- planiranje razgovora uz svjesnu uporabu terapijskih tehnika prenaporno je, umjetno i zahtijeva previše vremena
- razgovor s bolesnikom o svim njegovim problemima (i tjelesnim i psihološkim) razmazit će bolesnika i dovesti do prekomjerna vezivanja sa zdravstvenim djelatnikom
- jedini način da se zdravstveni djelatnici zaštite od stresa jest da ne ulaze u poseban odnos s bolesnikom i ne *diraju* u njegove emocije

Uz navedene zablude proces komunikacije mogu otežavati i pogoršavati određene prepreke koje su uglavnom proizvod nezadovoljstva, nedostatka znanja i vremena i nedovoljne educiranosti zdravstvenih djelatnika. Najčešće prepreke jesu:[647]

- stereotipi
- proturječenje
- kritiziranje
- moraliziranje
- ismijavanje
- držanje lekcija
- prijetnje
- distanciranje
- nedostatak vještina
- strah od emocionalne bliskosti, strah da se pacijentu ne naškodi.

Načini komuniciranja kojima zdravstveni djelatnik mogu poboljšati ili pogoršati komunikaciju

Zdravstveni djelatnik može komunicirati s bolesnikom na način koji će poboljšati komunikaciju, pa tako i učinke terapijskoga postupka, ili na način na koji će pogoršati komunikaciju i neće ostvariti njezin cilj.[648]

Poboljšava komunikaciju:

- pokazuje prihvaćanje bolesnika (prihvaća ga kao pojedinca, stoji/sjedi blizu njega, posvećuje mu vrijeme, postavlja zajedničke ciljeve, predviđa potrebe)
- pokazuje ustrajnost (upoznaje obitelj bolesnika, drži se obećanja i ciljeva)

- zastupa bolesnikove interese (uključuje se, povezuje bolesnika sa sustavom, štiti bolesnika i posreduje, prilagođava pravila potrebama bolesnika).

Pogoršava komunikaciju:

- depersonalizira bolesnika (imenuje bolesnika brojem sobe ili dijagnozom, obraća se formalnim izrazima, ne gleda klijenta u oči, nema vremena za razgovor)
- pokazuje prezaposlenost (odaje dojam zaposlenosti, usmjerava interakciju samo na osnovne potrebe bolesnika, zanemaruje znakove uzbuđenosti bolesnika ili potrebe za razgovorom, ne informira bolesnika dovoljno o njegovu stanju)
- ne vjeruje bolesniku (sumnja u njegove motive, drži bolesnika u neznanju).

Tehnike terapijske komunikacije

Zdravstveni djelatnik može uporabiti različite tehnike kako bi uspostavio odnos s bolesnikom. Izbor tehnike izrazito ovisi o svrsi suradnje i sposobnosti bolesnika da komunicira verbalno. Zdravstveni djelatnik treba savladati svaku pojedinu tehniku da bi mogao izabrati odgovarajuću koja bi mogla olakšati interakciju i ojačati odnos s bolesnikom. Terapijska komunikacija pomaže bolesnicima da vjeruju i opuste se, dok neterapijske komunikacijske tehnike kod bolesnika uzrokuju nerazumijevanje i nelagodu te podižu barijere u komunikaciji između zdravstvenih radnika i bolesnika.

Najčešće korištene *terapijske tehnike* komunikacije jesu:

- istraživanje (postavljanje relevantnih pitanja, jedno po jedno da se istraži tema prije nego što nastavite)
- zrcaljenje (usmjeravanje bolesnikovih radnji, misli i osjećaja natrag prema bolesniku)
- informiranje (pružanje informacija koje bolesnik treba znati)
- parafraziranje (ponavljanje bolesnikovih poruka tako da zna kako ga zdravstveni djelatnik sluša)
- pojašnjavanje (procjenjivanje razumije li bolesnik informaciju)
- fokusiranje (fokus na ključnim problemima u konverzaciji)
- prihvaćanje (naznačavanje prijema informacije)

- rezimiranje (organiziranje i sažimanje onoga što je prije rečeno/ urađeno)
- samootkrivanje (ovo je način pokazivanja bolesniku da ste razumjeli informaciju i izrazili mu poštovanje)
- sučeljavanje (pomaganje bolesniku da shvati svoje nedosljednosti u osjećajima, stavovima ili uvjerenjima)
- odavanje priznanja (prepoznaje se ponašanje bolesnika i ističe ga se otvorenim komplimentom)
- poticanje opisivanja percepcije (kod pacijenata koji su iskusili halucinacije, poticajno je i korisno razgovarati o njima, tražeći opisivanje istih uz objašnjavanje razloga zašto se javljaju, ali bez prikazivanja njihovih percepcija u negativnome svjetlu)
- suočavanje (primjenjuje se nakon uspostavljanja povjerenja, pomaže bolesniku shvatiti nedosljednost u osjećajima, stavovima, uvjerenjima ili ponašanju)
- nuđenje nade i humora (davanje nade, tj., komuniciranje o pozitivnim učincima bolesnikova ponašanja, izvođenja i odgovora te pražnjenje energije kroz komično uživanje u nesavršenome što može reducirati napetost i i poboljšati mentalno stanje)
- korištenje tišine (pruža vrijeme bolesniku da riječi ili osjećaje pretoči u riječi, povrati pribranost i nastavi razgovarati).

Neterapijske komunikacijske tehnike:

- lažno uvjeravanje (pokušaji da se odagna tjeskoba implicirajući da nema stvarna razloga za brigu)
- davanje savjeta (zdravstveni djelatnik nameće svoje osobno mišljenje i rješenja bolesniku, implicirajući da bolesnik ne može samostalno donijeti odluke)
- davanje odobrenja (nuđenje nepotrebnih odobravanja kod bolesnika može razviti uvjerenje da je odobravanje svrha komuniciranje, da bude pohvaljen)
- odbacivanje (odbijanje ili pokazivanje prijezira prema ponašanju bolesnika)
- slaganje (indicira slaganje s bolesnikom)
- neslaganje (suprotno ideji klijenta)
- poricanje (nepriznavanje da problem uopće postoji),

- omalovažavanje izraženih osjećaja (pogrešno procjenjivanje stupnja nelagode bolesnika)
- ispitivanje (stalno ispitivanje bolesnika, koje je intenzivno, nelagodno, zamorno i prijeteće je bolesnikovim pravima na privatnost. Istraživanje pacijenta pitanjima nije relevantno i sa stajališta zdravstvene skrbi nije prikladno.)
- preopterećenje (opterećivanje bolesnike brojnim, često nepotrebnim informacijama i pitanjima, uz dugotrajnu komunikaciju koja nije dobro isplanirana i sama po sebi svrsishodna i prilagođena bolesniku).

Faze terapijskoga razgovora

Terapijska komunikacija uključuje širok raspon različitih vrsta komunikacije s korisnikom zdravstvene skrbi u procesu liječenja. Iako različiti, svi oblici komunikacije zdravstvenih djelatnika s bolesnicima u osnovi su osmišljeni od pojedinih osnovnih oblika terapijske komunikacije: aktivnoga slušanja bolesnika, razumijevanje njihovih potreba, osiguravanja podrške, izražavanja suosjećanja i davanja smislenih savjeta i uputa koji će im pomoći da nadvladaju, eliminiraju ili ublaže trenutačne zdravstvene probleme.[649]

Terapijska komunikacija. Terapijska komunikacija dinamičan je proces i kao takav ima definirane faze koje se u stvarnoj situaciji ne mogu prepoznati niti interpretirati pojedinačno u postizanju navedenoga cilja komunikacije. Podjela terapijske komunikacije u faze ima primarno didaktičku važnost i njezina je primarna uloga napraviti smjernice za postizanje povoljne terapijske komunikacije u zdravstvenoj skrbi.

Faza započinjanja razgovora

Ova faza zove se i orijentacijska faza, tijekom koje se zdravstveni djelatnik predstavlja bolesniku i objašnjava svrhu intervjua kao i razloge uzimanja podataka. Zdravstveni djelatnik treba razumjeti pacijentove potrebe, povjerenje i povjerljivost moraju biti uspostavljeni, a profesionalizam je ekstremno važan. Sastoji se od sljedećega:

- pozdravite klijenta imenom
- ponudite da sjedne
- predstavite se
- objasnite svrhu razgovora

- recite koliko imate vremena za razgovor
- isključite telefon
- ne razgovarajte preko ramena
- ne započinjite kritikom.

Faza tijeka razgovora

Zove se i radna faza tijekom koje zdravstveni djelatnik postavlja pitanja kako bi dobio podatke radi pravljenja plana zdravstvene skrbi. U ovoj fazi koristi različite strategije/strategije terapijske komunikacije kako bi olakšao komunikaciju. Sastoji se od sljedećega:

- osigurajte privatnost
- započnite razgovor otvorenim pitanjima
- koristite zatvorena pitanja samo kada je to nužno
- ne postavljajte previše pitanja
- održavajte kontakt očima
- ohrabrujte bolesnika ohrabrujućim gestama i potičite ga na razgovor
- pažljivo slušajte
- pratite bolesnikovu neverbalnu komunikaciju
- iskažite podršku, razumijevanje i suosjećanje.

Faza završavanja razgovora

Završna faza tijekom koje bolesnik treba znati da se intervju završava. Zdravstveni djelatnik može reći da ima još samo nekoliko pitanja. Zdravstveni djelatnik sažima informacije i pita bolesnika za točnost informacija:

- ponovite pred bolesnikom sve važno što je rekao
- provjerite zajedno s bolesnikom jeste li sve dobro shvatili
- upitajte bolesnika je li nešto propustio i želi li još nešto dodati
- zahvalite za razgovor, pozdravite, otpratite bolesnika do vrata.

Tijekom intervjua terapijske komunikacije odnos zdravstveni djelatnik – bolesnik mora slijediti profesionalna standardna pravila koja su neophodna za liječenje koje će se provesti. Jedan od najvažnijih koraka jest pratiti i postaviti ograničenja na bolesnikovo ponašanje kao i ponašanje zdravstvenoga djelatnika. Neke ključne značajke kako se odnosi razvijaju jesu ton, priroda i fokus sastanka zdravstvenoga djelatnika i bolesnika. Uspostavljeni odnos igra ključnu ulogu u razmjeni informacije i ovisi o stupnju postignute komunikacije, količini i kvaliteti pruženih informacija, osjećaju partnerskoga

odnosa, poštovanja bolesnika od zdravstvenoga djelatnika i sposobnosti zdravstvenoga djelatnika da motivira bolesnika.

Povratna informacija

Povratna informacija ekstremno je važna u svim aspektima komunikacije, tako i u terapijskoj. Povratna informacija u terapijskoj komunikaciji između zdravstvenih djelatnika i bolesnika može imati različite oblike i manifestacije – od smijeha ili mrštenja, klimanja glavom do verbalnih reakcija bolesnika ili promjena u njihovu ponašanju.[650] Obično se navodi pet glavnih kategorija povratnih informacija koje se pojavljuju kod provođenja terapijske komunikacije:[651]

- procjena (davanje mišljenja o vrijednosti izjava u intervjuu)
- interpretacija (parafraziranje) (namjera da se objasni značenje poslane poruke)
- podržavanje (davanje podrške sugovorniku)
- ispitivanje (namjera da se saznaju daljnje informacije, razvije diskusija ili razjasni zaključke)
- razumijevanje (namjera da se u potpunosti otkrije poruka sugovornika).

