Zoran TOMIĆ, Damir JUGO

TEMELJI MEĐULJUDSKE KOMUNIKACIJE

Foundations of Human Communication

Zoran TOMIĆ, Damir JUGO

Temelji međuljdske komunikacije
Foundations of Human Communication

Nakladnici
Sveučilište u Mostaru
SYNOPSIS d.o.o., Zagreb
Edward Bernays University College, Zagreb

Za nakladnika
Ivan Pandžić

Urednik
dr. sc. Nino Ćorić

Recenzenti
dr. sc. Mario Plenković, Alma Mater Europea - Europski Centar Maribor
dr. sc. Aleksandar Bogdanić, Univerzitet u Banjoj Luci
dr. sc. Lana Ciboci, Edward Bernays University College Zagreb
dr. sc. Najil Kurtić, Univerzitet u Tuzli
dr. sc. Damir Kukić, Univerzitet u Zenici
dr. sc. Danijel Labaš, Sveučilište u Zagrebu
dr. sc. Smiljana Leinert Novosel, Sveučilište u Zagrebu
dr. sc. Đorđe Obradović, Sveučilište u Dubrovniku
dr. sc. Božo Skoko, Sveučilište u Zagrebu
dr. sc. Iko Skoko, Sveučilište u Mostaru
dr. sc. Besim Spahić, Univerzitet u Sarajevu

Lektura i korektura
Josipa Šunjić

Ilustracije
doc. dr. art. Svetislav Cvetković

Računalni slog
Studio Grafičkih Ideja, Zagreb

Naslovna stranica
Shift Brand Design, Mostar

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

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 001105423.

Tisak:
Grafotisak Grude

Zoran TOMIĆ, Damir JUGO

Temelji međuljudske komunikacije

Foundations of Human Communication

Pressum, Synopsis, Edward Bernays UC

Mostar, Zagreb, 2021.

SADRŽAJ

UVOD 13

PREDGOVOR 19

1. POVIJESNI RAZVOJ KOMUNIKACIJE 23
Nastanak retorike 27
Povijesna perspektiva neverbalne komunikacije 30

2. VAŽNOST I POJAM KOMUNIKACIJE 35
Važnost komunikacije 37
Pojam komunikacije 40
Načela komunikacije 42
Komunikacijska znanost ili komunikologija 44

3. PROCES KOMUNIKACIJE 49
Elementi procesa komunikacije 51
Pošiljatelj 51
Poruka 52
Primatelj 54
Komunikacijski kanal 55
Povratna informacija *(feedback)* 56
Šumovi (smetnje) u komunikacijskome kanalu 58
Ciljevi komunikacije 62
Kontekst komunikacije 64
Parajezik 68
Oblici komunikacije 68
Razine komunikacije 70
Modeli komunikacije 73

4. FUNKCIJE KOMUNIKACIJE 79
Funkcije masovne komunikacije 86

5. TEMELJI INDIVIDUALNOGA (OSOBNOG) PONAŠANJA 91
Uvjerenja 93
Vrijednosti 94
Stavovi 95
Osobnost 97
Percpcija 98
Učenje 99
Emocije 99

6. UPRAVLJANJE ODNOSIMA U KOMUNIKACIJI 105
Činitelji koji utječu na oblikovanje odnosa 107
Tipovi donosa 108
Faze uspostavljanja odnosima 111
Osnove ljudske privlačnosti 113
Glavne karakteristike veze 115

7. INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA 119
Definiranje interpersonalne komunikacije 122
Načela interpersonalne komunikacije 124
Karakteristike odnosa u interpersonalnoj komunikaciji 126
Zašto je interpersonalna komunikacija važna? 128
Izgradnja komunikacijske kompetencije 136
Karakteristike kompetentnih komunikatora 137
Interpersonalna komunikacija i ljudske potrebe 139
Interpersonalna komunikacija i specifični ciljevi 140

8. VJEŠTINE I TEHNIKE U INTERPERSONALNOJ KOMUNIKACIJI 145
Društvene (socijalne) vještine 147
Vještine i tehnike interpersonalne komunikacije u praksi 151

9. VERBALNA KOMUNIKACIJA 195
Strah u komunikaciji 197
Simboli 198
Funkcije verbalne komunikacije 198
Denotativno i konotativno značenje 201
Semantika i semantički diferencijal 202
Osobna i zajednička značenja 203
Jezični problemi 204

Govorni stilovi 205
Verbalna komunikacija u međunarodnome kontekstu 207

10. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA 213
Perspektiva i klasifikacija neverbalne komunikacije 215
Funkcije neverbalne komunikacije 218
Komunikacijsko okruženje 221
Prostorno okruženje 227
Govor tijela 239
Odijevanje i komunikacija 266

11. AKTIVNO SLUŠANJE 275
Važnost slušanja 277
Što se podrazumijeva pod slušanjem? 279
Sposobnost slušanja 281
Razlozi lošega slušanja 282
Vrste/tipovi slušatelja 283
Postanite bolji slušatelj 286
Kako aktivno slušati? 288

12. JAVNA KOMUNIKACIJA 295
Definicija javne komunikacije 297
Vrste govora 298
Ključni elementi javne komunikacije 301
Govornik 301
Publika 303
Poruka 305
Pripreme govora 305
Organizacija govora 311
Govor 313
Struktura govora 316
Analiza govora/nastupa 318

13. KOMUNIKACIJA U MALIM GRUPAMA 323
Definicija male grupe 325
Vrste male grupe 325
Faze razvoja grupe 327
Struktura grupe 328
Odlučivanje u maloj grupi 330

Kohezija u maloj grupi 331
Komunikacijske mreže u malim grupama 332

14. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI 341
Interna komunikacija 343
Kanali interne komunikacije 347
Integrirana komunikacija 348
Korporativno komuniciranje 349
Organizacijski (korporativni) identitet 354
Organizacijski (korporativni) imidž 354
Organizacijska (korporativna) reputacija 355
Odnosi s javnošću 356
Organizacijske promjene 359

15. KRIZNO KOMUNICIRANJE 365
Ključni pojmovi kriznoga komuniciranja 367
Definiranje krize 367
Krizno upravljanje 369
Krizno komuniciranje 370
Tri faze krize 372
Priprema za krizu 373
Krizno komuniciranje 376
Postkrizno komuniciranje 382

16. MASOVNA KOMUNIKACIJA 387
Znanost o medijima 389
Masovna komunikacija 389
Masovni mediji 391
Mediji – kanali komuniciranja 392
Tradicionalni mediji 394
Radio 394
Televizija 395
Tiskani mediji / novine 397
Časopisi 398
Internet 398
Glazba 400
Film 400

17. INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA 405
Jezik i kultura 407
Kultura i interakcija 408
Kulturiološke razlike 409
Kulture visokoga i niskog konteksta 410
Vrijeme 411
Monokromne i polikromne kulture 412
Kulture u odnosu prema vremenu 413
Drugi kulturalni profili 413
Govor tijela u interkulturalnoj komunikaciji 414

18. SUPORTIVNA KOMUNIKACIJA / KOMUNIKACIJA POTPORE 427
Definiranje suportivne komunikacije 429
Socijalni suport 430
Sociološka i psihološka perspektiva suporta 431
Perspektiva suportivne komunikacije 432
Suportivne poruke i interakcija 433

19. EMPATIJA U KOMUNIKACIJI 439
Definicija empatije 441
Razlikovanje empatije od neutralnosti i suosjećanja (simpatija) 442
Važnost empatije 444
Verbalne vještine empatije 444
Neverbalne vještine empatije 446

20. SUKOB U KOMUNIKACIJI 451
Definiranje sukoba 453
Uzroci sukoba 454
Vrste/razine sukoba 455
Faze sukoba 457
Sukobi u interpersonalnim odnosima 461
Upravljanje sukobima 462
Učinci sukoba 464

21. PERSUAZIJA I KOMUNIKACIJA 469
Definiranje persuazije 471
Stavovi i ponašanja 473

Persuazija, apatija, prisila 475
Persuazivna komunikacija 476
Vjerodostojnost izvora 476
Persuazivne poruke 478
Primatelji poruka 479
Strategija persuazije 481
Taktike persuazije (uvjeravanja) 483
Etika i persuazija 484

22. SELF-PRISTUPI I KOMUNIKACIJA 489
Samopoimanje - pojam o sebi 491
Samopoštovanje 496
Samopouzdanje 503
Samoregulacija 507

23. MOĆ, DOMINACIJA I KOMUNIKACIJA 515
Koncept moći – temelji i izvori 517
Koncepti moći i dominacije – individualne perspektive i perspektive odnosa 520
Moćne osobe i njihova komunikacija 521
Komunikacija i moć 522

24. UPRAVLJANJE IMPRESIJAMA 527
Upravljanje dojmom/impresijama 529
Samoprezentacija 534
Samopromocija 537
Samoučinkovitost 539
Samosvijest 542
Pozitivne iluzije 543

25. KOMUNIKACIJA NA RADNOME MJESTU 549
Komunikacijsko ozračje u komunikaciji 552
Vertikalna komunikacija 554
Horizontalna komunikacija 565
Pisana poslovna komunikacija 568
Usmena poslovna komunikacija 573

26. ETIKA KOMUNICIRANJA 583
Etika i moral 585
Etičke dužnosti 586
Osobna etika 587
Poslovna etika 589
Etička načela 591
Modeli etičkoga odlučivanja 592
Zviždanje/zviždači 594
Etika i zakoni 594
Etička suradnja s medijima 595
Etički kodeksi 595

REFERENCE 599

LITERATURA 629

UVOD

NITKO NE MOŽE PRENIJETI PORUKU JUČER!

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? Razlog 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. Podaci 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, sklapaju lakše 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 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 *Temelji međuljudske komunikacije* nadilaze uži koncept interpersonalne komunikacije, ali u izvjesnome smislu i koncept međuljudske komunikacije definiran u sadržajima najutjecajnijih svjetskih udžbenika.

Analizirajući suvremene potrebe pojedinaca, ali i organizaciju u ovoj knjizi, opisani su krizna komunikacija, komunikacija na radnome mjestu, upravljanje impresijama i drugi sadržaji koji ne čine sadržaje u svim srodnim knjigama i literaturi. Autori su pošli od društvene potrebe i okvira kao optimuma za uspješno komuniciranje.

Organizacija teksta

Knjiga je organizirana u dvadeset šest poglavlja. Neizostavna poglavlja u svakoj knjizi o međuljudskoj komunikaciji svakako su interpersonalna komunikacija, verbalna i neverbalna komunikacija, komunikacija u malim grupama, javna i masovna komunikacija te drugi oblici komuniciranja. Sa željom da knjiga ima praktično značenje, analizirani su i aktivno slušanje, interkulturalna komunikacija, persuazija, sukobi u komunikaciji, empatija, suportivna komunikacija, etika i dr. Autori su za potrebe knjige aktivno izučavali utjecaj percepcije i emocija na komunikaciju. Te cjeline ne čine ovo izdanje knjige, nadajući se da će biti dio nekih novih izdanja.

Komu je namijenjena?

Ideja o pisanju knjige proizišla je iz činjenice da autori na sveučilišnoj razini predaju vještine komuniciranja 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 se nađe 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, Zagreb, 15. travnja 2021.

Zoran Tomić i Damir Jugo

PREDGOVOR

PRO OTTIMA COMMUNICATIONE

„Sve se izmijenilo“, teza je kojom sam opisao promjene nastale u 20. stoljeću u svojoj knjizi *Komunikologija masovnih medija* (1993.). Dakle, prije gotovo trideset godina naglasio sam da je kraj 20. stoljeća donio „totalne i nepovratne“ promjene, posebno nakon otkrića teorije relativiteta (1905.), zatim radija, televizije, filma, pa atomske fisije, lasera, računala i drugih naprava koje su zajedničkim imenom nazvane *high tehnology.*

Nedvojbeno je da je internet promijenio prijenos informacija i više i brže nego što su to mogli zamisliti i najveći optimisti. Snažno je utjecao na konvergenciju medija dajući tako novo značenje i tisku i radiju i televiziji. S promjenama komunikacijskih kanala mijenjalo se i društvo, sustav obrazovanja, ali i pojedinci. One su stvorile nove mogućnosti i postale snažan oslonac razvoja čovječanstva.

Danas, trideset i više godina nakon nastanka interneta i već ozbiljna iskustva s novim medijima i društvenim mrežama, društvo je podijeljeno i nema većinsko mišljenja koliko su novi mediji pridonijeli kvaliteti ili učinkovitosti komunikacije. Je li razvoj tehnologije i medija zbližio ili udaljio čovjeka od čovjeka? Koliko i kako je razvoj tehnologije utjecao na interpersonalnu i skupnu komunikaciju? Brojna su i druga pitanja koja su polazišta za nova istraživanja na polju informacijsko-komunikacijskih znanosti.

Radeći pola stoljeća i baveći se komunikologijom i masovnim medijima, svjedok sam činjenice da je razvoj svakoga medija značajno ili, ako hoćete, snažno utjecao na „stare“ medije, ali ih isto tako nije dokinuo ili nepovratno potisnuo. Prilagođavanje je bila nužnost i samo su tako projicirane nove mogućnosti i nova dostignuća. Novim medijima i tehnologijama nisu se prilagođavale samo redakcije i novinari nego su promjene nastale i u svim sustavima. Menadžeri, rukovoditelji, političari i društveno angažirane osobe morali su stjecati nova znanja, ovladavati novim metodama i vještinama.

Ta znanja i vještine *in concreto* tiču se osobnih, interpersonalnih, komunikacijskih i grupnih vještina. One su temelj upravljačkih vještina u sustavima, a interpersonalna i međuljudska komunikacija temelj su uspješne komunikacije svakoga pojedinca. O važnosti tih vještina govore brojna svjetska istraživanja. Kvaliteta naše interpersonalne komunikacije nedvojbeno snažno utječe na sve naše ljudske aktivnosti. Ona je u svezi

sa zdravljem, blagostanjem, napredovanjem u poslu, kreiranju skladnoga okruženja i brojnim drugim učincima koji utječu na zadovoljstvo i sreću pojedinca, ali i društva.

Komunikacija je, kao što vidimo, ključ dobrih međuljudskih odnosa. Kada kažemo komunikacija, mislimo i na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalna se komunikacija odnosi na riječi koje izgovaramo, a neverbalna komunikacija na govor tijela, tj. nejezične signale kojima prenosimo stavove i emocionalni odnos. Za ovladavanje uspješnom verbalnom komunikacijom nužno je poznavati značenja (denotativna, konotativna, osobna i zajednička), semantiku, jezične probleme, govorne stilove itd. Učinkovito korištenje neverbalnih signala zahtijeva učenost pokreta i gesta, komunikacijskoga i prostornog okruženja, kao i odijevanja i dr.

Gotovo se sva svjetska recentna literatura na ovome području, pored interpersonalne, verbalne i neverbalne komunikacije, bavi i aktivnim slušanjem, komunikacijom u malim grupama, neizostavno interkulturalnom komunikacijom, sukobima u komunikaciji, komunikaciji na radnim mjestima, etikom i drugim pitanjima. Brojni udžbenici interpersonalne i humane komunikacije opisuju suportivnu komunikaciju, emocije, percepciju, moć, dominaciju i sl. teme.

Ove cjeline navodim kako bi uputio i na sadržaj knjige *Temelji međuljudske komunikacije* autora Zorana Tomića i Damira Juge. Upućivanje na sadržaj ujedno je potvrda kako je sadržaj ove knjige komplementaran sličnim udžbenicima u svijetu. Za mene to znači kako u usavršavanju svakoga od nas ne treba izbjegavati najbolju svjetsku literaturu, ali ni zaobilaziti ovo recentno djelo. Naime, samo sintezom najboljih djela možemo doći do optimalnoga ili najboljeg komuniciranja.

Maribor, 20. veljače 2021.

dr. sc. Mario Plenković, prof. emer.
University of Zagreb
Member of European Academy of Sciences and Arts
Head of PhD programme in Strategic Communication Management
Alma Mater Europaea, Maribor

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. Kako je hijeroglifski sustav javnoga komuniciranja bio razvijen, najbolji je dokaz 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, za koju se 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 organizirana na način 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) da 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 ih 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 vidi prethodni i sljedeći u nizu. Godine 1832. Samuel Morse izumio je električni brzojav koji je funkcionirao po sličnomu 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 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 traži od građanina sposobnost vještoga 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.) je bio 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.), sljedbenik Gorgija, 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 kako 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.) je bio 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.) je bio Platonov učenik. I on je značajnu 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, je rasprava

o persuaziji u javnim situacijama. U tom 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.) je bio 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, je bio velik starorimski govornik. Poznavanje govorničke vještine (retorike) smatralo se u Rimu sastavnim dijelom općenite naobrazbe.[12] Ciceron je unaprijedio proučavanje stila komunikacije. On je dobroga komunikator 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 se knjizi dolazi 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 (35. – 100. n. e.), Marcus Fabius Quintilianus, 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 proučavanje neverbalne komunikacije prvenstveno se 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.

Značajan porast broja neverbalnih istraživanja zabilježen je tijekom 1950-e. 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 je poboljšala preciznost kojom klasificiramo i proučavamo vokalne znakove.[16]
3) Psihijatar J. Ruesch i fotograf W. Kees udružili su napore da 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 značajniji trag u proučavanju neverbalne komunikacije. R. Sommer 1969. godine izdaje knjigu *Personal space,* prof. R. L. Birdwhistel 1970. godine izdaje *Kinesics and 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 je postojao veći broj knjiga i istraživanja iz ovoga područja.

SAŽETAK

Nastanak govora, crteža, pisma

Povijesni razvoj komuniciranja može se promatrati kroz prvobitnu zajednicu i nastanak ljudskoga govora. Za razvoj povijesti važni su paleolitički crteži u pećinama. Sljedeća etapa u usavršavanju sustava vizualnih komunikacija bili su hijeroglifi. Važan trenutak u razvoju komunikacije svakako je prva abeceda na svijetu. Prvo moderno europsko pismo nastalo je u 10. stoljeću prije Krista – grčko pismo na čijim su temeljima nastala mnoga europska pisma.

Nastanak pergamenta i tiskarskoga stroja

Za razvoj komunikacije važan je nastanak *pergamenta*. Johannes Gutenberg izumio je tiskarski stroj, što je, svakako, jedan od najvažnijih trenutaka u razvoju komunikacije. Na razvoj komunikacija utjecali su optički i električni brzojavi.

Prvi telefon

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

Pojava radija i televizije

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. 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.

World Wide Web

Godine 1989. Tim Berners-Lee i Robert Cailliau lansirali su prototip hipertekstnoga sustava, koji je danas širom svijeta poznat kao *World Wide Web* (WWW).

Nastanak retorike

Najranije zabilješke o raspravama 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. Javno nastupanje postalo je važna vještina građana Stare Grčke, posebno rađanjem i nastankom demokracije kao oblika vladavine.

Najznačajnija imena govorništva

Najznačajnija imena koja se tijekom povijesti vežu za uspješno govorništvo svakako su Gorgija, Izokrat, Platon, Aristotel, Ciceron, Quintilian i dr.

Platon

Platon (427. – 347. prije Kr.) je bio Sokratov učenik. On je dodijelio persuaziji (uvjeravanju) posebno istaknutu ulogu vodiča društva do istine.

Aristotel

Aristotel (384. – 322. prije Kr.) je bio Platonov učenik. I on je značajnu pozornost posvećivao retorici kao umijeću govorne komunikacije. Aristotel je retoriku definirao kao „sposobnost da se otkriju raspoloživa sredstva persuazije".

Demosten

Demosten (384. – 322. prije Kr.) je bio 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.

Ciceron

Ciceron (106. – 43. prije Kr.) je bio državnik, političar, odvjetnik i veliki starorimski govornik. Poznavanje govorničke vještine (retorike) smatralo se u Rimu sastavnim dijelom općenite naobrazbe. Ciceron je unaprijedio proučavanje stila komunikacije.

Quintilian

Quintilian (Marcus Fabius Quintilianus, 35. – 100. n. e.) bio je rimski odgojitelj i retoričar. Rođen je u Španjolskoj. Bio je prvi službeno plaćeni nastavnik retorike i kao takav postao je slavan i bogat.

Povijesna perspektiva neverbalne komunikacije

Znanstveno proučavanje neverbalne komunikacije prvenstveno se provodi nakon Drugoga svjetskog rata. Prije toga važno je ukazati na djelo E. Kretschmera (1925.) Physique and character kao i knjigu *The Variations of human physique* W. H. Sheldona iz 1940. godine. Značajan porast broja neverbalnih istraživanja zabilježen je tijekom 1950-e.



Pitanja za provjeru znanja

1. Tko je izumio tiskarski stroj?
2. Objasni nastanak radija i televizije.
3. Tko je bio Aristotelov učenik?
4. Tko je unaprijedio proučavanje stila komunikacije?
5. Nabroji najznačajnija Ciceronova djela.
6. Tko je autor čuvenoga djela *Silent Language* iz 1959. godine?
7. Pojasnite koncept *beautiful room* i *ugly room*.

DODATNA LITERATURA

- Beker, M.: *Kratka povijest antičke retorike,* Artresor naklada, Zagreb, 1997.
- Bogdanić, A.: *Ogledi iz komunikologije,* Komunikološki koledž u Banja Luci, Banja Luka, 2010.
- McCroskey, J. C., Richmond, V. P.: F*undamentals of Human Communication,* Waveland Press, Illinois, 1996.
- Kišiček, G.: *Retorika i politika,* Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2018.
- Knapp, M. L., Hall, J. A.: *Nonverbal Communication in Human Interaction* (fourth ed.), Harcourt Brace College Pub., Fort Worth, 1997.
- Milanović, Zv.: *Uvod,* u: Marko Tulije Ciceron - Život i djelo: Lelije o prijateljstvu, CID-NOVA, Zagreb, 2007.
- Plenković, M.: *Komunikologija masovnih medija,* Barbat, Zagreb, 1993.
- Reardon, K. K.: *Interpersonal communication – Where Minds Meet, Wadswordth* pub. Company, Belmont, 1987.
- Stoetzel, J.: *Psihologija interpersonalnih odnosa,* u: G. Gurvitch: Sociologija II., Naprijed, Zagreb, 1966.
- Tubbs, S.: *Human Communication - Principles and Contexts,* McGraw - Hill, New York, 2010.
- Weber-Schäfer, P.: *Aristotel,* u: H. Maier, H. Rausch, H. Denzer: Klasici političkog mišljenja, Golden marketing, Zagreb, 1998.
- https://www.sutori.com/story/povijest-komunikacije

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 ***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 je naglašena 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, pokušaji su 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 je 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 Army Eugen McDaniel bio je pilot. Njegov je avion bio oboren u Sjevernom 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. Zarobljenici su se izlagali smrtnoj opasnosti da bi osmislili složen sustav komunikacije, pa bi tako pisali ispod tanjura, kašljali, pjevali, kucali po zidovima, smijali se, češali ili određeni 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 su istraživanja o životnome uspjehu koja pokazuju da ono u najvećoj mjeri ovisi o uspješnoj komunikaciji. Druga istraživanja proučavaju kako komunikacija djeluje na profesionalni život. Podaci 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, sklapaju lakše 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 preranoga 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, Toyot*a i dr.? Prema istraživanjima koje je provedeno u nekoliko stotina tvrtki, zajedničko 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 konstantne 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 humanijeg komunikatora. A jedino human komunikator može postati majstor komunikacije. Roger Ailes*: You are the message, 1988.*

Brojni su primjeri koji pokazuju koliko je komunikacija važna u privatnome i profesionalnom 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 messag*e 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, a oni 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.) su proučili 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 tom 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 društvenog 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 ukupnoga 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 tom 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 prenosna sredstva koja posreduju značajke sadržaja u određenome 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 u svrhu 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 tom 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 sveze 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, jednostavnoga klimanja glavom, iz pogleda upućenih u vašemu smjeru ili, pak, odvraćenoga 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, a to je komunikacija.

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 je interdisciplinarna 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 učinka 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 čitavoga 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, upotrebom 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. Jednim imenom ovakvu komunikaciju 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 komunicirati spomenute sastavnice svaku zasebno (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 tom 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 njime 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.

SAŽETAK

Pojam komunikacije

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.

Ne možemo ne komunicirati

O važnosti komunikacije možda najbolje govori čuvena misao znanstvenika Paula Watzlawicka koji je ustvrdio da NE MOŽE SE NE KOMUNICIRATI! Komuniciramo stalno, svakodnevno, od jutra do mraka. Komuniciramo i kada šutimo ili spavamo, a prema nekim komunikolozima komuniciramo i mrtvi. Nakon našega života komuniciraju naša djela, knjige, uspomene, simboli, rodbina, prijatelji nam dolaze na grobove i donose cvijeće. I to je komunikacija.

Komunikacija je dvostrani proces

Komunikacija nije jednostrana ili jednosmjerna ulica. Jednosmjeran je način komunikacije informiranje, monolog, samo ljubav. Tako komuniciraju loši komunikatori. Komunikacija je dvosmjerna ulica. Svaka je komunikacija, stoga, dijalog.

Komunikacija kao jedna od pet vještina neophodnih za zdrav život

Svjetska zdravstvena organizacija definirala je KOMUNIKACIJU kao jednu od PET vještina neophodnih za zdrav i sretan život. Komunikacija ima izravan utjecaj na optimizam, odnosno pesimizam. Komunikacija je u svezi i s fizičkim blagostanjem; postoje istraživanja kako loše komunikacijske vještine pridonose pojavi koronarnih bolesti te da se vjerojatnoća smrtnoga ishoda povećava kada bračni partner umre.

Uspješna komunikacija

Uspješna je komunikacija ujedno i razumljiva komunikacija, ona koja podrazumijeva da poruka i informacija prenesene od jedne do druge osobe budu razumljive. Ako se navedeno ne postigne, komunikacija nije uspješna. Uspješna komunikacija podrazumijeva da je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljatelj.

Sredstva komunikacije

Sredstva komunikacije definiraju komunikaciju. Ona su *forma* (način na koji se nešto priopćava), *medij* (materijalni nositelj poruka, prijenosna sredstva koja

posreduju značajke sredstva u određenome obliku) i *mediji* (tehnološka sredstva masovne komunikacije).

Odlike komunikacije

Komunikacija je ostvarivanje veze među ljudima. Komunikacija je aktivnost. Komunikacija se uči.

Načela i obilježja komunikacije

Komunikacija je dinamičan proces. Ona je trajna aktivnost i beskonačan proces. Komunikacija je simbolična. Svi upotrebljavaju simbole, kako verbalne, tako i neverbalne kako bi s nekime podijelili svoja unutarnja stanja. Komunikacija je sustavna (sistemska). Situacija i okruženje u kojima se ona odvija određuju riječi i djela koja stvaraju te značenja koje se pridaju simbolima koje stvaraju drugi. Primjerice, odjeću, jezik, teme i drugo prilagođavamo kontekstu. Komunikacija uključuje donošenje zaključaka. Ne možemo pristupiti mislima i osjećajima drugih ljudi, nego samo izvesti zaključak o tome kakva su njihova iskustva. Konačno, komunikacija ima posljedicu. Čin slanja i primanja simbola utječe na sve uključene strane.

Komunikologija

Komunikologija je interdisciplinarna znanost koja istražuje najraznovrsnije oblike komuniciranja među živim bićima, a obuhvaća proučavanje sadržaja, oblika i tehnika priopćavanja, istraživanje smisla poruka i načina njihova prihvaćanja te učinka poruka što protječu između pošiljatelja i primatelja.

Pitanja za provjeru znanja

1. Koliko prosječno svakoga dana provodimo u aktivnoj komunikaciji?
2. Navedite i objasnite sredstva komunikacije.
3. Na koji način obilježja komunikacije utječu na njezin ishod?
4. Što podrazumijeva forma komunikacije?
5. Koje su tri bitne odlike komunikacije?
6. Što znači da je komunikacija sustavna (sistemska)?
7. Koja su ključna načela komunikologije odnosno suvremene komunikacijske znanosti?



DODATNA LITERATURA

- Floyd, K.: *Interpersonal Communication,* Learning Solutions, Boston, 2012.
- Kunczik, M., Zipfel, A.: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju,* FES, Zagreb, 2006.
- McCroskey, J. C., Richmond, V. P.: *Fundamentals of Human Communication,* Waveland Press, Illinois, 1996.
- Lane, S. D.: *Interpersonal communication – Competence and contexts,* Pearson, Boston, 2008.
- Leinert Novosel, S.: *Komunikacijski kompas,* Plejada, Zagreb, 2012.
- Littlejohn, S. W.: *Theories of Human Communication,* Wadsworth, Belmont, 1989.
- Plenković, M.: *Komunikologija masovnih medija,* Barbat, Zagreb, 1993.
- Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R.: *Communication between cultures,* Six ed., Thomson-Wadsworth, Australia, 2007.
- Rouse, M. J., Rouse, S.: *Poslovne komunikacije,* Masmedia, Zagreb, 2005.
- Tubbs, S.: *Human Communication - Principles and Contexts,* McGraw - Hill, New York, 2010.
- Vreg, F.: *Demokratsko komuniciranje,* Narodna i univerzitetska biblioteka BiH, Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 1991.
- Zelenika, R.: *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela* – Znanstvene kvantitativne metode, IQ plus Kastav, Rijeka, 2015.

3.
PROCES KOMUNIKACIJE

Komunikacija je složen proces koji **prenosi informacije i definira odnose.** Zbog toga 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 komponente u komunikacijskome procesu: **pošiljatelj** *(izvor),* **poruka i primatelj** *(recipijent).* Osim ove tri ključne komponente, elementi komunikacijskoga procesa su: *(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 njegova 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, *verbalna 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, značenje i interpretacija 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 tom 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 radijskom krugu.



Slika 1. Shramov proces komunikacije

PRIMATELJ

Primatelj ili *recipijent*, naziva se još i *prijemnik*, je osoba 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 je ostala 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 svojem 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 je *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 suštini i ove podjele riječ je o osobnim i posrednim kanalima.

POVRATNE INFORMACIJE *(FEEDBACK)*

Povratna informacija *(feedback)* jest primateljeva reakcija. To je vidljivi 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.

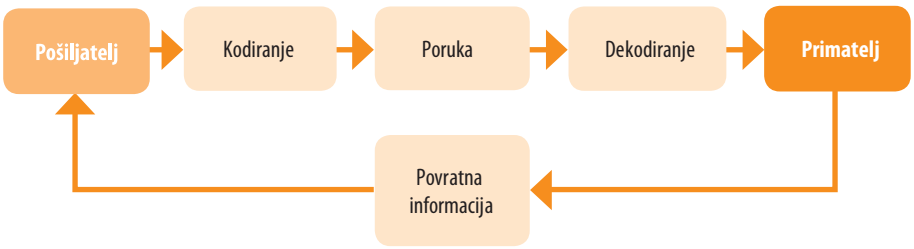
Povratna informacija *(feedback)* može biti jednostavan refleks ili kompliciran sustav pokreta koji se temelji na prethodnim iskustvima. Ako su informacije u tom procesu komuniciranja sposobne promijeniti način djelovanja, to možemo nazvati procesom učenja.[47]

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 istom 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 da bi procijenio uspjeh poslanih poruka.



Slika 3. Proces komuniciranja (uključujući povratnu vezu)

ŠUMOVI (SMETNJE) U KOMUNIKACIJSKOME KANALU

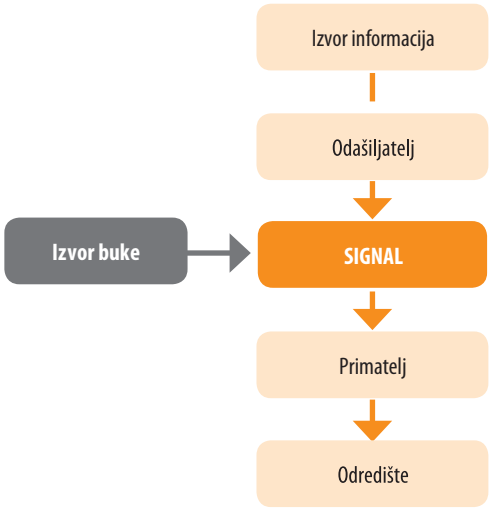
Iznimna je zasluga kanadskoga sociologa M. McLuhana što je ukazao na ulogu *šumova* u kanalu. Oni mogu omesti informacijski tijek do te mjere da poslana informacija uopće ne stigne na željeno odredište. Dakle, šum je čimbenik komunikacijskoga procesa koji ometa otvoren i nesmetan protok informacija od izvora do primatelja. Može se pojaviti u obliku *psiholoških, semantičkih* ili *mehaničkih* smetnji.

U komunikaciji postoji više vrsta šumova. Pojedini autori pišu o zaprekama u komunikaciji koji su zapravo sinonimi za šum, ali razlika je što 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 su: [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 kulturološ-



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

kih 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 se zapreke odnose 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. Loše slušanje 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.

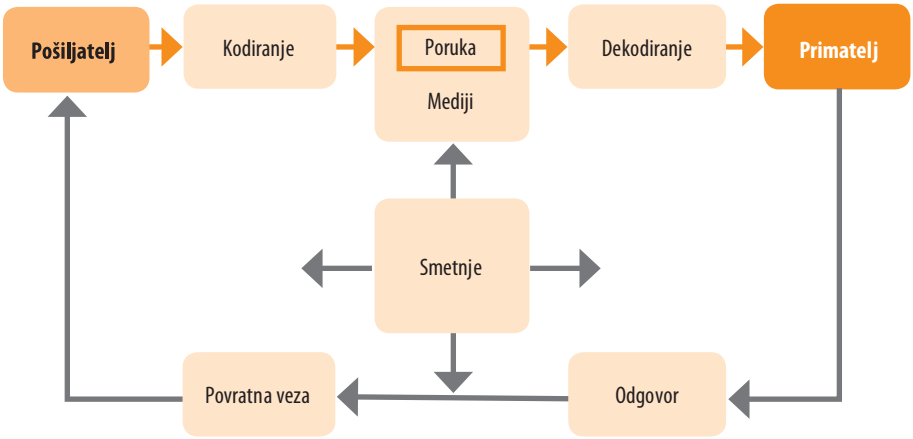
Organizacijske zapreke

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 manje važnog.

- ***Iskrivljavanje informacija.*** U višim organizacijskim strukturama informacija mora proći više odjela i ljudi prije nego što stigne na odredište. U takvim okolnostima i zbog pogrešnoga 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 se može 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 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 je 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 razumijeti. 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 kada se ostvaruju neovisno. Drugim riječima, za postizanje jednoga od tih ciljeva obično je potrebno postići i druga dva cilja. Dobar primjer za navedeno je 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. Na taj način 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 da ih nagovorimo da provedu 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 moćni motivatori za komunikaciju. Naš primarni cilj može biti postizanje samo jednoga od njih, ali ostvarenje tog cilja praktički zahtijeva ostvarenje i druga dva.

KONTEKST KOMUNIKACIJE

Jedna od ključnih sastavnica komunikacije jest „kontekst“ komunikacije. Kontekst 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 mi 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 tom 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 funkcija 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 proces orijentiran na promjene koje se ogledaju u razlikama u komunikaciji kroz kontekste i s različitim ljudima. Treba naglasiti da postoje brojni drugi kontekst 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 relacijskog značenja upotreba je 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 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 određeni 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 prati sarkastičan ton glasa, kolutanje očima ili smijeh.

Znanje i vještine koje posjedujete nisu jamstvo da će vas učiniti kompetentnim komunikatorima. 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 moćnijeg partnera da mi pokušavamo komunicirati na kompetentan način.[61]

Fleksibilnost i strategija sastavni su dio 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 su 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 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 komunikacije mogu biti: *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 su 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 između osoba, unutar poduzeća ili između poduzeća i okoline, a mogu se izvoditi u papirnatome ili elektroničkom obliku.

Pisano komuniciranje, za razliku od usmenoga, ostavlja pisani trag u poslovnim aktivnostima. Važna prednost pisanoga komuniciranja je 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 konačno ne bude poslan 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) *grupna komunikacija*

4) *masovna komunikacija*.