Povratna informacija važan je pokazatelj načina na koji primatelj poruke tumači i prihvaća. To je utjecaj poslane poruke na primatelja i mogući utjecaj zbunjujućega čimbenika u komunikaciji – predrasuda.[652] Bit i osnovni cilj postignute terapijske komunikacije u zdravstvenoj skrbi jest izgradnja povjerenja korisnika, koje je vrlo važno za uspjeh primijenjenih intervencija skrbi. Pojednostavljeno, ako zdravstveni djelatnik nema vještine potrebne za postizanje pozitivne terapijske komunikacije s bolesnikom, očekivani terapijski učinci komunikacije na proces skrbi i liječenja neće se dogoditi.[653]

BILJEŠKE

POVIJESNI RAZVOJ KOMUNIKACIJE

1 Mario Plenković, *Komunikologija masovnih medija*, Barbat, Zagreb, 1993., 6.
2 https://www.sutori.com/story/povijest-komunikacije.
3 J. Stoetzel: *Psihologija interpersonalnih odnosa*, u: G. Gurvitch: Sociologija II., Naprijed, Zagreb, 1966., 360. – 361.
4 K. K. Reardon: *Interpersonal communication – Where Minds Meet*, Wadswordth pub. Company, Belmont, 1987., 19.
5 A. Bogdanić: *Ogledi iz komunikologije*, Komunikološki koledž u Banjaluci, Banja Luka, 2010., 13.
6 M. Beker: *Kratka povijest antičke retorike*, Artresor naklada, Zagreb, 1997., 11.
7 Isto, 12.
8 K. K. Reardon, *n. dj.*, 20.
9 Isto.
10 Vidi: P. Weber-Schäfer: *Aristotel*, u: H. Maier, H. Rausch, H. Denzer: Klasici političkog mišljenja, Golden marketing, Zagreb, 1998., 45.
11 G. Kišiček: *Retorika i politika*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2018., 18. – 21.
12 Vidi. Zv. Milanović: *Uvod*, u: Marko Tulije Cicerin-Život i djelo: Lelije o prijateljstvu, CID-NOVA, Zagreb, 2007., 5. – 88.
13 U nekim djelima navode se godine života od 35 do 95.
14 M. Beker, *n. dj.*, 54.
15 M. L. Knapp, J. A. Hall: *Nonverbal Communication in Human Interaction (fourth ed.)*, Harcourt Brace College Pub., Fort Worth, 1997., 21. – 22.
16 G. L. Trager: *Paralanguage: A first approximation*, in: Studies in Linguistics, 1958.

VAŽNOST I POJAM KOMUNIKACIJE

17 Vidi. C. F. Keating: *World Without Words: Messages from Face and Body*, in: W. J. Lonner, R. S. Alpass, (eds.), Psyhology and Culture, Allyn and Bacon, Boston, 1994., 75.
18 S. Tubbs: *Human Communication - Principles and Contexts*, McGraw - Hill, New York, 2010., 6.
19 Isto.
20 M. Kunczik, A. Zipfel: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb, 2006., 10.
21 S. Tubbs: *Human Communication - Principles and Contexts*, McGraw - Hill, New York, 2010., 8.
22 L. A. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel: *Communication between cultures*, Six ed., Thomson-Wadsworth, Australia, 2007., 12.
23 *Media Studies*, Pitman, London, 1994.
24 M. J. Rouse, S. Rouse: *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb, 2005., 20.
25 F. Vreg: *Demokratsko komuniciranje*, Narodna i univerzitetska biblioteka BiH, Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 1991., 19.
26 Zorica Tomić: *Komunikologija*, Čigoja štampa, Beograd 2000., 28.
27 F. Vreg, *n. dj.*, 21.
28 L. A. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, *n. dj.*, 12
29 Isto, 13.
30 Vidi: S. W. Littlejohn: *Theories of Human Communication*, Wadsworth, Belmont, 1989., 152.
31 Vidi: M. Radojković, T. Đorđević: *Osnove komunikologije*, FPN, Beograd, 2005., 7.
32 https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32687
33 Vidi: A. Bogdanić, *n. dj.*, 14. – 17.
34 S. Leinert Novosel: *Komunikacijski kompas*, Plejada, Zagreb, 2012., 20.
35 Vidi: R. Zelenika: *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela – Znanstvene kvantitativne metode*, IQ plus Kastav, Rijeka, 2015.
36 https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32687
37 Isto.

PROCES KOMUNIKACIJE

38 M. Plenković, *n. dj.*, 66.
39 S. P. Robbins: *Essentials of organizational behavior*, Eighth ed., Pearson Printice Hall, New Jersey, 2005., 137.
40 Više: M. Plenković, *n. dj.*, 78.
41 M. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 44.
42 Isto.
43 T. Erikson: *Okruženi idiotima – Kako razumjeti one koje je nemoguće razumjeti*, Poetika, Zagreb, 2018., 13.
44 M. Gladwell: *Točka preokreta*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2005., 133.
45 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 17.
46 L. G. Schiffman, L. L. Kanuk: *Ponašanje potrošača*, Mate, Zagreb, 2004., 229.
47 F. Vreg, *n. dj.*, 25.
48 P. Smith: *Marketinška komunikacija*, Clio, Beograd, 2002., 68
49 M. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 51.
50 Isto, 51. – 54.
51 Isto, 54. – 60.
52 Isto, 61. – 63.
53 Vidi: M. L. Knapp: *Social intercourse: From greating to gooby*, Allyn i Bacon, Boston, 1978., vii.
54 Vidi: C. R. Berger, R. J. Calabrese: *Some explorations in initial interaction and beyond*: Toward a developmental theory of interpersonal communication, Human Communication Research, 1., 1974., 99. – 112.
55 J. C. McCroskey, V. P. Richmond: *Fundamentals of Human Communication*, Waveland Press, Illinois, 1996., 20. – 21.
56 Isto, 20.
57 S. D. Lane: *Interpersonal comunication – Competence and contexts*, Pearson, Boston, 2008., 23.
58 Isto.
59 Isto, 24.
60 Isto.
61 Isto.
62 M. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 48.
63 Isto, 45.
64 A. M. Sallee: *Effective Communication and Conflict Resolution*, in: B. Cherry, S. R. Jacob: Contemporary Nursing – Issues, Trends & Management, six ed., Elsevier, St. Louis, 2014., 326.
65 M. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 46.
66 http://www.centar-poslovanja.com/dopisi/pisana-komunikacija
67 Vidi: A. Mehrabian, *Messages*, Wadsworth Pub. Company, Inc., Belmont, California, 1971., 43. – 44.
68 F. Vreg, *n. dj.*, 33.
69 K. K. Reardon, *n. dj.*, 20.
70 Više: R. Buck: *The Communication of Emotion*, Guilford press, New York, 1984., 4. – 5.
71 A. Heywood: *Politika*, Clio, Beograd, 2004., 506.
72 F. Vreg, *n. dj.*, 37.
73 R. Lorimer: *Mass communications – A Comparative Introduction*, Manchester University Press, Manchester and New York, 1994., 25.
74 M. Haralambos, M. Holborn: *Sociologija – teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, 2002., 936.
75 A. Gregory: *Planning and Managing Public Relations Campaigns*, IPR, London, 2000.,86.
76 Vidi: F. Vreg, *n. dj.*, 128.
77 K. Floyd: *Interpersonal Communication, Learning Solutions*, Boston, 2012., 9.
78 Isto.

FUNKCIJE KOMUNIKACIJE

79 Vidi: D. Čović: *Liderstvo i ljudski resursi*, Sveučilište u Mostaru, 2019., 158. – 159.
80 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 38.
81 U radu *The Structure and Function of Communication in Society* (1948./1960.)
82 S. P. Robbins: *Essentials of Organization Behevior*, Eighth ed., Pearson, Printice Hall, New Jersey, 2005., 137.
83 W. J. Severin, J. W. Tankard, Jr.: *Communication Theories - OrIgins,* Methods and Uses in the Mass Media, Longman 2000., 321.
84 U radu *Mass Communication, Popular Taste and Organized Social Action* (1948./1960.)
85 11. rujna 1993. godine
86 Cit. pr. W. J. Severin, J. W. Tankard, *n. dj.*, 321.
87 Isto, 322.
88 Isto.
89 Isto.
90 Isto, 323.
91 F. Vreg, *n. dj.*, 51.
92 T. Kesić: *Marketinška komunikacija*, Mate, Zagreb 1997., 18.
93 F. Vreg, *n. dj.*, 53.
94 U radu: *Mass Communication, Popular Taste and Organized Social Action* (1960.).
95 Cit. pr. F. Vreg, *n. dj.*, 53.
96 T. Kesić: *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb 2003., 19.
97 B. McNair: *Uvod u političku komunikaciju*, FPZ, Zagreb 2003, 27. - 28.

TEMELJI INDIVIDUALNOGA (OSOBNOGA) PONAŠANJA

98 Isto, 7.
99 V. Anić: *Rječnik hrvatskog jezika*, Novi Liber, Zagreb, 1991. 790.
100 S. C. Certo, S. T. Certo: *Moderni menadžment,* 10 izd., Mate, Zagreb, 2008., 433.
101 O. Mandino: *Najveći trgovac na svijetu*, Veble, Zagreb, 2003., 145.
102 A. Green: *Kreativnost u odnosima s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2007., 8.
103 P. M. Senge i dr.: *Peta disciplina u praksi*, Mozaik, Zagreb, 2002.. 169.
104 S. C. Certo, S. T. Certo, *n. dj.*, 433.
105 S. P. Robbins, *n. dj.*, 20. – 21.
106 A. Green, *n. dj.*, 9. – 10.
107 Isto, 10.
108 Isto, 11.
109 S. C. Certo, S. T. Certo, *n. dj.*, 432.
110 J. C. Maxwell: *17 neosporivih pravila za uspješan timski rad*, Katarina Zrinski, Varaždin, 2003., 17. -18.
111 J. C. Maxwell, *n. dj.*, 120.
112 S. P. Robbins *n. dj.*, 34. – 35.
113 Isto.
114 J. Little: *Bruce Lee - Umjetnik života*, Planetopija, Zagreb, 2007., 35.
115 Isto, 27. – 28.
116 V. Wiener: *Power Communication – Positioning Yourself for High Visibility*, New York University Press, New York, 1994., 9.
117 R. Ailes: *You are the Message*, Doubleday/Currency, New York, 1988., 91.
118 G. Langghut, *n. dj.*, 306.
119 Isto, 92.
120 Isto, 94.

UPRAVLJANJE ODNOSIMA U KOMUNIKACIJI

121 K. K. Reardon, *n. dj.*, 159.
122 Isto. 161.
123 A. Demaris, W. Withe, *n. dj.*, 120.
124 K. K. Reardon, *n. dj.*, 168. – 169.
125 Pojam „podrum" našeg života upotrijebio je E. Goffman u djelu The presentation of self in everyday fife, Doubleday, New York, 1959.
126 K. K. Reardon, *n. dj.*, 180.
127 S. Tubbs, *n. dj.*, 238.
128 K. K. Reardon, *n. dj.*, 183.
129 S. Tubbs, *n. dj.*, 220.
130 Isto, 221.
131 Isto, 223. – 224.
132 Isto, 225.
133 S. Tubbs, *n. dj.*, 226.
134 Isto, 232.

INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA

135 S. McCornack: *Reflect&Relate – An introduction to interpersonal communication*, Second Ed., Betford/St. Martin's, Boston-New York, 2010., 13.
136 Ljudi konstantno komuniciraju i različite su procjene uspjeha te komunikacije. Među odraslim Amerikancima Nacionalno društvo za komunikacije provelo je anketu te je 91 % sudionika ocijenilo svoje komunikacijske vještine iznad prosjeka. Ne umanjujući njihov osjećaj za uspjehom u komunikaciji, važno je znati da iskustvo u nečemu nije isto kao stručno znanje u tome. Mnogi ljudi voze, ali to ih ne čini ekspertima vožnje. Mnogi ljudi imaju djecu, ali to ih ne čini ekspertima u odgoju djece. Iskustvo može biti neprocjenjivo, ali stručno znanje zahtijeva razvoj znanja i sposobnosti koje idu iznad osobnoga iskustva.
137 Martin Buber, židovski filozof (Beč, 8. 2. 1878. – Jeruzalem, 13. 6. 1965), profesor religiologije i etike na Sveučilištu u Frankfurtu na Majni (1924. – 1933.) te socijalne filozofije i sociologije na Hebrejskom sveučilištu u Jeruzalemu (1938. – 1951.); osnivač i urednik mjesečnika Der Jude (1916. – 1924.) i prvi predsjednik Izraelske akademije znanosti i umjetnosti. U svojoj se filozofiji uglavnom bavio političkom i duhovnom obnovom židovstva; utemeljio je tzv. filozofiju dijaloga (dijalogika), kojoj je u središtu odnos Ja i Ti, čovjekov izravni odnos prema bližnjemu, prema svijetu i prema Bogu. Glavna djela: *Ja i Ti (Ich und Du,* 1922*)*, *Problem čovjeka (Das Problem des Menschen,* 1948*)*, *Pradistanca i odnos (Urdistanz und Beziehung*, 1951), *Čovjek i njegova prilika (Der Mensch und sein Gebild*, 1955), *Logos* (1960).
138 S. McCornack, *n. dj.*, 14.
139 Vidi: A. P. Bochner: *Interpersonal communication*, in: International Encyclopedia of Communication, Oxford University press, New York, Oxford, 1989., 336.
140 K. K. Reardon, 9. – 10.
141 Vidi: Odnosna strana obavijesti u: F. Shultz von Thun: *Kako međusobno razgovaramo 1., Smetnje i razrješenja - Opća psihologija komunikacije*, Erudita, Zagreb, 2001., 138.
142 S. McCornack, *n. dj.*, 15. – 16.
143 Isto, 17.
144 Isto, 17. – 18.
145 K. Floyd, *n. dj.*, 22. – 23.
146 Isto, 23.
147 Isto.
148 Isto, 24. – 25.

149 C. Berger: *Interpersonal Communication*: Theoretical Perspectives, Future Prospects, Journal of Communication, 55 (3), 2005., 415. – 447.
150 Isto.
151 Isto.
152 Vidi: C. Berger, *n. dj.*, 415. – 447.
153 Deceptivan dolazi od engleske riječi *deceptive* što znači obmanjujući, varljiv, prevarljiv, varav.
154 G. R. Miller, J. B. Stiff: *Deceptive Communication*, Sage Pub., Newbury Park, 1993., 13
155 Isto.
156 Vidi: G. R. Miller, M. Steinberg: *Between people: A new analysis of interpersonal communication*, Science Research Associates, Chicago, 1975.
157 G. R. Miller, J. B. Stiff, *n. dj.*, 13.
158 Više: S. McCornack, *n. dj.*, 254. – 257.
159 S. McCornack, *n. dj.*, 20. – 21.

VJEŠTINE I TEHNIKE I INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE

160 E. Fromm: *Umijeće ljubavi*, Naprijed, Zagreb, 1989., 12.
161 O. D. W. Harige: *Communication as skilled performance*, in: O. D. W. Harige: The Handbook of Communication Skills, Routledge, London and new York, 1991., 10.
162 M. Combs, D. Slaby: *Social skills Training whit Childern*, 1977., cit. pr. O. D. W. Harige: The Handbook of Communication Skills, Routledge, London and new York, 1991., 10.
163 Vidi: O. D. W. Harige, *n. dj.*, 12. – 21.
164 S. D. Lane, *n. dj.* 136.
165 R. Ailes, *n. dj.*, 26.
166 J. C. Maxwell, L. Parott: *25 Ways To Win With People*, Harpercollins Leadership, 2005., 1.
167 V. Wiener, *n. dj.*, 37. – 39.
168 Vidi: A. Mehrabian: *Silent Messages*, Wadsworth Pub. Company, Inc., Belmont, California, 1971., 3.
169 A. Demarais, V. White: *Prvi dojam – što ne znate o tome kako vas drugi vide*, Lisac i Lisac, Zagreb, 2007., 15.
170 Vidi: TJ Walker: *Tajna javnog nastupa*, Via Media i Media Res, Sarajevo, 2012., 25.
171 R. Ailesa, *n. dj.*, 3. – 4.
172 Isto.
173 A. Demarais, V. White, *n. dj.*, 23. – 24.
174 Isto.
175 Isto, 195. – 196.
176 B. Cherry, S. R. Jacob: *Contemporary Nursing – Issues*, Trends & Management, Six ed., Elsevier, St. Louis, 2014., 328.
177 D. Carnegi: *Kako steći komunikacijske vještine*, VBZ, Zagreb, 2014., 41.
178 A. Demarais, V. White, *n. dj.*, 67.
179 J. C. Maxwell, L. Parott, *n. dj.*, 149.
180 Vidi: *Prvih trideset sekundi*, u: R. Ailes, *n. dj.*, 146.
181 J. M. Maxwell, L. Perrott, *n. dj.*, 36. – 37.
182 A. Demarais, V. White, *n. dj.*, 77.
183 A. Mehrabian, *n. dj.*, 49.
184 Stendal: *Crveno i crno*, Veselin Masleša, Sarajevo, 1971., 132.
185 *Četiri jahača Apokalipse* su četiri mitske figure i pojavljuju se u Bibliji u šestome poglavlju *Otkrivenja* evanđelista Ivana. Stihovi opisuju četiri jahača i konja, od kojih svaki predstavlja jedno zlo te koji će se pojaviti na Zemlji na dan Apokalipse, nagovješćujući smak svijeta. Četiri jahača predstavljaju neizbježna zla koja se pojavljuju kako ljudi na Zemlji gube humanost i odlike ljudskosti. Oni su prva četiri od ukupno sedam zapečaćenih poruka.
186 https://www.sensa.hr/clanci/lifecoach/martha-beck-zasto-nikad-ne-bismo-smjeli-kritizirati
187 D. Niven: *100 jednostavnih tajni uspješnih ljudi – Što su znanstvenici otkrili i kako vi to možete iskoristiti*, Profil, 2006., 36.

188 Vidi: R. Templer: *The Rules of Work*, Pearson Edu. Inc., 2003.
189 https://www.bitno.net/vjera/psovka-veliko-zlo/
190 Isto.
191 B. Tracy: *Umetnost zaključenja prodaje*, Finesa, Beograd, 2007, 72.
192 E. Fromm: *Čovjek za sebe*, Naprijed, Zagreb, 1986., 33.
193 Vidi: „Benigna agresija" u: E. Fromm: *Anatomija ljudske destruktivnosti II.*, Naprijed, Zagreb, 1984., 11.
194 V. Wiener, *n. dj.*, 35. – 36.
195 S. Leinert Novosel, *n. dj.*, 63.
196 Isto, 64.
197 B. Tracy: *Maximum Achievement – The Proven System of Strategies and Skills That Will Unlock Your Hidden Powers to Succeed*, Simon&Schuster, New York, 261. – 262.
198 Isto, 268. – 269.
199 B. Obama: *Odvažnost nade*, Profil, Zagreb, 2008., 63.
200 A. Demarais, V. White, *n. dj.*, 129.
201 C. Hawley: *Poeple skills*, Alpha – Penguin Group, New York, 2014., 30.
202 R. S. Pritchard: *Bridge*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 98. – 100.
203 Isto.
204 R. Ailes, *n. dj.*, 202.
205 C. Hawley, *n. dj.*, 213.
206 A. Mehrabian, *n. dj.*, 32. – 33.
207 A. Demarais, V. White, *n. dj.*, 68. – 69.
208 G. Langguht, *n. dj.*, 257.
209 S. D. Lane, *n. dj.*, 132.
210 Isto, 133.
211 Isto, 134.
212 Isto, 135.
213 Isto.
214 B. Cherry, S. R. Jacob, *n. dj.*, 329.
215 Isto, 329. – 330.
216 *Logičke zablude* u svezi su s kulturom pojedinca, njegovim rodom, pozadinom i osobnim iskustvima te su prepreke za smislenu komunikaciju. Pojedinci često ne mogu razdvojiti raspoloženja, misli i percepcije, jer postaju međusobno povezani u jednom kontinuiranom procesu evaluacije, koji uključuje osjećaj, razmišljanje i reagiranje. U vremenima povećanoga stresa vjerojatnije je da će ljudi koristiti pogrešno razmišljanje koje utječe na komunikacijski proces. Prepoznavanje distorzija i pogrešne logike promicat će učinkovitu komunikaciju i smanjiti zbunjenost ili čak spriječiti konflikt.
217 B. Cherry, S. R. Jacob, *n. dj.*, 331.
218 Isto.
219 Izraz *crvena haringa* (idiom) navodno je proizišla iz prakse odvraćanja lovačkih pasa vučeći smrdljivu, soli sušenu, haringu preko staze životinje koju su išli.
220 Vidi: M. Zvonarević: *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb, 1989., 601. – 602.
221 V. Wiener, *n. dj.*, 49. – 50.

VERBALNA KOMUNIKACIJA

222 R. Ailes, *n. dj.*, 10.
223 Z. Tomić: *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2016., 680.
224 S. McCornack, *n. dj.*, 188.
225 Vidi: http://struna.ihjj.hr/naziv/jezicni-determinizam/25206/
226 S. McCornack, *n. dj.*, 192.
227 Isto, 195. – 197.

228 K. Reardon, *n. dj.*, 5.
229 S. Tubbs, *n. dj.*, 70.
230 Isto, 74. – 75.
231 F. Vreg, *n. dj.*, 28.
232 https://www.enciklopedija.hr
233 Vidi: *Dvosmislene poruke*, u: A. Mehrabian: *Silent Messages*, 1971., 40.
234 Z. Tomić, *n. dj.*, 684.
235 Isto, 97. – 98.
236 K. O. Locke, *n. dj.*, 322.
237 R. Ailes, *n. dj.*, 100.
238 M. Saville-Troike: *An Integrated Theory of Communication*, Norwood, New Yersey, 1985., cit. pr. K. O. Locke, *n. dj.*, 324.
239 K. O. Locke, *n. dj.*, 324.

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

240 M. L. Knapp, J. A. Hall, *n. dj.*, 5.
241 Isto.
242 Isto, 7.
243 S. McCornack, *n. dj.*, 239.
244 Isto, 240.
245 Većina ljudi izražava emocije poput tuge i ljubavi sniženom visinom glasa, a neprijateljske emocije poput ljutnje i prezira glasnoćom. Visina glasa prenosi emociju tako snažno da je izvor zvuka (ljudski glas ili drugi) irelevantan, a riječi nisu nužne.
246 S. McCornack, *n. dj.*, 241.
247 Neverbalna komunikacija također nam pomaže regulirati pozornost i ponašanje drugih.
248 S. McCornack, *n. dj.*, 242. – 243.
249 Za romantične parove razina neverbalnoga sudjelovanja izravni je pokazatelj zdrave veze.
250 M. L. Knapp, J. A. Hall, *n. dj.*, 118.
251 Isto, 118. – 120.
252 M. L. Knapp, S. A. Hall, *n. dj.*, 121. – 124.
253 Situacija u kojoj je malo aktivnosti može se percipirati kao toliko dosadna da osjećamo da smo tu „oduvijek".
254 M. L. Knapp, S. A. Hall, *n. dj.*, 123. – 124.
255 Isto, 129. – 130.
256 Isto, 132.
257 Vidi: A. Mehrabian: *Public Places and Private Spaces – The Psychology of Work, Play, and Living Environments*, Basic Books Inc., Pub., New York, 1976., 88. – 89.
258 Detaljnije: M. L. Knapp, S. A. Hall, *n. dj.*, 133. – 134.
259 Isto, 136.
260 Isto, 138.
261 Primjerice, u jednoj je studiji ponašanje kupaca u *McDonald'su* pokazalo veću angažiranost od onih u Burger Kingu. Činilo se da su kraća udaljenost od stolova i općenito manje ugodno okruženje činitelji veće angažiranosti gostiju u *McDonald'su*.
262 Vidi: A. Mehrabian: *Public Places and Private Spaces – The Psychology of Work*, Play, and Living Environments, Basic Books Inc., Pub., New York, 1976.
263 A. Green, *n. dj.*, 41.
264 A. Speer: *Sjećanja iz Trećeg Reicha*, „Otokar Keršovani", Rijeka, 1980., 99.
265 Isto.
266 Vidi: M. L. Patterson: *Interpersonal distance*, in: International Encyclopedia of Communication, Oxford University press, New York, Oxford, 1989., 340. – 343.
267 K. O. Locke, *n. dj.*, 320.
268 Isto.