INTRApersonalna komunikacija

Intrapersonalna komunikacija je vrsta 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 je međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutačnoga (za razliku od odgođenoga) 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. To potvrđuje i istraživanje A. Mehrabiana koji je istaknuo da se poruka sastoji od verbalnoga (govornog) i neverbalnog dijela (pokreti tijela). U tom 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 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 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*.

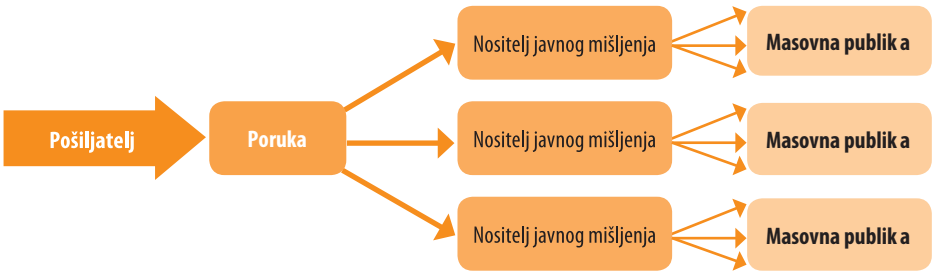
Grupna komunikacija

Grupna komunikacija odvija se unutar jedne, dviju ili više skupina. S obzirom na tipove skupina, možemo ih 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 proizvodnje 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". Masovne medije P. Trowler [74] 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 velikog broja točaka u svim smjerovima.

U obraćanju masovnoj javnosti (publici) poruka dolazi do brojne 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

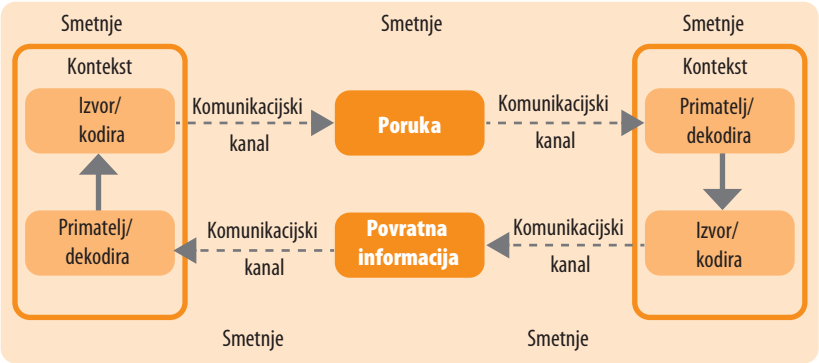
U modelu akcije razmišljamo o komunikaciji kao o jednosmjernome procesu. On započinje s izvorom, koji se pojavljuje s mišlju ili idejom koju želite komunicirati. U tom procesu stvara se poruka. Poruku prima primatelj. Dakle, osnovni su elementi procesa komunikacije pošiljatelj, poruka i primatelj. Za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



Slika 7. Model akcije, K. Floyd, 2012.

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 jer 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]

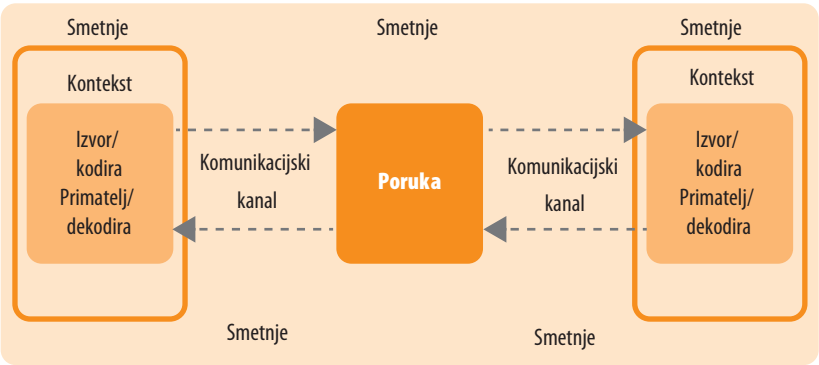


Slika 8. Model interakcije, K. Floyd, 2012.

Komunikacija kao transakcija – model transakcije

Za razliku od akcijskoga i interakcijskog 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 međuljudske komunikacije.[79]



Slika 9. Transakcijski model komunikacije, K. Floyd, 2012.

SAŽETAK

Elementi procesa komunikacije

Ključne komponente ili elementi komunikacijskoga procesa su: *pošiljatelj (izvor), poruka i primatelj (recipijent)*. Osim ove tri ključne komponente, elementi komunikacijskoga procesa su: *(komunikacijski) kanal (medij), povratna informacija – feedback i šumovi* u komunikaciji.

Pošiljatelj

Osoba koja želi nešto priopćiti i pokušava postići (spo)razumijevanje, šalje poruku drugoj strani, a naziva se i komunikator ili izvor. Pošiljatelj je osoba koja započinje komunikaciju.

Poruka

Poruka je informacija ili više informacija, činjenica ili mišljenje, „paket" informacija koji se odašilje tijekom komunikacije. Poruka je riječ, slovo, pokret, govor tijela, pogled ili bilo koji drugi signal čiji se smisao može protumačiti.

Kodiranje, dekodiranje i interpretacija poruke

Kodiranje je proces oblikovanja informativnih sadržaja u poruku. Dekodiranje predstavlja proces prijama, interpretacije, razumijevanja, prihvaćanja ili odbijanja poruke koju je poslao izvor informacije. Interakcija je završna faza u procesu komunikacije u kojoj primatelj odlučuje o značenju poruke odnosno poslanih simbola.

Primatelj

Primatelj je subjekt kojemu je poruka upućena. Kao i pošiljatelj, primatelj može biti pojedinac, dijada, grupa ili organizacija. Njegova je zadaća primiti poruke primatelja, dekodirati ih u neko značenje i na njih odgovoriti.

Komunikacijski kanal

Komunikacijski kanal je sredstvo/način kojim se poruka prenosi od jedne osobe do druge, pri čemu svako od pet ljudskih osjeta može funkcionirati kao kanal. Kanali mogu biti i u oblicima koji nisu ljudska fiziološka osjetila, poput masovnih medija (televizija, radio, film, oglasne površine i drugi). Mogu biti osobni (dvije ili više osoba koji izravno komuniciraju) ili posredni (bez osobnoga kontakta; auditivni ili vokalni, vizualni, taktilni, olfaktivni, termalni kanal i gustacijski).

Povratne informacije (feedback)

Povratna informacija je vidljiva primateljeva reakcija na pošiljateljevu poruku. Ona informira o tome kakav je utjecaj imala komunikacija na vanjski svijet, a također upozorava na deformacije informacija na putu od izvora prema cilju.

Šumovi (smetnje) u kanalu

Šumovi (smetnje) u kanalu su čimbenici komunikacijskoga procesa koji ometaju otvoren i nesmetan protok informacija od izvora do primatelja. Mogu se pojaviti u obliku psiholoških, semantičkih ili mehaničkih smetnji. Prema različitim pristupima, šumovi u komunikaciji mogu biti i sociokulturni, psihološki i organizacijski.

Ciljevi komunikacije

Ciljevi komunikacije ključne su sastavnice komunikacije, a u interpersonalnoj komunikaciji mogu postojati tri glavna cilja: razvijanje interpersonalnih odnosa, postizanje suglasnosti i postizanje razumijevanja.

Kontekst komunikacije

Kontekst komunikacije upućuje na okolnosti u kojima se ista odvija. Usredotočuje se na dvije važne varijable: uloge koje svatko od nas preuzima u toj komunikacijskoj situaciji i pravila koja upravljaju našim interakcijama u skladu s tim ulogama.

Metakomunikacija

Metakomunikaciju definiramo i kao „komunikaciju o komunikaciji“ i kao „komunikaciju o odnosima“. Na razini sadržaja metakomunikacija može sugerirati kako stvarno značenje poruke treba biti interpretirano. S druge strane, metakomunikacija na relacijskoj razini često se zasniva na neverbalnome ponašanju i može se javiti kao reakcija na prethodne razgovore i događaje.

Oblici komunikacije

Komunikacija može biti usmena (verbalna), pisana i neverbalna komunikacija. Verbalna komunikacija najčešći je oblik interpersonalne komunikacije i uključuje govorenje i slušanje. Pisane komunikacije odvijaju se između osoba, unutar poduzeća ili između poduzeća i okoline, a mogu se izvoditi u papirnatome ili elektroničkom obliku. Neverbalna komunikacija obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća i vanjski izgled, udaljenost među sugovornicima i ton glasa.

Razina komunikacije

S obzirom na kvantitetu komunikacijskoga procesa, vrijeme i način potreban za povratnu informaciju *(feedback)* sugeriraju četiri razine: intrapersonalna komunikacija, interpersonalna komunikacija, skupna komunikacija i masovna komunikacija.

Modeli komunikacija

U modelu akcije razmišljamo o komunikaciji kao o jednosmjernome procesu. Interakcijski model polazi od pretpostavke da je komunikacija dvosmjeran proces te time uključuje dva nova elementa: povratnu informaciju i kontekst. Treći, model transakcije polazi od toga da su osobe u konverzaciji u isto vrijeme i izvori i primatelji.

Pitanja za provjeru znanja

1. Koji su ključni elementi u procesu komunikacije?
2. Koje funkcije ima pošiljatelj, a koje primatelj u komunikaciji?
3. Što je kodiranje, a što dekodiranje?
4. Koja su ključna načela kvalitetne povratne informacije?
5. Navedite i opišite sociokulturne zapreke u komunikaciji.
6. Koja su tri glavna cilja u komunikaciji?
7. Što je to kontekst i zašto je važan za proces komunikacije?
8. Na koje tri razine promatramo metakomunikaciju?
9. Navedite i objasnite tri ključna oblika komunikacije.
10. Objasnite razliku između intrapersonalne i interpersonalne te skupne i masovne komunikacije.
11. Koja su tri ključna modela komunikacije?



DODATNA LITERATURA

- 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.
- Erikson, T.: *Okruženi idiotima – Kako razumjeti one koje je nemoguće razumjeti,* Poetika, Zagreb, 2018.
- Floyd, K.: *Interpersonal Communication,* Learning Solutions, Boston, 2012.
- Haralambos, M., Holborn, M.: *Sociologija – teme i perspektive,* Golden marketing, Zagreb, 2002.
- Knapp, M. L.: *Social intercourse: From greating to gooby,* Allyn i Bacon, Boston, 1978.
- Lane, S. D.: *Interpersonal comunication – Competence and contexts,* Pearson, Boston, 2008.
- Lorimer, R.: *Mass communications – A Comparative Introduction,* Manchester University Press, Manchester and New York, 1994.
- Pearson J. C., Spitzberg, B. H.: *Interpersonal Communication – Concepts, Components and Contexts,* Wm. C. Brown Pub., 1983.
- Robbins, S. P.: *Essentials of organizational behavior,* Eighth ed., Pearson Printice Hall, New Jersey, 2005.
- 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.

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.[80] Najpotpunije, ali ne i jedino, sagledavanje funkcija komunikacije jest analizom funkcija masovnih medija.

Postoje brojni pristupi, a u literaturi možemo naći više normativnih pristupa, funkcija i 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.[81]

Znanstvenici Harold Lasswell i Charles Wright među prvima su ozbiljnije 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. [82]

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

Znanstvenik S. P. Robbins polazi od četiri funkcije komunikacije. Prva je *kontrola*, druga *motivacija*, treća *izražavanje emocija,* a četvrta *informiranje*.[83]

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.[84] 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 [85] 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, pozornosti 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:[86] „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." [87]

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

Korelacija je zbog toga uredničkii 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 često mogu 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.[88]

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.[89]

Prijenos društvenoga nasljeđa. Prijenos društvenoga nasljeđa treća je funkcija u kojoj mediji priopćavaju drugima informacije, vrijednosti i norme od jedne generacije drugoj ili od članova društva pridošlicama. Na taj način služe povećanju društvene kohezije širenjem osnove zajedničkoga iskustva. Oni pomažu integraciji pojedinaca u društvo kontinuiranom socijalizacijom kada završe formalno obrazovanje, kao 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 koje predstavljaju mediji. Zajedno s ovom tendencijom za standardizaciju dolazi upozorenje da masovni mediji priječe kulturni rast.[90]

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 sprečavaju porast pristupa umjetničkim djelima. Werner J. Severin i James W.

Tankard različite funkcije i disfunkcije medija ilustriraju kao što je prikazano u Tablici 1.[91]

FUNKCIJA (FUNCTION)	DISFUNKCIJA (DYSFUNCTION)
***1. Nadzor:** informira, pruža vijesti*	
Upozorenje – prirodna opasnost	Mogućnost panike, prenaglašenost
Značajno – vijesti bitne za ekonomiju, javnost, društvo	Narkotizacija – apatija, pasivnost, previše za asimilaciju
Izloženost normama – osobnosti, događaji	Preizloženost, malo perspektive
***2. Korelacija**: odabire, interpretira, kritizira*	
Provodi društvene norme – konsenzus, razotkriva devijantne osobe	Povećava konfortizam, održava kontinuitet stereotipa
Dodjeljuje status – mišljenje vođa	Stvara pseudodogađaje, imidže, „osobnosti“
Priječi prijetnje društvene stabilnosti, paniku	Priječi društvenu promjenu, inovaciju
Nadgleda, određuje mišljenje javnosti	Minimalizira kriticizam, tiraniju većine
Provjerava vladu, štiti	Čuva, povećava moć
***3. Prijenos kulture:** Poučava*	
Povećava društvenu koheziju – proširuje osnovu za zajedničko iskustvo	Smanjuje različitost supkultura, povećava masovno društvo
Smanjuje dezorijentiranost – osjećaj otuđenosti	Depersonalizira, nema osobnog kontakta
Nastavlja socijalizaciju – prije/nakon obrazovanja, pomaže, integrira	Tendencija ka standardizaciji, priječi kulturni rast
4. Zabava	
Privatni predah, eskapizam, popunjava slobodno vrijeme	Potiče eskapizam, preokupaciju slobodnim vremenom
Kreira masovnu kulturu – umjetnost, glazbu – masovna izloženost	Korumpira lijepu umjetnost
Povećava ukus, osobne sklonosti	Snižava ukus, priječi rast

** izvor: Werner J. Severin i James W. Tankard, Jr.: Communication Theories – Origins, Methods and Uses in the Mass Media (2000., 323.).*

Tablica 1. Funkcionalna analiza masovnih komunikacija prema Lasswellu i Wrightu.

Funkcije masovnih medija dr. F. Vreg podijelio je s obzirom na:[92]

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 je *informativna funkcija*. 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: [93]

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

Sljedeće imanentne funkcije masovnih medija su *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."[94]

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:[95]

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 značajnu 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 publicitet ima funkciju tjerati ljude iz dvojnoga morala prema jednostrukom, „što sprječava neprestano izbjegavanje odluke".[96] 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 funkcije (uspostava javnosti, artikulacijska funkcija, politička socijalizacijska funkcija, funkcija kritike i javnoga nadzora, legitimacijska i druge funkcije); ekonomske funkcije, kulturna funkcija (spada u glavne funkcije medija); znanstvene, obrazovne, sportske, vjerske, obrambene, glazbene i druge funkcije. Svim navedenim društvenim aktivnostima masovni mediji posvećuju značajnu pozornost, kako u novinstvu preko raznih specijaliziranih listova, rubrika, priloga, tako 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: [97]

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 koje 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*:[98]

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 došlo. 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.

SAŽETAK

Društvene funkcije komunikacije

Ukupno je trinaest osnovnih društvenih funkcija komunikacije: informiranje, stvaranje javnosti, artikulacija, posredovanje, kompenzacija, redukcija kompleksnosti, tematiziranje/selekcija/strukturiranje, kritika i kontrola, socijalizacija, obrazovanje i odgoj, integracija, rekreacija, zabava, poticaj gospodarstvu reklamama.

Funkcije masovnih medija

Funkcije su masovnih medija: nadzor okružja (informira i pruža uvid u vijesti i događaje), korelacija dijelova društva u reagiranju na okružje (urednički i propagandni sadržaj medija koji često propisuju kako bi netko trebao reagirati na događaje), prijenos društvenoga nasljeđa s jedne generacije na sljedeću (informacije, vrijednosti i norme prenose od jedne generacije drugoj ili od članova društva pridošlicama) te zabava (pružanje predaha od svakodnevnih problema i popunjavanje slobodnog vremena).

Informativna komunikacija

Najznačajnija je medijska funkcija informativna komunikacija. Masovni komunikatori (profesionalci) prikupljaju informacije, kreiraju ih u poruke te ih pomoću komunikacijskih aktivnosti posreduju masovnoj publici i omogućavaju razumijevanje zbivanja u društvu i svijetu. To se događa u četiri faze: skretanje pozornosti, prihvaćanje sadržaja, željena interpretacija, pohranjivanje prihvaćenoga sadržaja za kasnija korištenja.

Disfunkcije masovnih medija

Funkcija dodjele statusa. Masovni mediji dodjeljuju status javnim problemima, osobama, organizacijama i socijalnim pokretima, te tako u svojim rukama imaju značajnu društvenu moć. Funkcija nametanja društvenih normi. Mogu započeti organiziranu društvenu akciju tako što razotkrivaju odnose koji se ne podudaraju s javnim moralom.

Masovna komunikacija

Postoje četiri funkcije koje se mogu proizvesti s gledišta sadržaja i učinka: informativna, obrazovna, rekreativna i persuazivna. Iz perspektive vremenskoga aspekta postoje manifestalne funkcije koje uključuju očekivane rezultate i aktivnosti koji se žele postići komunikacijom te latentne funkcije iz kojih proizlaze neočekivani rezultati, neželjene posljedice komunikacije.

Komunikacijski mediji

U demokratskim društvima postoji pet funkcija: informirati građane o onome što se oko njih događa, obrazovati u pogledu smisla i značenja činjenica, obrazovati u pogledu smisla i značenja činjenica, dati publicitet državnim i političkim institucijama i služiti kao kanal za zagovaranje političkih stajališta.

Funkcije komunikacije

Različiti pristupi komunikaciji nameću tezu o četiri integrirane funkcije komunikacije: informirati, obrazovati, uvjeriti i zabaviti.

Pitanja za provjeru znanja

1. Koje su tri funkcije masovnih medija prema H. Lasswellu?
2. Ima li masovna komunikacija disfunkcije i kako se one manifestiraju?
3. Objasnite nadzor kao jednu od funkcija komunikacije.
4. Kako masovni mediji ispunjavaju funkciju zabave?
5. Koje funkcije komunikacijski mediji imaju u demokratskim društvima?
6. Kako se manifestira politička funkcija kao jedna od ključnih funkcija medija?
7. Koja obilježja mora imati medijski diskurs da bi se funkcije medija kvalitetno obavile?



DODATNA LITERATURA

- Čović, D.: *Liderstvo i ljudski resursi*, Sveučilište u Mostaru, 2019.
- Floyd, K.: *Interpersonal Communication*, Learning Solutions, Boston, 2012.
- Kesić, T.: *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb 2003.
- Lane, S. D.: *Interpersonal comunication – Competence and contexts,* Pearson, Boston, 2008.
- McCroskey, J. C., Richmond, V. P.: *Fundamentals of Human Communication*, Waveland Press, Illinois, 1996.
- McNair, B.: *Uvod u političku komunikacij*u, FPZ, Zagreb 2003.
- Reardon, K. K.: *Interpersonal communication – Where Minds Mee*t, Wadswordth pub. Company, Belmont, 1987.
- Robbins, S. P.: *Essentials of Organization Behevior*, Eighth ed., Pearson, Printice Hall, New Jersey, 2005
- Severin, W. J., Tankard, Jr. J. W.: *Communication Theories - OrIgins, Methods and Uses in the Mass Media*, Longman 2000.
- Tubbs, S.: *Human Communication - Principles and Contexts*, McGraw - Hill, New York, 2010.

5. TEMELJI INDIVIDUALNOGA (OSOBNOG) PONAŠANJA

Najveća je glupost svijeta što onda, kada nam se sreća okrene na zlo, često zbog pretjeranosti našeg vlastitog ponašanja, pripisujemo krivnju za svoje nesreće suncu, mjesecu i zvijezdama; kao da smo nitkovi po nuždi, budale po nebeskoj prinudi… Divne li izlike za čovjeka kurviša da svoju narav pohotnu pripiše u odgovornost zvijezdi.

W. Shakespeare, Kralj Lear

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. [99]

UVJERENJA

Uvjerenje je mišljenje koje se temelji na vjerovanju da je nešto istinito.[100] 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. [101]

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 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 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*. [102] 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, za komunikatore su važna tri uvjerenja:[103]

- *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 je pozitivna*. Svaka akcija koju poduzmu, najbolji je izbor koji im stoji na raspolaganju u tom vremenu. Možda će biti neshvatljivo za nas, ali je za njih opravdano.

VRIJEDNOSTI

Vrijednosti su duboko ukorijenjeni stavovi o onome što držimo valjanim. Vrijednost je ono što vrijedi u materijalnome, moralnom ili duhovnom 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. [104]

> *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.* [105]

Vrijednosti tvore temelje za razumijevanje stavova, percepcija, osobnosti i motivacija.[106]

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."[107]

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.[108]

STAVOVI

Stavovi su iskaz koji sadrži procjenu – bilo povoljnu ili nepovoljnu – u svezi sa stvarima, ljudima ili događajima. Stavovi odražavaju kako 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.[109]

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. [110]

Stavovi utječu na ponašanje i oblikuju naš život.

To je ptica… ili zrakoplov… Ne, to je stav! [111] *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 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."[112]

OSOBNOST

Neki su ljudi mirni i pasivni, dok su drugi glasni i agresivni. Kada opisujemo ljude s obzirom na karakteristike, 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.[113]

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. [14]

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.[115] *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 je da nitko od nas ne voli stvarnost.[116]

> *Eksperiment ispred jedne poslovne zgrade u velikom gradu može poslužiti kao **ilustracija važnosti percepcije**. Muškarac odjeven u prosperitetnoga poslovnog 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 velikodušno su odgovorili. 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.* [117]
>
> *Drugi dan se pojavio 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 i te su percepcije 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 kojem 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 u koje spadaju: 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 se prilagodimo i savladamo naše okruženje. Mijenjanjem našega ponašanja da bismo se prilagodili promjenjivim uvjetima, postajemo odgovornijim građanima i produktivnim 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. [118] 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 sprječim čir na želucu."* [119]

„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."[120]

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."[121]

SAŽETAK

Uvjerenja

Uvjerenja su mišljenja koja se temelje na vjerovanju da je nešto istinito. Za komunikatore postoje tri ključna uvjerenja: (1) nema propusta, samo povratna informacija, (2) značenje komunikacije odgovor je koji dobijete i (3) namjera ponašanja drugih ljudi je pozitivna.

Vrijednosti

Vrijednosti su duboko ukorijenjeni stavovi o onome što držimo valjanim. Možemo ih definirati kao nešto što ćemo raditi čak i ako nam izaziva bol. Ona stvaraju temelje za razumijevanje stavova, percepcija, osobnosti i motivacija.

Stavovi

Stavovi su iskazi koji sadrže procjenu – bilo povoljnu ili nepovoljnu – u svezi sa stvarima, ljudima ili događanjima. Odražavaju kako netko osjeća o nečemu. Stav je sklonost reagiranju na situaciju, osobu ili ideju određenom reakcijom. Utječu na ponašanje i oblikuju naš život.

Osobnost

Osobnost je kombinacija psiholoških crta koje koristimo za klasifikaciju neke osobe. Postoje ukupno četiri atributa: mjesto kontrole, autoritarizam, makijavelizam, sklonost riziku.

Meke osobe

Meke osobe vjeruju da su gospodari vlastite sudbine s tzv. internim mjestom kontrole, jer vjeruju u vlastitu kontrolu sudbine. Druge meke osobe sebe vide kao pijune sudbine, držeći najvažniju sreću u životu, jer vjeruju kako im sudbinu kontroliraju „vanjski“ čimbenici.

Autoritarizam

Autoritarizam je vjerovanje da među ljudima trebaju postojati razlike u statusu i moći. Obilježavaju ga intelektualna krutost, sklonost osuđivanju drugih, pokornost prema onima iznad sebe, sklonost iskorištavanju onih ispod sebe te nepovjerljivost i otpornost na promjene.

Makijavelizam

Makijavelizam se odnosi na moć i načine manipuliranja moći. Obilježavaju ga pragmatika, emocionalna fizička udaljenost i uvjerenje da cilj opravdava sredstvo.

Osobe sklone riziku

Osobe sklone riziku izuzetno brzo donose odluke i koriste znatno manje informacija od ostalih.

Percepcija

Percepcija je proces kojim pojedinci organiziraju i tumače svoje osjetilne dojmove kako bi dali značenje svome okruženju. Nedvojbeno je kako različite osobe mogu vidjeti istu stvar, ali će je ipak drugačije percipirati.

Oblikovanje percepcije

Na tumačenje stvarnosti koju osoba promatra snažno utječu osobne karakteristike promatrača u koje spadaju stavovi, osobnost, motivi, interesi, prošla iskustva i očekivanja.

Učenje

Učenje je relativno stalna promjena u ponašanju koja se zbiva kao posljedica iskustva.

Pitanja za provjeru znanja



1. Na koja se tri važna uvjerenja oslanjaju komunikatori?
2. Na koji se način u najvećoj mjeri profiliraju ljudske vrijednosti?
3. Na koji način stavovi utječu na naše ponašanje?
4. Kako bismo mogli definirati osobnost nekoga pojedinca?
5. Koje karakteristike obilježavaju meke osobe, a koje osobe sklone riziku?
6. Gdje se mogu nalaziti čimbenici koji utječu na nečiju percepciju stvarnosti?
7. Kako učenje pomaže da se prilagodimo našemu okruženju?

DODATNA LITERATURA

- Ailes, R.: *You are the Message,* Doubleday/Currency, New York, 1988.
- Certo, S. C., Certo, S. T.: *Moderni menadžment,* 10 izd., Mate, Zagreb, 2008.
- Floyd, K.: *Interpersonal Communication,* Learning Solutions, Boston, 2012.
- Green, A.: *Kreativnost u odnosima s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2007.
- Howley, C.: *Poeple skills,* Alpha – penguin Group, New York, 2014.
- Little, J.: *Bruce Lee - Umjetnik života*, Planetopija, Zagreb, 2007.
- Mandino, O.: *Najveći trgovac na svijetu*, Veble, Zagreb, 2003.
- Maxwell, J. C.: *17 neosporivih pravila za uspješan timski rad,* Katarina Zrinski, Varaždin, 2003.
- Pearson J. C., Spitzberg, B. H.: *Interpersonal Communication – Concepts, Components and Contexts*, Wm. C. Brown Pub., 1983.
- Wiener, V.: *Power Communication – Positioning Yourself for High Visibility*, New York University Press, New York, 1994.

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 da se bude voljen i tražen. S druge strane, negativni odnosi imaju pogubne učinke na zdravlje.[122]

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 tek tako 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.[123]

Socioekonomski status. Ljudi različita materijalnoga 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 najveća su 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 je 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 prava žena 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 u 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.[124]

TIPOVI ODNOSA

Da bi u društveni život unijeli reda, 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.[125]

Znanci. Brojna se istraživanja bave načinima kako ljudi komuniciraju u prvim fazama svoga odnosa. Istraživanja pokazuju da su informacije što ih razmjenjuju znanci drugačiji 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. Tko 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 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.[126] No, istina je da i prijatelji paze na to koliko će se otvoriti u pogledu intimnih značajki.

Prijateljstvo, također, znači odsutnost međusobnoga 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, što je razlog zbog kojega je 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 od 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 postoji 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 je pragmatična ljubav koja se razvija postupno i pod punom je kontrolom partnera. Postoji altruistična ljubav. Primjer takve ljubavi je 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 vrednote i zadržavaju stanovit stupanj međusobne neovisnosti u odnosu, za koji su značajne inovacije, nesigurnost i promjena. Partneri u *razdvojenome braku* nalaze način održati svoj bračni odnos unatoč vrlo maloj međusobnoj ovisnosti. Partneri u *tradicijskim brakovima* ovise jedno o drugome i imaju konvencionalne vrednote 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. Tijekom prvih nekoliko mjeseci djetetova života ono 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 se 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.[127]

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 razornoga 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***,[128] 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.[129]

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.[130]

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 drugome. 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 neophodnoga napora da se održi veza na daljinu. Veze koje se, pak, nastave, unatoč ovoj prepreci, uživaju intenzitet nagrada koje ona daje. [131]

Sličnost. Za ljudsku privlačnost važna je i sličnost. Većina ljudi želi upoznati one koji dijele brojne njihove interese, bilo da je riječ o sportu, glazbi, filmu, 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 neslučajnoga 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."[132]

Anksioznost (tjeskoba). Anksioznost utječe na potrebe da stupite u interakciju ili da se povezujete s drugima. Istraživači ukazuju 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 kakvome društvu. Situacije koje izazivaju

anksioznost mogu povećati potrebe 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.[133]

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.[134] 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 tom 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“.[135] 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 tom slučaju, ako su sve druge stvari iste, čini se da komunikacija sama po sebi podiže razinu povjerenja.

SAŽETAK

Važnost odnosa

Svi 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.

Socioekonomski status

Ljudi različita materijalnoga stanja imaju drugačije mogućnosti uspostavljanja odnosa. Socioekonomski status utječe na mogućnost kretanja i susretanja s ljudima.

Dob

Za razliku od djece i umirovljenika, srednje generacije lakše uspostavljaju odnose.

Spol

Istraživanja pokazuju kako spol utječe na način komuniciranja; žene se više upuštaju u razgovor radi razgovora, njihovi su razgovori češće intimne naravi, a pokazuju i više pozornosti neometanomu odvijanju odnosa. Muškarci više govore o svojim uspjesima u poslu i financijama, dostupnije su im situacije u kojima uspostavljaju odnose.

Tipovi odnosa

Postoji šest vrsta odnosa: odnosi među znancima, prijateljima, intimni odnosi, odnosi između žene i muškarca, roditelja i djece te odnos između braće i sestara.

Model faza razvitka odnosa

Ovaj model polazi od pretpostavke da ljudi posvećuju pozornost odluci hoće li (p) ostati intimni s nekom osobom. Odnosi se prema njemu razvijaju u pet faza: inicijativa i poticaj, eksperimentiranje, pojačavanje, integracija i vezivanje.

Ljudska privlačnost

Iako upućuje da biramo ljude s kojima se družimo, komunikacija se odvija i s radnim kolegama, manje simpatičnim i dragim osobama. Određuje je više čimbenika: blizina, sličnost, okolnosti, anksioznost i izolacija.

Veza

Postoje 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.



Pitanja za provjeru znanja

1. Zašto su ljudima potrebni odnosi?
2. Na koji način socioekonomski status, dob i spol utječu na kvalitetu odnosa?
3. Objasnite razliku u vrsti odnosa između prijatelja i znanaca.
4. Koliko postoji faza u procesu uspostavljanja odnosa?
5. Koji čimbenici mogu utjecati na međusobnu ljudsku privlačnost?
6. Koja dva aspekta ima kontekst svake veze između dvoje ljudi?
7. Objasnite vezu između povjerenja i predvidljivosti u međuljudskim odnosima.

DODATNA LITERATURA

- Demarais, A., White, V.: *First Impressions: Whar You Don't Know About How Others See You,* Bantam Dell, New York, 2005.
- Floyd, K.: *Interpersonal Communication,* Learning Solutions, Boston, 2012.
- Goffman, E.: *The presentation of self in everyday life*, Doubleday, New York, 1959.
- Harige, O. D. W.: *The Handbook of Communication Skills,* Routledge, London and New York, 1991.
- Leinert Novosel, S.: *Komunikacijski kompas*, Plejada, Zagreb, 2012.
- Pearson J. C., Spitzberg, B. H.: I*nterpersonal Communication – Concepts, Components and Contexts,* Wm. C. Brown Pub., 1983.
- Peterson, J. B.: *12 pravila života - Protuotrov za kaos*, Verbum, Split, 2018.
- Reardon, K. K.: *Interpersonal communication – Where Minds Meet,* Wadswordth pub. Company, Belmont, 1987.
- Shultz von Thun, F.: *Kako međusobno razgovaramo 1., Smetnje i razrješenja - Opća psihologija komunikacije*, Erudita, Zagreb, 2001.
- 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.

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 je poticao 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". A on je naglasio i važnost u izboru riječi, bilježeći da je „dobre riječi teže naći nego smaragde".[136]

U današnjici naši životi temelje se na odnosima s drugim ljudima, a ti odnosi 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 rasnoga 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 i neverbalne pokrete, kao 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 između ljudi koji se susreću licem u lice, socijalna se interakcija sve više ostvaruje uporabom takvih komunikacijskih tehnologija kao što su računala i mobilni telefoni, dodajući na taj način novu dimenziju ovomu području komunikacijskoga istraživanja.[137]

DEFINIRANJE INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE

Zašto je učenje o interpersonalnoj komunikaciji uvijek smatrano 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 kojem razmijenjene poruke značajno utječu na njihove misli, emocije, ponašanja i odnose.

Ova definicija ima četiri važne implikacije.

1) Interpersonalna komunikacija je ***dinamična***. Razlikuje se od drugih oblika komunikacije, kao što su memorandumi organizacije, neželjene e-poruke, predavanja, govori i dr. Dinamičnost znači da je interpersonalna komunikacija konstantno 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 glasnoga govora za sebe ili mentalnoga „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[138] 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 Buberu, 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. Kao posljedica toga, 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".[139]

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

U mnoštvu pregleda definicija 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.[140] Svaka osoba preuzima ulogu i pošiljatelja i prijemnika (primatelja) poruke, što uključuje konstantnu adaptaciju i spontano prilagođavanje drugoj osobi.

Interpersonalna komunikacija ranije se definirala prema značajkama situacije, tj. broju onih koji sudjeluju, fizičkoj udaljenosti među njima, mogućnosti povratne veze *(feedbacka)* i sl. S toga, situacijskoga stajališta interpersonalna komunikacija je interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutačnoga 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.[141]

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****.*[142] 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; visina 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 radni vam 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.[143]

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".[144]

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 sa svoje strane utječe na to kako pozivatelj odgovara. 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 glasnoga razmišljanja tijekom susreta licem u lice, pokrećete niz rezultata. 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.[145]

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 da podijelimo poruku u koherentni diskurs i subordiniramo 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 čini jednomu ili drugom da taj pojedinac ima inicijativu, dominaciju, ovisnost itd. „Ja se povlačim jer ti gnjaviš."

Interpersonalna komunikacija je u svezi 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 kad 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 su ***odnosi***. Stoga ćemo dodatno razmotriti odnese 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 je važna jer ona često utječe na to kako se odnosimo prema drugima, koliko često „razgovaramo" u sebi prije nego što razgovarate s nekim drugim. [146]

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, usredotočuju 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 se događa ***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 za taj odnos. Primjerice, mi bismo mogli otkriti privatne informacije, kao što su vijesti o bračnim problemima jednoga obiteljskog člana ili ozbiljnim zdravstvenim problemima, prijatelju, ali ne kolegi s posla, zbog toga jer očekujemo da s prijateljima imamo bliži odnos. [147]

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 se razvija ***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. [148]

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 je nešto 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 bi 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 zašto 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 se razloga zašto je interpersonalna komunikacija važna ljudima može podijeliti u tri opće kategorije: 1) prodornost, 2) korist od odnose i 3) dobit za zdravlje.[149]

Interpersonalna komunikacija je ***prodorna****.* 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“ ključni razlog zašto

odnosi, uključujući brakove, završavaju. Zbog toga će unapređenje vještina interpersonalne komunikacije pomoći da unaprijedimo naše odnose. Istraživanje pokazuje da učinkovita interpersonalna komunikacija može unaprijediti široki 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 značajno povezana s mentalnim zdravljem, srećom i blagostanjem. Pristup interpersonalnoj interakciji preko računlno-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.[150]

Neizvjesnost u interpersonalnoj komunikaciji

Malo tko se ne bi složio s tvrdnjom da kada se pojedinci uključe u društvene interakcije jedni s drugima, 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 koje će im omogućiti postizanje ciljeva interakcije.[151]

Postoje tri opće kategorije[152] ***strategija za smanjenje nesigurnosti.***

Prva – ***pasivne strategije*** ne uključuju društvenu interakciju između strana. Prije 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 situacijama intervjua.