269 A. Pease, B. Pease: *The Definitive Book of Body Language*, Orion Books, London, 2004., 194. - 195.
270 M. L. Knapp, S. A. Hall, *n. dj.*, 155.
271 P. A. Andersen, *n. dj.*, 43.
272 Isto.
273 A. Mehrabian, *n. dj.*, 34.
274 Isto, 37.
275 M. L. Knapp, S. A. Hall, *n. dj.*, 155.
276 S. M. Lyman, M. B. Scott: *Teritoriality: A neglected sociological dimension*, Social Problems, 15., 1967., 236. – 249.
277 M. L. Knapp, S. A. Hall, *n. dj.*, 156.
278 A. Mehrabian, *n. dj.*, 31.
279 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 7. – 8.
280 L. King: *How to Talk to Anyone, Anything, Anywhere – The Secrets of Good Communication King*, Gramercy, 1995., 45. – 46.
281 E. H. Radinger: *Mudrost vukova – kako razmišljaju, planiraju i skrbe jedni o drugima*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2019., 63. – 64.
282 Naš jezik obuhvaća oko 100 000 riječi, od kojih većina ljudi redovito upotrebljava oko 5000. A od tih u svakidašnjem govoru upotrebljavamo oko 1000 riječi. Usporedimo li to s tvrdnjom pojedinih znanstvenika da govor tijela obuhvaća gotovo 700 000 signala, T. Erikson, *n. dj.*, 115.
283 A. Mehrabian, *n. dj.*, 43. - 44.
284 Isto, 43.
285 P. Thomson: *Tajna komunikacije*, Barka, Zagreb, 1998., 116. – 117.
286 A. Pease, *n. dj.*, 9. – 10.
287 K. Kurspahić: *Bijela kuća – Američki predsjednički izbori*, Oslobođenje, Sarajevo, 1984., 75.
288 P. Oborne, S. Walters, *n. dj.*, 214.
289 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 220.
290 A. Green, *n. dj.*, 39.
291 R. Ailes, *n. dj.*, 26.
292 L. Young: *Govor lica – Kako lice otkriva osobnost*, Mozaik knjiga, Zagreb, 1994., 9. – 10.
293 S. Tubbs, *n. dj.*, 113.
294 M. L. Knapp, S. A. Hall, *n. dj.*, 3. – 4.
295 Isto, 10.
296 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 165.
297 Vidi: V. Wiener, *n. dj.*, 23.
298 A. Green, *n. dj.*, 40.
299 L. King, *n. dj.*, 45. – 46.
300 M. Rijavec i D. Miljković: *Neverbalna komunikacija*, VERN, Zagreb, 2002., 37. - 39.
301 P. A. Andersen: *Nonverbal Communication – Forms and Functions*, Mayfield Pub. Company, Mountian View, California, 1999., 40.
302 S. Tubbs, *n. dj.*, 115.
303 Isto.
304 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 173. – 174.
305 P. Thomson, *n. dj.*, 70. – 72.
306 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 181. – 184.
307 V. Wiener, *n. dj.*, 26.
308 Isto.
309 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 130. – 134.
310 Vidi: A. Mehrabian, *n. dj.*, 6. – 7.
311 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 130. – 134.
312 Isto, 58.
313 Isto, 53.
314 Isto, 33. – 34.
315 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 75. – 79.
316 L. Young, *n. dj.*, 23.
317 Isto.
318 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 84.

319 M. L. Knapp, S. A. Hall, *n. dj.*, 10.
320 S. Tubbs, *n. dj.*, 121.
321 M. L. Knapp, S. A. Hall, *n. dj.*, 11.
322 V. Wiener, *n. dj.*, 28. – 29.
323 Vidi: R. L. Birdwhistell: *Kinesic and Context – Essays on Body Motion Communication*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1970., 108. – 110.
324 G. Langguht, *n. dj.*, 268.
325 M. Rijavec, D. Miljković, *n. dj.*, 44.
326 V. Wiener, *n. dj.*, 29.
327 S. Tubbs, *n. dj.*, 126.
328 M. L. Knapp, J. A. Hall, *n. dj.*, 428
329 Vidi: F. Goldman-Eisler: *Psycholinguistics: Experiments in spontaneous speech*, Academic Press, London, New York, 1968.
330 M. L. Knapp, J. A. Hall, *n. dj.*, 430.
331 J. A. Hall: *Nonverbal seks differences: Communication accuracy and expressive style*, John Hopkins University Press, Baltimore, 1984.
332 V. Wiener, *n. dj.*, 44.
333 M. L. Knapp, J. A. Hall, *n. dj.*, 231.
334 Isto, 232.
335 V. Wiener, *n. dj.*, 31. – 32.
336 P. A. Andersen, *n. dj.*, 308.
337 Isto.
338 B. Skoko, *n. dj.*, 191.
339 Vidi: J. T. Molly: *Dress for Success*, Warner Books, New York, 1975., 1. – 10.
340 V. Wiener, *n. dj.*, 32.
341 Isto, 33.

AKTIVNO SLUŠANJE

342 S. Englund: *Napoleon – Politički život*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2008., 159.
343 C. Hawley, *n. dj.*, 17.
344 S. Tubbs, *n. dj.*, 138.
345 V. Wiener, *n. dj.*, 31.
346 S. Tubbs, *n. dj.*, 139.
347 V. Wiener, *n. dj.*, 42.
348 S. Tubbs, *n. dj.*, 140.
349 B. Tracy, *n. dj.*, 307.
350 S. E. Lucas, *n. dj.*, 50. – 53.
351 A. Green, *n. dj.*, 45.
352 S. Tubbs, *n. dj.*, 145.
353 Isto, 146. – 148.
354 S. Tubbs, *n. dj.*, 155.
355 C. Hawley, *n. dj.*, 19.
356 S. E. Lucas, *n. dj.*, 53. – 59.
357 D. Carnegie, *n. dj.*, 56.
358 S. Tubbs, *n. dj.*, 136.
359 A. M. Sallee, *n. dj.*, 342.

KOMUNIKACIJA U MALIM GRUPAMA

360 Grupa i skupina su u ovome pristupu sinonimi.
361 S. F. Robbins, *n. dj.*, 101.
362 K. K. Reardon, *n. dj.*, 186.
363 Vidi: L. G. Schiffman, L. L. Kanuk, *n. dj.*, 263.
364 S. F. Robbins, *n. dj.*, 102.
365 S. Tubbs, *n. dj.*, 346.
366 S. F. Robbins, *n. dj.*, 102.
367 K. K. Reardon, *n. dj.*, 186. – 187.
368 B. W. Tuckman: *Development sequence in small groups*, Psychological Bulletin, 63(6), 1965., 384. - 399.
369 S. Tubbs, *n. dj.*, 358. – 360.
370 S. F. Robbins, *n. dj.*, 102.
371 S. Tubbs, *n. dj.*, 361.
372 Vidi: M. Ajduković: *Grupni pristup u psihosocijalnom radu*. Načela i proces., DPP, Zagreb, 1997.
373 S. F. Robbins, *n. dj.*, 103.
374 H. Gençer: *Group Dynamics and Behaviour*, Universal Journal of Educational Research 7 (1), 2019., 223. – 229.
375 Isto, 105.
376 Vidi: B. A. Fisher: *Group communication*, in: International Encyclopedia of Communication, Oxford University press, New York, Oxford, 1989., 261.
377 S. Tubbs, *n. dj.*, 366.
378 K. K. Reardon, *n. dj.*, 188. – 189.
379 S. R. Robbin: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, 1995., 132. – 133.
380 Isto, 190.
381 S. F. Robbins, 109. – 110.
382 S. Tubbs, *n. dj.*, 357.
383 K. K. Reardon, *n. dj.*, 190.
384 Vidi: D. Levi: *Group Dynamics for Teams (4th ed.)*, Sage Publications, CA, Thousand Oaks, 2014.
385 M. Castells: *Communication power*, Oxford university press, New York, 2009., 19.
386 Isto, 20.
387 S. Tubbs, *n. dj.*, 363. – 364.
388 S. F. Robbins, *n. dj.*, 144.
389 S. P. Robbins, T. A. Judge: *Organizacijsko ponašanje*, MATE, Zagrebačka škola za ekonomiju i menadžment, Zagreb, 2009., 375.
390 S. Tubbs, *n. dj.*, 365.

SUPORTIVNA KOMUNIKACIJA / KOMUNIKACIJA POTPORE

391 B. R. Burleson, E. L. Macgeorge: *Supportive Communication*, in: M. L. Knapp, J. A. Daly: Handbook of interpersonal Communication, Sage Pub., Thousand Oaks, 2002., 374. – 375.
392 P. Tournier: *Umijeće slušanja*, Đakovo, 1997., 9.
393 Isto, 18.
394 B. R. Burleson, E. L. Macgeorge, *n. dj.*, 376.
395 Isto.
396 Vidi: G. Caplan: *Support systems and commnity nebtal health*, Behavioral Pub., New York, 1974.
397 S. Cobb: *Social support as moderator of life stress*, Psichosomatic Medicine, 38., 1976., 300. – 314.
398 Vidi: G. E. Moss: *Illness, immunity and social interaction*, John Wiley, New York, 1973.
399 B. R. Burleson, E. L. Macgeorge, *n. dj.*, 377. – 380.
400 I. Brissete, S Cohen, T. E. Seeman: *Measuring social integraion and social networks*, in: S. Cohen, L. G. Underwood, B. H. Gottlieb (eds.): *Social support measurement and intervention: A guide for health and social scientists*, Oxford university press, 2000., 53. – 85.

401 B. R. Burleson, E. L. Macgeorge, *n. dj.*, 384.
402 Isto, 386.
403 Isto, 386. – 387.

EMPATIJA U KOMUNIKACIJI

404 Vidi: J. C. McCroskey, V. P. Richmond, *n. dj.*, 93. – 94.
405 Vjerske zapovijedi „Ljubi bližnjega svoga kao samoga sebe“ i „Ne osuđuj svog druga dok ne dođeš na njegovo mjesto“, kao i molitva indijanskoga plemena „Sioux„ „Veliki Duhu, pomozi nam da nikada ne osuđujemo drugoga dok dva tjedna nismo prohodali u njegovim mokasinama“, izražavaju prirodu empatije u određenim sub-kulturama.
406 M. Hewstone, W. Stroebe: *Socijalna psihologija*, Naklada Slap, 2003., 522.
407 C. Hawley, *n. dj.*, 23.
408 Vidi: S. Lane, *n. dj.*, 254. 255.
409 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg: *Interpersonal Communication – Concepts*, Components and Contexts, Wm. C. Brown Pub., 1983., 220.
410 S. Baron-Cohen: *The essential difference: the truth about the male and female brain,* Basic Books, New York, 2004., cit. pr. S. Tubbs, *n. dj.*, 50.
411 Vidi: S. Trenholm, A. Jensen., *n. dj.* 134. – 135.
412 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, *n. dj.*, 220. – 221.
413 J. R. Gibb: *Defensive Communication*, Journal of Communication, 11., 1961., 141. – 148.
414 Osoba koja je pala na ispitu može se osjećati još gore ako kažete: „Žao mi vas je.“ Supružnik se može pitati o vašoj vjerodostojnosti bračnog savjetnika kada joj/mu nudite besplatan savjet. Simpatija/suosjećanje može uključivati savjete i preporuke za buduće djelovanje; empatija ne.
415 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, *n. dj.*, 222. – 223.
416 Vidi: W. A. Peteron: *The Art of Living Treasure Chest,* Simon and Schauster, New York, 1977., 75.
417 Primjerice, možemo steći određeni uvid u vlastitu sigurnost, temeljenu na pozitivnim iskustvima u djetinjstvu, kao rezultat empatije s osobom koja je izrazito egocentrična i nesigurna te ustvrditi da negativna iskustva s njegovim ili njezinim roditeljima objašnjavaju ta osjećanja.
418 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, *n. dj.*, 225.
419 Isto, 225. – 228.
420 Isto, 231. – 236.

SUKOB U KOMUNIKACIJI

421 S. Tubbs, *n. dj.*, 162.
422 Isto, 162. – 163.
423 S. P. Robbins, T. A. Judge, *n. dj.*, 504.
424 S. P. Robbins, *n. dj.*, 193. – 194.
425 P. Sikavica, *n. dj.*, 765.
426 Isto.
427 Isto, 766.
428 M. Haralambos, M. Holborn: *Sociologija – teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, 2002., 1049.
429 P. Sikavica, *n. dj.*, 768.
430 Isto.
431 Isto, 768. – 769.
432 Vidi: S. Tubbs: Human communication – principles and Contexts, 2010., 163.
433 P. Sikavica, *n. dj.*, 772.
434 Isto.
435 S. Tubbs, *n. dj.*, 163.
436 Isto, 163. – 164.