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, 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.[153]

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 prepoznale potencijalne probleme te da razmotre 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, npr.: „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 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 [154]

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 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.[155]

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.[156]

S druge su strane deceptivnoga spektra znanstvenici[157] koji su prepoznali konkretan Makijevelijev manifest o ***prividnom 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.[158]

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 pomogle 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 suci, 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, za njih je teško otkriti obmanu kada je 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.

Kao što je to bio slučaj nakon što su uvedeni tradicionalni masovni mediji poput filma, radija i televizije, istraživanja su se bavila potencijalno štetnim učinkom upotrebe interneta. Inherentna poteškoća u ispitivanju takvih učinaka jest uspostavljanje kauzalnih, tj. uzročnih smjerova utjecaja. Potiče li visoka razina upotrebe 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 kada pojedinci sudjeluju u anonimnoj računalno-posredovanoj komunikaciji (CMC), kao što bi mogli biti u internetskoj *chat* sobi ili putem e-pošte, 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 tom 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 - posredovanu komunikaciju.

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 značajne 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 upotreba tih tehnologija utječe na komunikaciju, te kako česta upotreba 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, još moramo naučiti kako kompetentno komunicirati.[159]

Zamislite pet ljudi koje smatrate da su stvarno dobri komunikatori. 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 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 vlastitog ponašanja i njegova učinka na druge. Istraživači nazivaju ovu svijest samokontrola.

Ljudi koji imaju visoku samokontrolu posvećuju veliku pozornost svomu izgledu, 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.

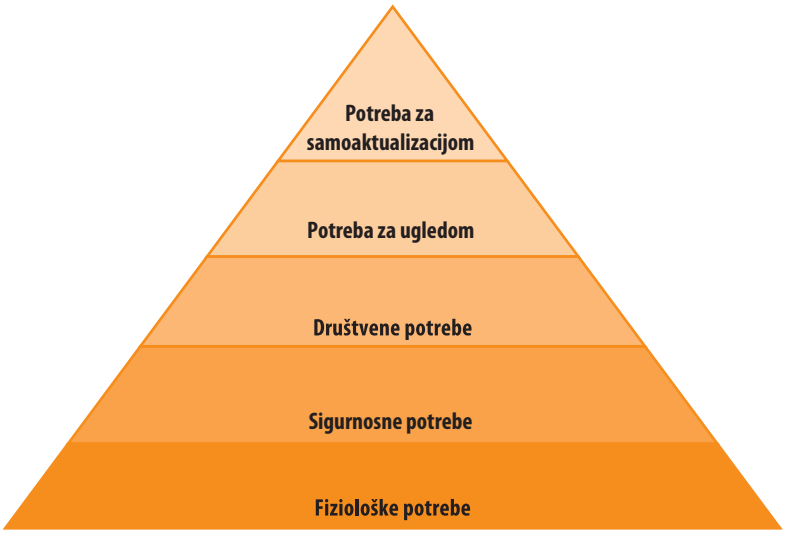
Kognitivna kompleksnost dragocjena je vještina jer nas ona zadržava od uskakanja u krive zaključke i odgovaranja na neprikladan način. Netko s malo kognitivne kompleksnosti mogao bi se osjetiti omalovažen Tonijevim ponašanjem i mogao bi ga zbog toga ignorirati kada se susretnu sljedeći put. Suprotno 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 razmatrajući 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 nemoralnoga i neetičkog ponašanja. To može biti lakše kazati nego učiniti, jer ljudi često imaju veoma različite ideje o ispravnome i neispravnom. Što može biti moralno opravdano za jednu osobu ili jednu kulturu, može biti smatrano neetičkim za drugu. Etička su razmatranja često važna kada sudjelujemo u strategiji dobivanja-popustljivosti, to jest pokušaj da se promjeni 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.[160] 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 osobnom životu.



SLIKA 10. 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 tako 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.

SAŽETAK

Definicija interpersonalne komunikacije

Dinamičan oblik komunikacije između dvije (ili više) osobe u kojima razmijenjene poruke značajno utječu na njihove misli, emocije, ponašanja i odnose.

Obilježja interpersonalne komunikacije

Dinamična je, konstantno u pokretu i s vremenom se mijenja. Transakcijska je, dijadička; uključuje parove ljudi što je čini drugačijom od intrapersonalne komunikacije. Konačno, ona stvara utjecaj; mijenja misli, emocije, ponašanje i odnose sudionika.

Ja-Ti i Ja-Ono / To odnos

Ja-Ti odnos proizlazi iz činjenice kako se ne moramo složiti sa svim što druga osoba kaže i čini, nego da bismo učinkovito komunicirali s drugim, moramo ih primiti otvorena srca. Ja-Ono / To odnos podrazumijeva situaciju kada se fokusiramo na naše razlike, odbijamo prihvatiti ili čak priznati suparničke stavove kao legitimne, kada druge ljude smatramo objektom, stvarima koje promatramo, koji su tu da ih koristimo i iskoristimo.

Načela interpersonalne komunikacije

Interpersonalna komunikacija prenosi i informaciju sadržaja i informaciju odnosa. Može biti namjerna i nenamjerna. Interpersonalna komunikacija je ireverzibilna/nepovratna. Interpunkcija niza interpersonalnih interakcija utječe na preneseno značenje. Interpersonalna komunikacija je u izravnoj svezi s etikom.

Odnosi u interpersonalnoj komunikaciji

Interpersonalna komunikacija događa se između dvoje ljudi unutar odnosa koji dijele. Razvija se, mijenja i evoluira unutar odnosa između istih dvoje ljudi kroz vrijeme. Stvara i definira odnose; određuje način, teme i naše neverbalno ponašanje u odnosu s drugim ljudima.

Važnost interpersonalne komunikacije

Nemoguće je ne sudjelovati u interpersonalnoj komunikaciji, ona je prodorna. Učinkovita interpersonalna komunikacija može unaprijediti širok spektar odnosa, uključujući one među prijateljima, liječnicima i bolesnicima, roditeljima i djecom itd. Može unaprijediti naše zdravlje, s obzirom na važnost bliskih osobnih odnosa za naše zdravlje.

Proučavanje interpersonalne komunikacije

Postoji šest jedinstvenih područja proučavanja: neizvjesnost, interpersonalna prilagodba, stvaranje poruke, razvoj odnosa, deceptivna ili obmanjujuća komunikacija i posredovana društvena interakcija.

Učinkovito i prikladno komuniciranje

Učinkovitost opisuje koliko dobro naša komunikacija postiže svoje ciljeve. Prikladna komunikacija uzima u obzir pravila i očekivanja koja se primjenjuju u nekome društvu ili društvenoj situaciji.

Kompetentni komunikatori

Postoji ukupno pet izraženih karakteristika: samosvijest, prilagodljivost, empatija, kognitivna kompleksnost i etika.

Ciljevi interpersonalne komunikacije

Ciljevi *samopredstavljanja*, želje za predstavljanjem sebe kao određene, vama poželjne osobe. *Instrumentalni ciljevi*, praktični ciljevi ili zadaci koje želimo izvršiti u određenome interpersonalnom susretu. *Ciljevi su odnosa* izgradnja, održavanje i prekidanje veza s drugima.

Pitanja za provjeru znanja



1. Definirajte interpersonalnu komunikaciju i objasnite četiri njezine važne implikacije.
2. Koje dvije vrste informacija prenosi interpersonalna komunikacija?
3. Objasnite razliku između namjerne i nenamjerne interpersonalne komunikacije.
4. Na koji je način interpersonalna komunikacija u svezi s etikom?
5. Navedite i objasnite sve karakteristike odnosa u interpersonalnoj komunikaciji.
6. Na koji način kvalitetna interpersonalna komunikacija utječe na pojedinčevo zdravlje?
7. Navedite i objasnite tri opće kategorije strategija za smanjenje nesigurnosti.
8. Kada se u interpersonalnoj komunikaciji događa obmana počinjenjem?
9. Zašto komunikacijska kompetencija istovremeno zahtijeva i učinkovitost i prikladnost?
10. Na koji način dobri komunikatori prakticiraju empatiju?
11. Objasnite razliku između ciljeva samopredstavljanja i instrumentalnih ciljeva komunikacije.

DODATNA LITERATURA

- Berger, C.: *Interpersonal Communication:* Theoretical Perspectives, Future Prospects, Journal of Communication, 55 (3), 2005.
- Bochner, A. P.: *Interpersonal communication,* in: International Encyclopedia of Communication, Oxford University press, New York, Oxford, 1989.
- Floyd, K.: *Interpersonal Communication,* Learning Solutions, Boston, 2012.
- Lane, S. D.: *Interpersonal comunication – Competence and contexts,* Pearson, Boston, 2008.
- McCornack, S.: *Reflect&Relate – An introduction to interpersonal communication,* Second Ed., Betford/St. Martin's, Boston-New York, 2010.
- Pearson J. C., Spitzberg, B. H.: *Interpersonal Communication – Concepts, Components and Contexts,* Wm. C. Brown Pub., 1983.
- Reardon, K. K.: *Interpersonal communication – Where Minds Meet,* Wadswordth pub. Company, Belmont, 1987.
- Shultz von Thun, F.: *Kako međusobno razgovaramo 1., Smetnje i razrješenja - Opća psihologija komunikacije,* Erudita, Zagreb, 2001.
- Stoetzel, J.: *Psihologija interpersonalnih odnosa,* u: G. Gurvitch: Sociologija II., Naprijed, Zagreb, 1966.

8. VJEŠTINE I TEHNIKE U INTERPERSONALNOJ KOMUNIKACIJI

DRUŠTVENE (SOCIJALNE) VJEŠTINE

Prije nego što započnemo analizirati komunikacijske vještine, ukazat ćemo na važnost i definiciju društvenih vještina. Društvene vještine imaju namjeru 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.[161]

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." [162] Ova definicija naglašava makroelemente socijalnih susreta, u smislu reciprociteta između sudionika i usredotočuje se na rezultat društvenih vještina više 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." [163]

Obje definicije analiziraju socijalnu vještinu kao sposobnost koju pojedinac može posjedovati do veće ili manje mjere. 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 realiziranju 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 komponentu 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 determinantama 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 stalnoga 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*** je procijenjena na osnovi komponenti verbalnoga i neverbalnog odgovora pojedinca. Ti su odgovori naučeni, a posljedica naučih socijalnih vještina može rezultirati i socijalnu neadekvatnost.
3) ***Uloga druge osobe je važna***, 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 otvorenoga 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 praksu (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:[164]

1) Socijalno vješta ponašanja su namjerna 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 je 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 primjene 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, velika područja socijalnih vještina (kao što je intervjuiranje) mogu se smatrati da su sastavljena iz manjih komponenti (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 lišenoga 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 tek 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.[165]

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 smatrajući ih bitnim za usvajanjem da bi postali 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, zbog toga, 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.***[166] U psihologiji je postojala težnja koja je zauzela stav da je od ključnoga značenja 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.[167]

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 je ona 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 je loša komunikacija. NE komunikatori koriste načelo negacije. Oni negiraju činjenice i osobe. Osoba u komunikaciji s NE komunikatorom najčešće se smatra uvriježenom, 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 niskoga 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 za uspješnu komunikaciju.**

3) „Ja", „Vi" poruka

Javne osobe prepoznaju vrijednost asertivnoga ponašanja i upotrebljavaju 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 da se osjećate i kako ono utječe na vas. Tada opisujete ponašanje koje vam je zadovoljavajuće.[168]

Ove izjave trebaju biti usredotočene na **„Ja"**. Ne sudite drugoj osobi. Jednostavno opisujete 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 se sastoje 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…“ do „jer…“ do „Više volim…“

Za primjer navedenomu razmotrit ćemo jednu situaciju. Recimo da zaposlenik kronično kasni na posao i vi odlučite da je vrijeme za razgovor. **„Vi“** poruka glasila bih: *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 ljutitoga i defenzivnog 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 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 gdje 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 mogla 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: Kakav je 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 sadržajem 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 komunikacij***a. S druge strane, u istome tom trenutku možete gledati negdje dalje i promatrati objekt ili predmet, a ne osobu i to je ***predmetna komunikacija***.[169] 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 nakon 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, nema načina da ćete dobiti drugu priliku. Sreća je, ipak, da uz određenu količinu svjesnoga 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.[170]

Razmislite na trenutak o osobama koje su na vas pri upoznavanju ostavile snažan dojam. Možda je to bio 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 vas očitala? 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?[171]

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.[172]

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.[173] 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."[174]

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.[175]

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 prvomu 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 pristup.

Tehnike izravnoga pristupa

Priznajte unaprijed – pri prvom 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 kako niste željeli, pokušajte popraviti svoj dojam dok se stvara. U ovoj situaciji možda može pomoći isprika.

Nakon svega – čak se i nakon susreta na kojemu ste ostavili loš dojam možete oporaviti. Jedan 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.[176]

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 gledati 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.[177]

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 da budu 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

Upamtimo, ***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 pretača svih praktičnih priručnika o ljudskim vještinama. Nešto kasnije izišla je i Carnegieva hit-knjiga *Kako steći komunikacijske vještine* i 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 više puta ime sugovornika tijekom razgovora, lakše ćete ga upamtiti. Prilikom oslovljavanja, Carnegie savjetuje da se poštuju sljedeća pravila: [178]

- Najprije odlučite koji ćete dio imena upotrijebiti. Amerikanci se obično oslovljavaju imenom, osim ako je druga osoba znatno starija ili je veći autoritet. U tom 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 imena osoba, imat će nesvjesnu pozitivnu reakciju na vas. 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 za prvoga susreta, ostavit ćete dobar dojam.[179]

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…*). [180] 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 svatko ima problema da se u nekim prilikama 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. Kad 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 je 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 je potrebna lijepa riječ, 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. Zbog toga moramo znati da riječ ima ogromnu moć.[181]

Pravilo trideset sekundi ulijeva 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 svojih 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 suštinskoga je značenja da naučite upućivanje komplimenta 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.“ [182] Pohvale bude osjećaj prihvaćenosti i poštovanosti te obično rezultiraju većim zanimanjem za osobu koja ga daje.[183]

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, u tome je što misle da će na taj način oštetiti ili omalovažiti sebe. Neke su osobe toliko nesigurne da stalno hrane svoj ego kako bi to nadoknadili. 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 napornoga 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 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 je sklona 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 Sjevernog 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.[184]

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.* [185]

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, temeljem promatranja bračnih parova, kritiziranje je nazvao najgorim od „Četiri jahača Apokalipse“[186], koji uzrokuje razvod u više od 80 posto slučajeva“.[187]

(…) 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.*** [188]

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.[189] 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 je govorio da je psovka strašnija od bilo kojeg 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 bi 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!" [190]

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 upotrijebiti i zloupotrijebiti. 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 kojega 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.[191]

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 negativnoga stava prema onomu kojemu je sarkastična poruka upućena.

S druge strane, **cinizam** se definira kao oponašanje psa. Koristi se u kolokvijalnoj upotrebi, bezočna drskost, gruba otvorenost, bestidnost. To su

osobine loših komunikatora. U hrvatskome jeziku srodnoga je porijekla 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 brže umanjuje samopoštovanje 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 njezino samopoštovanje, u njoj 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 na taj način 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 i priznanje najbolji su način da se to učini.

19) Pohvalite prigovor

Pohvalite svaki prigovor kada ga čujete po 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."[192]

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 što 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 je proaktivno 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. [193]

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. [194] 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 prezentiraju u obliku zahtjeva ili naredbi.

Druga vrsta komunikacijskih stilova je ***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 je 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.[195]

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 nudi, 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.[196]

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 dominantnoga 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 tom djelovanju. No, jedno je poznavati neko opće načelo, a nešto posve drugo znati konkretno o pojedinim „hvatačima pažnje" i njihovu djelovanju na primatelje.[197]

Imidž našega sugovornika stvaramo na osnovi srazmjerno maloga broja elemenata, takozvanih „hvatača pažnje". Zato je veći dio konačnoga 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 važna 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** bi bio 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 je 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. Kad 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**.[198]

25) Budite pomirljivi

Najvažnije je u vašoj komunikaciji da ste 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 takvom stanju morate pokazati, pa makar ga i odglumili.[199]

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 lijepoga 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.“[200]

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 perspektive toga pojedinca. 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 značajna 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" 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. Koliko 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 podaci 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 brže i brže, pa je, stoga, uspješno dimenzioniranje vremena *conditio sine qua non*.

Jedan od modernih izazova upravljanje vremenom je dimenzioniranje vremena na društvenim mrežama. Pojedina istraživanja ukazuju 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, po statistici, troše na te (ne)aktivnosti od 15 do 20 posto dragocjenoga 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 bi značila 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. [201]

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. [202]

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 za pisce i urednike 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. [203]

Izvedeno na nezadovoljavajući način, premošćivanje u komunikaciji može biti uvredljivo i 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...“[204]

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."[205]

Most ili *bridge* koristi se u svakodnevnoj komunikaciji. Ako imate teškoga 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 se dolazi zbrajajući 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 tom 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 se nikada neće ponoviti. Baš kako smo vidjeli da nećemo imati drugu šansu da ostavimo dobar prvi dojam, tako nećemo imati i drugu šansu da napravimo određenu akciju, pohvalimo neka ponašanja, pružimo ruku upoznavanja, čestitamo i dr. Za uspješnoga komunikatora važno je da djeluje u realnome 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, [206] 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****.*

Za većinu razgovora razmjena riječi je 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 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. 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 su prave riječi za učinak komunikacije…"

U ponavljanju ili parafraziranju sugovornikove 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 bit ćete percipirani 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. [207]

Razmotrimo „samo" u *zahtjevu*. Upotreba 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 poniznoga i uljuđenog 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 sklada 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 umjerenoga i odmjerenog 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 tom 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 me „natjerao" 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 je 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.[208]

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 je vještina, vrlina, a mnogi kažu 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 vrijednosti strpljenja. Prema F. Nietzscheu, čekati, **biti strpljiv, znači misliti.** Benjamin Franklin također je 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 ispravnoga pogleda na život i odnosa prema životu. Jedna od najboljih lekcija je 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 nepripremljenoga

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 strane su 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. [209] 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 je izjavio: „Osjećam oprezan optimizam o tome sporazumu.", rekao je Putin, a 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 tad ima ograničenja.

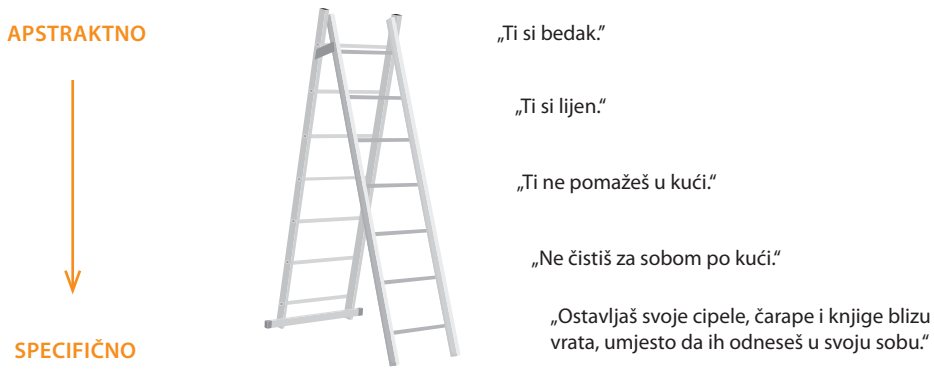
42) Apstrakcija

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 ili on „pametna", eliminirali smo potrebu za pretjeranim objašnjavanjem riječi. Sljedeći primjer pokazuju da je apstraktan jezik ponekad problematičan i da može dovesti do ozbiljnih posljedica:[210]

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 11., **„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 je rečenica „Ti si lijen.“ Ova je rečenica specifičnija od „Ti si bedak.“, podrazumijeva nešto u svezi s tjelesnom aktivnošću, ali još uvijek je otvorena 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.“[211]



Slika 11. Ljestve apstrakcije

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.

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“**. [212] Primjerice, umjesto da za kolegu studenta 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 upotreba je 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.“*[213]

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.[214]

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. Neupotreba takva kvalificirajućega jezika ukazuje na to da se Toni i Aneta nikad 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 kakvom 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 napor se 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 razumljivoga jezika, davanje primjera, crtanje slike, izradbu popisa i pronalaženje načina za stimuliranje svih osjetila da bi se povećala sposobnost razumijevanja.[215]

49) Blokiranje

Tehnika negativne komunikacije je blokiranje, koje se događa kada na sugovornikovo pitanje odgovarate neodređenim ili uopćenim odgovorima. Vi umjesto preciznoga 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.[216]

50) Lažna uvjeravanja

Još jedna tehnika negativne komunikacije su 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. [217] 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 nedopuštenoga ponašanja ili postupaka.[218]

52) Poziv na tradiciju

Poziv na tradiciju slična je tehnika pozivu na uobičajenu praksu. Poziv na tradiciju je argument da je činjenje stvari na određeni 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. [219]

53) Crvena haringa

Crvena haringa je uvođenje nevažne teme da bi se odvratila pozornost od stvarnoga problema,[220] glavne teme argumenta ili središnjeg pitanja. Fokus prepirke udaljio se od pravog problema. U logici i retorici crvena haringa je zapažanje 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) je negativna tehnika komuniciranja i spada u područje logičkih zabluda. *Ad hominem* je argument kojim se napada osoba umjesto problema. 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.[221] 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 NIJE 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.[222]

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 učinila 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.

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

SAŽETAK

Društvene vještine

Društvene vještine su sposobnost interaktivnoga djelovanja s drugima u danome socijalnom kontekstu na specifične načine koji su društveno prihvatljivi ili vrednovani i u isto vrijeme osobno korisni, uzajamno korisni ili korisni primarno za druge.

Priroda socijalnih vještina

Socijalne su vještine situacijski-specifične. Interpersonalna učinkovitost je procijenjena na osnovi verbalnoga i neverbalnog pojedinčeva odgovora. Uloga druge osobe je važna.

Karakteristike socijalnih vještina

Socijalne vještine su namjerne i usmjerene na cilj. Socijalno vješta ponašanja međusobno su povezana. Moraju biti odgovarajuća za situaciju u kojoj ih se primjenjuje. Sastoje se od ponašanja koja mogu biti naučena. Važan element je kontrola koju pojedinac ima nad svojim ponašanjem

Vještine i tehnike u praksi

Moguće ih je podijeliti na verbalne i neverbalne. Neke je vještine teško svrstati u ijednu klasičnu podjelu jer podrazumijevaju pitanja stava osobe prema nekim vrijednostima. U ovome je poglavlju obrađeno čak 55 vještina odnosno tehnika kvalitetne interpersonalne komunikacije.

DA - NE komunikacija

DA komunikacija podrazumijeva načelo „prvo pozitivno pa zatim negativno“. Ona razumije zašto sugovornik s nama komunicira, daje mu na važnosti, smatra ga subjektom komunikacije, prihvaća razlike u komunikaciji. NE komunikacija je loša, vodi se načelom negacije s kojom se često pretjeruje, koriste ju nesigurne, plašljive i agresivne osobe. Uspješna, objektivna i iskrena komunikacija podrazumijeva DA komunikaciju.

Važnost prvoga dojma

Mišljenje o drugim ljudima formiramo u prvih sedam sekundi komunikacije i to najčešće bez riječi, uglavnom neverbalnom komunikacijom. Ne postoji druga prilika za ostaviti dobar prvi dojam, ali je loš ili negativan prvi dojam moguće popraviti odgovarajućim tehnikama i alatima komunikacije.

Umijeće slušanja

Ljudi žele biti saslušani. Zato vještina slušanja iz korijena mijenja dojam kod ljudi svih generacija. Slušanje je vještina zbog koje će vas ljudi smatrati izvrsnim sugovornikom. Mnogo je neverbalnih znakova kojima se sugovorniku može pokazati da ga slušamo.

Izgrađivanje samopoštovanja kod drugih

Stručnjaci imaju jedinstven stav da je najbolje potpuno izbjegavati bilo što što negativno utječe odnosno smanjuje samopoštovanje naših sugovornika. Poželjno je druge minimalno kritizirati, a ako nije moguće biti pozitivan, najbolje je biti neutralan i šutjeti.

Hvatači pažnje

Hvatači pažnje nameću primatelju mali broj elemenata koji će privući njegovu pažnju, na njega djelovati pozitivno te skrenuti pažnju s elementa koji bi na njega mogli djelovati negativno. Najčešće su to elementi osobnoga izgleda poput šminke, odjeće, parfema, frizure, unaprijed planirani specifični govor tijela itd.

Most ili bridge

Pojam je potekao iz novinarstva, a znači prijelaz s jedne teme na drugu. Tehnika koja se koristi u kriznim situacijama, a koja omogućuje govorniku preuzimanje kontrole u razgovoru na način da premosti za sebe nepovoljnu temu te u prvi plan istakne točku koja je za njega povoljna.

Humor

Humor je mač s dvije oštrice, nužno ga je koristiti umjereno i odmjereno. Uspješni sugovornici nikada ne koriste neprikladan humor u koji najčešće pripadaju sadržaji u svezi sa seksom, politikom, religijom ili drugihm temama koje imaju vrijednosna obilježja.

Nulti govor

Govor bez posebne poruke ili sadržaja. Vješti retoričari u razgovoru s medijima često nastoje izbjeći neugodna pitanja tako što ulaze u odgovore, ali ne nude ništa konkretno.

Savršeni komunikator

Čak ni pridržavanje svih načela, vještina i tehnika ne jamči komunikaciju bez pogreške. Komunikacijski proces uključuje prijenos informacija iz jednoga uma u drugi, što ostavlja obilje prostora za iskrivljene poruke. Poželjno je upotrijebiti svoje pogreške za postizanje većega razumijevanja drugih koji, također, griješe.

Pitanja za provjeru znanja

1. Na temelju čega je moguće odrediti „socijalno vještu“ osobu?
2. Koja su tri ključna elementa u konceptu prirode socijalne vještine?
3. Navedite i objasnite šest glavnih karakteristika socijalnih vještina.
4. Objasnite razliku između „DA“ i „NE“ komunikacije.
5. Što podrazumijeva osobna, a što predmetna komunikacija?
6. Koliko je vremena najčešće ključno za formiranje prvoga dojma?
7. Na koji način kontakt očima utječe na interpersonalnu komunikaciju?
8. U kojim se situacijama preporuča spominjanje ime osobe s kojom komuniciramo?
9. Na koji način sarkazam i cinizam negativno utječu na ishod komunikacije?
10. Što znači kormilariti odnosno upravljati komunikacijom?
11. Što su hvatači pažnje i kako ih koristiti u komunikaciji?
12. Što predstavlja tehnika neslaganja treće strane?
13. Kada je uputno koristiti tehnika mosta (bridge tehniku)?
14. Objasnite osjetljivost primjene humora u interpersonalnoj komunikaciji.
15. Što je nulti govor?
16. Kako tehnika tzv. crvene haringe može utjecati na komunikaciju?



DODATNA LITERATURA

- Bochner, A. P.: *Interpersonal communication, in: International Encyclopedia of communication,* Oxford University press, New York, Oxford, 1989.
- Carnegi, D.: *Kako steći komunikacijske vještine,* VBZ, Zagreb, 2014.
- Cherry, B., Jacob, S. R.: *Contemporary Nursing – Issues,* Trends & Management, Six ed.,
- Elsevier, St. Louis, 2014.
- Demarais, A,. White, V.: *Prvi dojam – što ne znate o tome kako vas drugi vide,* Lisac i Lisac,
- Zagreb, 2007.
- Fromm, E.: *Umijeće ljubavi*, Naprijed, Zagreb, 1989.
- Fromm, E.: *Čovjek za sebe,* Naprijed, Zagreb, 1986.
- Harige, O. D. W.: *Communication as skilled performance,* in: O. D. W. Harige: The Handbook of Communication Skills, Routledge, London and new York, 1991.
- Hawley, C.: *People skills*, Alpha – Penguin Group, New York, 2014.
- Maxwell, J. C., Parott, L.: *25 Ways To Win With People,* Harpercollins Leadership, 2005.
- Mehrabian, A.: *Silent Messages,* Wadsworth Pub. Company, Inc., Belmont, California, 1971.
- McCornack, S.: *Reflect&Relate – An introduction to interpersonal communication,* Second Ed., Betford/St. Martin's, Boston-New York, 2010.
- Niven, D.: *100 jednostavnih tajni uspješnih ljudi – Što su znanstvenici otkrili i kako vi to možete iskoristiti,* Profil, 2006.
- Pearson J. C., Spitzberg, B. H.: *Interpersonal Communication – Concepts, Components and Contexts,* Wm. C. Brown Pub., 1983.
- Pritchard, R. S.: *Bridge,* in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Templer, R.: *The Rules of Work,* Pearson Edu. Inc., 2003.
- Tracy, B.: *Umetnost zaključenja prodaje,* Finesa, Beograd, 2007.
- Zvonarević, M.: *Socijalna psihologija,* Školska knjiga, Zagreb, 1989.

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.[223] 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 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.[224]

> *Androklo je, kaže stara antička priča, bio rob, bačen u arenu s lavovima. U trenutku kobnoga 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. Oni 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.[225]

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**.[226] 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.[227]

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 je **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 snažnoga 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 su **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.[228]

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 drugog). 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 (podupirajuće) 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 dvije vrste 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.[229] 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.[230]

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 upotrebe i pretpostavljenoga značenja pripisanog 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 upotrebljena kada bi neki prirodni događaj (npr. koronavirus COVID-19) zauvijek spriječio 400.000 radnika da rade?*

S druge strane, semantički diferencijal (engl. *semantic differential*) je instrument 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." [231]

Zajednički jezik / značenje. Jezik je nedvosmisleno temeljni element simboličke interakcije.[232] 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. [233] U verbalnoj komunikaciji to su suprostavljene riječi, naprimjer „uspjeh" i „promašaj", „dobro" ili „loše".

Eufemizmi su ublažavanje, upotreba 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 nedvosmislenoga jezika koji ima samo jedno značenje.[234]

Seksistički jezik. Jezični izraz koji obuhvaća sve ljude, ali nenamjerno ili namjerno isključuje jedan rod su 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.[235]

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 tom 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 je *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 jednosloženih riječi („tad kad 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 takvoga ukrašavanja treba biti vrlo oprezan i ono ne smije biti naročito nametnuto i posebno se tražiti.[236]

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.[237]

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***.[238]

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 je pouzdan 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.[239] 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.[240] Tišina može biti duboka i snažna, ali i neprimjerna i prijeteća.

SAŽETAK

Sadržaj i oblik poruke

Sadržaj poruke obično čine neke konstatacije, obećanja, zaključci, obrazloženja i mnoge druge ideje. Njezin je oblik vanjski izraz kojim se neki sadržaj prenosi.

Strah od javnih nastupa

On je prvi na listi najvećih strahova. Slijedi strah od visine, pa kukaca, zatim strahovi od financijskih problema, duboke vode, bolesti, smrti, letenja, usamljenosti, pasa itd.

Simboli

Simboli su izravno sredstvo komunikacijskoga procesa. Mogu se javiti u brojnim oblicima, uključujući i riječ.

Funkcije verbalne komunikacije

Dijeljenje značenja, oblikovanje misli, dodjeljivanje naziva, izvođenje radnji, umijeće razgovora i upravljanje odnosima.

Denotativno i konotativno značenje

Denotativna značenja su deskriptivna, zajednička većini ljudi neke kulturne sredine. Konotativna su osobna značenja koja nije tako lako otkriti i koja ne moraju biti zajednička većemu broju ljudi.

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. Semantički diferencijal je jedan od najčešće korištenih kvantitativnih instrumenata u ispitivanju mjerenja stavova, a sastoji se od serije ljestvica, parova suprotstavljenih pojmova u odnosu na koje se predmet od interesa ocjenjuje.

Osobni jezik i zajednički jezik

Osobni jezik je nešto poznato jedino govorniku u skladu s njegovim trenutačnim osjećajima. Druga ga osoba ne može razumjeti. S druge strane, zajednički jezik (značenje) zahtijeva korespondenciju između poruke koju opaža pošiljatelj i kako je razumije primatelj.

Jezični problemi

Oni podrazumijevaju probleme koji nastaju u verbalnoj komunikaciji. Obuhvaćaju apstraktni jezik, zaključak, dihotomiju, eufemizme, dvosmislen jezik, seksistički jezik i metakomunikaciju.

Govorni stilovi

Misao obučena u riječi. Postoji tri osnovne vrste stilova: običan (jednostavan) stil, srednji (bogat, uglađen, slikovit) i visoki stil (uzvišen, poetski, bujan).

Međunarodni kontekst verbalne komunikacije

On podrazumijeva činjenicu kako uspješna usmena komunikacija zahtijeva kulturalno razumijevanje. Primjerice, kompliment (iskaz) koji se čini laskavim u jednome kontekstu, može biti potpuno neprikladan u drugome. Ton glasa se, također, može različito tumačiti. Šutnja, također, ima različito značenje u različitim kulturama i subkulturama.



Pitanja za provjeru znanja

1. Objasnite razliku između sadržaja i oblika poruke.
2. Što je to Androklov efekt?
3. Na koji način verbalna komunikacija omogućava dijeljenje značenja s drugima?
4. Navedite i objasnite četiri temeljne karakteristike razgovora.
5. Koja je razlika između denotativnih i konotativnih značenja?
6. Čemu služi semantički diferencijal kao instrument mjerenja?
7. Na koji se način apstraktni jezik manifestira kao problem u komunikaciji?
8. Objasnite razliku između običnoga, srednjeg i visokog stila govora.
9. Na koji se način komplimenti, glasovne osobine i šutnja mogu drugačije interpretirati u međunarodnome okruženju?

DODATNA LITERATURA

- Ailes, R.: *You are the Message,* Doubleday/Currency, New York, 1988.
- Floyd, K.: *Interpersonal Communication,* Learning Solutions, Boston, 2012.
- Gibb, J. R.: *Defensive Communication,* Journal of Communication, 11., 1961.
- Harige, O. D. W.: *The Handbook of Communication Skills,* Routledge, London and New York, 1991.
- Howley, C.: *Poeple skills,* Alpha – penguin Group, New York, 2014.
- Kišiček, G.: *Retorika i politika,* Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2018.
- Leinert Novosel, S.: *Komunikacijski kompas,* Plejada, Zagreb, 2012.
- Mehrabian, A.: *Silent Messages,* Wadsworth Pub. Company, Inc., Belmont, California, 1971.
- McCornack, S.: *Reflect&Relate – An introduction to interpersonal communication,* Second Ed., Betford/St. Martin's, Boston-New York, 2010.
- McCroskey, J. C., Richmond, V. P.: *Fundamentals of Human Communication,* Waveland Press, nc., Illinois, 1996.
- Saville-Troike, M.: *An Integrated Theory of Communication,* Norwood, New Yersey, 1985.
- Reardon, K. K.: *Interpersonal communication – Where Minds Meet,* Wadswordth pub. Company, Belmont, 1987.
- Tomić, Z.: *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa,* Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2016.
- Tracy, B.: *Maximum Achievement – The Proven System of Strategies and Skills That Will Unlock Your Hidden Powers to Succeed,* Simon&Schuster, New York, 1993.
- Tubbs, S.: *Human Communication - Principles and Contexts,* McGraw - Hill, New York, 2010.
- Vreg, F.: *Demokratsko komuniciranje,* Narodna i univerzitetska biblioteka BiH, Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 1991.
- http://struna.ihjj.hr/
- https://www.enciklopedija.hr

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 međusobnoga komuniciranja. Za većinu se ljudi izraz neverbalna komunikacija odnosi na komunikaciju koja se ostvaruje nekim drugim sredstvima, a ne riječima.[241]

Iako možemo citirati mnoštvo definicija neverbalne komunikacije, a društvo je bogato tom literaturom, treba naglasiti da je odvajanje neverbalnoga i verbalnog 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".[242]

PERSPEKTIVA I KLASIFIKACIJA NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Još jedan način definiranja neverbalne komunikacije je pogled 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.[243]

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 opuške 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 upotrebe i percepcije društvenoga i osobnog 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 nedodirljivog 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 kultrama.
- *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 su 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.[244]

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*.[245]

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.[246]

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 učinkovitoga 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. 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.[247]

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.[248]

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.[249]

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).[250]

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. [251]

Postoji šest najvažnijih dimenzija za ono što opažamo i za način na koji šaljemo i primamo poruke.[252]

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

Opažanje topline – okruženja u kojima 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 okruženju koje je nepoznato početne teme će biti opće, a ne osobne.

Opažanje ograničenja. Dio naše ukupne reakcije na okolinu temelji se na tome doživljavamo li možemo li je (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 kako 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. [253]

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 neprimjerenom trajanju događaja, ali percipirano trajanje nije uvijek odraz stvarnoga vremena.[254]

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 tom 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.[255]

Upotreba 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.[256]

Jedno vrijeme američke povijesti ***banke*** su bile namjerno dizajnirane kako bi ostavile dojam 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 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".[257]

Skupina istraživača u Münchenu, Njemačka, 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.[258]

Nizom **studija o boji dresova** koje su nosili nogometaši i hokejaši precizno su ustanovljeni različiti načini kako 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.[259]

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 prljavoga posuđa, smeća i ostaloga neosobnog materijala povezanoga sa svakodnevnim životom.[260]

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 kada 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 da beskućnici ne spavaju na kolodvoru. Čini se da neka okruženja imaju nepisani kodeks koji praktički zabranjuje interakciju. [261]

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.[262]

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 je 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.[263] 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 za vas 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.[264]

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 Nürberskom 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 više nego 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![265]

U svemu, dakle, niz prostorija s raznovrsnim materijalima i kombinacijama boja, ukupno **220 metara** dužine. Tek tada se dolazilo 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 bio impresioniran: „Ovi će već na dugačkom putu od ulaza do dvorane za primanje osjetiti nešto od moći i veličine Njemačkog Reicha."[266]

Osobni prostor

Mnoštvo knjiga i članaka napisano je o tome kako životinje, ptice, ribe, rakovi i primati označavaju i brane svoj teritorij,[267] 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.[268]

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 suprotnoga spola sjede na većoj udaljenosti jedni od drugih. [269]

Zone udaljenosti

Istraživači navode *četiri različite zone udaljenosti*.[270]

1. ***Intimna zona*** između 15 i 45 cm je najvažnija 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 26 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 tom se razmaku držimo od nepoznatih osoba i ljudi koje ne poznajemo dobro.
4. ***Javna zona*** je više od 3,6 m. Kada se obraćamo skupini ljudi, to je dobar razmak.



Slika 12. 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". [271] Većina znanstvenika koji proučavaju ponašanje slažu se s tim da teritorijalnosti ima, pored 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 barijere se ponekad nazivaju *graničnim oznakama / markerima*.[272]

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.[273]

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. [74]

Australski profesor Glen McBride izvršio je detaljna zapažanja o međusobnome razmaku peradi kao funkciji dominacije. 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 onom obliku javlja u cijelome kraljevstvu kralježnjaka. Istraženo je 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 višeg statusa društvene skupine imaju pristup većem broju lokacija i imaju veću moć povećati ili ograničiti izravnost u odnosu na druge od članova nižeg 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 više privatni prostori.

Jastozi

Jastozi koji cupkaju po oceanskomu 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 da 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 zdravoga ili manje agresivnoga 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 runda 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 na 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 potpunoga rastvaranja i ponovnog 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 koje 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 dominantnog 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.

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.[275]

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. Među pavijanima vrlo mladi su se približili i poigrali se s mužjacima s visokim statusom, ali su adolescenti koji su počinjali ulaziti u statusnu hijerarhiju izbjegavali izravnost prema mužjacima. Među pticama se teritorijalna 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.[276]

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[277] ukazuju na tri tipa.[278]

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 13. Signali vlasništva

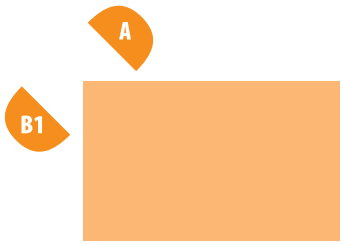
Sjedenje

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.* [279]

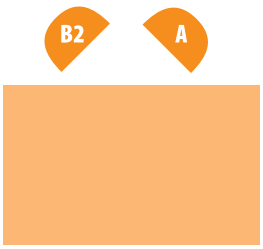
Pogledajmo sada glavne mogućnosti sjedenja u raznim okolnostima na poslu i u društvu.

Kutni položaj (B1) biraju osobe koje sudjeluju u prijateljskome, opuštenom 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.



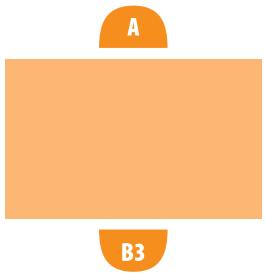
Slika 14. Kutni položaj sjedenja

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.



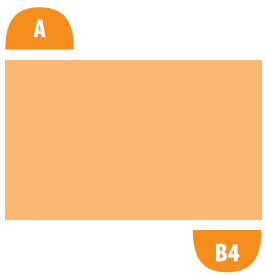
Slika 15. Suradnički položaj sjedenja

Suparnički/obrambeni položaj (B3) – kod takvoga razmještaja suparnici sjede sučelice, baš kao revelvoraši s Divljega zapada. Sjedenje nasuprot kod neke osobe može stvoriti defanzivnu, suparničku atmosferu te dovesti do tvrdoglavoga 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 16. 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.

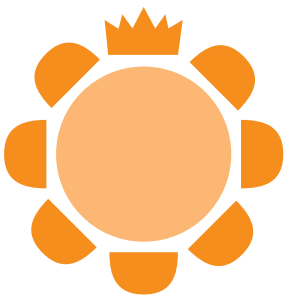


Slika 17. Neovisni položaj sjedenja

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.

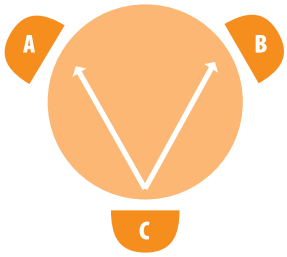
Kralj Artur okrugli stol. Kralj Artur okrugli je stol koristio nastojeći svakomu od svojih vitezova dati isti položaj i istu količinu autoriteta. Okrugli stol stvara opuštenu neformalnu atmosferu te je idealan za poticanje rasprave među ljudima istoga statusa, jer svaka osoba polaže pravo na istu količinu 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 udaljenosti od kralja.



Slika 18. Kralj Artur okrugli stol

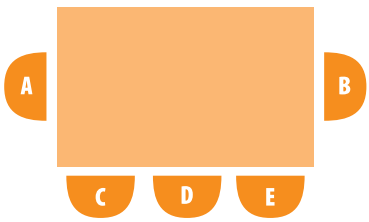
Uključenost dviju osoba na okruglome stolu. Pretpostavimo da vi, osoba C, namjeravate obaviti razgovor s osobom A i B te da za okruglim stolom sjedite u trokutastome položaju. Pretpostavimo da je osoba A komunikativna te postavlja mnoga pitanja, a da osoba B stalno šuti. Kada vam osoba A postavi pitanje, 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 19. 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 jednakoga statusa. U susretu ljudi jednakoga 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 jakoga suparnika osobi A. Položaji A i B smatraju se usmjerenima na rješavanje zadaća.



Slika 20. 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 sjajnoga 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.[280]

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."[281]

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 je višeslojan. Pokazivanje zuba, ščepavanje, zagrađivanje puta ili lagani ugrizi imaju za cilj spriječiti ozbiljne borbe. Umirujući signali kao 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. Ližu i grickaju jedno drugomu lice, uši, šiju i ramena. Ženka mužjaka stavi šape na potiljak ili ramena što nalikuje ljudskome 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.[282]

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??[283]

Prof. Mehrabian ustvrdio je i postotak važnosti tih oblika komunikacije i njihov utjecaj na poruku:[284]

VERBALNA – (Što kažemo?) **7 %**

GLASOVNA – (Kako kažemo?) **38 %**

VIZUALNA – (govor tijela) **55 %.**

Učinak vizualnoga (facijalnog) izraza je najveći, 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 telefonskom 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 tom je slučaju ukupna sarkastična poruka negativna; ili vokalni izraz može biti pozitivan, a riječi negativan, u tom je slučaju ukupna poruka pozitivna.[285]

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.*[286]

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.[287]

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."[288]

Thomas Petterson, profesor na Upravnom fakultetu Sveučilišta Hardvard, kaže da je prosječno trajanje isječka govora kandidata 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 Ujedinjenog 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.[289]

Zatvoreni/otvoreni govor tijela

Komuniciramo ***zatvorenim govorom 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.[290]

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.[291]

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.*[292] 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.[293]

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.[294]

> *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.*[295]

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 zbog 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 verbalnoga 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.[296]

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 prvom susretu s nekom osobom međusobno donosimo niz brzih prosudbi, uvelike na temelju onoga što vidimo.[297] Zato će mnogi reći da je kontakt očima najvažniji način neverbalne komunikacije.[298]

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.[299] 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 dobroga 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."[300] savjetuje L. King, bivša zvijezda CNN-a.

Pokreti očiju imaju najmanje četiri važne funkcije u međuljudskim odnosima:[301] 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.[302]

Danas većina istraživanja ukazuju da ponašanja oka ima veze s kontaktom očima. U jednom 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.[303]

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 iskreni 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.[304]

Signali očima

Brojni su signali koje osobe šalju očima. Razmotrit ćemo neke od njih.[305]

Podizanje obrva. Riječ je o gesti pozdravljanja na daljinu koja se posvuda upotrebljava 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 je usavršila 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 je 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 nesvjesni 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:[306]

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 21. Vrste pogleda

Osim tri navedene vrste pogleda, razmotrimo još neke aspekte pogleda.[307]

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.*[308]

Deskriptivne geste doslovno ilustriraju vaš smisao u držanju. Primjerice, na sugovornikovo pitanje: „Koliko je bila najveća riba koju ste ulovili?", vaše se ruke automatski raširе 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 na način poput čekića da izjavite poruku na uvjerljiv i učinkovit način ili se vaša ruka kreće prema van, a dlan je otvoren dok dajete objašnjenje.[309]

Izbor *trenutka* geste je važan.

Razmotrimo nekoliko situacija u kojima „ruke govore".[310]

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 da u pregovorima sklopljene ruke mogu značiti frustraciju, nagovještavajući

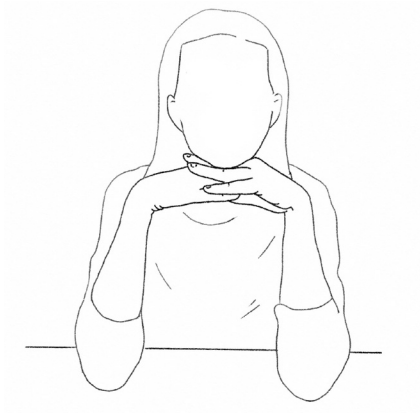
da osoba obuzdava negativno raspoloženje ili zabrinutost. Pribjegavale su joj osobe koje su osjećale da nisu dovoljno uvjerljive ili da gube pregovore. Sklopljene ruke imaju tri osnovna položaja: 1) sklopljene ruke podignute ispred lica, 2) sklopljene ruke položene na stol ili u krilo i u stojećemu položaju, 3) sklopljene ruke spuštene preko međunožja. Istraživači ukazuju 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 22. 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 23. 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 osjećajem 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 je značio 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 pokazuje 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.



Slika 24. Prekrižene ruke

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.[311]

Usporedno rukovanje. Izgraditi podsvjesni odnos s drugom osobom svrha je usporednoga rukovanja. Tijekom takvoga 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.[312]

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 25. 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*** je odbojno i mlitavo rukovanje. Način je rukovanja kada vam se čini da se rukujete sa skliskom ribom ili mlitavom bananom.[313] Tumači se kao nedostatak posvećenosti susretu.

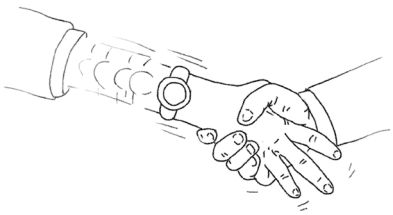
Znojne ruke. U dlanovima se nalazi više žlijezda znojnica nego bilo gdje drugdje u tijelu, što je razlog zbog čega su znojni dlanovi toliko očiti. Prilikom rukovanja mnoge osobe svoje unutarnje stanje ili nervozu iskazuju znojenjem dlanova. Ako to ne možete izbjeći, važno je da sa sobom uvijek imate maramicu da prije rukovanja obrišete ruke i tako otklonite 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. Posljedica je gubljenje ravnoteže i loš početak odnosa.



Slika 26. 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 nadmoćnom 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.

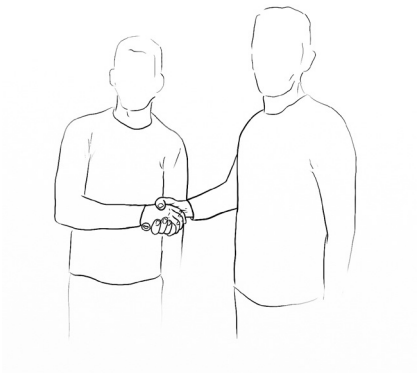
Političarsko ili ***korporativno rukovanje*** jest rukovanje s obje ruke. Osoba koja prva pruža ruku, pokušava ostaviti kod druge osobe dojam da je poštena i dostojna povjerenja. Izvodi se tako da se gleda izravno u oči i ima iskren opuštajući osmijeh i samouvjereno ponavljanje imena druge osobe. Dvoručni 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.[314]



Slika 27. 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 28. Prednost lijeve strane

Dlanovi

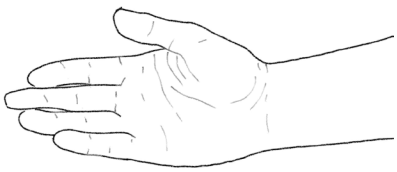
Kada ljudi žele biti otvoreni i iskreni, nerijetko će ispružiti jedan ili oba dlana prema drugoj osobi i reći: „Žao mi je ako sam te povrijedio." Poput većine neverbalnih signala, pokazivanje dlanova potpuno je nesvjesno i prenosi „intuitivan" osjećaj ili slutnju da druga osoba govori istinu. Kada djeca 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.[315]

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.

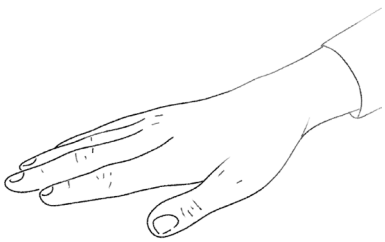
Tri su osnovne zapovjedne kretnje dlanom: 1) položaj „dlana prema gore“, 2) položaj „dlana prema dolje“, 3) položaj „zatvorenoga dlana s ispruženim kažiprstom“.

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 29. 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 nekom 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 kako vas drugi doživljavaju. U vrijeme Trećeg Reicha nacistički pozdrav dlanom izravno okrenutim prema dolje bio je simbol moći i tiranije.



Slika 30. 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 pretača „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 je uvreda, jer prstom se upire samo u životinje. U Maleziji se ljudi služe palcem kada pokazuju u druge ljude ili daju upute smjeru kretanja.



Slika 31. 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 petog 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.[316]

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) ***Iskriveni osmjeh.*** Ovaj osmijeh na suprotnim stranama lica pokazuje suprotne osjećaje.
3) ***Osmijeh obješenom čeljusti*** uvježbani je osmjeh. 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" je izraz 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."**[317]

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."**[318]

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.[319]

Smiješit ću se jednako i prijatelju i neprijatelju. Osmijeh ostaje najjeftiniji dar kojeg 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.[320]

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.[321]

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“.[322]

Kvaliteta vašeg glasa – ton, modulacija, glasnoća, tempo, visina, disanje, pa čak i stanka – prenosi 38 % vašega značenja.[323]

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.[324] 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.[325]

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:[326]

- 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 određenom vremenu. Jedinica koja se najčešće koristi jest jedna minuta, a prosječna brzina govora je 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.[327]

> *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."*[328]

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 smatraju 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.[329]

Stanke nisu podjednako raspoređene u govornome nizu. Postoje istraživanja o 90 općih mjesta pojavljivanja stanki u govoru i to na gramatičkim i agramatičkim sjecištima. Analiza spontanih govora pokazuje da 55 % pauza ulazi u gramatičku kategoriju.

Dvije osnovne vrste stanki su: 1) **neispunjena stanka**, tj. tišina, i 2) **ispunjena stanka.** Ispunjena stanka je ispunjena 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.[331] Zanimljivo je da se ispunjene stanke češće pojavljuju u govoru muškaraca nego žena.[332]

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.*[333]

ODIJEVANJE I KOMUNIKACIJA

Ono što nosite i kako nosite, šalje snažne signale onima oko vas. Vaša odjeća i dodaci odražavaju vaš status: tko mislite da ste i što želite da drugi misle o vama. Kao što porotnik u nekoliko sekundi odluči je li optuženik kriv ili nevin prema prvomu dojmu, na isti način i mi prosuđujemo pri 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 komponenta 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.[334]

> ***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.[335]

> *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 vašeg tijela. Ovo vam govori o „dizajnu" vašega tijela. Kada ponovite ovaj dizajn u frizuri, naočalama, odjeći, dodacima, dekoru za dom i ured, tehnikama prezentacije i rekvizitima, dostigli ste svoj potencijal vizualne moći.*[336]

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.[337]

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 svog 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.[338]

Profesionalni izgled

Mnogi se ljudi pridržavaju pravila oblačenja u uredima. Kredibilitet, kao što kaže jedan mladi odvjetnik, jest odijelo. Odijelo, ipak, čini čovjeka.[339] Da bi vas tržište kupilo, vaš sadržaj morate dodatno upakirati u kvalitetan omot, a to je vaš izgled: 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)*.[340] 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 kad je 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 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 određeni 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, ima 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.[341]

„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 kad vam koža potamni ili kad vam kosa posjedi. Odabir palete nadilazi opseg osobnih preferencija ili zdravoga razuma. … utječe na ono što ljudi vide. Kada vas ljudi gledaju, njihove oči miješaju vaš izgled sa 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 su najhirovitiji 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.[342]

Kako 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.

SAŽETAK

Sredstva neverbalne komunikacije

Neverbalna su komunikacijska sredstva sve ono što se pokušava obuhvatiti pojmom govora tijela kao najstarijega oblika međusobnog komuniciranja.

Najčešće perspektive proučavanja neverbalne komunikacije

Komunikacijsko okruženje; fizičko okruženje sudionika komunikacije i njihovo prostorno okruženje; fizičke karakteristike komunikatora; stvari koje ostaju nepromijenjene tijekom interakcije; pokret i položaj tijela; geste, držanje tijela, dodirivanje, izrazi lica, gledanje i glasovno ponašanje.

Funkcije neverbalne komunikacije

Prenošenje značenja kroz ponavljanje verbalnih poruka, proturječenje našim verbalnim porukama, pojačavanja njihova značenja, zamjene verbalnih izraza ili isticanja nekih dijelova verbalne poruke; izražavanje emocija odnosno prikaze afekata; predstavljanje sebe drugima; upravljanje interpersonalnim interakcijama tijekom razgovora; definiranje odnosa kroz stvaranje intimnosti, dominacije nad drugima odnosno submisivnosti u odnosu na druge.

Komunikacijsko okruženje

Okolina utječe na ljudsku komunikaciju. Svaka komunikacija nosi obilježja sredine koja je okružuje, a koja utječe na njihovu interakciju. Podrazumijeva vlastito okruženje, vrijeme, objekte koji se upotrebljavaju u komunikaciji, boje u okruženju te pokretne predmete i dizajn.

Prostorno okruženje neverbalne komunikacije

Podrazumijeva prostor kojim se koriste komunikatori, osobni prostor svakoga pojedinca, zone udaljenosti, teritorij na kojemu se odvija komunikacija, signale vlasništva i način sjedenja.

Govor tijela

Govor tijela je jedan od ključnih elemenata neverbalne komunikacije, podsvjesna reakcija tijela na poruku. Komunicirati možemo otvorenim ili zatvorenim govorom tijela, svojom ukupnom pojavom (poruka - to ste vi), izrazom lica, kontaktom očima, signalima očima, poput podizanja obrva, pogledom, rukovanjem, položajem dlanova, osmijehom, dodirom, glasom odnosno načinom na koji nešto kažemo i stankama u govoru.

Udio važnosti oblika komunikacije na poruku

Verbalna komunikacija (ono što kažemo) ima udio od 7 %, glasovna (ono kako kažemo) 38 %, a vizualna (govor tijela) čak 55 %.

Odijevanje i komunikacija

Odjeća koju ljudi nose šalje snažne poruke drugima, a odjeća i dodaci odražavaju status pojedinca. Odjeća priopćava informacije o osobnosti, socijalnome statusu, pripadnosti određenoj grupi, seksualnosti, agresivnosti i ostalim sklonostima osobe koja je nosi.

Boje i uzorci

Boja i oblici (uzorci) igraju istaknutu ulogu u stilu, odražavaju jedinstvenost osobe i naglašavaju njezinu prirodnu atraktivnost. Boja pomaže u stvaranju vizualnoga sklada, a koji, pak, ima izravan utjecaj na trajan dojam o osobi.



Pitanja za provjeru znanja

1. Koja su tri najčešća područja proučavanja neverbalne komunikacije?
2. Što su to artefakti u komunikaciji i na koji način mogu utjecati na ishod komunikacije?
3. Na koji način neverbalna komunikacija utječe na stvaranje intimnosti?
4. Što je psihologija prostora i kako utječe na ishod komunikacije?
5. Objasnite razliku između intimne, osobne, društvene i javne zone udaljenosti.
6. Kako signali vlasništva imaju utjecaj na komunikacijski proces?
7. Navedite i objasnite udio važnosti oblika komunikacije na poruku.
8. Što je zatvoreni, a što otvoreni oblik tijela?
9. Navedite i objasnite barem tri različite vrste rukovanja.
10. Koje sve komunikacijske funkcije može ispunjavati odjeća?

DODATNA LITERATURA

- Andersen, P. A.: *Nonverbal Communication – Forms and Functions,* Mayfield Pub. Company, Mountian View, California, 1999.
- Birdwhistel,l R. L.: *Kinesic and Context – Essays on Body Motion Communication,* University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1970.
- 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., Dunbar, N. E.: *Interpersonal dominance as a situationally, interactionally, and relationally contingent social skill,* Communication Monographs, 67., 2000.
- Cashdan, E.: *Smiles, speech, and body posture: How women and men display sociometric status and power,* Journal of Nonverbal Behavior, 22, 1998.
- Goldman-Eisler, F.: *Psycholinguistics: Experiments in spontaneous speech,* Academic Press, London, New York, 1968.
- Hall, J. A.: *Nonverbal seks differences: Communication accuracy and expressive style,* John Hopkins University Press, Baltimore, 1984.
- King, L.: *How to Talk to Anyone, Anything, Anywhere – The Secrets of Good Communication King,* Gramercy, 1995.
- Knapp, M. L., Hall, J. A.: *Nonverbal Communication in Human Interaction (fourth ed.),* Harcourt Brace College Pub., Fort Worth, 1997.
- Kurspahić, K.: *Bijela kuća – Američki predsjednički izbori,* Oslobođenje, Sarajevo, 1984.
- Lyman, S. M., Scott, M. B.: *Teritoriality: A neglected sociological dimension,* Social Problems, 15., 1967.
- Mehrabian, A.: *Public Places and Private Spaces – The Psychology of Work, Play, and Living Environments,* Basic Books Inc., Pub., New York, 1976.
- Molly, J. T.: *Dress for Success,* Warner Books, New York, 1975.
- Patterson, M. L.: *Interpersonal distance, in: International Encyclopedia of Communication,* Oxford University press, New York, Oxford, 1989.

- Pease, A., Pease, B.: *The Definitive Book of Body Language,* Orion Books, London, 2004.
- Radinger, E. H.: *Mudrost vukova – kako razmišljaju, planiraju i skrbe jedni o drugima,* Mozaik knjiga, Zagreb, 2019.
- Rijavec M., Miljković, D.: *Neverbalna komunikacija,* VERN, Zagreb, 2002.
- Speer, A.: *Sjećanja iz Trećeg Reicha,* „Otokar Keršovani", Rijeka, 1980.
- Thomson, P.: *Tajna komunikacije,* Barka, Zagreb, 1998.
- Tomić, Z.: *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa,* Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2016.
- Young, L.: *Govor lica – Kako lice otkriva osobnost,* Mozaik knjiga, Zagreb, 1994.

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 (govora, pisanja, slušanja i čitanja), 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.[343]

VAŽNOST SLUŠANJA

Ne rađate se kao izvrstan slušatelj, to postajete.[344] Slušanje je vještina koju svatko može steći, a javlja se u brojnim oblicima, pri kojemu 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 za to da posao dobijete vi ili netko drugi.[345]

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 stvaranjem 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.[347]

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:[348]

- 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 (pažnju), 3) razumijevanje, 4) pamćenje. U svezi s tim, slušanje se može definirati kao „selektivan proces posvećivanja, sluha, razumijevanja i pamćenja slušnih simbola".[349]

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 55 do 85 decibela. Stoga postoje zakonske odredbe kako bi se osobe, a posebno radnici, zaštitile od gubitka sluha koji može nastati izlaganjem 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 bolje prilike 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 od jedne osobe govori u isto vrijeme. Istraživanja pokazuju da će osoba to najčešće i učiniti te da joj pozornost neće letjeti od jednoga do drugog. Uzrok tomu najčešće je činjenica da smo više zainteresirani za kontinuiranu poruku nego za nekoliko istodobnih poruka. Još

jedno pitanje u svezi 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 kod slušanja da 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 bi smo 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."* [350]

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.[351]

Neusredotočenost. Mozak je nevjerojatno učinkovit. Iako izgovaramo oko 120 do 150 riječi u minuti, mozak može obraditi 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 ne obraćanje 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 tom 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 čega 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.[352]

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.[353]

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 je treći tip slušanja koje je obično potrebno 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 diskusiji često se nazivaju *modeli potpore ili materijali za potporu*. Četiri su karakteristična modela potpore: 1) analogija, 2) primjeri, 3) statistika, 4) svjedočenje ili citati.[354]

- ***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 diskusiji.
- ***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 podaci. 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.[355]

POSTATITE BOLJI SLUŠATELJ

Da biste postali bolji slušatelj, prvo treba razmotriti nekoliko situacija koje nikako ne treba činiti slušajući sugovornika: [356]

- *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.[357]

Shvatite slušanje ozbiljno. Pridavanje važnosti slušanju prvi je korak prema boljemu slušanju. Dobri slušatelji nisu rođeni kao takvi. Radili su na učenju učinkovitoga 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, čut ćemo stvari s kojima se ne slažemo. U takvim situacijama skloni smo mentalno se svađati s govornikom ili odbaciti sve što je on ili ona rekla. 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 se usredotočiti 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 je preuzimanje aktivne uloge. Umjesto da samo sjedimo ili stojimo, otvorenih ušiju, postupimo prema sljedećim savjetima.[358]

- ***Gledajte sugovornika.*** Jedan od načina iskazivanja interesa je 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 vam 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. [359]

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.[360]

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.“

TEHNIKA	ZAŠTO UČINJENO	KAKO UČINJENO	PRIMJER
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, neprosuđivački 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 biste vi željeli izravniju komunikaciju da riješite probleme,“

SAŽETAK

Koliko slušamo?

Otprilike 80 posto budnih sati provedemo u komunikaciji, a većina iste uključuje slušanje. Slušanjem se *zarađuje* između 40 i 80 posto tipične profesionalne plaće. Ipak, većina nas nakon četrdeset i osam sati zadržava samo 25 posto onoga što čujemo, osim ako podatke ne zapišemo.

Što slušanje podrazumijeva?

Slušanje podrazumijeva: sluh, kao automatski fiziološki proces primanja slušnih nadražaja, pozornost (pažnja, koncentracija) kao dio selektivnoga slušanja kojim se proučava kako slušati jedan glas kada više osoba govori istovremeno, razumijevanje (evaluacija) kao proces u kojemu se pridaje značenje riječima koje čujemo, a koje odgovara namjeravanomu značenju pošiljatelja, pamćenje kao „skladištenje" informacija za kasniju upotrebu te, konačno, priznanje, kao otvoreno iznošenje onoga što cijenimo kod druge osobe.

Loše slušanje

Četiri su ključna uzroka lošega slušanja: neusredotočenost, pretjerano slušanje, zaključivanje unaprijed i usredotočenost na govornu izvedbu i govornikov izgled.

Vrste slušatelja

Postoji nekoliko vrsta slušatelja: slušatelji koji se pretvaraju da slušaju, ograničeni slušatelji koji koriste ograničenu pozornost, slušatelji zaokupljeni sami sobom koji su zabrinuti samo za svoja viđenja i aktivni slušatelji koji nastoje steći nove informacije i uvide.

Modeli potpore u diskusiji

Analogija kao povlačenje paralela između dvije stvari ili situacije, primjeri čijim korištenjem obično pojašnjavamo značenje slušatelju, statistika koja predstavlja brojčane metode opisivanja događaja ili ideja, svjedočenje ili citati kojima se koristi činjenica kako su ideje često prihvatljivije slušateljima ako misle da ih prihvaćaju i drugi.

Pet „R" pravila za unaprjeđenje slušanja

Relinquish (odbacite stare navike), *review* (ponavljanje i ostavljanje po strani prethodno stvorenih pretpostavki), *respect* (poštovati sugovornika bez obzira na to tko je on), *reflect* (razmišljanje o sadržaju tijekom razgovora i stavljanje istog u kontekst), *request clarification* (tražiti pojašnjenje za nejasne poruke).

Kako bolje slušati?

Shvatiti slušanje ozbiljno, biti aktivni slušatelj, oduprijeti se smetnjama, osloboditi se osuda, usredotočiti se na bitno slušanje, razvijati vještine vođenja bilježaka.

Savjeti za aktivnije slušanje

Gledanje sugovornika, iskazivanje interesa mimikom lica, klimanjem ili gestama, postavljanje pitanja u svezi s izrečenim, parafraziranje, izbjegavanje prekidanja sugovornika, sklanjanje papira sa stola, izbjegavanje pretjerana opuštanja, izbjegavanje razmišljanja o tome što ćete reći, suosjećajno slušanje s empatijom.

Tehnike aktivnoga slušanja

Parafraziranje sadržaja poruke, odražavajte emocije poruke, otvoreno postavljanje pitanja, priznanje, rezimiranje, oblikovanje, preoblikovanje.

Pitanja za provjeru znanja

1. Koliko prosječno tijekom života provedemo vremena slušajući?
2. Koje sve elemente sadrži proces slušanja?
3. Objasnite razliku informacija koje se pohranjuju u dugoročnoj i u kratkoročnoj memoriji.
4. Na koji način pretjerano slušanje može utjecati na kvalitetu slušanja?
5. Objasnite Tubbsovu tipologiju slušanja?
6. Što je to CARE model slušanja?
7. Na koji način izražavanje empatije može pomoći kvaliteti slušanja?
8. Navedite primjere za parafraziranje sadržaja i otvoreno postavljanje pitanja.



DODATNA LITERATURA

- Englund, S.: *Napoleon – Politički život,* Naklada Ljevak, Zagreb, 2008.
- Hawley, C.: *Poeple skills,* Alpha – Penguin Group, New York, 2014.
- Lucas, S. E.: *Umijeće javnog govora,* 10. izdanje, MATE marketing tehnologija, McGraw Hill, Zagreb, 2015.A. Green
- McCornack, S.: *Reflect&Relate – An introduction to interpersonal communication,* Second Ed., Betford/St. Martin's, Boston-New York, 2010.
- 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.
- 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.V. Wiener: Power Communication – Positioning Yourself for High Visibility, New York University Press, New York, 1994.

12. JAVNA KOMUNIKACIJA

DEFINICIJA JAVNE KOMUNIKACIJE

Javna je komunikacija tijekom stoljeća služila da ujedini ljude, kao i da ih inspirira na djelovanje i akciju. Javna komunikacija ne znači uvjeravanje (persuaziju), nego „umanjivanje razlika između onoga što ona čini i što njezini dionici očekuju da ona čini".[361] Interakcija između dvije osobe najprihvatljivija je ravnopravnoj razmjeni između dvaju komunikatora. U teoriji je svaka osoba odgovorna za polovicu svih verbalnih i neverbalnih poruka koje se prenose, svaka je osoba ujedno govornik i slušatelj. Kada postanemo članovi grupa za rješavanje problema ili terapijskih grupa, ravnoteža se mijenja, kao i proces komunikacije. Manje govorimo, i dalje sebe vidimo i kao govornika i kao slušatelja, pošiljatelja i primatelja poruke.[362]

Kod javne komunikacije jedna je osoba govornik, a svi ostali imaju komplementarnu ulogu slušatelja ili članova publike. Sudionici još uvijek imaju kontakt licem u lice i još uvijek šalju i primaju komunikacijske poruke. Ravnoteža slanja poruke prilično je neujednačena, govornik započinje većinu verbalnih poruka i, mada publika često šalje neverbalne poruke (pljesak, osmijeh, pogled, zviždanje i dr.), od publike se uglavnom ne očekuje da pridonosi verbalnim porukama, osim tijekom vremena predviđenoga za pitanja i odgovore, koja često slijede nakon govora.

Unatoč ovoj neravnoteži, javna je komunikacija, ipak, komunikacija licem u lice. Javna komunikacija često pred govornika postavlja zahtjev da bude pripremljeniji i organiziraniji nego u privatnim razgovorima.[363] Imajući to u vidu, javna komunikacija podrazumijeva govornika i veću grupu ljudi, gdje govornik i publika imaju namjeru prijenos novih informacija, zabave, a često i uvjeravanje.

U skladu s tim pogledom na javnu komunikaciju, dolazimo do tri cilja svakoga govornika u javnoj komunikaciji. Oni nastoje: ***informirati, zabaviti*** ili ***uvjeriti*** slušatelje.[364] Kada je cilj govornika *informirati*, govornika, prije svega, zanima što će se dogoditi s primljenim informacijama (aspekt razumijevanja). Obraćanje u *svrhu zabave* ide u pravcu postizanja zadovoljstva. Međutim, ima i onih govora i javnih nastupa čija je svrha informirati i zabaviti u istome nastupu. To je **„infotainment"**.[365] S druge strane, previše informacija u jednoj raspravi može zakočiti proces učenja i pozornosti te dovodi

do „info-magle“. Cilj je uvjerljivoga govora dovesti do određenoga djelovanja. Treba reći da se informiranje, zabavljanje i uvjeravanje ni u kojemu slučaju ne isključuju.

VRSTE GOVORA

O vrstama govora pisao je Aristotel u svome djelu *Retorika*. Prema njemu postoje tri vrste govora koje odgovaraju trima vrstama slušatelja. Tako se svaki govor sastoji od tri vrste elemenata: 1) osoba koja govori, 2) predmet o kojemu govori, i 3) i osobe kojim se obraća, tj. slušatelje na koje se odnosi krajnji cilj ili predmet govora.[366]

Imajući u vidu govornikove ciljeve, možemo govor podijeliti na tri glavne vrste:

1) govori s ciljem informiranja
2) govori uvjeravanja
3) govori u posebnim prilikama.