437 P. Sikavica, *n. dj.*, 776.
438 S. Tubbs, *n. dj.*, 164.
439 P. Sikavica, *n. dj.*, 776.
440 S. Tubbs, *n. dj.*, 164. – 165.
441 P. Sikavica, *n. dj.*, 777.
442 S. Tubbs, *n. dj.*, 166.
443 S. P. Robbins, T. A. Judge, *n. dj.*, 506.
444 Isto, 508. – 509.
445 Isto.
446 Vidi: S. P. Robbins, *n. dj.*, 198.
447 Više u: S. P. Robbins, T. A. Judge, *n. dj.*, 512. – 514.
448 S. Tubbs, *n. dj.*, 166.
449 Isto, 166. -167.
450 Vidi: J. Nierenberg, I. S. Ross: *Tajna uspješnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb, 2005., 62. – 63.
451 Model su razvili Klimann i Thomas (1975.).
452 S. Tubbs, *n. dj.*, 167.
453 Isto, 170.
454 Vidi: S. McCormack, *n. dj.*, 287. – 288.
455 P. Sikavica, *n. dj.*, 786.
456 Vidi: K. Floyd, *n. dj.*, 372.
457 S. P. Robbins, T. A. Judge, *n. dj.*, 513.
458 Vidi: V. Wiener, *n. dj.*, 36. – 39.
459 P. Sikavica, *n. dj.*, 787.
460 Isto, 782.

ETIKA KOMUNICIRANJA

461 S. Juka: *Etika-postavke i teorija*, Fakultet filozofsko-humanističkih znanosti, Mostar, 2006., 21.
462 S. Tubbs, *n. dj.*, 190.
463 Isto, 17. – 18.
464 A. Gregory: *Etics and Professionalism in Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 291. – 292.
465 S. Juka, *n. dj.*, 21.
466 Vidi: P. Seib, K. Fitzpatric: *Public Relations Etics*, Cengage Learning, 1995.
467 A. Gregory, *n. dj.*, 296.
468 Isto, 296. – 297.
469 Isto, 297.
470 Isto.
471 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 91.
472 *Public Relations Journal*, prosinac 1982.
473 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 100. - 101.
474 S. Black, *n. dj.*, 195.
475 Thompson, Jr, A. A., Strickland III, A. J., Gambel, J. E., *n. dj.*, 283.
476 M. J. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 212.
477 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 164.
478 S. Black, *n. dj.*, 195. – 196.
479 Isto, 196. - 197.
480 S. Tubbs, *n. dj.*, 191. – 193.
481 A. Gregory, *n. dj.*, 300.
482 Američki psiholog Lawrence Kohlberg (1981.) napisao je da ljudi prolaze kroz tri razine moralnog razvoja, od kojih svaka uključuje dvije faze.
483 A. Gregory, *n. dj.*, 301.
484 Isto.

485 Isto, 302.
486 Isto.
487 V. M. Mihovilović, *n. dj.*, 93.
488 S. Tubbs, *n. dj.*, 208.
489 A. Gregory, *n. dj.*, 299.
490 R. M. Kidder: Moral courage, HarperCollins, New York, 2005., cit. pr. S. Tubbs, *n. dj.*, 208.
491 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 98.
492 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 89.
493 F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica: *Leksikon menadžmenta*, Massmedia, Zagreb, 2001., 107.

KOMUNIKACIJA LIJEČNIKA I PACIJENTA/BOLESNIKA

494 Vidi: V. Đorđević, M. Braš: *Komunikacija u medicini-čovjek je čovjeku lijek*, Medicinska naklada, Zagreb 2011.; I. Hozo: Internistička propedeutika s vještinama komuniciranja u kliničkoj medicini, Hrvatsko gastroenterološko društvo, Split, 2013.
495 I. Hozo: *Internistička propedeutika s vještinama komuniciranja u kliničkoj medicini*, Hrvatsko gastroenterološko društvo, Split, 2013.; V. Đorđević, M. Braš: *Komunikacija u medicini-čovjek je čovjeku lijek*, Medicinska naklada, Zagreb 2011.
496 I. Hozo: *Internistička propedeutika s vještinama komuniciranja u kliničkoj medicini*, Hrvatsko gastroenterološko društvo, Split, 2013.; V. Đorđević, M. Braš: *Komunikacija u medicini-čovjek je čovjeku lijek*, Medicinska naklada, Zagreb 2011.
497 I. Hozo: *Internistička propedeutika s vještinama komuniciranja u kliničkoj medicini*, Hrvatsko gastroenterološko društvo, Split, 2013.; V. Đorđević, M. Braš: *Komunikacija u medicini-čovjek je čovjeku lijek*, Medicinska naklada, Zagreb 2011.
498 I. Hozo: *Internistička propedeutika s vještinama komuniciranja u kliničkoj medicini*, Hrvatsko gastroenterološko društvo, Split, 2013.; V. Đorđević, M. Braš: *Komunikacija u medicini-čovjek je čovjeku lijek*, Medicinska naklada, Zagreb 2011.

KOMUNIKACIJA S DJECOM I ADOLESCENTIMA

499 Vidi: Griffith et al, 2003, Little et al, 2001., Griffith CH III, Wilson JF, Langer S, Haist SA: *House staff non-verbal communication skills and standardized patient satisfaction*, J Gen Intern Med. 2003, 18, 170. - 4., Little P, Everitt H, Williamson I, Warner G, Moore M, et al. Preference of patients for patient-centered approach to consultation in primary care: observation study. BMJ, 2001; 322: 468. - 72.
500 Vidi: Stewart *et al.*, 2000., Stewart M, Brown J, Weston W, Mc Whinney I, McWilliam, Freeman T.: *The impact of patient-centered care on outcomes*, J Fam Pract, 2000., 49., 796. - 804.
501 Farrell, 2001., Farrell M, Ryan S Langrick B.: *Breaking Bad News within a Pediatric Setting: An Evaluation Report of a Collaborative Education Workshop to Support Health Professionals*, Journal of Advanced Nursing. 2001.36(6), 765. - 775.
502 Kolucki i Lemish, 2013., Kolucki, B. Lemish, D.: *Kako komunicirati s djecom*, 2013. UNICEF, Ured za Hrvatsku.
503 Vidi: McLeod, McLeod: *Listening to children*, Jessica Kongsley Publishers USA, 2008.
504 Kocijan Hercigonja, 2009., Kocijan Hercigonja, D.: *Uspješna komunikacija s djecom i adolescentima kao značajan čimbenik u procesu liječenja*, Glasnik HKLD. 2009., 19(3), 15. - 17.
505 Ginottt, Ginott: *Između roditelja i djeteta*, Lekenik, 2005.
506 Vidi: J. Despot Lučanin: *Komunikacijske vještine u zdravstvu*, Jastrebarsko, Naklada Slap, 2010.
507 Woolf et al, 2004., Woolf SH, Kuzel AJ, Dovey SM, Philips RL Jr.: *A string of mistakes: the importance of cascade analysis in describing, counting and preventing medical errors*, Ann Fam Med. 2004., 2., 317. - 26.

[508] Tates i Meeuwesen, 2000., Tates K, Meeuwesen L.: *Let Mum have her say: turntaking in doctor-parent-child communication*, Patient Educ Couns, 2000., 277., 678. – 82.
[509] Amer, Fisher: *„Don't Call Me Mom": how parents want to be greeted by their pediatrician*, Clin Padiatr, 2009., 8, 720. - 22.
[510] Johnson, Sadosty, Weaver, Goyal: *To sit or not sit*, Ann Emerg Med. 2008., 40., 1180. - 7.
[511] Cahill, Papageorgiu: *Video analysis of communication in pediatric consultations in primary care*, Br J Gen Pract. 2007a, 57., 861. - 71.
[512] Marvel, Epstein, Flowers, Beckman: *Soliciting the patient's agenda*, JAMA, 1999., 281., 283. – 287.
[513] Cahill, Papageorgiu: *Triadic communication int he primaary care pediatric consultation: a review oft he literature*, Br J Gen Pract, 2007b., 57., 904. - 11.
[514] Platt, Gordon: *Field Guide to the Difficult Patient Intervju*, Second dition, Chapter 2., Listening, Philadelohia, Lippincott Williams and Wilkins, 2004.
[515] Myerscough, Ford: *Talking with patients: keys to good communication*, Oxford University Press, Oxford, UK. 1996.
[516] Suchman, Markakis, Beckman, Frankel: *A model of empatic communication int he medical intervju*, JAMA. 1997., 277., 678. - 82.
[517] Boyle, Dwinnell, PLatt: *Invite, listen and summarize: a patient-centered communication technique*, Acad Med., 2005., 80, 29. – 32.
[518] Silverman, Kurtz, Draoer: *Skills for communicating with patients*, Radclife Medical Press, Abingdon, 1998.
[519] Gordon, Druckman, Rozelle, Baxter: *Non-verbal behaviour as communication*: Approaches, issues and research, In: O. Hargie (ed.): The handbook of communication skills, 73. - 119. Routlege, Hove, 2006.
[520] Di Matteo, Taranta, Friedman, Princ: *Predicting patient satisfaction from physicians' neonverbal communicatio skills*, Med Care, 1980., 18., 376. - 87.
[521] Ginott: *Između roditelja i djeteta*. Ostvarenje, Lekenik, 2005.
[522] Paul, Mills: *Developement of communication*, In: M. Lewis (ed.). Child and Adolescent Psychiatry: A Comprehensive Text (3rd ed.), Philadelphia, Lippincott, Williams and Wilkins, 2002.
[523] Paul, Mills, 2002.
[524] Ljubešić, Cepanec: *Rana komunikacija: u čemu je tajna?* Logopedija, 2012., 3, 1, 35. - 45.
[525] Paul, Mills, 2002.
[526] Paul, Mills, 2002.
[527] Ljubušić, Cepanec, 2012.
[528] Paul, Mills, 2002.
[529] McLeod, 2008.
[530] Isto.
[531] Vidi: McLeod, 2008., McLeod, A. *Listening to children*, 2008. Jessica Kongsley Publishers, USA.
[532] Paul, Mills, 2002.
[533] Vidi: Pearson i Hall, 2013., Pearson OBA, Hall P. *Culture and language*, http://www.education.com/reference/article/culture-language/Published July 19., 2013.
[534] Čančar Antolović: *Djeca i bolničko liječenje*, http//www.pjesnice za djecu.com/zdravlje/djeca-i-bolničlo-liječenje.htnet
[535] Lučanin, Despot Lučanin, 2010.
[536] Lučanin, Despot Lučanin, 2010.
[537] Sacks, Westwood: *An approach to interviewing adolescents*, Padiatr Child Health, 2003., 8., 554. - 556.
[538] Lučanin, Despot Lučanin, 2010.
[539] The Hong Kong Polytechic Univers. Prepared for integrating of Adolescent Healt and Development Domains into pre-service nursing curriculum at The Kong Kong Polytechnic University, World Health Organization Collaborative Centre for Communiti Health Services. Supported by WHO, Western Pacific Regional Office. Module 3. Communication with Adolescents and Their Family.
[540] Sacks, Westwood: *An approach to intreviewing adolescents*, Pediatr Child Healeth, 2003., 8., 554. – 556.
[541] Lučanin, Despot Lučanin, 2010.