Informirajući govor

Govor je ***informativan*** te mu je namjera prenijeti informacije, znanje i razumijevanje. Ovakav govor najčešće se dijeli u četiri potkategorije.[367] Prva je *govor o predmetima*. Kod ove vrste govora misli se na ono što je opipljivo, vidljivo i ima stalan oblik. Predmeti mogu imati i svoje pokretne dijelove ili biti živi, mogu uključivati mjesta, strukture, životinje, pa čak i ljude.[368] To su vidljivi predmeti ljudskomu oku: kazalište, stadion, ljudsko oko, ulica, vojska i sl. Druga su *govori o procesima*. Proces je sustavni niz akcija koje vode prema određenomu rezultatu ili produktu. Govori o procesima objašnjavaju na koji je način nešto napravljeno ili na koji način nešto funkcionira. Mogu se podijeliti u dvije podvrste. Prvi su govori kojima se publici objašnjavaju faze procesa, npr. izrade automobila. Drugi nastoje naučiti slušatelje da sami izvode neki proces, tj. da im daju vještine. *Govori o događajima* su nešto što se događa ili mislimo da se događa. S te strane govori o događajima imaju dominantno informativan karakter. Primjeri govora o događajima mogu biti: holokaust, Drugi svjetski rat, tsunami, poremećaj spavanja i sl. *Govori o konceptima*, idejama uključuju vjerovanja, teorije, ideje, načela i ono što nam

se sviđa. To je često apstraktna forma i misli se na koncepte kao uvjerenje. Primjeri govora o konceptima mogu biti: feministička načela, ljudska prava, filozofija školovanja i sl.

Nekoliko je važnih ***smjernica za sastavljanje informirajućih govora:*** 1) *Ne procjenjujte znanje publike* (u publici sjede osobe koje često znanju jako puno o vašoj temi). Publika nisu brojevi. To su osobe sa svojim znanjima i profesijama. 2) *Povežite predmet izravno s publikom* (govornikova je uloga da zainteresira publiku i da održi njezin interes). 3) *Nemojte koristiti prestručne izraze* (ako u publici ima dosta onih koji mogu pratiti vašu temu, nemojte upasti u zamku da ćete biti bolji s više stručnih izraza. To može biti čisti šum između vas i publike). 4) *Izbjegavajte apstraktne pojmove* (apstrakcija se može izbjeći brojnim opisima. Njima se služimo i da bismo prenijeli unutarnje osjećaje). 5) Personalizirajte svoje ideje (osobne ilustracije oživljavaju govor).

Uvjeravajući govor

Aristotel u svojoj *Retorici* ukazuje na metode uvjeravanja karakteristične za pojedine vrste govora kao i metode uvjeravanja zajedničke svim vrstama govorništva. Prema Aristotelu zajedničke metode uvjeravanja su dvovrsne: *primjer* i *entimem*,[369] dok je izreka (sentetnia, poslovica, maksima) dio entimema.[370]

Govori *uvjeravanja* su persuazivni govori i imaju za cilj uvjeravanje i poticanje na akciju ili promjenu. U svezi s tim, uvjeravanje je proces stvaranja, osnaživanja ili mijenjanja ljudskih uvjerenja ili djelovanja. Tri su glavne vrste persuazivnih govora: 1) govor o pitanjima činjenica, 2) govor o pitanjima vrijednosti, 3) govor o pitanju procedura.[371]

U persuazivnim govorima o pitanjima činjenica raspravlja se o pitanjima gdje je lako odlučiti se za jedan ili drugi odgovor, jer se pitanje činjenica definira kao pitanje je li neki izričaj istinit ili neistinit. *Govor o pitanjima vrijednosti* odnosi se na vrijednosti koje definiramo kao pitanja ispravnosti, moralnosti i sl. Govornik koji priprema govor o pitanjima vrijednosti mora se, prije svega, držati vrijednosti, a ne svojih uvjerenja. Takvi govori u pravilu se organiziraju tematski, mada govornici ponekad pribjegavaju i obratnome slijedu. Prvo iznesu svoj stav i obrazlože ga činjenicama, a poslije toga uspostavljaju standard za koji se zalažu. *Govori o pitanju o politikama i proceduri*

po definiciji su pitanja o tome treba li ili ne treba poduzeti neke specifične aktivnosti.

Uspješnost uvjeravajućih govora ovisit će o vašoj vještini sastavljanja poruke koje će odgovarati vrijednostima, stavovima i uvjerenjima. Treba znati da je uvjeravanje ono što govornik čini s publikom, a ne nad publikom. Slušatelji ne sjede pasivno nego ulaze u mentalni odnos s govornikom. Ocjenjuju njegovu vjerodostojnost, vještinu izvođenja, građu kojom potkrepljuje, jezične razloge i emocionalnu privlačnost.

Govor u posebnim prilikama

Riječ je o brojnim javnim govorima i nastupima koji su dio svakodnevnice, kao što su govori na proslavama, vjenčanjima, promociji diploma, dodjeli nagrada, pogrebima, rođendanima i sl. Sve ove mogućnosti pružaju priliku za izvedbu govora. Govor u posebnim prigodama razlikuju se od drugih vrsta govora. Oni mogu prenositi informacije ili pokušati uvjeriti slušatelje, no to im nije primarna svrha. Oni odgovaraju na svrhe određene posebne prigode.[372]

Govor u malim grupama

Male grupe imaju ograničen broj članova. Minimalan broj članova takve grupe je tri (dijada je grupa od dva člana i funkcionira na drugačiji način od grupe s tri ili više članova). Postoje različita mišljenja u svezi s maksimalnim brojem koji bi trebali činiti malu grupu. Većina stručnjaka procjenjuje da je najbolje da mala grupa ima sedam ili osam članova, a neki idu čak do njih 12. Najbitnije je da je grupa dovoljno mala da među svim njezinim članovima bude omogućena komunikacija. [373]

U malim grupama svi članovi su potencijalni govornici i slušatelji. Članovi male grupe sastaju se zbog određenih razloga. U govoru u malim grupama utječu na razmišljanje jedni drugih kroz razgovor. Kao član male grupe možete utjecati na svoje kolege dajući im potrebne informacije, potičući ih da se izraze, uvjeravajući ih da promijene mišljenje, uvodeći ih u nove komunikacijske kanale. Svi ostali članovi grupe, također, imaju priliku utjecati na vas putem učinkovite komunikacije.[374]

KLJUČNI ELEMENTI JAVNE KOMUNIKACIJE

Govornik

Nije lako postati dobar govornik. Još je Ciceron u knjizi *O govorniku* tvrdio da rječitost počiva na umijeću vrhunski obrazovanih ljudi. Ciceron tvrdi da se **već vrlo dugo ne može naći dobar govornik**.[375]

Brojna se istraživanja bave kvalitetom i izvedbom govora. Ona, isto tako, ukazuju da mnoge osobe na vodećim položajima nisu ovladale vještinama držanja prezentacija i govora. Svaki dan ili večer gledamo političare, menadžere, ministre, gradonačelnike, voditelje raznih službi i dr. te smo svjedoci niske razine kvalitete javnoga nastupa. Stoga se sve više na visokim polovnim i drugim školama kao i na sveučilištima izučava vještina javnoga komuniciranja i držanja govora. U središtu takvih zbivanja nalazi se govornik.

> *Ljudi Atenjani, ne znam kako su na vas djelovali moji tužitelji! Ja zaista i sâm gotovo od njih obnevidjeh. Tako su uvjerljivo govorili. Pa ipak nisu takoreći ništa istinito rekli. A najviše sam se kod njih, od mnogo toga što su slagali, začudio jednoj stvari – onoj kad su govorili da morate biti na oprezu da vas ne prevarim, jer da sam **strašan u govoru**.*[376]

Za uspješno govorništvo potrebno je znanje. Zato Ciceron ističe da prema njegovu mišljenju „nitko neće moći biti u svakom pogledu izvrstan govornik ako ne bude stekao znanje iz svih važnih predmeta i znanosti: naime, govor treba cvjetati i bujati iz poznavanja stvari. Ako govornik ne shvati i ne upozna predmet, njegov je izraz isprazan i gotovo djetinjast.“[377]

U daljnjemu razmatranju govornika važno je ukazati na vjerodostojnost izvora (govornika) i njegovoj povezanosti s doživljajem javne komunikacije. Osoba može biti najveći govornik na svijetu, može imati najbrži um, upotrebljavati najbolju ljudsku psihologiju i ovladati svim metodama uvjeravanja ili persuazije. No, ako, nema vjerodostojnost, neće mu pomoći te vještine i znanja. U širemu značenju, kredibilitet, odnosno vjerodostojnost odnosi se na našu spremnost da povjerujemo u ono što osoba govori i čini. To je stav koji publika ili slušatelj zauzima prema govorniku.[378]

Kao što smo vidjeli, Aristotel je koristio pojam „etos“ kao vjerodostojnost, kredibilitet za izvor govornika.[379] Još u Staroj Grčkoj vjerovalo se da etična

osoba posjeduje visokorazvijene sposobnosti, dobar karakter i da su dobronamjerni prema publici i slušateljima. Aristotel je vjerovao da ove osobine pomažu govorniku da publika prihvati njegovu poruku. Socijalni psiholozi pridružili su se takvomu pristupu i identificirali su dvije komponente vjerodostojnosti: *sposobnost* i *iskrenost*. Kada je riječ o govornikovoj vjerodostojnosti, treba naglasiti da ta osobina nije nepromjenjiva. Različite osobe imaju različito viđenje izvora. Vjerodostojnost izvora, s druge strane, promjenjiva je od teme do teme, kao od jedne do druge situacije.

Osim vjerodostojnosti, publika će gotovo uvijek prosuđivati stručnost, tj. kompetenciju govornika, njegovu motiviranost i sposobnost te objektivnost. Neki autori tim procjenama publike i etosu govornika dodaju i *dinamičnost*, odnosno je li govornik snažna, *aktivna osoba*. S druge strane, vjerodostojnost nije u svezi s onim što govornik jest nego s onim kakvim ga publika ili slušatelji opažaju (percepcija).

Razmatrajući vjerodostojnost govornika, treba ukazati na vanjsku i unutarnju vjerodostojnost. *Vanjska* ili *ekstrenzična vjerodostojnost* je vjerodostojnost za koju se vjeruje da ju je izvor imao prije priopćavanja poruke. Izvjestan broj istraživanja potvrđuje da govornici s visokom vjerodostojnošću imaju veći utjecaj na stavove publike nego oni s niskim kredibilitetom. *Unutarnja* ili *intrinzična vjerodostojnost* je vjerodostojnost ili slika koju govornik stvara kao izravan rezultat svoga govora.[380]

Dakle, ukupna govornikova vjerodostojnost sastoji se od toga kako ga publika vidi prije govora i od dojma koji ste ostavili tijekom držanja govora. Drugim riječima, govornik ulazi u situaciju držanja govora, s određenom razinom vjerodostojnosti, koje se povećava ili smanjuje nakon održanoga govora.

Pored vjerodostojnosti za govornika je važna i izvedba. „Za nju su potrebne kretnje tijela, geste, izraz lica, uobličavanje i mijenjanje glasa.“, smatra Ciceron i dodaje: „Koliko je ona sama po sebi važna, pokazuju jeftino glumačko umijeće i pozornica: iako se na njoj svi trude uskladiti izraz lica, glas i pokrete, svatko zna kako je bilo i jest malo onih koje mirne duše možemo gledati.“[381]

Publika

Prilagođavanje publici tijekom javnoga govora u mnogim se slučajevima ne razlikuje od vaših svakodnevnih društvenih odnosa. Učinkoviti govornici teže prema stvaranju veze sa svojim slušateljima ističući opće vrijednosti, ciljeve i iskustva. Stručnjaci za komunikaciju nazivaju ovaj proces poistovjećivanje. Kada držite govore, ne zaboravite se usredotočiti na publiku. Razmišljajte unaprijed o profilu i interesima svojih slušatelja, o njihovoj razini znanja s obzirom na temu govora i o njihovim stajalištima s obzirom na vaš stav o tome.[382]

Analiza publike ili analiza auditorija raščlamba je publike po više segmenata. Uspjeh komunikacije, pa tako i prezentacije, velikim dijelom ovisi o rezultatima i pripremljenosti auditorija i općenito o poznavanju nekih bitnih odrednica auditorija. Postoji nekoliko metode pomoću kojih govornik može ustanoviti kako na najbolji način prilagoditi poruku određenomu auditoriju ili publici. To su: *demografska analiza, psihološka* i *situacijska ciljno usmjerena analiza.* Poznavanje publike ili auditorija pomaže da se odaberu primjeren sadržaj, rječnik, način prezentacije, način uspostavljanja kontakata i zadržavanje pozornosti te vizualna pomagala.

Demografska analiza publike. Kod demografske analize publike govornik prvo razmatra neke opće karakteristike članova publike kao što su dob, spol, geografsko podrijetlo, zanimanje, socioekonomski status, obrazovanje, boja kože, nacionalnost, vjeroispovijest, pripadnost nekoj interesnoj skupini ili članstvu i dr. Poznavanje ovih karakteristika može nas navesti na zaključak o uvjerenju publike, njezinim stavovima i vrijednostima. Takvi zaključci koriste se da bi se poruka prilagodila razini i interesu publike. To ne znači da govornik mora mijenjati pravac argumenata, nego da govornik prilagodi način svoje prezentacije tako da postigne maksimalan učinak. Poznavanje demografskih karakteristika publike služi govorniku da izradi neku zajedničku osnovu s publikom.[383] Vrlo je važno razumjeti rasnu, etničku i kulturnu pozadinu slušatelja. Govornicima je važno razumijevanje tih stavova bilo da se obraćaju rasno mješovitoj publici ili publici s vrlo malo rasne raznolikosti, bilo da drže javni govor ili da daju izjave za novinare.

Psihološka analiza. Govornik se stalno propituje ili istražuje komu govori, tko je u publici. Iako smo ustvrdili demografske karakteristike, ostaje manje jasno kojoj profesiji pripadaju ili kakva su im politička uvjerenja. S

psihološke strane govor je vrlo složen. Svaki govor sadrži dvije poruke: jednu koju odašilje govornik i drugu koju je primio slušatelj. Što zapravo ljudi žele čuti? Vrlo jednostavno, obično žele čuti o stvarima koje im nešto znače. Ljudi su egocentrični. Najviše obraćaju pozornost na poruke koje utječu na njihove vrijednosti, vjerovanja i blagostanja. Ljudi pristupaju govorima s najčešćim pitanjima u glavi: „Zašto je ovo meni važno?“[384] Kod psihološke analize važno je imati na umu da će prvo slušatelji čuti i procijeniti ono što kažete na temelju onoga što već zna i vjeruje. Drugo, morate dovesti u svezu svoje poruke sa svojim slušateljima, pokažite kako se to tiče njih, objasnite zašto bi trebali brinuti za to kao što vi brinete.[385]

Situacijska analiza publike. Situacijska analiza publike najčešće se nadovezuje na demografsku analizu. Ona identificira osobine publike. Za početak je potrebno o publici skupiti tzv. *situacijske informacije* koje uključuju pitanja kao što su dragovoljna ili obvezna nazočnost, broj ljudi koji se može očekivati u publici, očekivano znanje publike o temi, znanje publike o samome govorniku, tip prezentacije kakav publika očekuje te očekuju li se i drugi govornici i koje su njihove teme.[386] Bez obzira na veličinu skupine kojoj se obraćate, imajte na umu jedno pravilo: što je veća publika, to bi vaš govor trebao biti formalniji. Veličina publike također može utjecati na izražavanje, na vaš način obraćanja i na uporabu vizualnih pomagala.

Fizički uvjeti. Fizičko okruženje vrlo je važno, a to uključuje i vrijeme i činitelje koje govornik ne može kontrolirati, primjerice vrućina kao posljedica klime, osjećaj umora nakon obroka, buka i sl. Nije isto držati govor u deset sati ili nakon ručka. Stoga, kada ste pozvani da održite govor, nemojte se ustručavati postaviti pitanje organizatoru o fizičkim okolnostima. Tim više, razgledajte prostoriju nekoliko dana prije ili na sam dan govora. Provjerite je li prevruće ili hladno, provjerite raspored sjedenja, položaj govornice, položaj medija i kamera da biste sigurni da je sve na svome idealnom mjestu. Vidite kolika je prostorija u odnosu na očekivani broj slušatelja. Stručnjaci upozoravaju, ako se, ipak, u fizičkim uvjetima dogode određeni propusti, nemojte vi biti pod utjecajem loših fizičkih uvjeta.[387]

Ciljno usmjerena analiza publike. Umjesto analiziranja osobina publike, govornik počinje tako što se pita koji je podatak o publici najvažniji za njegove ciljeve.

Poruka

Poruka je sve ono što govornik priopćava nekomu. Prisjetimo se prve lekcija iz komunikologije: **poruka nije ono što ste htjeli reći ili vi mislite da ste rekli.** Dobro oblikovanje verbalne poruke zahtijevan je rad. Osim poruke koju šaljete riječima (verbalno), poruku također šaljete bojom svoga glasa, izgledom, gestama, mimikom i kontaktima očima. Poruka je ono što je javnost ili sugovornik razumio. Tema je starija od poruke. Iz teme proizlazi poruka. Govornik mora imati ideju. Poruka je jedno jasno, kratko stajalište, koje je efektno, lako pamtljivo, dovoljno široko, ali i dovoljno usmjereno da se može upamtiti. Može biti sloganom vašega nastupa. Stoga, poruka je naslov jer živimo u društvu novinarskih naslova. Poruka se unosi u TV studio. Ona se brani. Njoj se vraća i poruka se ponavlja. Morate svoje mišljenje prodati, a ne samo priopćiti. Zapamtimo, poruka je pozitivna.

Zamislite govor političara. Pored toga što je poruka sam političar, politička roba su i politička organizacija ili stranka, politička ideja, politička pripadnost, političareva osobnost. Zapamtimo, distribuiranje nije isto što i objavljivanje, a objavljivanje nije isto što i prihvaćanje i djelovanje. *Poruka to ste vi,* piše R. Ailes.

PRIPREME GOVORA

U procesu pripreme govornik mora odgovoriti na niz pitanja kao što su: što je tema, koji je cilj teme, zatim središnja misao govora, analiza publike i prikupljanje građe, tj. provedba istraživanja.

Tema

Odabir teme prvi je korak u izradbi govora. Obično temu govora određuju priroda, publika i govornikova stručna sprema. Kada ministar vanjskih poslova govori na sveučilištu, on će govoriti o vanjskoj politici svoje zemlje. Epidemiolog će govoriti o zarazi kao npr. COVID-19. Većina ljudi najbolje govori o temama s kojima su dobro upoznati. Dok razmišljate o temi, iskoristite svoje znanje i iskustvo. Svatko zna ponešto ili je napravio nešto što se može upotrijebiti u govoru. Moguće teme govora su teme o kojima želite znati više. Govor s takvom temom vjerojatno će biti novo iskustvo za vas

kao i za publiku. Možete odabrati temu o kojoj već nešto znate ili ste stručni, no nedovoljno za pripremu govora bez dodatnoga istraživanja. Možete čak izabrati temu koju želite prvi put ispričati. Ovo može biti izvrsna prilika za istraživanje zanimljive teme i njezino pretvaranje u zanimljiv govor. Dodatna mogućnost je, posebice za poticajne govore, odabir teme s kojom dijelite mišljenje i vjerovanje, primjerice uloga obitelji u društvu, inkluzija u obrazovanju itd.[388]

Ako pak imate problem u odabiru teme, postoji mnogo metoda brainstorminga pomoću kojih možete dobiti ideju za temu govora.

Cilj teme

Zajedno s odabirom teme, nužno je odabrati opći cilj govora. Obično je cilj u jednoj od dvije kategorije koje se preklapaju: informirati ili uvjeriti.

Kada je *opći cilj* govora ***informirati***, ponašate se kao učitelj ili predavač.[389] Vaš je cilj oblikovati informaciju na jasan, precizan i zanimljiv način. Kad je opći cilj govora uvjeravanje, ponašate se kao odvjetnik ili sljedbenik. Osim pružanja informacija, navedite i razlog. Želite promijeniti ili oblikovati stavove ili postupke svoje publike. Pokušavate li uvjeriti slušatelje da treba započeti redoviti program vježbanja, onda govorite s ciljem uvjeravanja. Pritom morate davati informacije. No, vaš cilj je pridobiti slušatelje, uvjeriti ih u nešto ili ih potaknuti na djelovanje.[390]

Jednom kada ste odredili temu i opći cilj govora, trebate suziti izbor da biste odredili ***specifičan cilj govora.*** Specifičan cilj trebao bi se usredotočiti na jedan aspekt teme. Trebali biste biti u mogućnosti izgovoriti svoj specifičan cilj u jednoj rečenici („Kako bih informirao svoju publiku o…“, „Kako bih uvjerio publiku o…“) koja ukazuje točno na ono što želite postići svojim govorom.[391]

Središnja misao govora

Specifičan cilj je ono što želite postići. *Središnja misao* je kratak prikaz onoga *što očekujete da ćete reći*.[392] Središnja misao može se nazvati i tvrdnjom, izjavom o temi, rečenicom o temi ili glavnom misli. Bez obzira na naziv, središnja misao je jednostavna, izjavna rečenica koja dopunjuje i izoštrava specifičan cilj govora.[393]

Drugi način shvaćanja središnje misli jest da je to ***bit poruke***, ono što želite da vaša publika zapamti nakon što zaboravi sve ostalo u govoru. Za središnju misao govora moguće je izraditi smjernice. Središnja misao 1) mora se izraziti potpunom rečenicom, 2) ne smije biti u obliku pitanje, 3) treba izražavati figurativno izražavanje, 4) ne bi smjela biti nejasna ili pretjerano općenita.[394]

Analiza slušatelja

Kod ključnih elemenata javne komunikacije ukazali smo na važnost analize slušatelja, tj. publike. Važno je napomenuti da sve spoznaje i sve analize koje činimo moramo uključiti u procesu pripreme govora. Načelno je polazište da što više znate o karakteristikama publike, veći su izgledi da održite bolji govor. Bez ove analize najvjerojatnije nećete uspjeti očarati slušatelje i dobiti željenu pozornost publike, ali i medija.

Istraživanje i prikupljanje građe

Prikupljanje građe za govor nalik je na prikupljanje informacija za bilo koji projekt. Postoji puno dostupnih izvora. Jedno od njih je *korištenje vlastitih znanja i iskustava.* Smatra se da je svatko stručnjak u nečemu. Kada birate temu iz vlastitoga iskustva, vjerojatno ćete se htjeti oslanjati na činjenice i brojke u knjizi. Takve vanjske informacije gotovo su uvijek neophodne. Govornik može istraživati u *knjižnici*, u *katalozima*, preko *tražilice*.[395]

Jedan od načina istraživanja su i novine, koje su neprocjenjive za istraživanje brojnih tema, povijesnih i suvremenih. Referentni radovi su, također, dobar izvor informacija za govornike. Referentni radovi nalik su općim enciklopedijama. Takvi radovi nastoje osigurati točne, nepristrane informacije o svim poljima ljudskoga znanja te mogu poslužiti kao izvrstan način za početak istraživanja. Pored općih, postoje i posebne enciklopedije koje pokrivaju svoja područja znatno dublje. Izvori za govornike su i godišnjaci, knjige citata, biografska pomagala.

Pretraživači su ključni za pronalaženje građe na internetu. Postoje brojni pretraživači, a daleko najpoznatiji je *Google*. Osim što nudi milijarde internetskih stranica, *Google* ima specijalizirane alate za pretragu slika, videosnimki, vijesti, blogova i financija. Kao izvor građe za govor mogu vam poslužiti virtualne knjižnice, državni izvori, multikulturalni izvori.

Kod procjenjivanja internetskih dokumenata važno je obratiti pozornost na *autorstvo*, tj. tko je autor izvora i kakva mu je vjerodostojnost, zatim o *kredibilitetu mrežnih stranica* i *aktualnosti izvora*. Građa i informacije mogu se prikupljati i putem intervjua. Kod intervjua je važna priprema u tri faze: prije, za vrijeme i poslije intervjua.

Potkrijepljenje

Dobro izlaganje ne sastoji se od toplih riječi i generalizacija. Ono zahtijeva snažna uporišta koja potkrepljuju govornikovo stajalište. Nedostatak generalizacija je taj što ne odgovaraju na tri pitanja koja slušatelji uvijek postavljaju govorniku: „Što misliš pod tim?“, „Zašto bih ti vjerovao?“, „Pa što onda?“. Dakle, uspješni govori koriste potkrepe[396] kojih je više oblika. Vješto korištenje tih potkrepa čini razliku između dobroga i lošeg govornika. Razmotrit ćemo nekoliko oblika potkrepa: primjeri, statistički podaci i svjedočenje autoriteta.[397]

Primjeri. Istraživanja su pokazala da životopisni, konkretni primjeri imaju snažan utjecaj na slušateljeva vjerovanja i postupke. Bez primjera ideje su često nejasne, bezlične i beživotne. S primjerima ideje postaju određene, osobne i žive. Najčešće korišteni primjeri su iz *Biblije, Tore, Kurana* koji sadrže sve vrste priča, alegorija i anegdota kako bi učinili apstraktna načela jasnima i privlačnima. Kratki primjeri, koje nazivamo i konkretni primjeri, odnose se na ilustraciju tvrdnje. Gomilanje kratkih primjera dok se ne postigne željeni dojam jedan je od mogućih načina za njihovo korištenje. Opsežni primjeri često se nazivaju crticama, ilustracijama ili anegdotama. Prepričavajući ih na živopisan i dramatičan način, oni uvlače slušatelje u priču. Hipotetički primjeri nisu činjenični i ne odnose se na događaje. Ovi primjeri zamisle neku situaciju i često su kratke priče koje se odnose na opće načelo. Nekoliko je savjeta za korištenje primjera u govoru: 1) koristite primjere da biste pojasnili svoje ideje, 2) koristite primjere da biste potkrijepili i utjelovili svoje ideje, 3) učinite svoje primjere živopisnima i stilski bogatima, 4) vježbajte izlaganje za obogaćivanje opsežnih primjera.

Pamćenje riječi, koje za nas nije toliko bitno, oblikuje se većinom raznolikošću slika. Postoje, naime, mnoge riječi koje poput zglobova vežu dijelove govora, a koje se ne mogu označiti nikakvom slikovnom predodžbom. Za njih moramo stvoriti slike kojima ćemo se uvijek moći služiti. Pamćenje stvari obilježje je govornika: možemo ga usaditi u glavu tako da vješto rasporedimo nekoliko slika tih stvari, poput maski, tako da misli obuhvatimo uz pomoć slika, a poredak uz pomoć mjesta.[398] *Marko Tulije Ciceron.*

Statistički podaci. Živimo u vremenu statističkih podataka. Iz dana u dan zasuti smo nevjerojatnim nizom brojeva. Ti brojevi imaju svoju funkciju. Ipak se osjećamo sigurnije u svoje znanje kada ga možemo brojčano iskazati. Fizičar lord Kelvin iz 19. stoljeća smatrao je: „Kada možete izmjeriti ono o čemu govorite i izrazite to uz pomoć brojeva, onda znate nešto o tome. No, kada nešto ne možete izmjeriti, izraziti uz pomoć brojeva, vaše znanje je… oskudno i nezadovoljavajuće."[399] Ovo mišljenje čini statistiku, kada se pravilno koristi, učinkovitim načinom za poboljšavanje i podupiranje ideja. Kao i primjeri, statistički se podaci često navode u svrhu pojašnjavanja i učvršćivanja govornikovih ideja. Treba znati da publika neće zapamtiti sve brojke, no svrha iznošenja statistike jest stvaranje krajnjega učinka na slušatelje. Kada govornik odluči koristiti statistiku u govoru, mora voditi brigu o sljedećim pitanjima: 1) Jesu li statistički podaci reprezentativni? 2) Jesu li statističke mjere pravilno korištene, kao što su prosjek, medijan i mod? 3) Dolaze li statistički podatci iz pouzdanih izvora? Glavna vrijednost statistike jest da idejama daje brojčanu preciznost. Istraživanja pokazuju da je uvjerljivost primjera znatno pojačana u kombinaciji sa statistikom koja ukazuje na značajnost primjera. Nekoliko je savjeta za korištenje statističkih podataka: 1) statističke podatke koristite umjereno, 2) navedite izvore statističkih podataka, 3) objasnite statističke podatke, 4) zaokružite složene brojeve.

Svjedočenje. U javnim govorima često smo pod utjecajem svjedočenja drugih ljudi. Publika je sklona poštovanju mišljenja ljudi koji posjeduju posebna znanja i iskustva. Navodeći ili parafrazirajući te ljude, možete dati dodatno značenje i uvjerljivost svojim idejama. Dvije glavne vrste svjedočenja su: svjedočenje autoriteta i iskustveno svjedočenje. Govornik će se u većini govora osloniti na svjedočenja autoriteta, izjavu ljudi koji su priznati stručnjaci u svojim poljima (apel na autoritet). Navođenjem stajališta ljudi koji su stručnjaci dobar je način davanja vjerodostojnosti govorima. To upućuje na

činjenicu da niste sami izrekli svoja mišljenja, nego da je vaše stajalište potkrijepljeno od ljudi koji su upućeni u temu. Svjedočenje autoriteta još je važnije kada je tema sporna ili kada je publika skeptična u svezi s govornikovim stajalištem.

Iskustveno svjedočenje je mišljenje ljudi poput nas samih, koji nisu istaknute ličnosti, nego obični građani koji o temi imaju iskustvo iz prve ruke. Ova vrsta iskaza posebice je vrijedna jer nam daje osobnija stajališta o problemima za razliku od svjedočenja autoriteta. Svjedočenje se može iznijeti u obliku citata i parafraze. Citati su najučinkovitiji kada su kratki. Umjesto doslovnoga navođenja nečijih riječi, riječi se prepričaju i parafraziraju. Kod korištenja citata i parafraza pazite na točnost.[400]

Vizualna pomagala

Živimo u vremenu slike. Jedna slika vrijedi tisuću riječi. Slušateljima je izlaganje uvijek zanimljivije i lakše ga pamte kada je popraćeno vizualnim pomagalima. Kada se pravilno koriste, vizualni materijali mogu pozitivno utjecati na svaki aspekt izlaganja. Jedno je istraživanje dokazalo da će prosječnoga govornika koji koristi vizualne materijale publika doživjeti kao profesionalnijega, bolje pripremljenog i uvjerljivijeg od onoga koji zanimljivo izlaže, ali ne koristi vizualna pomagala. Ista studija dokazala je da vizualna pomagala mogu za 40 posto uvećati uvjerljivost izlaganja. U prezentaciji se koristi nekoliko vrsta pomagala kao što su predmeti, modeli, fotografije, crteži, grafikoni, tablice, folije, video, multimedijske prezentacije.

Trema u govoru

Umjesto da se trudite prikriti tragove treme, trebali biste je preobraziti iz negativne energije, u, ono što stručnjaci nazivaju, pozitivnu tremu, odnosno „entuzijastičan, živahan osjećaj... Još uvijek je riječ o tremi, ali osjećaj je drukčiji. Niste više njezina žrtva; umjesto toga osjećate se živahno. Imate kontrolu nad njome.“ Nemojte misliti o tremi. Umjesto toga, shvatite to kao „uzbuđenje“ ili „entuzijazam.“ Može vam pomoći da se usredotočite i osjećate poletno kao što se osjećaju sportaši, glazbenici i drugi koji se pripremaju za utakmicu ili koncert. Shvatite to kao neizbježan dio uspješnoga izlaganja.

Trema se uspoređuje s onim što psiholozi nazivaju sindromom „borbe ili bijega“ ili odlukom koju ljudi donose pri suočenju s prijetnjom. Ili pobjegnu od nje ili joj se suprostave.[401] Trema pred govor jedan je oblik straha koji utječe da se čovjek osjeća sputano. Stajati i govoriti pred mnoštvom ljudi za mnoge je nesvakidašnji doživljaj. Govornik često strahuje da će pogriješiti, zastati ili se neće izraziti na način kako to želi. Trema kao psihološko stanje govornika zna biti vrlo neugodna, ali može i potaknuti govornika na što bolji govor ako s njom raste i koncentracija. Međutim, ako je strah prevelik i na taj način negativno djeluje na nastup, mogu pomoći vježbe i rutina, kao i sljedeće metode: treba duboko i mirno disati, i to više puta; koristiti autosugestiju radi ohrabrenja samoga sebe: „Znam držati govor. Vladam svojim područjem. Svladao sam i teže stvari.”

Kada se zastane u govoru, treba, prije svega, sačuvati bistru glavu i ne smije se dopustiti da nastupi strah. ***Blokada*** se može zaobići i nastaviti govor jer se obično preskakanje misli ne primjećuje zato jer nitko ne zna što je u govoru trebalo slijediti. Međutim, ako se tijekom govora govornik sjeti ***izgubljene misli***, može je naknadno ugraditi u govor. Treba zapamtiti, postoji velik broj mogućnosti za skriveni novi početak, samo za takvo nešto treba imati hrabrosti.[402]

ORGANIZACIJA GOVORA

Nakon pripreme svih segmenata govora, govornik pristupa gradnji govora koji će iznijeti publici. Govornik će razmišljati o unutarnjoj strani govornoga sklopa kao i vanjskoj, tj. tehničkoj strani izgradnje govora. U toj fazi govornik će se odlučiti hoće li imati pisani govor, govor u bilješkama i improvizaciju. Dakle, govornikove pripreme u ovoj fazi odnose se na organizaciju, a prvi korak u razvijanju osjećaja za organizaciju govora jest u ovladavanju vještinom oblikovanja triju glavnih dijelova govora.

Kako se gradi govor?

Prije nego što govornik pristupi gradnji svoga govora, treba biti svjestan što hoće reći. Treba imati jasno određenu, jednu misao. Nema ništa opasnije za govor nego imati više misli, pa makar one bile iz istoga područja. Dakle govornik, osim što treba imati jednu i određenu misao, treba biti

svjestan *u kojemu smjeru to želi reći*. To su dva povezana dijela koja čine *unutarnju stranu sklopa jednoga govora*. Polazeći, stoga, od određene misli i smjera, govornik pristupa izradbi govora. Da bi tom poslu pristupio, nije dovoljno znati samo pravila o osnovnim dijelovima govora.

Kako bi govornik pravilno postavio govor, najprije treba poći od drugoga dijela govora – izlaganja. Kada *fiksira* glavnu i osnovnu misao, govornik najprije prebire sve ostale misli koje ovu popunjavaju i objašnjavaju. Nakon što postavi raspored rečenica tako da što logičnije i jasnije može izložiti svoju osnovnu misao, pristupit će traženju i svih potrebnih dokaza, argumenata za obranu glavne misli. Nakon što je govornik pripremio sadržaj svoga govora, prvo će razmisliti kako će u zaključku iz svega toga načiniti rekapitulaciju. Na takav način, kada je postavio sadržaj govora i rekapitulacije, govornik je završio glavni i osnovni posao u pripremi govora.

Čim je ustvrdio rekapitulaciju, govornik iz nje izvodi poziv (apel) koji treba uputiti slušateljima da bi ih pridobio za svoje gledište. Kada je govornik i tu pripremu odradio, traži sretnu rečenicu kojom će završiti govor pazeći da ta rečenica bude što snažnija kako bi ostavila što bolji dojam na slušatelje. Na taj način govornik je pripremio dva dijela govora, izlaganje i zaključak, pa tek sada može razmišljati o uvodu za cijelu priču.

Osim unutarnje strane govornoga sklopa, postoji i *vanjska, tehnička strana izgradnje govora.* Tri su načina na koji se govor tehnički gradi: pisani govor, govor u bilješkama i improvizacija.

Pisani govor piše se kao i svaki drugi pisani tekst, a u tom slučaju počinje se s pisanjem uvoda. Ako se pisani govor čita javno, govornik u tom slučaju treba prije dolaska pred slušatelje nekoliko puta glasno pročitati govor pa, eventualno, označiti određenim znakovima koji će ga opomenuti kako pojedine riječi ili rečenice naglasiti ili kazati. Pisani govor često je dosadniji slušateljima, jer onaj tko ga čita ima malu mogućnost vizualnoga komuniciranja sa slušateljima, a isto tako nema slobodu pokreta. Duže čitanje prelazi u monotoniju. Vrlo su rijetki govori koji se uče napamet, tzv. pseudoimprovizacija. Kod pisanih govora treba se koristiti pravilom 75/25. To znači da treba kombinirati 75 % prethodnoga govora s 25 % novoga materijala. Na taj se način dobiva novi govor koji je nešto drugačiji, ali istovremeno lak za iznošenje. To je naročito pogodno u situacijama kada se govori dva ili tri puta u jednome danu ili tjednu.

Govor u bilješkama najčešći je način sastavljanja govora i njime se služi najveći broj govornika. Govornik na listiću papira bilježi glavne misli, i to onim redom kojim će ih razvijati. Ponekad govornik zabilježi samo jednu riječ koja je osnovna u misli, a koja je dovoljna da ga podsjeti o čemu će govoriti. Koliko je to važno, svjedoči i Ciceron kada kaže: „… gotovo nitko nije tako izvrsna pamćenja da može obuhvatiti poredak riječi ili misli ukoliko građa nije raspoređena i zapisana, niti itko ima tako slabo pamćenje da mu navika i vježba ne bi pomogle".[403]

Improvizacija – postoje dvije vrste improvizacija. Jedna je kada govornik zna predmet o kojemu će i nespreman govoriti, a druga je prava improvizacija kada povod govoru sasvim iznenada iskrsne, a govornik ga prihvati i govori o njemu.

GOVOR

Uvjeti za dobar govor

Opći uvjeti govora mogu se podijeliti na *vanjske* i *unutarnje* uvjete. Pored vanjskih uvjeta, od kojih je najbitniji izgled govornika, važan govorni uvjet je i kvaliteta glasovnih organa – glas.

Izgled govornika

Pod lijepim izgledom ne treba smatrati ljepotu u užemu značenju te riječi, jer izgled jednoga javnog govornika ne čini samo filmska ljepota, nego i muževnost, ugledan stas, dostojanstveno držanje, izrazitost očiju itd. Za potpuni uspjeh potrebno je poznavanje još niza drugih vještina govora i nastupa. Brojna istraživanja potvrdila su da osobni izgled igra važnu ulogu u javnim nastupima. Slušatelji vas uvijek vide prije nego što čuju. Kako prilagođavate jezik situaciji i publici, to isto treba učiniti i sa svojim izgledom. Iako snaga vašega nastupa ponekad može nadići loš dojam koji je vaš osobni izgled ostavio, rijetke su situacije u kojima će se to dogoditi.[404]

> *Većina vođa predstavlja tipičnu vrstu ljudi – mlohavi od previše sjedenja, prevelikog trbuha kao posljedice loših životnih navika, crvenih očiju zbog kroničnog manjka sna, obješenih lica.*[405]

Ciceron navodi niz vrlina koji govornik treba imati kao što su dosjetljivost, duhovnost i izobraženost dostojnu slobodna čovjeka, brzinu i kratkoću u odgovoru… „A što da kažem o izvedbi? Za nju su potrebne kretnje tijela, geste, izraz lica, uobličavanje i mijenjanje glasa. Koliko je ona sama po sebi važna, pokazuju jeftino glumačko umijeće i pozornica: iako se na njoj svi trude uskladiti izraz lica, glas i pokrete, svatko zna kako je bilo i jest malo onih koje mirne duše možemo gledati.“[406]

Jezik

Funkcija jezika nije samo opisivanje svijeta oko nas. Jezik nam pomaže stvoriti naše viđenje stvarnosti pridajući događajima značenje. Dobri govornici svjesni su važnosti riječi, njihovih primarnih, kao i sekundarnih značenja. Oni znaju koristiti jezik pravilno, jasno, životopisno i primjereno. Kod razmatranja značenja riječi treba ponoviti da riječ ima dvije vrste značenja, denotativno i konotativno, koja smo već razmotrili.

Jedno od načela korištenja jezika u govoru upućuje na pravilno i jasno izražavanje. Vrlo je važno koristiti se riječima koji su svima poznate. Izazov je izražavati se precizno, a jako je važno izbjegavati nepotrebne riječi. Dobri govornici izjašnjavaju se životopisno i slikovito. Kod slikovitoga izražavanja treba paziti na precizno korištenje usporedbi i metafora. Govornici s iskustvom paze na ritam govora pri čemu koriste paralelizam (postavljanje parova sličnih riječi), ponavljanje, aliteraciju (ponavljanje prvoga suglasnika riječi koji se nalaze jedna pored druge) i antitezu (suprotstavljanje ideja).[407]

Glas

Glas je ***oružje*** govornika, jedinstveno jer ne postoje dva ista glasa. Da bi jedan govornik mogao pravilno artikulirati glasove, uporabiti sve tonove i raspolagati njima, treba prethodno kultivirati svoj glasovni organ. To će postići ako u vježbi primijeni propise artikulacije, dikcije i modulacije. Na glas utječu i drugi elementi kao što su glasnoća, ton, tempo i stanke.

Artikulacija. Jedno od osnovnih pravila za veličinu glasovnoga organa je disanje. Tek pravilnim disanjem govornik postavlja mogućnost da se razviju svi tonovi, kao i da tim tonovima da punu snagu. Govoreći, čovjek izdiše zrak, a isti nadoknađuje u govornim stankama.

Dikciju čine rečenični sklop, jasnoća i gramatičko i logičko naglašavanje. Dikcija je lijep i pravilan izražaj riječi i rečenica kako bi njima bila što skladnije izražena misao koju sadrži. Lijep i pravilan izgovor rečenice uvelike ovisi o dobromu rečeničnom sklopu. Stoga se govornik na prvome mjestu treba brinuti da postigne ljepotu rečeničnoga sklopa da bi mogao graditi ljepotu izgovora.[408]

Jasnoća izgovaranja. Jedan od osnovnih uvjeta dikcije je i jasnoća izražavanja koja se odnosi na tehničku stranu izlaganja. Da bi govornik postigao tu jasnoću izražavanja, treba voditi računa da svaku riječ i svako slovo u riječi izgovori, da nijedno slovo u riječi ne bude sumnjivo izgovoreno, da nijedna riječ ne bude nedorečena, progutana ili nejasna.

Gramatičko i logično naglašavanje. Gramatičko naglašavanje je ono naglašavanje koje akcentira slog u riječi da bi riječ pravilno izgovorena iskazala svoje pravo značenje. Gramatičko je naglašavanje iznimno potrebno u govorništvu. Logičko naglašavanje jedno je od najvažnijih pravila u govorništvu. Loše logičko naglašavanje često može izmijeniti smisao rečenice.

Modulacija je glasovna harmonija i ritam u govoru. Ako govor usporedimo s glazbom, onda i govor može biti dobar i uhu ugodan kada je izraz sklad tonova. Da bi govornik mogao pristupiti primjeni modulacije, potrebno je svladati sve govorne uvjete i moći gospodariti tonovima, zatim svladati tehniku izgovaranja i naglašavanja te biti sposoban čuti samoga sebe.

Glasnoća. U vrijeme današnje tehnologije lako je osigurati ozvučenost dvorane pa se s tom pretpostavkom gradi govor. No, govornik mora paziti da ne govori preglasno da ne bi stvorio dodatnu buku. Ne smije govoriti ni pretiho da ne bi bio shvaćen. Imajte na umu da vaš glas uvijek zvuči glasnije nego što je u publici. Iskusan govornik vrlo će brzo uskladiti glasnoću kako bi uspješno održao svoj govor.

Ton je visina ili dubina glasa. Što brže struje zvučni valovi, to je glas viši, a što sporije vibriraju, to je glas dublji. U govoru ton može utjecati na značenje riječi i zvukova. Promjena u tonu glasa naziva se modulacija. U svakodnevnome govoru instinktivno koristite modulaciju kako biste prenijeli osjećaje i određeno značenje. Ljude koji ne mijenjaju ton u govoru nazivamo *monotonima*.

Tempo je brzina govora. Prosječna brzina govora je od 120 do 150 riječi u minuti. No, ne postoji brzina koja jamči uspjeh izlaganja. Franklin Roosevelt izgovorio bi 110 riječi u minuti, John Kennedy 180. Martin Luther

King započeo je svoj najpoznatiji govor s 92 riječi u minuti, a završio sa 145. Učinkovita brzina govora ovisi o izlagačevu glasu, atmosferi koju želi postići, publici i situaciji.

Stanke. Naučiti kada treba napraviti stanku i koliko bi ona trebala trajati, jedan je od najvećih problema za većinu govornika početnika. I trenutak tišine doima se kao vječnost. No, kako budete razvijali samopouzdanje i smirenost, otkrit ćete kako korisne pauze mogu biti. One mogu naznačiti kraj misli, dati publici vremena da upiju ideje i povećati dramatični efekt izjave. Za povećanje efekta misli najbolje je koristiti tzv. *sugestivnu stanku.* Prije naglašavanja važne misli govornik kratko zastaje da bi „sugerirao" pozornost i važnost misli. Koliko je važno ispravno kreirati stanke u govoru, govori i misao Marka Twaina: „Prava riječ može biti učinkovita no nijedna riječ nije toliko učinkovita koliko dobro tempirana stanka."[409]

STRUKTURA GOVORA

Svaki govor sastoji se od tri djela. Prvi je dio ***uvod*** ili *pristup*, drugi ***izlaganje*** ili *glavni dio* i treći ***zaključak*** ili *završni dio*. Prvim dijelom, uvodom, govornikova je namjera svratiti slušateljevu pozornost, kako na sebe, tako i na predmet o kojemu će govoriti. U drugome dijelu govora, izlaganja, govornik izlaže predmet svoga govora, a trećim dijelom, nakon što još jednom rezimira i podvuče svoje glavne misli, govornik apelira na osjećaje slušatelja s namjerom da ga pridobije za svoj stav. Da bi sva tri navedena dijela govora činila jednu cjelinu, govornik treba obratiti veliku pozornost i na međusobnu proporciju dijelova. Drugi dio govora, u kojemu se izlaže sadržaj i navode razlozi za ovakvo ili onakvo gledište, glavni je dio govora i može i treba biti najduži.

Uvod

Zadatak je uvoda da govornik pridobije slušateljevu pozornost za sebe i predmet o kojemu izlaže, odnosno da pripremi slušatelje za ono o čemu će govoriti ili, kao što stari retoričari kažu, *reddere auditores, atantos et dociles* – **steći naklonost slušatelja, probuditi njihovu pozornost i izvijestiti ih, upoznati ih s predmetom**. Uvod govora je važan zbog važnosti prvoga dojma. Loš početak može odbiti slušatelje i njihov interes te se nakon toga teško može vratiti. Dobar početak motivira slušatelje, a ujedno povećava

govornikovo samopouzdanje. Ništa nas ne može više ohrabriti nego pogled na lica naših slušatelja koja sjaje zanimanjem, pozornošću i užitkom.

> *Sugestivna stanka – (…) Evo trika kojim se ponekad služim kada držim govor. Netko me predstavi i povede prema govornici. Postoji određeni trenutak kada bih trebao početi. Pričekam jednu sekundu. S tim postignem da svi ljudi ispred mene postanu publika jer svi misle isto: kada će ovaj nešto reći? Većina govornika dojuri do govornice, ušeprtljaju se oko papira i ne preuzmu kontrolu nad vremenom i prostorom. Promumljaju u bradu: „Dobra večer, drago mi je da sam ovdje." i ne pogledaju u svoju publiku. Ili, podignu pogled pa ga odmah spuste da bi pročitali uvod. Početak njihova govora je mlak i neizražajan.*[410]

Dobar uvod podiže razinu samopouzdanja. U većini izlaganja uvod ima četiri cilja: 1) privući pozornost i zainteresirati publiku, 2) najaviti temu govora, 3) pokazati vjerodostojnost i govornikovu dobronamjernost, 4) najaviti tijek glavnoga dijela govora.

Izlaganje ili glavni dio

Predmet govora, koji je govornik na kraju uvoda samo naglasio i postavio, u ovome dijelu govora bit će izložen u potpunosti i, ako je potrebno, navest će sve argumente kojima će svoje gledište poduprijeti. Stoga taj dio govora ima oblik rasprave bilo s gledišta njegovih protivnika koji već postoje, bilo s onima koje govornik zamišlja da bi mogli postojati, pa već unaprijed obara njihove argumente.

Prema tome, taj dio govora ima dvojaku zadaću: *izlaganje (expositio)* i *dokazivanje (argumentatio)*.

Svrha ***izlaganja*** je da govornik iznese i razvije pred slušateljima misao koja mu je predmet govora i da s njome što jasnije upozna slušatelje.

Svrha ***dokazivanja*** je da postavljenu misao, s kojom je upoznao slušatelje, potkrijepi i dokazima.

Govornik prilikom izlaganja može koristiti uzlazni ili silazni redoslijed izlaganja. Kada govornik koristi *uzlazni redoslijed*, onda najjači argument ostavlja za kraj. Kada govornik, pak, koristi *silazni redoslijed*, govornik prvo prikazuje svoj najjači argument, zatim nastavlja prema slabijemu argumentu.[411]

Zaključak ili završni dio

Zaključak je dio govora na koji govornik treba obratiti punu pozornost. Svrha je zaključka da još jednom podvuče glavnu misao govora te se, završavajući govor, obrati i razumu i osjećaju (srcu) slušatelja kako bi ih pridobio za svoju misao, za svoj stav. Dok se u drugome dijelu govora govornik obraća razumu slušatelja, zadaća je zaključka da utječe na njegovu volju, što će postići ako maštom izazove one osjećaje i raspoloženja u slušatelja koji odgovaraju njegovu stavu.

Prema elementima iz kojih se gradi, zaključak ima tri dijela: rekapitulaciju, strasni dio i zaključak.

Rekapitulacija je, zapravo, završavanje drugoga dijela govora i prijelaz na treći dio. Rekapitulacija je kratak, jezgrovit izvod svega rečenog i podvlačenje glavne misli kao sadržaja cijeloga govora.

Patetični (strasni) dio zaključka – u tom dijelu govora govornik ulaže sve svoje snage da, naročito strastvenim stilom, utječe na maštu i slušateljeve osjećaje te da ih pridobije za svoj stav.

Završetak – vješt govornik trudit će se da završetak govora iskaže u jednoj rečenici koja će biti poziv slušateljima da misle kao on ili poziv da krenu i učine ono na što ih nagovara. Taj završetak treba biti u skladu s načelom *finis opus coronat.*

ANALIZA GOVORA/NASTUPA

Kao što smo vidjeli, učinkovita priprema za govor prošla je velik broj pripremnih elemenata. Sve te aktivnosti bile su u funkciji što boljega i uvjerljivijeg nastupa. Sam nastup mogao je proći prema svim predviđenim okolnostima, ali moguće je da govornik u nekim elementima nije zadovoljan. No, bilo jedno ili drugo, svaki će govornik, koji češće nastupa u različitim prigodama, nakon govora analizirati svoj nastupa. Analizirat će ponovno publiku, uvjete, tj. fizičke elemente koji obuhvaćaju dvoranu, razglas, osvjetljenje i drugo. Govornik će analizirati i svoj nastup. Ocijenit će sebe i sve zabilježiti u svoju bilježnicu nastupa; s čim je bio zadovoljan, a što bi trebalo popravljati u narednome govoru. Prilikom analize potrebno je čuti i samoga sebe, ali i prijatelje ili poznanike koji su vas slušali. Moramo znati da prava slika nije ono što vi mislite o nastupu. Slika je ono što su slušatelji ponijeli s nastupa. Samo temeljita zapisana analiza bit će od važne koristi za naredni nastup.

SAŽETAK

Tri cilja svakoga govornika

To su: informirati, zabaviti ili uvjeriti svoje slušatelje.

Infotainment

To je izraz koji se koristi za opis povezanost informacija i zabave, sadržaja i prezentacija koji sve više dominiraju u vijestima i najvećemu dijelu medija. Vjerodostojnost takve kombinacije često je upitna jer se sve više ide prema senzacionalizmu kako bi se skrenula pozornost na sadržaj.

Vrste govora

Vrste govora su: govor s ciljem informiranja, govori uvjeravanja, govori u posebnim prilikama.

Govornikova vjerodostojnost

U širemu značenju, kredibilitet, odnosno vjerodostojnost odnosi se na našu spremnost da povjerujemo u ono što osoba govori i čini. To je stav koji publika ili slušatelj zauzima prema govorniku.

Poznavanje svoje publike

Poznavanje publike ili auditorija pomaže kako bi se odabrali primjeren sadržaj, rječnik, način prezentacije, način uspostavljanja kontakata i zadržavanje pozornosti te vizualna pomagala. Prilikom pripreme govora poželjno je provesti demografsku, psihološku i situacijsku analizu publike, ali i provjeriti fizičke uvjete održavanja govora te provesti ciljanu analizu publike.

Poruka

To je sve ono što govornik priopćava nekome. Poruka nije ono što ste htjeli reći ili vi mislite da ste rekli, nego ono što su javnost ili sugovornik razumjeli.

Pripreme govora

U procesu pripreme govora govornik odgovora na niz pitanja: što je tema, koji je cilj teme, zatim središnja misao govora, analiza publike odnosno slušatelja te istraživanje i prikupljanje građe.

Potkrepljenje

To je termin koji se najčešće upotrebljava u psihologiji učenja. Dobro izlaganje zahtijeva snažna uporišta koje potkrepljuju govornikovo stajalište. Više je oblika potkrepa, ali moguće je izdvojiti primjere, statističke podatke i svjedočenje autoriteta.

Trema u govoru

Govornik često strahuje da će pogriješiti, zastati ili se neće izraziti na način kako to želi. Trema kao psihološko stanje govornika zna biti vrlo neugodna, ali može i potaknuti govornika na što bolji govor ako s njom raste i koncentracija.

Organizacija govora

Tri su načina na koji se govor tehnički gradi: pisani govor, govor u bilješkama i improvizacija.

Uvjeti za dobar govor

Dijele se na vanjske i unutarnje uvjete. Osim vanjskih uvjeta, od kojih je najbitniji govornikov izgled, važan govorni uvjet je i kvaliteta glasovnih organa – glas.

Struktura govora

Svaki govor sastoji se od tri djela. Prvi je dio uvod ili pristup, drugi izlaganje ili glavni dio i treći zaključak ili završni dio.

Analiza govora i nastupa

Osim kvalitetne i temeljite pripreme za govor, s ciljem njegove što kvalitetnije izvedbe i uvjerljivoga nastupa, kvalitetan će govornik i pažljivo analizirati svoj nastup. U analizu je potrebno uključiti vlastitu prosudbu, ali i prosudbu drugih poput prijatelja ili poznanika koji su vas slušali. Prava slika nije ono što sami mislimo o svome nastupu, nego ono što su slušatelji zapamtili s našega nastupa.



Pitanja za provjeru znanja

1. Objasnite koncept informirajućega govora i usporedite ga s govorom u posebnim prilikama.
2. Koje su specifičnosti govora u malim grupama?
3. Koje osobine mora imati dobar govornik prema Ciceronu?
4. Što sve podrazumijeva situacijska analiza publike pri pripremi govora?
5. O čemu sve treba voditi računa pri definiranju cilja govora?
6. Objasnite razliku između svjedočenja i iskustvenoga svjedočenja u segmentu potkrepljenja teza iz govora?
7. Opišite razliku između pisanoga govora, govora u bilješkama i improvizacije.
8. Kako izgleda idealna struktura govora?

DODATNA LITERATURA

- Aristotel: *Retorika*, Unireks, Podgorica, 2008.
- Ciceron, M. T.: *O govorniku,* Marica hrvatska, Zagreb, 2002.
- Heath, R. L. (ed.): *Encyclopedia of Public Relations,* Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Lucas, S. E.: *Umijeće javnog govora*, 10. izdanje, MATE marketing tehnologija, McGraw Hill, Zagreb, 2015.
- Jeljcin, B.: *Ponoćni dnevnici,* 2000., VBZ, Zagreb, 2000.
- Jovičić, S.: *Govorna komunikacija*, Nauka, Beograd, 1999.
- Platon: *Obrana Sokratova*, Matica hrvatska, Zagreb, 2009.
- Tafra-Vlahović, M.: *Javni govor - Priprema, nastup, utjecaj*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2013.
- Tomić, Z., Radalj, M. Jugo, D.: *Javna komunikacija,* HUM, XV (2020.) 23., Filozofski fakultet, Mostar, 2020.
- Tomić, Z.: *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2016.

13.
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)[412] se definira 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.[413]

Jedan broj znanstvenika definira malu grupu kao skupinu od tri do 15 pojedinaca, koji se sastaju licem u lice u određenome vremenu, uz postojanje formalnoga ili neformalnog vođe. Članovi grupe obično imaju najmanje jednu zajedničku osobinu i sastaju se radi ostvarivanja neke svrhe.[414] Neki znanstvenici konstatiraju 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.[415]

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.[416]

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.[417]

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.[418]

Grupu naloga određuje organizacijska shema. Čine je podređeni koji izravno odgovaraju menadžeru.

Grupe zadataka predstavljaju ljude koji zajedno rade kako bi završili određeni 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 su skupine 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.[419]

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 čega 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 je 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)*.[420]

I drugi istraživači navode četiri faze: 1) formiranje, 2) „šuškanje", 3) normiranje i 4) izvođenje.[421] 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.[422]

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 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 je treća 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.[423] 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 smanjuje zadovoljstvo i prisnost među članovima, da se smanjuje 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.[424] 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.[425] 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.[426] 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.[427]

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 inteligentnijih 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.[428] U svezi s tim može se

govoriti o dvije glavne aktivnosti vodstva: 1) aktivnost zadatka i 2) aktivnost brige za članove grupe. *Funkcije vodstva* su aktivnosti koje grupi pomažu ostvariti svoje ciljeve. *Funkcije brige* za članove tiče 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.[429]

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 je 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 nije bez nedostataka. Glavni nedostatci mogu biti potrošnja previše vremena, pritisak za prilagodbu i dvosmislena odgovornost.

Vrlo važan aspekt istraživanja kod malih grupa je 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:[430]

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) *delphi* 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 je Delphi 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 početnom stajalištu. 6) Koraci 4 i 5 ponavljaju se onoliko dugo koliko je potrebno da se postigne konsenzus.[431]

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.[432] Drugi je definiraju kao stupanj do kojega su pripadnici jedan drugom 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.[433] 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.[434]

Kohezija nije stalna nego promjenjiva kategorija. Grupa koja početno nije kohezivna, može to postati 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.[435] 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.[436]

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, strogosti kod pristupanja grupi, veličini grupe, vanjskih prijetnji grupi i prethodni uspjesi.

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 onim formalnim, tako i neformalnim komunikacijskim mrežama.

Mreže

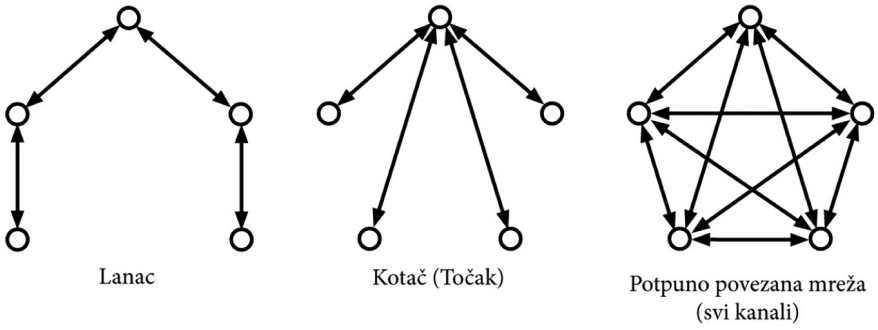
Mreže predstavljaju skup međusobno povezanih čvorišta. Čvorišta mogu imati različitu razinu vezanosti u mreži, i zato se u nekim inačicama teorije mreže čvorišta, koja su posebno važna, nazivaju „centri". S druge strane, svaka komponenta određene mreže predstavlja čvorište i njezina funkcija i značenje zavise od programa mreže i od njezine interakcije s ostalim čvorištima te iste mreže.[437]

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 odražuju 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.[438]

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 susrećemo u praksi kod grupe zadataka koja rješava problem gdje svi pripadnici grupe slobodno daju svoj doprinos.

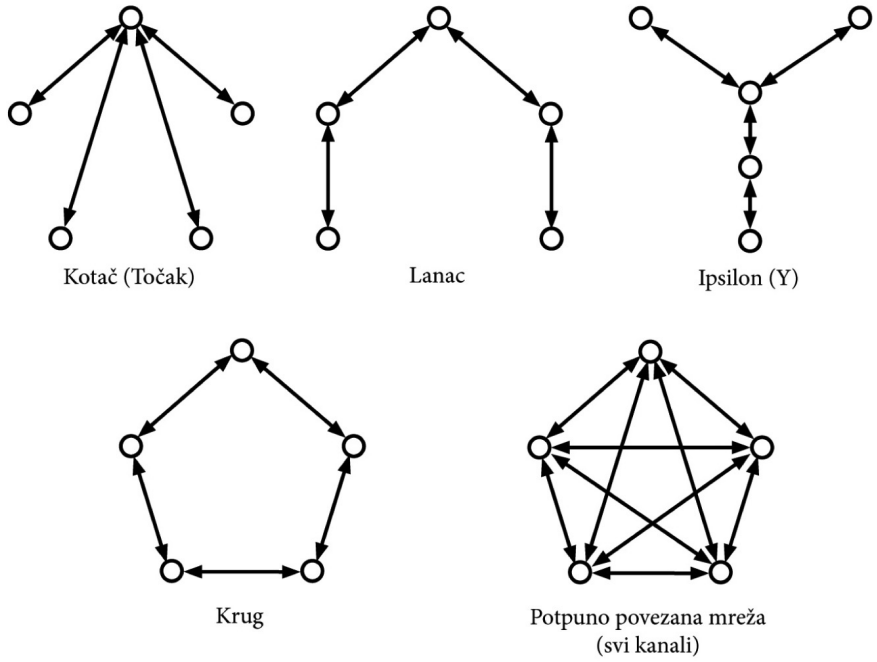


Slika 32. Tri mreže malih skupina

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*** (na slici) 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.[439]

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".



Slika 33. Pet vrsta komunikacijskih mreža

Na pitanje jesu li informacije što se prenose duž „vinove loze" točne, istraživanja upućuju 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 koje 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 koja su stvorila neizvjesnost što leži u pozadini tih glasina ili dok se tjeskoba ne smanji.[440]

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.[441]

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.[442]

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 diskutirati. 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*.

SAŽETAK

(Mala) grupa

Grupa se definira kao dva ili više interaktivna i međuovisna pojedinaca koji su se udružili kako bi postigli određene ciljeve te, kao takve, mogu biti formalne ili neformalne. Male grupe imaju minimalno tri člana, a većina stručnjaka procjenjuje da je najbolje da mala grupa ima sedam ili osam članova.

Vrste malih grupa

Postoje brojne klasifikacije grupa. Primjerice, grupe se dijele na formalne i neformalne. Mogu se dijeliti i na *grupe za učenje* ili *obrazovanje* u koje se skupljamo kako bismo podučili ili naučili nešto o određenoj temi, zatim *radne grupe* koje ostvaruju određene ciljeve, a potom i *samousmjereni radni timovi*, grupa zaposlenih sa svakodnevnom odgovornošću da upravljaju svojim radom uz minimalnu superviziju.

Faze razvoja grupe

Svaka grupa ima svoj životni ciklus. Najčešće klasifikacije imaju četiri (formiranje, šuškanje, normiranje i izvođenje) ili pet faza (formiranje, konfrontacija ideja, normiranje, izvedba zadataka i pripreme za raspuštanje).

Struktura grupe

Pri definiranju strukture moguće je krenuti od veličine grupe, mreža i vodstva. Postoje i drugi koncepti poput uloge, identiteta uloge, percepcije uloge, očekivanja od uloge, sukoba uloga, normi, prilagođavanja, statusa i dr.

Odlučivanje

Mnoge odluke u organizacijama donose skupine ili povjerenstva. U struci i znanosti ne postoji konsenzus o najboljemu modelu odlučivanja.

Funkcije grupe

Svaka funkcionalna grupa mora shvatiti i analizirati problem, ustvrditi skup operativnih postupaka, odrediti što treba učiniti da bi se problem riješio, provesti ili generirati alternativna rješenja problema, razmotriti što je moguće više mogućnosti prije donošenja odluke o konačnome rješenju, razviti specifičan skup kriterija za evaluaciju vrijednosti svake alternative, ocijeniti ili evaluirati svako od mogućih rješenja.

Kohezija

Kohezija je kompleks sila koje vezuju članove grupe međusobno i za grupu i cjelinu, stupanj do kojega su pripadnici jedan drugomu simpatični i dijele ciljeve skupine. Kohezija je promjenjiva kategorija na koju može utjecati vrijeme provedeno zajedno, strogost kod pristupanja grupi, veličina grupe, vanjske prijetnje grupi i prethodni uspjesi.

Mreže malih grupa

To je skup međusobno povezanih čvorišta, u društvenome životu obrazac kontakta koji nastaju slijedom protoka poruka među sudionicima u komunikaciji kroz vrijeme i prostor. Najčešće se upotrebljava *pet komunikacijskih mreža*: kotač, lanac, ipsilon, krug i potpuno povezana mreža.

Virtualne mreže

Tehnologija *online* komunikacije unutar grupe eliminira fizičke granice i ograničenja te omogućava svakomu u grupi da stupi u interakciju u bilo koje doba dana, neovisno o rasporedu, kako bi poslao poruku o kojoj će se kasnije diskutirati.



Pitanja za provjeru znanja

1. Što su male grupe i koje su njihove specifičnosti?
2. Objasnite razliku između formalnih i neformalnih grupa.
3. Što se događa s formiranjem grupe u fazi normiranja?
4. Navedite i objasnite ključne funkcije grupe.
5. Definirajte koncept kohezije u maloj grupi.
6. Objasnite razlike između lanca, kotača i potpuno povezanih mreža kao vrsta mreža malih grupa.
7. Kako virtualne mreže utječu na dinamiku komunikacije unutar grupe?

DODATNA LITERATURA

- Ajduković, M.: *Grupni pristup u psihosocijalnom radu. Načela i proces.*, DPP, Zagreb, 1997.
- Castells, M.: *Communication power,* Oxford university press, New York, 2009.
- Gençer, H.: *Group Dynamics and Behaviour,* Universal Journal of Educational Research 7 (1), 2019.
- Fisher, B. A.: *Group communication,* in: International Encyclopedia of Communication, Oxford University press, New York, Oxford, 1989.
- Levi, D.: *Group Dynamics for Teams* (4th ed.), Sage Publications, CA, Thousand Oaks, 2014.
- Robbins, S. P., Judge, T. A.: *Organizacijsko ponašanje,* MATE, Zagrebačka škola za ekonomiju i menadžment, Zagreb, 2009.
- Robbins, S. F.: *Essentials of Organizational Behavior,* eighth ed., Pearson, Printice Hall, New Yersey, 2005.
- Tuckman, B. W.: *Development sequence in small groups,* Psychological Bulletin, 63(6), 1965.

14.
KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

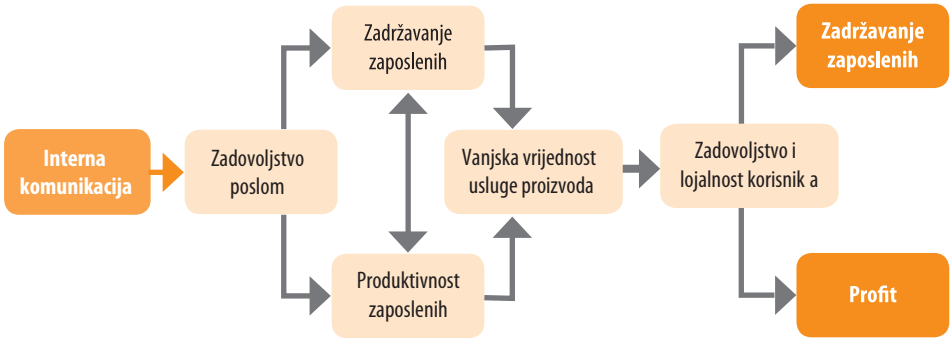
Kao što smo vidjeli u prethodnim poglavljima, komunikacija je dijeljenje informacija s drugim pojedincima ili grupama. Informacijom se u ovome kontekstu smatra bilo koja misao i zamisao koju pošiljatelji (npr. menadžeri) želi podijeliti s drugima (npr. radnicima). Općenito rečeno, komunikacija uključuje proces u kojemu jedna osoba odašilje poruku jednoj ili više osoba te dovode do razumijevanja poruke.

Komunikacija se, u ovome kontekstu, odvija u organizaciji. Različiti su pristupi u definiranju organizacije. Neki je znanstvenici shvaćaju kao proces organiziranja i kao njegov rezultat. U većini definicija organizacija se definira kao sredstvo za postizanje cilja. Organizacija podrazumijeva i određene društvene odnose, tj. pojedince koji međusobno djeluju unutar organizacije. Za neke teoretičare organizacija je set različitih uloga, skup ljudi, alat, sustav elemenata itd. Nema dvojbe da je organizacija promišljeno raspoređivanje ljudi da bi se ostvario određeni cilj.[443] Dakle, organizacija je proces formiranja redovnoga korištenja svih organizacijskih resursa u sustavu upravljanja, a unutar takvih sustava potrebna je komunikacija.

Za razumijevanje organizacijske komunikacije nužno je ukazati na internu i eksternu komunikaciju. U internoj komunikaciji naglasak je stavljen na silaznu, uzlaznu i bočnu komunikaciju, kao i na kanale interne komunikacije. Kako organizacija komunicira i s vanjskom javnošću, važna je izgradnja odnosa s javnošću organizacije. Komunikacija s aspekta korištenja komunikacijskih kanal u praksi je najčešće integrirana, a na komunikacijsku učinkovitost utječe i organizacijska kultura. Ti i drugi elementi čine osnove organizacijske komunikacije te ćemo ih izložiti zasebno.

INTERNA KOMUNIKACIJA

Interna komunikacija izraz je koji se koristi da se opiše sustav organizacijski upravljane komunikacije gdje se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljnim javnostima. Interna (unutarnja) komunikacija jest planirana uporaba komunikacijskih radnji radi sustavnoga utjecaja na znanje, stavove i ponašanje sadašnjih zaposlenika. Iz te definicije može se vidjeti kako je naglasak na menadžmentu – odnosu sa zaposlenikom.[444]



Slika 34: Prilagođeno prema Heskett, J. R., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. i L. A. Schlesinger: *„Putting the Service - Profit Chain to Work"*, The Best of Harvard Business Review, 7/8, 2008.

Interna se komunikacija uglavnom shvaća kao planirana komunikacija sa zaposlenicima. Na razini znanja teoretičari smatraju kako zaposlenik mora biti informiran, poznavati zahtjeve korisnika te strategiju organizacije, kao i sve eventualne organizacijske promjene. Na razini stavova podrazumijeva se zaposlenik koji je identificiran s organizacijom, koji je korisnički orijentiran te koji razumije odluke menadžmenta. Dosezanjem ciljeva ovih dviju razina zaposlenikovo će ponašanje biti (samo)odgovorno, a rezultat toga bit će i stalno prosljeđivanje povratne informacije. Autori s ovakvim pristupom internu komunikaciju stavljaju u kontekst promocije kao dijela promotivnoga spleta internog marketinga.[445]

Komunikacija je razmjena poruka koje proizlaze iz razmjene mišljenja pošiljatelja i primatelja, a komuniciranje u organizaciji razmjena je tih poruka, ideja i stavova u strukturi organizacije među menadžerima, zaposlenicima i svima koji su s njima povezani, koji koriste suvremene komunikacijske tehnologije i medije za prijenos informacija. Izmjena poruka dvosmjerni je proces između pošiljatelja i primatelja tako da međusobni odnosi među pojedincima, njihovi stavovi i osjećaji poboljšavaju ili otežavaju njihovo razumijevanje. Komuniciranje u organizaciji uspješno je ako pošiljatelj poruke i njezin primatelj dostižu visok stupanj razumijevanja prenesene poruke.[446]

U svim definicijama interne komunikacije zajednički je naglasak na menadžmentu, odnosno upravljanju, vođenju pa se može zaključiti da je interna komunikacija u svim kontekstima upravljačka (pod)funkcija. U svezi s tim, bitne su tri komunikacijske odlike.[447]

1) ***Kada komunicirati?*** Nerijetko vodstva organizacija polaze od pretpostavke da su kolege i podređeno osoblje već obaviješteni o pojedinim pitanjima i kada u stvarnosti to nije tako. Prijenos svake informacije koja za pojedinu osobu ili skupinu može biti relevantna jednostavno je nemoguće, inače bi organizacija sve svoje vrijeme, energiju i resurse uložila u prenošenje poruka, od kojih bi većina imala malu praktičnu vrijednost. Dakle, mora se odabrati.