KOMUNIKACIJA S OSOBAMA STARIJE ŽIVOTNE DOBI

542 Đorđević, Braš, *Komunikacija u medicini*, Medicinska naklada, Zagreb, 2011.
543 Galić, Tomaović Mrčela, 2013.
544 *Priručnik iz gerontologije, gerijatrije i psihologije starijih osoba-psihologija starenja*, Medicinska škola Osijek, Galić, Tomanović Mrčela, 2013.
545 Yorkston, Bourgeois, Baylor: *Communcation and Aging*, Physical Medicine and Rehabiltation Ckinics of North America, 21(2), 309 . -310., 2010.
546 Woods: *Psychological assessment of older people*. In: R.T. Woods (ed.), Psychological problems of ageing: Assessment, retament and care, 219. -252., Chichester, Wiley, 1999.
547 Prema Despot Lučanin, 2010.
548 Dyche, Swiderski: *The Effect of Physician Solicitation Approaches on Ability to Identify Patient Concerns*, Journal of Generative Internal Medicine, 20(3), 267. -270., 2005.
549 Dyche, Swiderski, 2005.
550 Robinson, White, Houchins: *Improving Communication With Older Patients*: Tips From Literature, Family Practice Menagement, 13(8),73. – 78., 2006.
551 Despot Lučanin: *Psihologija starenja*, Priručnik, Zagreb, Zdravstveno veleučilište, 2014.
552 Isto.
553 Deafblind Services Liaison Group. *Breaking through: developing services for deafblind people*, Britisch Journal of Visual Impairment, 6, 3.,113., 1988.
554 Terczay: *Gluhoslijepoća – jedinstveno oštećenje*, Ljetopis socijalnog rada 14, 1., 147., 2017.
555 Sedić: *Zdravstvena njega osoba s posebnim potrebama*. Visoka zdravstvena škola, Zagreb, 2005.
556 Salaj (ur.): *Kako razumjeti gluhosljepoću*, Hrvatska udruga gluhoslijepih Dodir, Zagreb, 2009., 8.
557 http://www.dodir.hr
558 Dodir, 2016.
559 Isto.
560 Terczay: *Komunicirajmo drugačije – vodič u svijet komunikacije s gluhoslijepim osobama*, Hrvatska udruga gluhoslijepih osoba, Dodir, Zagreb, 2003., 9. - 15.
561 Dodir, 2016.
562 Dodir, 2016.
563 Salaj, 2009.

KOMUNIKACIJA S OŽALOŠĆENIM OSOBAMA

564 Vidi: Arambašić: *Gubitak, tugovanje, podrška*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2005.
565 Isto, 73.
566 Prema Gormly, Brodzinsky: *Lifespan human development*, Reinhart and Winston, New York, 1989.
567 Sanders: *Comparison of younger and older spouses in bereavement outcomes*, Omega, 11, 1980., 217. - 232.
568 Helsing, Szklo: *Mortality after bereavement*, American Journal of Epidemiology, 1981., 114, 41. - 52.
569 Arambašić: *Gubitak, tugovanje, podrška, …* 269. -270.
570 Salapaj: *Ranjeni životi, suočavanje s gubicima*, Alinea, Zagreb, 13. - 15.
571 Lemme Hansen: *Development in adulthood*, Allyn and Bacon, Boston, 1995.
572 Baro, Keirse i Woutres: *Spousal bereavement int he elderly*, Health Promotion International, 1, 1986., 35. - 48.
573 Worden: *Savjetovanje i terapija tugovanja*, Priručnik za stručnjake u području zaštite mentalnog zdravlja, Naklada Slap, 2005., 27. -37.
574 Salajpaj, *n. dj.*, 15. -16.
575 Vidi: Worden: *Savjetovanje i terapija u tugovanju*.
576 American Cancer Society: *Helping someone who is grieving*, 2009.
577 Collins: *Communication in health care*, Mosby, Saint Louis, 1977.

578 Frazer, Jogsms: *The older adult psychoterapy treatment planner*, John Wiley&Sons, New York, 1999.
579 Prema Worden: *Savjetovanje i terapija tugovanja*, 56. - 58.
580 Lučanin, Despot Lučanin, 2010.
581 Arambašić, 2005.
582 Schaie, Willis: *Psihologija odrasle dobi i starenja*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2001.

KOMUNIKACIJA S TEŠKO OBOLJELIM OSOBAMA I NJIHOVIM OBITELJIMA

583 Gilotti, 2003.
584 Havelka, 2002.
585 Lloyd, Bor, 2004.
586 Arnold, Underman Boggs, 2003.
587 Kroll i sur., 1998., pr. Kreitler Ben Arush, 2004.
588 Prema Lučanin, Despot Lučanin, 2010.
589 Prema Lansdown, 1996.
590 Prema Lučanin, Despot Lučanin, 2010.
591 Vidi: Vander Zanden, 1988.
592 Isto.
593 Mojsović i sur., 2004.
594 Despot Lučanin, Havelka i sur., 2006.
595 Isto.
596 Isto.
597 Mojsović i sur., 2004; Despot Lučanin, Havelka i sur., 2006.
598 Smrtić: *Asertivna komunikacija i komunikacija u timu*, Završni rad, Čakovec, 2015. 31.
599 Jurković: *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije,* Stručni rad, 2012., 392.
600 Isto.
601 Benčić: *Timski rad i utjecaj na efikasnost poslovanja*, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2011.
602 Vidi: Lučanin, Despot Lučanin, 2010.
603 Isto.
604 Gansvik, Lautar, Miller, Pallerla: *Struktured nursing communication on interdisciplinary acute care teams improve perceptions of safety, effeciency, understanding of care plan and teamwork as well as job satisfaction*, J .Multidiscip, 2015. 8., 33. - 7.
605 Vidi: Gansvik i sur. 2015.
606 Lučanin, Despot Lučanin, 2010.
607 Isto.
608 Isto.
609 Stojisavljević: *Komunikacija u javnom zdravstvu, kurikulum*. Udruženje Partnerstvo za zdravlje, Sarajevo, 2014.
610 Despot Lučanin i sur. 2006.
611 Isto.
612 Moro, Frančešković i sur.: *Psihijatrija*, Medicinska naklada, Zagreb, 2011.
613 Isto.
614 Priest: *Uvod u psihološku njegu u sestrinstvu i drugim zdravstvenim strukama*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2014.
615 Isto.
616 Isto.
617 Isto.
618 Isto.
619 Lučanin, Despot Lučanin, 2010.

620 Coiera, Tombs: *Communications behavior in hospital settings: an observational study*, Britisf Medical Journal, 316., 1998., 673. - 676.
621 Despot Lučanin i sur, 2006.
622 Sikavica: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
623 Perković: *Upravljanje sukobima*, Zdravstveno sveučilište, Zagreb, 2008.
624 Isto.
625 Isto.
626 Prlić i sur, 2008.
627 Isto.
628 Isto.
629 Isto.
630 Prlić, Rogina, Muk: *Zdravstvena njega 4.*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
631 Moro, Frančeškovič i sur, 2011.

PRIOPĆAVANJE LOŠIH VIJESTI

632 Richard B. Balaban, dr. med., Cambridge Health Alliance, Cambridge, Mass, and Harvard Medical School, Boston, https://www.ncbi.nlm.nih.gov
633 Richard B. Balaban, dr. med., Cambridge Health Alliance, Cambridge, Mass, and Harvard Medical School, Boston, https://www.ncbi.nlm.nih.gov

TERAPIJSKA KOMUNIKACIJA

634 O'Tolle (ed.), *MOsby's Medical Dictionary*, Elsevier, St Louis, Missouri, 2013., 405.
635 Hargie: *Communication as skilled performance.* In: the handbook of communication skills, Routledge, London 2006., 7. -28.
636 O'Tolle 2013.
637 Balzer Riley: *Communcation in nursing*, Elsevier, 7th ed, St Louis, Missuri, 2012.
638 Bowles, Mackintosh, Tovn: *Nurse's communication skills: an evaluation oft he impact of solution-focused communication training.* J adv nurs. 36, 2001., 347. - 354.
639 Chant, Jenkinson, Randle, et al.: *Communication skills: some problem sin nursing eduction and practice.* J Clin Nurs. 2002., 11., 12. -21.
640 Balzer Riley, 2012.
641 Prema Arnold, Bogss: *Interpersonal Relationship: Profesional Communication Skills for Nurses,* 5th ad, St Louis, Saunders-Elsevier, 2003.
642 Havelka, 2002.
643 Arnold, Underman Bogss, 2003.
644 Thompson, Parrot: *Interpersonal communicaion in health care*, In: M. L. Knapp, J. A. Daly (ed.), Handbook of interpersonal communication, Sage Publication, Thousand Oaks, 2002, 680. - 725.
645 Arnald i Underman Boggs, 3003.
646 Pukljak Iričanin: *Terapijska komunikacije*, Zdravstveno veleučilište, Zagreb, 2010.
647 Pukljak Iričanin, 2010.
648 Lučanin, Despot Lučanin, 2010.
649 Badrov, 2010.
650 Balzer Riley: Communication in nursing, 7th ed, Elsevier, St Louis, Missouri, 2012.
651 Vidi: Johnson, Quinlan, Marsh: Telenursing and Nurse-Patient Communication Within Fertility. Inc J Holist Nurs, 2017.; Kakuš: Terapijska i informativna komunkacija, u: Kakuš: Komunikacije u profesionalnoj praksi zdravstvenih radnika, Naša knjiga, Beograd, 2010., 12l.145.)
652 Arnautovič: Komunikacije, Univerzitetski klinički centar, Tuzla, 2011.
653 Chant, Jenkinson, Randle, et al.: Communication skills: some problem sin nursing education and practice, J Clin Nurs, 2002., 11:12. - 21.

LITERATURA

A

Adler, A.: *Poznavanje čoveka*, Dereta, Beograd, 2018.

Ajduković, M.: *Grupni pristup u psihosocijalnom radu. Načela i proces.*, DPP, Zagreb, 1997.

Aries, E. J. , Gold, C. , & Weigel, R. H.: Dispositional and situational influences on dominance behavior in small groups, Journal of Personality and Social Psychology, 44, 1983.

Aristotel: *Retorika*, Unireks, Podgorica, 2008.

Andersen, P. A.: *Nonverbal Communication – Forms and Functions*, Mayfield Pub. Company, Mountian View, California, 1999.

Andersen, M. L., Taylor, H. L.: *Sociology: The essentials*. Wadsworth Publishing, Belmont, 2006.

Ailes, R.: *You Are the Message,* Dobleday/Currency, New York, 1995.

Anić, V.: *Rječnik hrvatskog jezika*, Novi Liber, Zagreb, 1991.

B

Baines, P., Egan, J., Jefkins, F.: *Public Relations – Contemporary Issue and Techniques*, Elsevier, Burlington, 2004.

Baron-Cohen, S.: The essential difference: the truth about the male and female brain, Basic Books, New York, 2004.

Baskin, O., Arnoff, C., Lattimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice,* McGraw Hill, Boston, 1997.

Beker, M.: *Kratka povijest antičke retorike*, Artresor naklada, Zagreb, 1997.

Bennett, R.: *Management*, Informator, Zagreb, 1994.

Benpit, W. L., Benoit, P. J. (2013): *Persuazivne poruke – Proces utjecanja*, Naklada spap, Jastrebarsko.

Berger, C.: *Interpersonal Communication*: *Theoretical Perspectives*, *Future Prospects*, Journal of Communication, 55 (3), 2005.

Bernstein, J.: *Krizni menadžment – vodič za menadžere*, Mate-marketing tehnologija, Zagreb, 2020.

Berger, C. R.: *Power, Dominance, and Social Interaction*, In: M. L. Knapp, G. R. Miller (eds.), Handbook of interpersonal communication (2nd ed.), Thousand Oaks, Sage, CA, 1994.

Berger, C. R., Calabrese, R. J.: *Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication*, Human Communication Research, 1., 1974.

Birdwhistell, R. L.: *Kinesic and Context – Essays on Body Motion Communication*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1970.

Bochner, A. P.: *Interpersonal communication*, in: International Encyclopedia of communication, Oxford University press, New York, Oxford, 1989.

Bogdanić, A.: *Ogledi iz komunikologije*, Komunikološki koledž u Banjaluci, Banja Luka, 2010.

Brissete, I. Cohen, S., Seeman, T. E.: *Measuring social integraion and social networks*, in: S. Cohen, L. G. Underwood, B. H. Gottlieb (eds.): Social support measurement and intervention: A guide for health and social scientists, Oxford university press, 2000.

Brkić, N.: *Upravljanje marketing komuniciranjem*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2003.

Buck, R.: *The Communication of Emotion*, Guilford press, New York, 1984.

Burgeon, J. K., Hoobler, G.. *Nonverbal signals*, In M. L. Knapp, J. A. Daly (eds.): Handbook of interpersonal communication (3rd ed.), Thousand Oaks, Sage, CA, 2002.

Burgoon, J. K. , Birk, T., Pfau, M.: *Nonverbal behaviors, persuasion, and credibility*, Human Communication Research, 17, 1990.

Burgoon, J. K., Dunbar, N. E.: *Interpersonal dominance as a situationally, interactionally, and relationally contingent social skill*, Communication Monographs, 67., 2000.