2) ***Kako komunicirati?*** Mediji pomoću kojih se poruke prenose uključuju pisma i memorandume, telefonske razgovore, sastanke, videoporuke, plakate i oglasne ploče, kućna novinska izdanja te pisana izvješća. Važni mogu biti i neformalni kanali, osobito glasine (soba za glasine).

3) ***S kime komunicirati?*** Odabir primatelja ovisi o svrsi poruke koja se prenosi. Točan odabir primatelja mora osigurati izvršenje uputa jer će oni koji su zaduženi za njihovo provođenje točno znati što im je činiti.

Položaj interne komunikacije u organizaciji

Interna komunikacija smatra se relativno novom disciplinom, iako ima dugu povijest. Istraživanja o usponu internoga komuniciranja[448] ukazuju da ne postoji mnogo direktora interne komunikacije koji sjede zajedno s ostalim članovima uprave. Činjenica da je interna komunikacija jedna od onih disciplina za koju svi misle da je dobro obavljaju već samim time što komuniciraju sa svojim osobljem, itekako otežava posao onima koji su osposobljeni i stručni za taj posao. Za pravilno funkcioniranje interne komunikacije nužno je da je pozicionirana na sam vrh organizacije te da menadžment poštuje važnost i stručnost osoba kojima je to posao. Bez takva poštivanja malo je vjerojatno da će bilo kakva komunikacijska strategija biti učinkovita i ostvarena prema planu.[449]

Istraživanja pokazuju da u Ujedinjenom Kraljevstvu 75 % korporacija ima odjel za internu komunikaciju. Češće je taj zadatak u marketinškome odjelu (46 % slučajeva), nego u ljudskim resursima (17 %).[450] Većina velikih tvrtki ima menadžere za unutarnje komunikacije i pokazuje se da je potreba za njima velika, što se ogleda u:

- većoj potrebi korporacija da informiraju svoje zaposlenike o politici i financijskim poslovima, uključujući godišnje izvješće i obračun;

- sve većoj demokratizaciji industrije po uzoru na kontinentalnu Europu: radnik – direktori, radna vijeća i radna povjerenstva;
- sve većemu vlasništvu zaposlenika nad kapitalom korporacije (zahvaljujući procesu privatizacije);
- dostupnosti novih tehnologija komunikacija koje olakšavaju organizaciju i provedbu unutarnje komunikacije; nove tehnologije uključuju intranet, mrežne stranice, *webcasts*, poslovnu televiziju, *online* novine, telekonferencije, mobilne telefone, e-poruke i SMS, slanje teksta za osoblje na terenu;
- sve većoj važnosti uslužne industrije u zapadnim gospodarstvima, s posebnim naglaskom na usluge koje se temelje na znanju, primjerice investicijsko bankarstvo, marketinške usluge, dizajn i razvoj mrežnih stranica.

Sve to odražava promijenjenu industrijsku klimu jer je staro industrijsko/proizvodno doba zamijenjeno novim razdobljem informacija/znanja. U svezi s tim, linijski menadžeri i niži rukovoditelji moraju imati sposobnost prenošenja korporativne priče svojim timovima. Oni, također, moraju imati sposobnost dobiti povratnu informaciju od svoga osoblja. Vjerojatnije je da će dvosmjerna komunikacija osigurati bolje odvijanje posla unutar organizacije.

Strateška ili taktička uloga interne komunikacije

Mnogi komunikacijski praktičari koji rade u organizacijama s malim proračunima često kombiniraju ulogu interne i eksterne komunikacije, a time i ulogu strateške komunikacije (npr. planiranja) i taktičke interne komunikacije (pisanje i sl.).[451]

Rad na strateškoj internoj komunikaciji uključuje podupiranje glavnih programa promjene, prenošenje poruke top-menadžmenta, prenošenje poslovne misije/vizije/vrijednosti, podizanje svijesti o pitanjima poslovanja i prioritetima, podizanje/očuvanje internoga kredibiliteta top-tima, motivaciju zaposlenika, olakšavanje povratnih informacija i unapređenje komunikacijskih vještina menadžmenta.

Taktičke ili tehničke aktivnosti djelatnika za internu komunikaciju uključuju pripremu organizacijskih novina ili magazina, održavanje i komunikacija na intranetu, izradbu *newslettera*, uređivanje i održavanje oglasnih ploča,

izradbu godišnjih izvješća zaposlenika, pomoć pri održavanju mrežnih stranica, odgovor na pisma čitatelja, pripremu vijesti za zaposlenike i dr.

U manjim organizacijama aktivnosti se kombiniraju, dok u većim organizacijama postoje jasno razgraničenje između uloga strateškoga menadžera i tehničara.

KANALI INTERNE KOMUNIKACIJE

Odabir medija ne mora biti na vrhu popisa prioriteta kada se bira strategija za internu komunikaciju. Prema teoretičarima prvo treba potaknuti više osoblje menadžmenta da razmisli što se treba promijeniti u komuniciranju. Svakako ne bi trebalo slati velik broj informacija da se interna komunikacija ne bi opteretila. Jednostavnost bi poruka, također, trebala dominirati u komunikaciji. Informacija se mora prenijeti jednostavno i prilagođeno jeziku ciljne javnosti. I vremenska usklađenost bitan je čimbenik u procesu slanja informacija.[452]

Za bilo koju veću organizaciju nije mudro u komunikaciji koristiti samo jedan kanal ili medij. Čak će se i najmanje organizacije poslužiti s više od jednoga pristupa kako bi komunicirale sa svojim zaposlenicima. Dobra komunikacijska strategija prepoznaje jače i slabije strane svakoga medija te ga, u skladu tim karakteristikama, i koriste.[453]

Sredstva interne komunikacije mogu se podijeliti na tradicionalna i *online* komunikacijska sredstva. U tradicionalna komunikacijska sredstva ubrajaju se komunikacija licem u lice – sastanci na svim razinama, tiskana komunikacijska sredstva, video i TV, a u *online*: intranet i elektronička pošta. Pregledom literature može se ustanoviti kako autori prave različite podjele sredstava interne komunikacije na pisanu, usmenu i vizualnu,[454] pisanu, verbalnu i nove tehnologije,[455] međusobnu i posredovanu,[456] zatim međusobnu, tiskanu, elektroničku, računalnu i organizacijsku[457] te govornu, pisanu i multimedijska sredstva.[458]

Bez obzira na razne pristupe, djelatnici u internoj komunikaciji koriste više kanala komuniciranja, kako bi prenijeli brzo i potpuno informacije od vrha prema dolje i obratno te horizontalno.

Metode interne komunikacije

Organizacija može koristiti različite pristupe komuniciranja ili njihovu kombinaciju za uspostavljanje dobrih odnosa sa zaposlenicima. To su: 1) silazno komuniciranje, 2) uzlazno komuniciranje, 3) horizontalno komuniciranje.[459] N. Ćorić dijeli internu komunikaciju na vertikalnu (dominantan oblik sporazumijevanja među zaposlenima), horizontalnu (odvija se između osoba istoga statusa unutar jednog odjela) i dijagonalnu (najmanje korišteni vid komunikacije koja dopunjuje vertikalnu, silaznu i uzlaznu komunikaciju).[460]

Više o metodama interne komunikacije možete pročitati u poglavlju *Komunikacija na radnom mjestu.*

INTEGRIRANA KOMUNIKACIJA

Definiranju integrirane komunikacije danas se pristupa različito. Prema pojedinim znanstvenicima integrirana komunikacija je „proces analiziranja, planiranja, organiziranja, provođenja i kontroliranja, koji je usmjeren na uspostavljanje cjeline iz diferenciranih izvora vanjskog i unutarnjeg komuniciranja poduzeća, kako bi se ciljnim skupinama korporativnog komuniciranja prenijela konzistentna slika poduzeća".[461] Integrirano komuniciranje znači usklađivanje komunikacijskih instrumenata odnosno planiranje i organiziranje radi stvaranja i prenošenja jedinstvene pojavne slike nekoga poduzeća. Integrirano se komuniciranje tiče sveukupnih komunikacijskih aktivnosti nekoga poduzeća, poput korporativnoga identiteta, korporativnoga dizajna, marketinga, oglašavanja, odnosa s ulagačima te odnosa s javnošću.[462]

Koncept integriranja komunikacije sve više zaokuplja komunikacijsku profesiju. Taj trend posebno je došao do izražaja početkom 1990-ih godina. Prema američkim znanstvenicima trend *integrirane (marketinške) komunikacije* potaknuo je marketing, oglašavanje i odnose s javnošću da rade zajedno.[463] Zajedništvo ovih oblika pridonosi činjenici da danas oko 75 % korporacija koristi integriranu komunikaciju.

U integriranoj marketinškoj komunikaciji *(Integrated Marketing Communications – IMC)* svi oblici moraju biti u potpunosti usuglašeni jedni s drugima i integrirani tako da se dopunjavaju da bi se što učinkovitije postigli najbolji rezultati. U svezi s tim, integrirane marketinške komunikacije

imaju cilj uvući potencijalnoga kupca u mrežu potpune usuglašene, čvrsto integrirane komunikacije koja ga navodi na kupnju proizvoda. Kao dio tog procesa, integrirane marketinške komunikacije trebaju ostvariti mjerljive gospodarske rezultate, poput većih prihoda i profitabilnosti.[464]

Integrirana marketinška komunikacija proces je razvoja i primjene različitih oblika persuazijske komunikacije s potrošačima i potencijalnim kupcima u određenome vremenu.[465] Definicija ukazuje na *pet temeljnih obilježja integrirane marketinške komunikacije:*

1) utjecati na ponašanje
2) početi od potrošača ili potencijalnoga kupca
3) koristiti jedan ili sve oblike komunikacije
4) postići sinergijske učinke
5) izgraditi dugoročan odnos s kupcem.

Korporativno komuniciranje

Pojam *korporativna komunikacija* sinonim je za komunikacijske aktivnosti jednoga poduzeća: maloga, srednjeg i velikog, pa čak i obrta s obzirom na njihovu poduzetničku aktivnost. Teoretičari naglašavaju da se pojam *korporativno* u *korporativnoj komunikaciji* ne treba shvatiti kao pridjev, nego u kontekstu latinskoga izraza *tijelo (corpus)* ili u figurativnome značenju kao *odnos prema cjelini*: „(…) korištenje riječi *korporativno u korporativnoj komunikaciji* ne bi se trebalo shvatiti kao pridjev koji se odnosi na *korporaciju*. Trebalo bi biti interpretirano u odnosu prema latinskoj riječi *tijelo* (…) ili u figurativnom značenju *odnosa prema cjelini.*“[466]

Jedan od pristupa definiranju korporativne komunikacije je taj da se opisuje kao komunikacija *korporativnih* vrijednosti, za razliku od promocije proizvoda i usluga prema *potrošačima*. Prema tome, marketing je komunikacija usmjerena prema potrošačima, a korporativna komunikacija usmjerena je prema drugim javnostima i dionicima (ciljna javnost). Ovaj pristup povezuje korporativnu komunikaciju s pojmovima upravljanja *korporativnom reputacijom, korporativnim imidžom* i *upravljanja odnosima.*[467]

Korporativne komunikacije smatraju se instrumentom menadžmenta koji pomaže da se svi oblici komunikacije (interni i eksterni) usklade na najuspješniji i najučinkovitiji način da bi se stvorila povoljna osnova za odnose sa skupinama o kojima korporacija ovisi.[468]

Zbog porasta važnosti komunikacija u njihovo se funkcioniranje sve češće uključuju stručnjaci iz drugih poslovnih područja, kao što su pravnici, financijski stručnjaci ili trgovci. Multidisciplinaran pristup prvenstveno pomaže u pripremi i provođenju dugoročnoga i ciljno usmjerenog programa komuniciranja te mjerenju i ocjenjivanju njihovih učinaka, kao i pri stvaranju dodane vrijednosti za organizaciju i njezine sudionike. Neovisno o organizaciji komunikacijske funkcije pojedine organizacije, svaka razvija svoj spektar komunikacijskih aktivnosti.[469]

Korporativnomu komuniciranju pripisuju se dvije zadaće: [470] 1) **prema *unutra*** i služi informiranju uprave poduzeća postajući istodobno sustavom za rano uzbunjivanje *(window-in)*, 2) **prema *van*** gdje ima posredničku zadaću *(window-out)*.

Korporativna komunikacija čini sve važne komunikacijske procese kojima se ostvaruje doprinos prema definiranim zadaćama i ispunjenju u profitno orijentiranim gospodarskim jedinicama, a koji posebno pridonose ispunjenju interne i eksterne koordinacije djelovanja, kao i usklađivanja interesa između poduzeća i njegovih dionika.[471] Na temelju toga, korporativnu komunikaciju dijeli se na *internu* i *eksternu*: interna korporativna komunikacija zove se *organizacijska komunikacija*,[472]dok se eksterna dijeli na *tržišnu komunikaciju* i *odnose s javnošću*. Z. Milas istraživao je model korporativnih komunikacija u poduzećima u Hrvatskoj. Korporativnu komunikaciju dijeli na:[473] 1) internu, 2) tržišnu, 3) odnose s javnošću 4) odnosi s investitorima.

ORGANIZACIJSKA KULTURA

Razlikovanje organizacijske kulture potrebno je za uspješno poslovno komuniciranje. Danas postoje brojne definicije organizacijske kulture, a većina njih spominje koncepte kao što su vrijednosti, uvjerenja, filozofija, standardi i način reakcije na organizacijske potrebe za vanjskom prilagodbom i unutarnjom integracijom koje su zajedničke pripadnicima neke organizacije. Organizacijska kultura odnosi se na to „kako ovdje obavljamo stvari".[474]

Organizacijska (ili poslovna) kultura opisana je i kao način na koji su izraženi stavovi unutar određene organizacije. Ta definicija nudi poimanje

organizacijske kulture širokoga pristupa. Stavovi (i mišljenja) u organizaciji izraženi su raznim kanalima. U 1980-ima postojala je izražena tendencija da se na organizacijsku kulturu gleda iz perspektive koja je predstavljala stajališta dominantne koalicije ili menadžmenta. Za neke je danas to još uvijek nadmoćna perspektiva. Važni elementi koji utječu na organizacijsku kulturu njezini su ciljevi, izjava o trajnoj namjeri i sveukupna strategija (organizacijski ciljevi i vrsta taktike koje organizacija koristi da ih postigne). U nekim slučajevima osobnost osnivača ili vlasnika širi se na organizacijsku kulturu. Taj fenomen sasvim je logičan u malim tvrtkama, ali se, također, može ogledati u većim tvrtkama. Britanska *grupa Virgin* i Richard Branson dobar su primjer veze između osobnosti osnivača i kulture organizacije.[475]

Menadžerski pogled na organizacijsku kulturu nametnut je javnosti preko vrlo eksplicitnih pravila kao što su: izjave o trajnoj namjeri, procedurama, organizacijskim odnosima s javnošću, marketinškoj komunikaciji, sustavima menadžmenta. Međutim, postoje i neki drugi aspekti organizacijske kulture koji su često manje očigledni, ali, također, važni:[476] nadmoćni oblici komunikacije, stupanj formalnosti naspram neformalnosti u komunikaciji i osobnim interakcijama, prešutna *pravila* promocije, neizrečena očekivanja osoblja od menadžmenta.

Navedene i druge definicije organizacijske kulture ukazuju na činjenicu da je organizacijska kultura odgovarajuća sinteza vjerovanja, stila ponašanja i djelovanja. S njom se usmjerava ponašanje pojedinca, članova organizacije, odnosno zaposlenih u poduzeću. Svi ovi pojedinci i članovi, usvajajući zadani sustav vrijednosti prihvaćaju i zadane norme ponašanja te poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju, pridonose stvaranju organizacijske klime u poduzeću. Oni ostvaruju vizije, misije, i strategijske ciljeve poduzeća.[477]

Funkcije organizacijske kulture

Poznavanje funkcija organizacijske kulture oblikuje kulturu, određuje ponašanje organizacije prema okolini, stvara supkulturu, određuje ponašanje organizacije prema suradnicima, utječe na stajališta i angažiranost djelatnika organizacije, pomaže pri decentralizaciji i spječavanju zbrke odnosno meteža (nereda) unutar organizacije itd. Važnost organizacijske kulture dolazi do izražaja u svakodnevnome životu organizacije. Ona utječe na oblikovanje i provođenje strategije, primjenu autoriteta, vrstu strukture i načina organiziranja.[478]

Brojne su funkcije koje kultura ima u nekoj organizaciji, a najvažnije su:[479]

- postavljanje ciljeva i vrijednosti prema kojima se organizacija upravlja i koji će poslužiti kao mjera za ocjenu njezine uspješnosti;
- propisivanje odgovarajućih odnosa između pojedinca i organizacije, točnije uspostavljanje „psihološkoga ugovora" kojim se definiraju razumna očekivanja organizacije od svakoga zaposlenog i obrnuto;
- utvrđivanje kontrole ponašanja u organizaciji uz naznaku koji se oblici kontrole smatraju legalnim, a koji ne;
- predočenje kvalitete i osobina članova organizacije koje će se vrednovati ili kažnjavati, uz naznaku oblika pohvale i kazne koje se mogu očekivati;
- pokazivanje članovima kako da se odnose međusobno: kompetitivno ili suradnički, pošteno ili nepovjerljivo, blisko ili s fizičkim razmakom; uspostavljanje odgovarajućega mehanizma za savladavanjem prijetnji koje dolaze iz okolice.

Pored navedenih, postoje i druge funkcije organizacijske kulture poput: pomoć pri realizaciji strategije, obrazac ponašanja, stvaranje motivacije, osiguravanje integriteta i određivanje identiteta organizacije, određivanje imidža organizacije, osiguravanje autonomije djelovanja pojedinaca i dr.

Vrste kultura

Kultura bilo koje organizacije nije izolirana od uže i šire okoline odnosno kulture te okoline. Upućujući na povezanost, istraživači smatraju da postoje neka zajednička obilježja kulture koje mogu poslužiti za proučavanje bilo koje skupine ljudi, a pomažu menadžerima u radu u različitim kulturama. To su svijest o samome sebi i prostoru, komunikacija i jezik, odijevanje i izgled, hrana i gastronomski običaji, klima i svijest o vremenu, međusobne veze, vrijednosti i norme, vjerovanja i stavovi, učenje te radne navike i praksa.[480]

Kao što se vidi, organizacijska kultura ima određena zajednička svojstva, ali i više oblika potkultura. Većina velikih organizacija ima *dominantnu kulturu* koja izražava bitne vrijednosti koje dijeli većina pripadnika organizacije. Kada se govori o kulturi organizacije, misli se na kulturu koja prevladava. Kako je istaknuto, postoje i potkulture koje se u velikim organizacijama razvijaju da bi odrazile zajedničke probleme, situacije ili iskustva s kojima su suočeni njezini pripadnici.[481]

Organizacijska kultura dijeli se na ***jake*** i ***slabe kulture***. Polazište za ovakvu podjelu su istraživanja koja pokazuju da jake kulture imaju jači utjecaj na ponašanje zaposlenika i da su uže povezane sa smanjenjem fluktuacije zaposlenika.

Podjela na jaku i slabu kulturu temelji se na tome postoji li u organizaciji konsenzus, sporazum, odnosno široko rasprostranjeno jedinstvo u svezi s nekim specifičnim zajedničkim vrijednostima. Ako to jedinstvo postoji, riječ je o jakoj kulturi, a u protivnome, ako je malo zajedništva u svezi sa specifičnim vrijednostima, riječ je o slaboj kulturi.[482]

Jaku kulturu obilježava i stalna uporaba njezinih specifičnih simbola. One inzistiraju na svojim pravilima i načinu rada. Također, jaku kulturu obilježava to da se ključne vrijednosti organizacije intenzivno prisutne i da ih zaposleni široko dijele. Što više pripadnika prihvati ključne vrijednosti i što je veća privrženost tim vrijednostima, to će kultura biti jača. Religijske organizacije, kultne organizacije i japanske tvrtke primjeri su organizacija koje imaju veoma jaku kulturu.

Pored navedenih kultura, pojedini znanstvenici kulture dijele na: kulturu moći, kulturu uloga, kulturu zadataka, kulturu pojedinaca, zatim kulturu klana, birokratsku kulturu, poduzetničku kulturu, tržišnu kulturu, kulturu prilagođavanja, kulturu postignuća, kulturu dosljednosti itd.

Proces socijalizacije

U razmatranju organizacijske kulture važno je ukazati na proces socijalizacije. To je proces kojim ljudi uče osnovne vrijednosti svoje kulture. Smatra se i procesom podruštvljavanja sredstava za proizvodnju, općedruštvenih funkcija i mjera ekonomske politike kojima se korigiraju i usmjeravaju procesi gospodarskoga i društvenog razvoja u interesu općega društvenog napretka.

Socijalizacija se sastoji od tri faze:

1) faza prije dolaska

2) faza susreta

3) faza preobraženja.

Prva faza obuhvaća sve učenje koje se zbilo prije nego što je novi pripadnik stupio u organizaciju. U drugoj fazi novozaposleni vidi što je ta

organizacija te se suočava s vjerojatnošću da se njegova očekivanja i stvarnost mogu razilaziti. U trećoj se fazi događaju relativno trajne promjene. Novozaposleni svladava vještine koje se traže na njegovu poslu, uspješno obavlja svoje nove uloge te se prilagođava vrijednostima i normama svoje radne grupe. Ovaj proces u tri faze utječe na proizvodnost rada novoga djelatnika, na predavanje ciljevima organizacije i na njegovu odluku da ostane u organizaciji.[483]

ORGANIZACIJSKI (KORPORATIVNI) IDENTITET

Pojam korporativnoga identiteta odnosi se na „kombinaciju načina na koji je izražena osobnost organizacije. Kao takav, identitet uključuje aspekte dizajna kao što su logo i boja, no isto tako uključuje i manje opipljive elemente, kao što su ponašanje, kultura, vrijednosti, poruke, način komunikacije i veze (s poznatim osobama, dobrotvornim udrugama, političkim strankama ili drugim organizacijama) putem donacija ili sponzorstva."[484]

Dakle, korporativni identitet obuhvaća ukupnost proaktivnih, reaktivnih i nenamjernih aktivnosti i poruka organizacija. Kao takav, poslovni identitet ima povijesnu pozadinu. Stoljećima prije kralj bi vodio svoju vojsku i bio prepoznat pomoću amblema na njegovu štitu, kao što je križ sv. Georgea ili križ Lorraine. Kako je to bilo prilično opasno, postala je praksa za sve kraljeve vitezove da nose isti amblem tako da zbune neprijatelja.[485] Amblemi su postali zastave, a trupe su počele nositi uniforme. Kada se prijevoz počeo razvijati, poštansko-putnički automobili bili su vidljivo ukrašeni. Svjetske zdravstvene tvrtke imale su najsjajnije uniforme. Uniforma je tako jedan od najučinkovitijih načina uspostavljanja korporativnih identiteta.[486]

ORGANIZACIJSKI (KORPORATIVNI) IMIDŽ

„Svijetom danas vlada imidž; sjena je postala bit; važan je imidž, a ne čovjek; imidž se počeo nadmetati sa sadržajem", samo su neke teze o značenju imidža u današnjemu društvu.[487] Potrošačka je javnost svjesno ili nesvjesno izložena stalnim strujanjima informacija koje oblikuju ili utječu na oblikovanje njezinih gledišta o pojavama, stvarima i osobama što je okružuju. U

tom složenome procesu imidž tvrtke utječe na imidž proizvoda, odnosno marke i obrnuto – imidž marke i proizvoda djeluje na sliku tvrtke.[488]

Na odnose između *korporativnoga imidža* i *imidža proizvoda* među prvima je u svojoj studiji ukazao U. Johannsen 1971. godine. On imidže usmjerava prema objektima i sadržajima te razlikuje *imidž proizvoda* (ili struke), *imidž marke* (brend) te *imidž tvrtke* (korporativni imidž).[489] *Imidž proizvoda* mentalno zastupa proizvod te je u svezi s emocijama *(body feelings)*, kognitivnim sadržajima znanja, ponašanjima kao i specifičnim motivacijskim nagonima. On je slika proizvoda.[490] *Imidž marke* **znanstvenici** definiraju kao „čitav skup percepcija, očekivanja i vrijednosti koje kupci/potrošači imaju o određenom proizvodu/usluzi".[491] Imidž marke **su percepcije i vjerovanja kupaca koji se održavaju u asocijacijama iz pamćenja kupaca. Korporativni imidž ukupnost je psihičko-mentalnoga procesa koji je u svezi sa stimulacijom poduzeća.**[492]

ORGANIZACIJSKA (KORPORATIVNA) REPUTACIJA/UGLED

Funkcija organizacijske komunikacije je izgradnja reputacije neke organizacije. Reputacija, stoga, postaje sve važnija za organizaciju. Proučavanje reputacije pokazuje da i korporativna reputacija i dobra reputacija brenda (imidž) mogu donijeti konkurentsku prednost. Obje su ove vrste reputacije podskupovi onoga što se u strateškome menadžmentu naziva *neopipljivi resursi.*[493]

Dakle, poput imidža, i reputacija se zasniva na svim dojmovima javnosti, ali postoji i ključna razlika. Reputacija se za razliku od imidža stvara na temelju osobnoga iskustva, bilo izravna ili neizravna. Korporacija može imati reputaciju koja se zasniva na načinu na koji se njezini zaposlenici odnose i postupaju u komunikaciji sa svojim klijentima.[494]

Metaforički govoreći, mogli bismo razmišljati o odnosu između imidža i reputacije u smislu fotografije. Organizacijski *imidž* mogao bi se izjednačiti s fotografijom organizacije koju je pojedinac snimio u nekome vremenskom trenutku; u *organizacijskoj reputaciji* pojedinac uspoređuje sve fotografije u albumu snimljene tijekom dužega vremena i stvara mišljenje o organizaciji gledanjem cjelokupne kolekcije fotografija.

Prema znanstvenicima,[495] korporativna reputacija oslikava ukupnu atraktivnost poduzeća (ukupnost prisutnih slika) prema svim važnim ciljnim javnostima *(stakeholderima).* Tako reputacija objedinjuje različite imidže poduzeća.

ODNOSI S JAVNOŠĆU

Prije nego što ukažemo na pojam i definicije odnosa s javnošću treba naglasiti da se odnosi s javnošću bave komuniciranjem, točnije svim oblicima komuniciranja i na svim razinama organizacije, bile one profitne ili neprofitne.

Pojam *odnosi s javnošću* označava komunikacijsku aktivnost koja se u engleskome govornom području naziva *public relations* ili skraćeno PR. Smatra se da se ovaj termin najprije rabio u SAD-u, odakle se njegova uporaba proširila i na ostale zemlje. Naziv i položaj odnosa s javnošću znatno se razlikuje od organizacije do organizacije.

Brojne su definicije odnosa s javnošću, od kojih ćemo izdvojiti definiciju koja odnose s javnošću definira „kao proces komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa."[496]

Ova definicija odnosa s javnošću u sebi sadrži nekoliko povezanih elemenata.

1. Organizacija uspostavlja sve oblike *komunikacije.*

a) Uspostavlja *unutarnju komunikaciju,* što znači da su interne javnosti na vrijeme informirane. Također, to znači da zaposlenici na temelju svojih prijedloga mogu sudjelovati u unapređenju produktivnosti i učinkovitosti poslovnoga odlučivanja.

b) Organizacija uspostavlja, održava i unapređuje komunikaciju s vanjskom javnošću poput medija, dioničara, potrošača, vlasti, nevladinih i međunarodnih organizacija i s drugima.

2. Organizacija i ciljne javnosti uspostavljaju i održavaju međusobno razumijevanje. To podrazumijeva postizanje povjerenja, uvažavanja, kao i društvenu odgovornost organizacija.

3. Međusobno razumijevanje uspostavlja se primarno dvosmjernom simetričnom komunikacijom. Ne isključuju se ni drugi modeli komuniciranja ako mogu pomoći ili su u funkciji dobrih odnosa organizacije i njezine javnosti.
4. U procesu neprestane komunikacije praktičari odnosa s javnošću prikupljaju podatke, obrađuju ih i distribuiraju informacije. Takve informacije pridonose procesu planiranja i odlučivanja unutar organizacije.
5. Odnosi s javnošću ostvaruju svoje interese na legalan i legitiman način. To znači da odnosi s javnošću djeluju po načelu zakonitosti, pravičnosti i etičnosti.

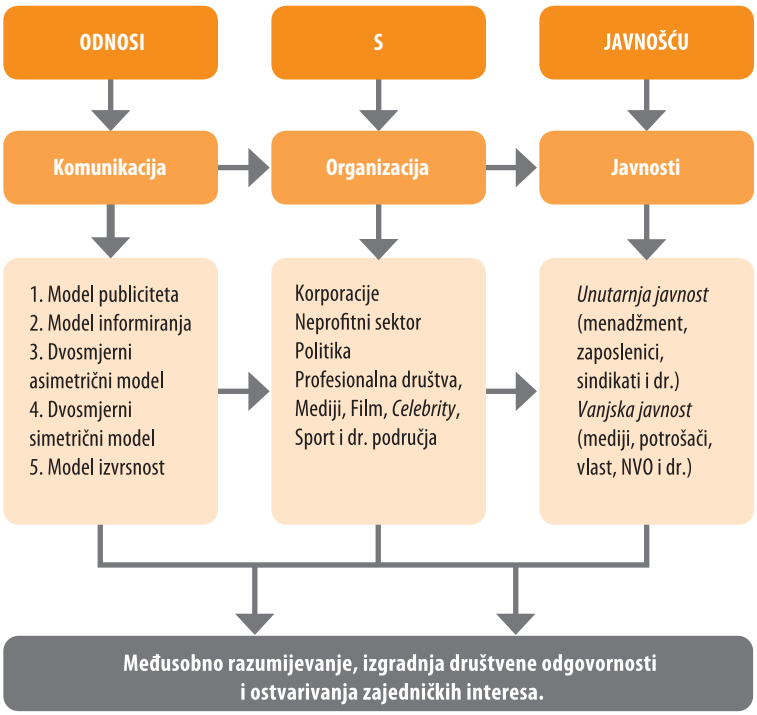
Javnost, ciljna javnost, dionici

Polazeći od definicije da su odnosi s javnošću komunikacija organizacije s javnošću, praktičari na ovome komunikacijskom području jasno su i precizno, iz opće javnosti, definirali ciljnu javnost ili dionike. To je strateška ili zainteresirana javnost u kojoj organizacija nalazi smisao postojanja i svoje interese, a, s druge strane, ta ciljna javnost preko organizacije ostvaruje svoje potrebe i ciljeve.

Razmotrimo prvo širi pojam javnost. *Javnost* je grupa ljudi koja dijeli zajednički interes *vis-à-vis* organizacije, prepoznaje svoje značenje i organizira se da djeluje po određenome pitanju. Javnosti su homogene i u smislu da imaju slične interese i karakteristike. Najčešće su svjesne situacije i svoje veze s organizacijom. Smatraju određeno pitanje/problem važnim i barem se potencijalno mogu organizirati i pokrenuti da bi reagirali na određeno pitanje/problem.[497]

Javnost treba razlikovati od *publike*. Publika su ljudi koji koriste (gledaju/slušaju/čitaju) određeni medij ili prate određeni sportski, kulturni ili drugi događaj. Publike su heterogene i mogu, ali i ne moraju, imati konkretan interes za vašu organizaciju.[498] Javnost treba razlikovati i od mase. Javnost se razlikuje od *mase*[499] po tome što je čine pojedinci koji angažirano raspravljaju o pitanjima od općega društvenog interesa.[500]

Ciljna javnost općenito je određena kao zajednica individualaca zainteresiranih za neku organizaciju, proizvod ili društvenu ideju. [501] Kao takva, ciljna javnost dijeli se na unutarnju i vanjsku.



Slika 35: Izvor: Z. Tomić: *Odnosi s javnošću - Teorija i praksa* (2016).

S druge strane, u javnosti se često pojavljuje pojam *dionik*. R. E. Freeman je 1984. godine prvi obrazložio važnost dionika. Njegova definicija postala je klasična interpretacija dionika i najčešće citirana: „Svaka osoba ili skupina koja može utjecati ili se na njih utječe kroz akcije, odluke, politike, prakse ili ciljeve organizacije."[502]

Područja primjene odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću danas *pokrivaju* gotovo sva područja ljudskoga djelovanja. Tako široko područje primjene može se strukturirati na više načina, a jedan je od njih sljedeći: korporacije, vlasti i politika, financije, neprofitne organizacije, agencije odnosa s javnošću, međunarodni odnosi s javnošću, poslovne udruge i profesionalna društva, turizam i putovanja, industrija zabave *(celebrity)* i filma, sport i mediji.

U svim ovim područjima svrha je odnosa s javnošću, kako kaže i sama definicija, izgradnja odnosa (komunikacije), unapređivanje odnosa

(komunikacije) i provedba komunikacije koja će biti u interesu i organizacije i javnosti (dvosmjerna simetrična komunikacija). Međusobno razumijevanje, ostvarivanje zajedničkih interesa i organizacije i javnosti dijalogom temeljna je svrha postojanja odnosa s javnošću. Odnosi s javnošću tu simetričnu i dvosmjernu komunikaciju u isto vrijeme uspostavljaju, grade, unapređuju i provode, kako s internom javnošću (zaposlenicima), tako i prema širokoj vanjskoj javnošću (potrošačima i dr.).

ORGANIZACIJSKE PROMJENE

Organizacijske promjene u organizaciji proces su mijenjanja, odnosno prilagođavanja postojeće organizacije. Podrazumijeva prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije. Svaka se organizacija mora mijenjati da bi odgovorila na potrebe unutarnje i vanjske javnosti. Sposobnost upravljanja promjenama najvažniji je zahtjev koji menadžment ima u svome radu jer su promjene postale dio svakodnevnice i prema nekim teoretičarima glavni izazov 21. stoljeća menadžera.[503]

Promjene su toliko stalne da su postale način života organizacije. Tako se svaka organizacija mora stalno mijenjati da bi odgovorila na potrebe kupaca, tehnološke promjene i vladine mjere. Promjene i način kako se njima upravlja mogu rezultirati rastom, ali i nazadovanjem ili propašću poslovnih ili drugih sustava. Ako organizacija zakasni s promjenama, jedan od pokazatelja bit će kriza organizacije. Zato je važno ljude poticati na promjene. To se, prije svega, odnosi na menadžment organizacije koji uvijek mora imati u vidu misao starogrčkoga filozofa Heraklita koji je pisao: **„Jedino su konstantne promjene“.**[504]

SAŽETAK

Organizacija

Proces organiziranja i rezultat procesa organiziranja. Podrazumijeva i određene društvene odnose, tj. pojedince koji međusobno djeluju unutar organizacije. Proces formiranja redovnoga korištenja svih organizacijskih resursa u sustavu upravljanja, a unutar takvih sustava potrebna je komunikacija.

Interna komunikacija

To je planirana uporaba komunikacijskih radnji radi sustavnoga utjecaja na znanje, stavove i ponašanje sadašnjih zaposlenika.

Kanali interne komunikacije

Dijele se na tradicionalna (komunikacija licem u lice – sastanci na svim razinama, tiskana komunikacijska sredstva, video i TV) i *online* komunikacijska sredstva (intranet i elektronička pošta). Postoje i brojne različite podjele (npr. pisanu, usmenu i vizualnu, međusobnu, tiskanu, elektroničku itd.).