Burgoon, J. K., Johnson, M. L., Koch, P. T.: *The nature and measurement of interpersonal dominance*, Communication Monographs, 65, 1998.

Burgoon, J. K., Hale, J. L.: *The fundamental topoi of relational communication*, Communication Monographs, 51, 1984.

de Bussy, N.: *Primjena razmišljanja o interesnoutjecajnim skupinama na odnose s javnošću,* u: B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.): Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, HUOJ, Zagreb, 2010.

Burnett, J., Moriarly, S.: *Introduction to Marketing Communications*, Prentice–Hall, Upper Saddle River, NJ, 1998.

C

Campbell, L., Kashy, D. A: *Estimating actor, partner, and interaction effects for dyadic data using PROC MIXED and HLM: A user friendly guide*, Personal Relationships, 9, 2002.

Canary, D. J., Spitzberg, B. H.: *Appropriateness and effectiveness perceptions of conflict strategies*, Human Communication Research, 14, 1987.

Caplan, G.: Support systems and commnity nebtal health, Behavioral Pub., New York, 1974.

Carver, C. S., Scheier, M. F.: *Attention and self-regulation: A control theory approach to human behaviour*, Springer, New York, 1981.

Cashdan, E.: *Smiles, speech, and body posture: How women and men display sociometric status and pow*er, Journal of Nonverbal Behavior, 22, 1998.

Cherry, B. Jacob, S. R.: *Contemporary Nursing – Issues, Trends & Management*, Six ed., Elsevier, St. Louis, 2014.

Christensen, A., Heavey, C. L.: *Gender and social structure in the demand/withdraw pattern of marital conflict,* Journal of Personality and Social Psychology, 59, 1990.

Cobb, S.: *Social support as moderator of life stress*, Psichosomatic Medicine, 38., 1976.

Castells, M.: *Communication power*, Oxford university press, New York, 2009.

Certo, S. C., Certo, S. T.: *Moderni menadžment*, 10 izd., Mate, Zagreb, 2008.

Ciceron - *Život i djelo: Lelije o prijateljstvu*, CID-NOVA, Zagreb, 2007.

Ciceron, M. T.: *O govorniku*, Marica hrvatska, Zagreb, 2002.

Combs, M., Slaby, D.: *Social skills Training whit Childern*, 1977.

Cutlip, S. M. Center, A. H., M. Broom, G.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.

Č

Čović, D.: *Liderstvo i ljudski resursi*, Sveučilište u Mostaru, 2019.

Ć

Ćorić, N.: *Korporativna komunikacija*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, Mostar, 2019.

D

Dovidio, J. F., Ellyson, S. L.: *Decoding visual dominance: Attributions of power based on relative percentages of looking while speaking and looking while listening*, Social Psychology Quarterly, 45, 1982.

Dovidio, J. F., Ellyson, S. L.: *Patterns of visual dominance behavior in humans*. In: S. L. Ellyson, J. F. Dovidio (eds.): Power, dominance, and nonverbal communication, New York, 1985.

Duval, S., Wicklund, R. A.: *A theory of objective self-awareness*, Academic Press, New York, 1972.

Demarais, A., White, V.: *Prvi dojam – što ne znate o tome kako vas drugi vide*, Lisac i Lisac, Zagreb, 2007.

Dunbar, N. E., Burgon, J. K.: *Perceptions of power and interactional dominance in interpersonal relationships*, Journal of Social and Personal Relationships, 2005.

Durand, D.: *Upravljanje vremenom za katolike*, Verbum, Split, 2004.

E

Eisenegger, M.: *Reputation in der Mediengesellschaft*, Wiesbaden, 2005.

Erikson, T.: *Okruženi idiotima – Kako razumjeti one koje je nemoguće razumjeti*, Poetika, Zagreb, 2018.

F

Falbo, T., Peplau, L. A.: *Power strategies in intimate relationships*, Journal of Personality and Social Psychology, 38, 1980.

Felmlee, D. H.: *Who's on top? Power in romantic relationships*, Sex Roles, 31, 1994.

Fenigstein, A., Scheier, M. F. Buss, A. H.: *Public and private self-consciousness: Assessment and theory*, Journal of Consulting and Clinical Psychology, 43., 1975.

Ferguson, N.: *Kissinger 1923. – 1968. Idealist*, MATE marketing tehnologije, Allen Lane, 2020.

Fisher, B. A.: *Group communication*, in: International Encyclopedia of communication, Oxford University press, New York, Oxford, 1989.

Fiske, S. T., Taylor, S. E.: *Social cognition*, McGraw-Hill, New York, 1991.

Floyd, K.: *Interpersonal Communication*, Learning Solutions, Boston, 2012.

Foa, E., Foa, U.: *Societal structures of the mind*, Thomas, Springfield, IL, 1974.

Frankl, V. E.: *Čovjekovo traganje za smislom*, Planetopija, Zagreb, 2010.

Freeman, R. E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

Fromm, E.: *Anatomija ljudske destruktivnosti II.*, Naprijed, Zagreb, 1984.

Fromm, E.: *Čovjek za sebe*, naprijed, Zagreb, 1986.

Fromm, E.: *Umijeće ljubavi*, Naprijed, Zagreb, 1989.

G

Gençer, H.: *Group Dynamics and Behaviour*, Universal Journal of Educational Research 7 (1), 2019.

Glidden, M. V.: *Effects of power bases, processes, and outcomes on marital satisfaction, Unpublished doctoral dissertation*, Northern Illinois University, Dekalb, 1986.

Giacalone, R. A., Rosenfeld P.: *Self-Presentation and Self-Promotion in an Organizational Setting*, The Journal of Social Psyhology, 126 (3), 2001.

Gibb, J. R.: *Defensive Communication*, Journal of Communication, 11., 1961.

Giddens, A.: *Sociologija*, Nakladni zavod Globus, Zagreb, 2007.

Giddens, A.: *Sociology,* Cambridge, UR, Polity Press, UK, 2005.

Green, A.: *Kreativnost u odnosima s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2007.

Gregory, A.: *Etics and Professionalism in Public Relations,* in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.

Gregory, A: *Planning and Managing Public Relations Campaigns*, IPR, London, 2000.

Gottesman, D., Mauro, B.: *Umijeće javnog nastupa,* Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2006.

Gurvitch G.: *Sociologija II*., Naprijed, Zagreb, 1966.

H

Hall, J. A.: *Nonverbal seks differences: Communication accuracy and expressive style*, John Hopkins University Press, Baltimore, 1984.

Harige, O. D. W.: *Communication as skilled performance*, in: O. D. W. Harige: The Handbook of Communication Skills, Routledge, London and new York, 1991.

Harige, O. D. W.: *The Handbook of Communication Skills*, Routledge, London and New York, 1991.

Haralambos, M., Holborn, M.: *Sociologija – teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, 2002.

Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.

Heath, R. L., Coombs, W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.

Heider, F.: *The psychology of interpersonal relations*, Harcourt, Brace&World, New York, 1958.

Heywood, A.: *Politika*, Clio, Beograd, 2004.

Hewstone, M. Stroebe, W.: Socijalna psihologija, Naklada Slap, 2003.

Higginbotham, D. J., Yoder, D. E.: *Communication within natural conversational interaction: Implications for severe communicatively impaired persons*, Topics in Language Disorders, 2, 1982.

Howley, C.: *Poeple skills*, Alpha – penguin Group, New York, 2014.

Hull, J. G., Levy, A. S.: *The organizational functions of the self: An alternative to the Duval and Wicklund model of self-awareness*, Journal of Personality and Social Psychology, 37., 1979.

J

Jeljcin, B.: *Ponoćni dnevnici*, 2000., VBZ, Zagreb, 2000.

Johannsen, U.: *Das Marken - und Firmenimage*, Berlin, 1971.

Jones, E. E., Pittman, T. S.: *Toward a general theory of strategic self-presentation*, in: J. Suls (ed.): Psychological perspectives on the self (Vol. 1, 2, Hillsdale, Erlbaum, 1982., http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/self-presentation

Jovičić, S.: *Govorna komunikacija,* Nauka, Beograd, 1999.

K

Keating, C. F.: *World Without Words: Messages from Face and Body*, in: W. J. Lonner, R. S. Alpass, (eds.), Psyhology and Culture, Allyn and Bacon, Boston, 1994.

Kenkel, W. F.: *Influence differentiation in family decision making*, Sociology and Social Research, 42, 1957.

Kesić, T.: *Marketinška komunikacija,* Mate, Zagreb 1997.

Kesić, T.: *Integrirana marketinška komunikacija,* Opinio, Zagreb 2003.

King, L.: *How to Talk to Anyone, Anything, Anywhere – The Secrets of Good Communication* King, Gramercy, 1995.

Kišiček, G.: *Retorika i politika*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2018.

Knapp, M. L.: *Social intercourse: From greating to gooby*, Allyn i Bacon, Boston, 1978.

Knapp, M. L., Hall, J. A.: *Nonverbal Communication in Human Interaction* (fourth ed.), Harcourt Brace College Pub., Fort Worth, 1997.

Knapp, M. L. Hall, S. A.: *Neverbalna komunikacija u ljudskoj komunikaciji*, Naklada Slap, 2010.

Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M.: *Upravljanje marketingom*, 14. izd., Mate, ZŠEM, Zagreb, 2014.

Kuchar, B.: *Priručnik za odnose s javnošću za državne službenike u Bosni i Hercegovini*, UNDP Bosna i Hercegovina, Sarajevo, 2007.

Kunczik, M.: *Odnosi s javnošću – koncept i teorije*, FPZ, Zagreb, 2006.

Kunczik, M., Zipfel, A.: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju,* FES, Zagreb, 2006.

Kurspahić, K.: *Bijela kuća – Američki predsjednički izbori*, Oslobođenje, Sarajevo, 1984.

L

Lacković-Grgin, K., Penezić, Z. (2018): *Ličnost – Razvojno-psihološka perspektiva*, Naklada Slap, Jastrebarsko.

Langghut, G.: *Angela Merkel*, Golden marketing, Zagreb 2006.

Laznibat, V.: *Retorika*, Centar za studije novinarstva, Mostar, 2000.

Leinert Novosel, S.: *Komunikacijski kompas*, Plejada, Zagreb, 2012.

Leksikon radija i televizije, HRT, Ljevak, Zagreb, 2016.

Little, J.: *Bruce Lee - Umjetnik života*, Planetopija, Zagreb, 2007.

Littlejohn, S. W.: *Theories of Human Communication*, Wadsworth, Belmont, 1989.

Lorimer, R.: *Mass communications – A Comparative Introduction*, Manchester University Press, Manchester and New York, 1994.

Löwensberg, D.: *Corporate Image, Reputation and Identity*, in: *Exploring Public Relations,* R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.

Lucas, S. E.: *Umijeće javnog govora*, 10. izdanje, MATE marketing tehnologija, McGraw Hill, Zagreb, 2015.

Lyman, S. M., Scott, M. B.: *Teritoriality: A neglected sociological dimension*, Social Problems, 15., 1967.

M

Mandino, O.: *Najveći trgovac na svijetu*, Veble, Zagreb, 2003.

Maslow, A. H., Mintz, N. L.: *Effects of esthetic surroundings: I. Intial effects of tree esthetic conditions upon perceiving 'energy' and 'well-being' in faces*, Journal of Psyhology, 41., 1956.

Mass Communication, Popular Taste and Organized Social Action, 1948./1960.

Maxwell, J. C. Parott, L.: *25 Ways To Win With Peopl,* Harpercollins Leadership, 2005.

Maxwell, J. C.: *17 neosporivih pravila za uspješan timski rad*, Ktarina Zrinski, Varaždin, 2003.

McCroskey, J. C., Richmond, V. P.: *Fundamentals of Human Communication*, Waveland Press, nc., Illinois, 1996.

McCornack, S.: *Reflect&Relate – An introduction to interpersonal communication*, Second ed., Betford/St. Martin's, Boston-New York, 2010.

McNair, B.: *Uvod u političku komunikaciju,* FPZ, Zagreb 2003

Media Studies, Pitman, London, 1994.

Mehrabian A.: *Silent Messages*, Wadsworth Pub. Company, Inc., Belmont, California, 1971.

Mehrabian, A.: *Public Places and Private Spaces – The Psychology of Work, Play, and Living Environments*, Basic Books Inc., Pub., New York, 1976.

Miller, G. R., Stiff, J. B.: *Deceptive Communication*, Sage Pub., Newbury Park, 1993.

Miller, G. R., Steinberg, M.: *Between people: A new analysis of interpersonal communication*, Science Research Associates, Chicago, 1975.

Moss, G. E.: *Illness, immunity and social interaction*, John Wiley, New York, 1973.

Newbold, T., Scholes, E.: *Turning Strategy into Action,* in: E. Scholes: Handbook of Internal Communication, Gower publishing, Burlington, 1997.

Milas, Z.: *Uvod u korporativno komuniciranje – Teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millenium, Zagreb, 2011.

Molly, J. T.: *Dress for Success*, Warner Books, New York, 1975.

N

Newman, D. M.: *Sociology: Exploring the architecture of everyday life,* Pine Forge Press, Thousand Oaks, 2009.

Nierenberg, J., Ross, I. S.: *Tajna uspješnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb, 2005.

Niven, D.: *100 jednostavnih tajni uspješnih ljudi – Što su znanstvenici otkrili i kako vi to možete iskoristiti*? Profil, 2006.

Norris A.: *Impresion management: Considering Cultural, Social, and Spiritual Factors*, Inquiries Journal, Vol. 3., No 07., 2011.

O

Obama, B.: *Odvažnost nade*, Profil, Zagreb, 2008.

Oborne, P., Walters, S.: *Alistair Campbell*, Aurum Press, London, 2004.

Old, J.: *Organizacijsko ponašanje u sportskim organizacijama*, u: J. Beech, S. Chadwich: Sportski menadžment, MATE, ŽŠEM, 2010.

Osredečki, E.: *Odnosi s javnošću – Public Relations*, Edo, Samobor-Zagreb, 1995.

P

Pearson J. C., Spitzberg, B. H.: *Interpersonal Communication – Concepts, Components and Contexts*, Wm. C. Brown Pub., 1983.

Peteron W. A.: *The Art of Living Treasure Chest, Simon and Schauster*, New York, 1977.

Patterson, M. L.: *Interpersonal distance*, in: International Encyclopedia of communication, Oxford University press, New York, Oxford, 1989.

Pease, A.: *Govor tijela*, Založba Mladinske knjige, Ljubljana – Zagreb, 1991.

Pease, A., Pease, B.: *The Definitive Book of Body Language*, Orion Books, London, 2004.

Peterson, J. B.: *12 pravila života - Protuotrov za kaos*, Verbum, Split, 2018.

Pfau, M., Wan, H.-H.: *Persuasion: An Intrisic Function of Public Relations*, in: Public Relations Theory II., C. H. Botan, V. Hazleton (ed.), LEA Pub., Mahwah, 2006.

Platon: *Obrana Sokratova*, Matica hrvatska, Zagreb, 2009.

Plenković, M.: *Komunikologija masovnih medija*, Barbat, zagreb, 1993.

Pritchard, R. S.: *Bridge*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.

Pustetto, M. B.: *Politički marketing*, Clio, Beograd, 1996.

R

Radinger, E. H.: *Mudrost vukova – kako razmišljaju, planiraju i skrbe jedni o drugima*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2019.

van Riel, C., Fombrun C. J.: *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, London, New York, 2007.

Radojković, M. Đorđević, T.: *Osnove komunikologije*, FPN, Beograd, 2005.

Radojković, M., Stojković, B.: *Informacijsko - komunikacijski sistemi*, Clio, Beograd, 2004.

Radojković, M., Miletić, M.: *Komuniciranje mediji i društvo*, Stylos, Beograd, 2005.

Radojković, M., Stojković, B.: *Informacijsko - komunikacijski sistemi*, Clio, Beograd, 2004.

Reardon, K. K.: *Interpersonal communication – Where Minds Meet*, Wadswordth pub. Company, Belmont, 1987.

Rijavec M., Miljković, D.: *Neverbalna komunikacija*, VERN, Zagreb, 2002.

Rogers, T. B., Kuiper, N. A., Kirker, W. S.: *Self-reference and the encoding of personal information*, Journal of Personality and Social Psychology, 35., 1977.

Robbins, S. P.: *Essentials of organizational behavior,* Eighth ed., Pearson Printice Hall, New Jersey, 2005.

Robbins, S. P., Judge, T. A.: *Organizacijsko ponašanje*, MATE, Zagrebačka škola za ekonomiju i menadžment, Zagreb, 2009.

Roloff, M., E., Soule, K. P.: Interpersonal Conflict, in: M. L. Knapp, J. A. Daly: Handbook of interpersonal communication, Sage Pub., Thousand Oaks, 2002.

Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., Riordan, C. A.: *Impresion Management in Organization*, Routledge, London, New York, 1995.

Rouse M. J., Rouse, S.: *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb, 2005.

S

Sallee, A. M.: *Effective Communication and Conflict Resolution*, in: B. Cherry, S. R. Jacob: Contemporary Nursing – Issues, Trends & Management, six ed., Elsevier, St. Louis, 2014.

Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R.: *Communication between cultures*, Six ed., Thomson-Wadsworth, Australia, 2007.

Schiffman, L. G., Kanuk, L. L.: *Ponašanje potrošača*, Mate, Zagreb, 2004.

Schmid, B., Lyczek, B. (Hrsg.): *Unternehmenskommunikation, Kommunikationmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*, Gabler, Wiesbaden, 2006.

Senge, P. M. i dr.: *Peta disciplina u praksi,* Mozaik, Zagreb, 2002.

Severin, W. J., Tankard, Jr., J. W.: *Communication Theories —OrIgins, Methods and Uses in the Mass Media,* Longman 2000.

Shultz von Thun, F.: *Kako međusobno razgovaramo 1., Smetnje i razrješenja - Opća psihologija komunikacije*, Erudita, Zagreb, 2001.

Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, 2011.

Sinha, J. B.: *Culture and organization national behaviour,* Sage Publications., Thousand Oaks, CA, 2009.

Skoko, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, Millenium promocija, Zagreb, 2006.

Smith, L.: *Effective Internal Communication*, CIPR, London and Sterling, 2005.

Smith, R. D.: *Strategic Planing for Public Relations*, Lawrence Erlbaum, 2005.

Smith, P.: *Marketinška komunikacija*, Clio, Beograd, 2002.

Speer, A.: *Sjećanja iz Trećeg Reicha*, „Otokar Keršovani", Rijeka, 1980.

Stendal: *Crveno i crno*, Veselin Masleša, Sarajevo, 1971.

Stoetzel, J.: *Psihologija interpersonalnih odnosa*, u: G. Gurvitch: Sociologija II., Naprijed, Zagreb, 1966.

Symons, C. S., Johnson, B. T.: *The self-reference effect in memory: A meta-analysis*, Psychological Bulletin, 121., 1997.

Š

Šušnjić, Đ.: *Ribari ljudskih duša*, Čikoja štampa, Beograd, 2004.

T

Tafra-Vlahović, M.: *Javni govor-Priprema, nastup, utjecaj*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2013.

Taylor, S. E., Brown, J. D.: *Illusion and Well-Being – a Social Psychological Perspective on Mental-Health*, *Psychological Bulletin, 103(2).*, 1988.

Templer, R.: *The Rules of Work*, Pearson Edu. Inc., 2003.

The Structure and Function of Communication in Society, 1948./1960.

Tkalac Verčić, A.: *Odnosi s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2015.

Tomić, I.: *Menadžment i komunikacija u sportu*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2021.

Tomić, Z.: *Odnosi s javnošću-Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2016.

Tomić, Z.: *Političko komuniciranje*, Sveučilište u Mostaru, Sveučilište Sjever, Synopsis, Mostar, Varaždin, Zagreb, Sarajevo, 2020.

Tomić, Z., Jugo, D.: *Temelji međuljudske komunikacije*, SUM, Synopsis, E. Bernays UC, Mostar, Zagreb, 2021.

Tomić, Z., Radalj, M., Jugo, D.: *Javna komunikacija*, HUM, XV (2020.) 23., Filozofski fakultet, Mostar, 2020.

Tomić, Z., Kovačić, S.*: Manipulacija medijima i manipulacija medija*, Kultura komuniciranja, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, 2014.

Tomić, Z., Musić, I.: *Etika i profesionalizam u odnosima s javnošću*, medijska kultura, NVO Civilni forum, br. 2., Nikšić, 2011.

Ekonomska labaratorija za istraživanje tranzicije, Vol. 1., br. 2., Podgorica, 2008.

Z. Tomić, I. Tomić, D. Pavić: *Upravljanje impresijama*, South Eastern European Journal of Communication, Volume 2., No 2., University of Mostar, Mostar, Winter 2020.

Tomić, Z., Granić I., Jugo D.: *Strategija poruke u odnosima s javnošću*, Medijski dijalozi, ELIT-

Turner, C.: *Vođenje do uspjeha – Stvaranje poduzetničkih organizacija*, Mozak knjiga, Zagreb, 2003.

Thomson, P.: *Tajna komunikacije*, Barka, Zagreb, 1998.

Tournier, P.: *Umijeće slušanja*, Đakovo, 1997.

Tracy, B.: *Maximum* Achievement – *The Proven System of Strategies and Skills That Will Unlock Your Hidden Powers to Succeed*, Simon&Schuster, New York, 1993.

Trenholm, S., Jensen, A.: *Interpersonal Communication*, Oxford University Press, New York, Oxford, 2008.

Trenholm, S., Jensen, A.: *Interpersonal Communication*, Oxford University Press, New York, Oxford, 2008.

Tubbs, S.: *Human Communication - Principles and Contexts*, McGraw - Hill, New York, 2010.

Tuckman, B. W.: *Development sequence in small groups*, Psychological Bulletin, 63(6), 1965.

U

Ulmer, R. R., Seeger, M. W., Sellnow, T. L.: Stakeholder theory, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.

V

Varey R. J., Lewis, B. R.: *Minimizing internal communciation gaps using business television in internal marketing: Directions for management*, Routledge, London, 2000.

Vreg, F.: *Demokratsko komuniciranje*, Narodna i univerzitetska biblioteka BiH, Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 1991.

W

Walker, TJ: *Tajna javnog nastupa,* Via Media i Media Res, Sarajevo, 2012.

Walton, D.: *Are You Communicating?*, McGraw Hill, New York, 1992.

Wenzel, G. F.: *Impression Management*, Grin verlag, Open Pub., Norderstedt, 2006.

White, J.: *How to Understand and Manage Public Relations: Jargon Free Guide to Public Relations Management*, Business Book Limited, London, 1991.

Welch, D.: *Powers of Persuasion*, History Today, 49., 1999.

Welch, J.: *Leksikon*, Naklada Zadro, Zagreb, 2002.

Welch, J.*: Kako pobijediti*, Naklada Zadro, Zagreb, 2005.

Wiener, V.: *Power Communication – Positioning Yourself for High Visibility*, New York University Press, New York, 1994.

Wood, E.: *Corporate Communication*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, l. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.

Weber-Schäfer, P.: *Aristotel*, u: H. Maier, H. Rausch, H. Denzer: Klasici političkog mišljenja, Golden marketing, Zagreb, 1998.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.

Y

Yeomans, L.: *Internal Communication* in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.

Young, L.: *Govor lica – Kako lice otkriva osobnost,* Mozaik knjiga, Zagreb, 1994.

Z

Zelenika, R.: *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela – Znanstvene kvantitativne metode*, IQ plus Kastav, Rijeka, 2015.

Zerfass, A.: *Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration*, in: M. Piwinger, A. Zerfass: Handbuch nternehmenskommunikation, Gabler, Wiesbaden, 2007.

Internetski izvori

https://www.bitno.net

https://www.sutori.com

https://www.enciklopedija.hr

https://www.sensa.hr

http://www.centar-poslovanja.com

http://www.virgin.co.uk

http://www.spem.si

https://dictionary.apa.org/impression-management

http://www.inquiriesjournal.com

https://marketbusinessnews.com

http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/self-presentation

https://www.alleydog.com/glossary/definition.php?term=Positive+Illusions

http://positivepsychology.org.uk/positive-illusions