Integrirana komunikacija

Usklađivanje komunikacijskih instrumenata, a to znači planiranje i organiziranje radi stvaranja i prenošenja jedinstvene pojavne slike nekoga poduzeća. Tiče se sveukupnih komunikacijskih aktivnosti nekoga poduzeća, poput korporativnog identiteta, korporativnog dizajna, marketinga, oglašavanja, odnosa s ulagačima te odnosa s javnošću.

Korporativno komuniciranje

To je sinonim za komunikacijske aktivnosti jednoga poduzeća s naglaskom na komunikaciju *korporativnih* vrijednosti, a ne promociju proizvoda i usluga prema *potrošačima.* Smatraju se instrumentom menadžmenta koji pomaže da se svi oblici komunikacije usklade na najuspješniji mogući način.

Organizacijska kultura

Vrijednosti, uvjerenja, filozofija, standardi i način reakcije na organizacijske potrebe za vanjskom prilagodbom i unutarnjom integracijom koje su zajedničke pripadnicima neke organizacije.

Organizacijski identitet

Kombinacija načina na koji je izražena osobnost organizacije uključuje aspekte dizajna kao što su logo i boja, ali i ponašanje, kulturu, vrijednosti, poruke, način komunikacije i veze.

Organizacijski imidž

Ukupnost je psihičko-mentalnoga procesa koji je u svezi sa stimulacijom poduzeća. Razlikuje se od imidža proizvoda, koji mentalno zastupa proizvod i u svezi je s emocijama.

Reputacija

Neopipljiv resurs organizacije, kao i imidž, zasniva se na svim dojmovima javnosti, ali se za razliku od imidža stvara na temelju izravnoga ili neizravnog osobnog iskustva.

Odnosi s javnošću

To su svi oblici komuniciranja organizacije na svim njezinim razinama. Proces komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnoga razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa.

Javnost, ciljna javnost i dionici

Javnost je grupa ljudi koja dijeli zajednički interes *vis-à-vis* organizacije, prepoznaje svoje značenje i organizira se da djeluje po određenome pitanju. Ciljna javnost općenito je određena kao zajednica pojedinaca zainteresiranih za neku organizaciju, proizvod ili društvenu ideju. Dionik je svaka osoba ili skupina koja može utjecati ili se na njih utječe kroz akcije, odluke, politike, prakse ili ciljeve organizacije.

Organizacijske promjene

To je proces mijenjanja odnosno prilagođavanja postojeće organizacije, prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije.



Pitanja za provjeru znanja

1. Navedite sve pristupe u određivanju i definiranju organizacije.
2. Objasnite tri komunikacijske odlike važne za internu komunikaciju kao upravljačku funkciju.
3. Koji je idealan položaj interne komunikacije u organizaciji?
4. Objasnite razliku između strateške i taktičke uloge interne komunikacije.
5. Što podrazumijeva koncept integrirane komunikacije?
6. Na koji način korporativna komunikacija služi kao instrument menadžmenta?
7. Što je organizacijska kultura, koje su joj funkcije i koje vrste organizacijskih kultura susrećemo u praksi?
8. Objasnite razliku između organizacijskoga identiteta, organizacijskog imidža i organizacijske reputacije.
9. Što su odnosi s javnošću i koje sve elemente oni u sebi povezuju?
10. Objasnite razliku između javnosti i ciljnih javnosti te dionika.

DODATNA LITERATURA

- Ćorić, N.: *Korporativna komunikacija*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, Mostar, 2019.
- Old, J.: *Organizacijsko ponašanje u sportskim organizacijama*, u: J. Beech, S. Chadwich: Sportski menadžment, MATE, ŽŠEM, 2010.
- Skoko, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb, 2006.
- Smith, R. D.: *Strategic Planing for Public Relations*, Lawrence Erlbaum, 2005.
- Smith, L.: *Effective Internal Communication*, CIPR, London and Sterling, 2005.
- van Riel, C., Fombrun C. J.: *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, London, New York, 2007.
- Tomić, Z.: *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreg, Sarajevo, 2016.
- Tubbs, S.: *Human Communication - Principles and Contexts*, McGraw - Hill, New York, 2010.
- Yeomans, L.: *Internal Communication* in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Varey, R. J., Lewis, B. R.: *Minimizing internal communciation gaps using business television in internal marketing: Directions for management*, Routledge, London, 2000.

15.
KRIZNO KOMUNICIRANJE

Zbog sve većega broja nesreća i kriza krizno komuniciranje u posljednjih nekoliko godina ima strateško mjesto u životu institucija. Stručnjaci upozoravaju da kriza može nastupiti u raznim oblicima. Najosjetljivije grane za izbijanje kriza svakako su hrana, piće i lijekovi, zatim zračni i pomorski promet, željeznice, kemijska industrija, nuklearne elektrane, prerada i prijevoz nafte, naftovodi i plinovodi, elektrane, rudarstvo, građevinarstvo i dr. Međutim, nisu samo to područja kriza. Krize mogu nastati i u sportskoj organizaciji, klubu, državnim ustanovama, političkim strankama, društvima, udrugama, zapravo na svim područjima ljudske komunikacije. Postoji i osobna (personalna) kriza. Kada govorimo o krizi, onda, osim nezgoda u svezi s ugrožavanjem ili gubitkom života, mislimo i na financijske krize, krize uprave, krize rezultata, etike itd.[505]

Iz svega navedenog vidljivo je da je upravljanje kriznim odnosima s javnošću jedno od najkritičnijih područja suvremenoga komuniciranja. Djelotvorno vođenje kriznih situacija štiti tvrtke i njihovu reputaciju, a ponekad može značiti i njihov opstanak. Stoga je ključna pretpostavka upravljanja kriznim situacijama pripremljenost, kao i prepoznavanje krize prije nego što ista nastupi. U današnje doba *informacija **i** komunikacija* ključno je, kada se kriza dogodi, razumjeti ulogu komunikatora.[506] Prije svega, treba dati odgovor na pitanje što je kriza.

KLJUČNI POJMOVI KRIZNOGA KOMUNICIRANJA:

DEFINIRANJE KRIZE

Ne postoji jedinstveno gledište u svezi s definiranjem krize. Kriza se općenito može definirati kao nastupajući rizik. Ona je već prije prepoznata i vrednovana ili uopće nije bila opažena pa je potpuno iznenadno nastupila. Londonska škola za odnose s javnošću (LSPR) definira krizu kao „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu.“[507] Neki autori krizu definiraju i kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine.

U knjizi *Menadžment kriznog komuniciranja* (2017.) D. Jugo definira krizu kao „intenzivnu pojavu s potencijalno negativnim ishodom koja utječe

na organizaciju ili na cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge ili ugled".[508]

Drugi znanstvenici krizu opisuju kao „glavni događaj s potencijalno negativnim ishodom koji pogađa i organizaciju i njezine javnosti, usluge, proizvode i/ili njezino ime". [509] Ona ometa normalno poslovanje organizacije i, u najgoremu slučaju, prijeti njezinu opstanku.

Kriza je neplaniran i neželjen proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine.[510]

S obzirom na to da kriza najčešće pogađa upravo korporacije, pod pojmom korporativna kriza u literaturi se podrazumijevaju „neplanirani i nepoželjni procesi ograničenog trajanja i mogućnost utjecanja s ambivalentnim ishodom".[511]

Dakle, kriza je za organizaciju okolnost u kojoj se više ne može normalno djelovati; ometa rutinske aktivnosti, izaziva nesigurnost i stres te ugrožava dugoročan opstanak organizacije. Iako možda na prvi pogled kriza nema takve dramatične učinke, njezin negativan utjecaj na imidž i reputaciju organizacije može itekako biti velik te spriječiti daljnji razvoj i opstanak organizacije.

Nisu sve krize potpuna propast. „Kriza je točka preokreta, ne nužno opterećena nepopravljivom negativnošću, već je okarakterizirana određenim stupnjem rizika i nesigurnosti."[512] Iz toga možemo zaključiti da je tijekom krizne situacije redovite djelatnosti ipak moguće okrenuti na bolje.

Kriza se može promatrati kao preokret u životu organizacije i prilika za poboljšanje ugleda. To je savršena prilika da uprava nekoga poduzeća uvede potrebne organizacijske promjene, promijeni način razmišljanja, osnuje nove odjele ili uvede novu organizacijsku kulturu. Kriza jest opasnost, ali je ponajprije izazov i mogući novi početak: izazov kao provjera kvalitete plana za obranu od krize, a novi početak kao prilika da se organizacija poput feniksa uzdigne još jača. Stoga možemo zaključiti da je za neku organizaciju kriza istodobno i opasnost i prilika.

KRIZNO UPRAVLJANJE / KRIZNI MENADŽMENT

Krizno upravljanje ili menadžment (engl. *Crisis Management*) može se definirati kao niz čimbenika organiziranih za borbu s kriznom situacijom, a čiji je osnovni cilj umanjivanje njezinih negativnih učinaka, odnosno štete za organizaciju. Pojednostavljeno rečeno, krizno upravljanje nastoji spriječiti ili umanjiti negativne posljedice krize od moguće štete i tako zaštititi organizaciju, dionike i cijelu branšu u kojoj organizacija posluje.[513]

Krizni menadžment je umjetnost izbjegavanja nevolja, kada je to moguće, i primjerenoga reagiranja, kada ih je nemoguće izbjeći. Dakle, krizni menadžment, prema J. Bernsteinu, treba definirati kao umjetnost sprečavanja gubitka kada je to moguće i minimiziranja gubitaka kada ih nije moguće spriječiti.[514]

Definiranju kriznoga upravljanja moguće je pristupiti i na drugačiji način te istaknuti ono što ono nije, za razliku od onoga što ono jest. Krizno upravljanje, prije svega, nije sinonim za loše upravljanje. Organizacije se zbog vlastitoga neprikladnog ili neadekvatnog planiranja ili potpunoga izostanka planskoga pristupa često dovode u situaciju da reagiraju na krizne situacije tek kada one eskaliraju. Međutim, bez jasno definiranih prioriteta upravljači organizacijama rijetko znaju koje situacije zahtijevaju njihovu pojačanu i hitnu pozornost, a koje ne. U takvim kriznim situacijama menadžment ne može uvijek učinkovito reagirati, što je klasičan primjer lošega upravljanja, ali ne i kriznoga upravljanja. Pravi i učinkovit krizni menadžment, stoga, podrazumijeva sustavan pristup u upravljanju kriznim situacijama koji omogućuje normalno funkcioniranje tvrtke.[515]

Važnost kriznoga upravljanja organizacije ogleda se u činjenici kako javnost organizacijske krize tretira znatno drugačije od javnih kriza smatrajući ih ili problemom ili prilikom za organizacije. Pitanje je to kojim se interno trebaju baviti upravljači organizacija. Krizne su situacije ujedno i prilika za dionike svake organizacije da procijene kakve su sposobnosti upravljača samih organizacija.[516]

Neki teoretičari i stručnjaci odnosa s javnošću[517] krizno upravljanje izjednačavaju s kriznim planiranjem te ističu kako je krizno upravljanje umjetnost uklanjanja rizika i nesigurnosti s ciljem da se postigne viši stupanj kontrole nad vlastitom sudbinom.

Krizno upravljanje nedvojbeno podrazumijeva „pogled unaprijed“ organizacije. To podrazumijeva predviđanje, identificiranje, proučavanje i postupanje glede kriznih situacija te uspostavljanje procedura koje joj omogućuju da spriječe krize ili se s njima učinkovito nose.[518] Za jasnije definiranje kriznoga upravljanja potrebno je potpuno razumjeti kako krizu vide oni koji neposredno upravljaju organizacijama. Organizacije u pravilu krize promatraju kao potpuno izolirane događaje koji se mogu analizirati preko ukupno četiriju elemenata:

1) *uzroci* - uključuju neposredne pogreške koje aktiviraju uzroke krizne situacije i potenciraju već postojeće probleme i manjkavosti koje su omogućile da se pogreške zaista i dogode;
2) *posljedice* - mogu imati trenutačne i dugoročne učinke;
3) *opreznost* - podrazumijeva uključivanje mjera koje su poduzete kako bi se spriječio ili minimalizirao učinak potencijalne krize;
4) *suočavanje* - podrazumijeva mjere poduzete kako bi se suzbila kriza koja se već dogodila.

U svojoj biti krizno upravljanje omogućuje tvrtki formuliranje sustavnoga i urednog odgovora na krizne situacije. Taj je odgovor osnova koja organizaciji omogućuje nastavak svakodnevnih operacija dok istodobno upravlja krizom. Pritom je ono što razlikuje uspješan i sistematičan sustav kriznoga upravljanja od onoga manje uspješnoga uspostavljanje sustava za rano otkrivanje krize. Naime, mnoge je krize moguće spriječiti ili si stvoriti povoljniji položaj za ublažavanje njihovih negativnih učinaka, i to planiranjem u koje je poželjno uključiti, tj. iskoristiti ekspertizu pojedinaca iz prikladnih sektora upravljanja organizacijom.[519]

KRIZNO KOMUNICIRANJE

Krizno komuniciranje moguće je definirati kao dijalog između organizacije i njezinih javnosti neposredno prije negativnoga događaja, za vrijeme negativnoga događaja i nakon nekoga negativnog događaja. Ovaj dijalog podrazumijeva kreiranje strategija i taktika kojima je osnovna svrha minimaliziranje štete za imidž organizacije. U ovome je kontekstu važno razumjeti i međuodnos kriznoga upravljanja i kriznoga komuniciranja s obzirom na to da učinkovito krizno upravljanje podrazumijeva i krizno komuniciranje

koje ne samo da može ublažiti i eliminirati krizu, nego u nekim slučajevima organizaciji može donijeti i pozitivniju reputaciju negoli je ona imala prije krize.[520] Pritom je neraskidiva povezanost kriznoga komuniciranja i odnosa s javnošću, pri čemu se odnosi s javnošću bave javnostima, odnosno specifičnim publikama: zaposlenicima, klijentima, dioničarima, članovima lokalne zajednice, članovima uprava, sindikatima i umirovljenim djelatnicima organizacije. U tom kontekstu proaktivni programi odnosa s javnošću mogu značajno unaprijediti odnos organizacija i njihovih javnosti i tako spriječiti krize, ali istodobno učiniti ove javnosti svojim saveznicima za vrijeme krize.[521]

Krizno komuniciranje može se promatrati kao jedna od vrsta odnosa s javnošću. Dobro krizno komuniciranje omogućuje tvrtki ne samo uspješno prevladavanje krize, nego i jačanje njezina ugleda zahvaljujući javnoj pozornosti kojoj je za vrijeme krize izložena te odnosima s javnošću, pod pretpostavkom da su kvalitetni za to vrijeme. Pritom je jedan od glavnih zadataka stručnjaka za odnose s javnošću, koji se specijaliziraju za krizno komuniciranje, izraditi strategiju kriznoga komuniciranja u kojoj će se definirati sve mogućnosti razvoja krize te načini ponašanja organizacija tijekom njezina trajanja.[522] Neki autori krizno komuniciranje nazivaju kriznim odnosima s javnošću te ističu da su krizni odnosi s javnošću jedan od najkritičnijih vidova suvremenih komunikacija u cjelini.[523] Krizno komuniciranje uključuje identificiranje internih i eksternih primatelja koji nužno moraju primati informacije za vrijeme krize, a upravljači kriznim komuniciranjem moraju shvatiti, kreirati i proširiti poruke i internim i eksternim primateljima te se istodobno pripremiti za primanje povratnih informacija od tih skupina.[524]

Krizno komuniciranje ima jednu od presudnih važnosti za uspješno prevladavanje kriznih situacija. Kao ključan element u komuniciranju za vrijeme krize ističe se brzina komunikacije. U „starim danima" kriznoga komuniciranja bilo je uobičajeno čekati 24 sata nakon kriznoga događaja da bi se organizacija obratila javnosti. Danas je 24 sata jednostavno predugo za čekanje. Svaka kriza, neovisno o svojoj prirodi, ujedno predstavlja i krizu informacija. Nemogućnost kontroliranja takve krize informacija neminovno rezultira nemogućnošću kontroliranja cjelokupne krize.[525]

Krizno komuniciranje moguće je definirati i kao „kontinuirani proces stvaranja podijeljenog značenja između grupa, zajednica, pojedinaca i organizacija, sve s ciljem pripreme, ograničavanja i odgovaranja na rizike i

moguće štete".[526] Ova definicija upućuje na raznolikost komunikatora uključenih u tu komunikaciju, pošiljatelja poruka i njihovih primatelja, kao i instrumentalnih i funkcionalnih elemenata komunikacije za vrijeme krizne situacije. Ovu je definiciju potrebno promatrati u kontekstu činjenice kako komunikacijski procesi podrazumijevaju metodologiju stvaranja smisla koji omogućuju pojedincima, skupinama, zajednicama i organizacijama da sukreiraju okvire za razumijevanje aktivnosti u situacijama koje podrazumijevaju visoku razinu nesigurnosti, zahtjevnosti i prijetnje. Takvi događaji snažno potresaju temeljni smisao stabilnosti i predvidljivosti na koje većina ljudi računa u svakodnevnome životu. U ovome se kontekstu ističe i činjenica kako su krizni komunikacijski procesi znatno kompleksniji zbog šarolikosti javnosti, kultura, pozadinskih događaja, iskustava i novih tehnologija koji potom utječu na oblike kriznih situacija. U takvim slučajevima upravo učinkovito komuniciranje može biti pitanje života i smrti pa je, stoga, razumijevanje komunikacijskoga procesa u takvim trenutcima ključno.[527]

Krizno komuniciranje nedvojbeno podrazumijeva i hitno formiranje komunikacijskoga tima te njegovo uključivanje u komunikacijski proces. Ovaj proces podrazumijeva brz početak komunikacije s uključenim dionicima i javnostima što pojačava kredibilitet organizacije i gradi povjerenje u njihovim očima. Upravo sadržaj te komunikacije, odnosno poruke koje organizacija odašilje, mora zadovoljiti potrebe svih uključenih skupina dionika i javnosti te im istodobno pružiti ton i kontekst svih poruka. Pritom treba voditi računa o činjenici kako cilj i ključne poruke moraju biti konzistentni, a detalji glede načina njihove komunikacije mogu varirati ovisno o dionicima i skupinama javnosti.[528]

TRI FAZE KRIZE

Postoji više pristupa životnomu ciklusu i razvojnim fazama kriznih situacija. U svezi s tim poznajemo trofazni, četverofazni, petofazni, pa čak i šestofazni model razvoja krize. Uvažavajući različite teorijske pristupe, razmotrit ćemo krizu i krizno komuniciranje u tri faze što je najčešći model i pristup organizaciji i provedbi krize.

I. faza – priprema za krizu

U prvoj fazi krize definiraju se kriza, njezini uzroci i vrste krize. Važan aspekt ove faze je segmentiranje javnosti u krizi. Da bi se upravljalo krizom, nužno je izraditi krizni komunikacijski plan i krizni komunikacijski tim.

Uzroci krize

Ako na krizu gledamo kao na neplaniran proces, postavlja se pitanje što su *uzroci kriza* u organizacijama. Iako su uzroci različiti, u suvremenoj literaturi općenito se dijele na vanjske i unutarnje.[529]

Vanjski uzroci, kao što i sama riječ sugerira, nastaju izvan organizacije u okolini. Smatra se da organizacija nema bitnoga utjecaja na te uzroke. Među vanjske uzroke krize danas možemo ubrojiti prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje itd.

Krize često nastaju i *unutar* jedne organizacije. Takve krize često nisu vidljive. U njih se ubrajaju: loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, korupcija, bolesno suparništvo, nepostojanje korporacijske kulture, loši uvjeti rada, nerealni ciljevi sindikata, nedostatak komunikacije itd.

Ako se na krize gleda s prirodnih i socijalnih pojava koje mogu izazvati krize, uzroke možemo podijeliti u tri velike skupine: [530]

1. *prirodne pojave* – mogu se podijeliti u dvije podskupine: a) *geofizičke pojave* kao što su potresi, poplave, vremenske nepogode i dr., b) *biološke pojave* kao što su velike epidemije (Covid-19)
2. *tehnički čimbenici* – vezani su za tehnički i tehnološki razvoj ljudske civilizacije (velike prometne nesreće, veliki požari i eksplozije, nuklearne nesreće)
3. *socijalne pojave* (ratovi, oružani sukobi, gospodarske krize, masovna glad i dr.).

Vrste kriza

Vidjeli smo da uzroci kriza mogu biti raznorodni.[531] Kada pokušamo sve te krize svrstati u skupine, možemo dobiti određene vrste/tipove kriza: [532]

1. *vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu* (krize fizičke naravi, krize javnoga mišljenja, krize zbog pogrešaka uprave, krize gospodarsko-političke okoline)
2. *vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja* (iznenadne krize/nesreće i smrtni slučaj i prikrivene krize/revizije, unutarnji čimbenici)
3. *vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje* (neobične krize i percepcijske krize).

Drugi znanstvenici kao uzroke mogućih kriza navode nesreće i prirodne događaje, krize povezane sa zdravljem i okolišem, tehnološke incidente, gospodarske i tržišne sile, djelatnike izvan kontrole.[533]

Definiranje javnosti (dionika) u krizi

Definiranje javnosti u krizi još je jedna važna zadaća vodstva. Dionik je homogena skupina ljudi koja svojim djelovanjem utječe na korporaciju i obratno ili, kako ističe J. Bernestein, dionik je bilo koja osoba ili organizacija koja ima interes, odnosno „udio", u tome što se događa s vašom organizacijom.[534] O tome koliko će korporacija uspješno i učinkovito voditi odnose s tom javnošću, ovisi njezin uspjeh i dugoročan opstanak. Kako bi korporacija uspješno komunicirala i tijekom krize, mora unaprijed definirati svoje ključne javnosti koje bi mogle biti upletene u krizu, posredno i neposredno. Postoji više javnosti koje se međusobno razlikuju i ovise o vrsti kriza ili katastrofa.

Krizni komunikacijski plan

Menadžment korporacija, vodstvo institucija i organizacija moraju biti svjesni mogućih kriza u svojemu sustavu. U svezi s tim moraju pristupiti planiranju za izvanredne situacije. To uključuje organizaciju i donošenje što više odluka prije nego što se kriza pojavi. Planiranje prije krize pruža ljudima dovoljno vremena za razmatranje svih mogućnosti, za promišljanje o svemu, razmatranje prednosti različitih postupaka i testiranje spremnosti na djelovanje. Svaku od tih važnih zadaća jednostavnije je dobro obaviti u normalnome vremenu, a vrlo teško i stresno kada izbije kriza.[535]

Stručnjaci kriznoga komuniciranja ukazuju na *pet koraka* koji mogu pomoći da se osmisli učinkovit plan:[536] prvi korak – *sastavite tim za planiranje;*

drugi korak – *procijenite razmjere problema;* treći korak – *načinite plan;* četvrti korak – *iskušajte plan;* peti korak – *ažurirajte plan.*

Britanski znanstvenik S. Black ukazuje na *šest etapa kriznoga plana:*[537]

Analiziranje mogućih uzroka kriza. Potrebno je procijeniti moguće poteškoće, bilo vanjske, bilo unutarnje prirode. Često je nemoguće predvidjeti baš sve moguće krize. Međutim kada se uzroci procjene, treba ih popisati i dati im službeni karakter.

Pripremanje plana. Plan bi trebao sadržavati planiranje komunikacije prije krize, komunikaciju za vrijeme krize i krizno komuniciranje nakon krize.

Izbor kadrova. Pri izradbi plana korporacijska uprava treba napraviti popis osoba koje bi bile na raspolaganju u trenutku nastupanja krize. Najvažnija je uloga tog tima odgovaranje na pozive medija i telefonske pozive. Kada se prave takve liste timova, moraju se odnositi na 24 sata.

Komunikacijski kapaciteti. S tehničkoga aspekta pri izradi plana pozorno se treba isplanirati problem opterećenosti stalnih komunikacijskih linija. Podsjetimo, u vrijeme rušenja zgrada Svjetskog trgovačkog centra u New Yorku cijeli je grad bio u komunikacijskoj blokadi. Tom se problemu treba pridati velika važnost i predvidjeti ga. S druge strane, mora se znati tko čini kriznu komunikacijsku skupinu i koje su im zadaće.

Osposobljavanje. Kako bi osobe uključene u krizni plan znale svoje obveze, potrebno je organizirati izobrazbu i osposobljavanje. To će pomoći da u trenutku izbijanja krize osoblje spremno djeluje.

Simulacija krizne situacije. Jednom kada se postavi krizni plan, potrebno je nekoliko puta, u različitim vremenskim intervalima, nenajavljeno simulirati kriznu situaciju. Simulacija će dati odgovor kako se osoblje ponaša u odnosu na krizu i krizni plan. Dakako, prigoda je to da se otklone svi mogući nedostatci.

Krizni komunikacijski tim

U organizaciji pogođenoj nekom krizom nemoguće je da svatko odlučuje, koordinira i zna sve o svemu i u istoj mjeri. Zbog toga se osniva krizni tim sastavljen od vodećih ljudi organizacije, tj. u njemu moraju biti svi pojedinci koji na profesionalan način mogu pridonijeti rješenju krize. To znači

da u timu trebaju biti glavni izvršni direktor (CEO), šef odjela odnosa s javnošću, potpredsjednik organizacije, glavni menadžer područja u kojemu je izbila kriza, šef zaštite, odvjetnik organizacije i svatko tko bi na neki način mogao rasvijetliti nastalu situaciju. Kontaktiranje kriznoga tima trebala bi biti polazna točka za rješavanje nastale krize.

Prvi zadatak tima jest osmisliti plan rješavanja krize i odrediti glasnogovornika. Važno je napomenuti da je, iako neka organizacija može imati unaprijed pripremljen krizni plan, svaka kriza specifična te zahtijeva prilagodbu plana ili stvaranje potpuno novoga s obzirom na predviđenu ili očekivanu situaciju. Jedna bi osoba trebala biti određena kao glavni glasnogovornik koji će predstavljati tvrtku, davati službene izjave i odgovarati na pitanja medija za vrijeme krizu. Glasnogovornikov zamjenik također bi trebao biti imenovan kako bi ga mogao mijenjati u slučaju potrebe.

Osim glasnogovornika i zamjene, očekuje se da će i ostali upleteni u krizu, policija, vatrogasci, zdravstveni službenici, imati glasnogovornike. Važno je znati identitet tih osoba što prije tako da sve izjave i kontakt s medijima mogu biti usklađeni s njima kada god je moguće. Za kvalitetno postavljanje potrebno je „izdići“ se iznad svoje uloge u tvrtki i staviti se u položaj nekoga tko je upleten u krizu ili pokušati vidjeti krizu očima javnosti. Ignoriranje situacije samo će pogoršati stanje.[538]

U kriznim situacijama potrebna je brza i odlučna reakcija. Prva 24 sata najvažnija su za daljnji tijek krize. Glavni teret preuzima upravo krizni tim. Budući da krizni tim zbog svojih zadataka neće moći u potpunosti zadovoljiti znatiželju javnosti, sljedeći je zadatak organiziranje kriznoga informacijskog centra.

II. faza – krizno komuniciranje

Drugu fazu obilježava tijek krize, tj. ponašanje ključnih javnosti tijekom krize, radnika i vanjskih javnosti. Za ovo je razdoblje važno ukazati na odnose s medijima u krizi.

Tijek krize

Američki stručnjak za krizni menadžment P. McCue prikazao je tijek krize. Početak je opisao kao „posebnu interesnu skupinu (aktivnu javnost) koja u javnost šalje negativnu informaciju i time aktivira alarm“.[539]

U nastavku objašnjavanja tijeka krize govori se kako mediji igraju iznimno važnu ulogu svojim izvješćivanjem o događaju te redovito stvaraju osjećaj sveopće opasnosti. Tvrtka koja je pogođena krizom odgovara izjavom koja se više temelji na činjenicama nego na osjećajima. Javnost sve više počinje izbjegavati sumnjive proizvode poduzeća koje je pogođeno krizom zbog negativnoga izvješćivanja medija. U takvim uvjetima pada prodaja proizvoda. Začetnici krize (posebna interesna skupina) u javnosti pojačavaju negativnu kampanju protiv pogođene organizacije, pri čemu su mediji skloniji izvješćivati o svemu što začetnici krize izjavljuju. Pogođeno poduzeće svim se snagama pokušava boriti s nastalom krizom i povećati prodaju te u tim uvjetima na neko vrijeme svi zaboravljaju na stvarni problem krize.[540]

Poslije nekoga vremena stvari se razjašnjavaju, organizacija prikuplja snagu za daljnje poslove, a mediji traže novoga igrača pogođenog kriznom situacijom.

Provedba krize

Menadžer stoljeća u SAD-u Jack Welchm, predsjednik uprave *General Electric Company,* u knjizi *Kako pobijediti* ukazuje na pet pretpostavki koje valja imati na umu kada se kriza dogodi.[541]

1) *Uvijek pretpostavite da je problem teži nego što se čini na prvi pogled.* Krize rijetko ostaju male kao na početku kada su se pojavile. Najčešće su mnogo veće i ozbiljnije nego što ste mogli zamisliti kada vam je stigao prvi poziv. Osim toga, trajat će dulje nego što očekujete i s vremenom će postajati sve neugodnije. Zahvatit će više ljudi nego što mislite, više će odvjetnika u nju zabadati svoje nosove i bit će izgovoreno i objavljeno više groznih stvari nego što ste ikada mogli naslutiti. Prilagodite se na vrijeme! Svakoj krizi pristupite s pretpostavkom da se ono najstrašnije dogodilo negdje u vašoj organizaciji i, što je jednako važno, da je rješavanje nastaloga problema u cijelosti vaša briga. Idite tako daleko da pretpostavite kako je vaša organizacija pogriješila i kako je vaša dužnost tu pogrešku ispraviti. Uvijek pođite od pretpostavke da je pred vama velik problem i da je vaša dužnost riješiti ga.

2) *Pretpostavite da u stvarnome svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati.* U kriznim razdobljima vaši će vas pravnici savjetovati da govorite što manje. Taj savjet u pravilu nije pogrešan. Pa ipak, ne smatrajte ga evanđeljem. Nagovorite svoje pravnike da vam dopuste reći koliko je god

moguće više. Jedino morate paziti da je sve ono što kažete gola istina, bez imalo sivkastih sjena. Što otvorenije govorite o problemu, njegovim uzrocima i rješenjima, ljudi će vam više vjerovati, kako oni u organizaciji, tako i oni izvan nje.

3) *Pretpostavite da će vas osobno, kao i način na koji će vaša organizacija rješavati krizu, mediji prikazivati u najgorem mogućem svjetlu.* Ima djelatnosti u kojima je mjerilo uspješnosti veličina udjela na tržištu, u nekima je to povećanje dohotka, broj dobivenih koncesija u godini dana ili pak brojke koje govore o većemu zadovoljstvu potrošača. U novinarstvu se uspješnost mjeri brojem razrušenih imperija i razgolićenih imperatora. Javna blaćenja teško se podnose. Ali, koliko god se vi osjećali nevinima i koliko god bili uvjereni da se vaša organizacija odlično nosi sa svojim poteškoćama, to je posve nevažno. Posao novinara nije tumačenje vašega viđenja situacije, njihov je posao prikazati prilike onako kako ih oni vide. Možda ćete se ponekad poželjeti povući, no to ne smijete učiniti! Usporedo s objavljivanjem svih aspekata problema, jasno obrazložite vlastiti stav prema novonastaloj situaciji te iznesite svoje prijedloge za njezino prevladavanje. Ne učinite li to, vaš nedovoljno jasan stav bit će protumačen kao priznavanje krivnje.

Istina, ne dopiru sve krize u javnost. I u tom slučaju vrijede ista načela: otvoreno raspravljajte o situaciji, iznesite svoj stav, objasnite zbog čega se pojavio problem, objasnite kako namjeravate rješavati problem.

4) *Pretpostavite da će poslije krize uslijediti promjene, kako u procesima tako i u ljudstvu.* Većina kriza okonča se nekakvom nagodbom – financijskom ili pravnom. Potom slijedi čišćenje, a čišćenje podrazumijeva promjene. Procesi su obično prvi na udaru, iako problem ne mora biti samo u procesu, nego i u ljudima koji ne slijede postojeće smjernice. Krizna stanja iziskuju promjene. Zbog toga je malo kriza koje završe, a da se ne *prolije krv*.

5) *Pretpostavite da će vaša organizacija ne samo prebroditi krizu, nego će iz nje izaći još jača.* Nema te krize iz koje ne možete nešto naučiti, iako ih, dakako, sve do jedne mrzite!!! Svaki put kada neko krizno razdoblje završi, osjetit ćete potrebu da ga što prije zaboravite i da ga više ne spominjete. Iz kriza izvlačite pouke i ne propuštajte nijednu priliku da svoja iskustva prenesete drugima.

Odnosi s medijima u krizi

Komunikacija sve više postaje ključno sredstvo za upravljanje kriznim situacijama. Širenje pravodobnih i točnih informacija svim zainteresiranima, pa i medijima, igra veliku ulogu u djelotvornom upravljanju krizama. Taj proces ne mora biti bolan, ali mora biti obvezan. U komunikaciji s javnošću ključno je ostvariti partnerstvo s medijima da bi se provela strategija odgovora na krizu.[542]

Kriza privlači medije jer je kriza *dobra priča* i jedna je od pet najvažnijih događaja gledano iz perspektive sedme sile. Osim krize, tu su katastrofe, sukobi, zločini i korupcija. Vrlo je važno biti svjestan da učinkoviti odnosi s medijima započinju *prije* nego što nastupi kriza. Kada, pak, kriza izbije, najvažnija je zadaća rasporediti ljude na njihova, kriznim planom, predviđena mjesta. Pored sigurnosnoga čimbenika najvažniji je dio plana uspostaviti učinkovitu unutarnju i vanjsku kriznu komunikaciju. Osobe zadužene za eksternu komunikaciju (glasnogovornik, djelatnik za odnose s javnošću ili netko drugi) aktivirat će posebne komunikacijske kanale/linije i uspostaviti komunikaciju s javnošću. One će najvjerojatnije to činiti iz već definiranoga komunikacijskog centra.[543]

Krizni odnosi s medijima, kao jedan od najvažnijih segmenata krize, ne svode se samo na rad s medijima u kriznim situacijama nego obuhvaćaju i pripremanje na krize i otklanjanje posljedica krize. U tom smislu D. Verčić i sur. navode da se krizni odnosi s medijima sastoje od:[544]

1) predkriznoga (preventivnog)

2) kriznoga (akutnog)

3) postkriznoga (rehabilitacijkog) rada.

U prvoj, *preventivnoj fazi* pripremanje kriznoga medijskog plana prvi je korak. Drugi je njegovo testiranje. Važno je da s medijskim planom budu upoznati svi članovi, jer upravo kriza razotkriva kvalitetu odnosa s medijima. Najveća pogreška koju možemo učiniti jest pokušaj prikrivanja i negiranja kriznoga događaja. U procesu planiranja kriznih odnosa s medijima moramo predvidjeti način na koji ćemo se osigurati da o krizi budemo obavješteni među prvima i da o tome odmah obavijestimo novinare.[545]

Druga je faza *akutna krizna situacija.* Da bismo uspješno „kormilarili medijima", u ovoj fazi moramo osigurati stručnjaka za odnose s medijima koji će biti u kriznome stožeru. Njegova je briga komunikacija s novinarima

prema vani i rad s timom unutar stožera. U kriznome medijskom stožeru odmah osiguravamo stalnu vezu sa žarištem krize iz kojega dobivamo informacije o trenutačnome stanju.[546]

Nakon što je postavljena osnovna infrastruktura za krizne odnose s medijima, započinjemo, prema kriznomu medijskom planu, pripremati medijske nastupe vodstva organizacije koje javnosti mora reći: 1) Što se dogodilo? 2) Što se događa? 3) Što je poduzeto?

Slijedi predstavljanje sugovornika koji će, dok traje kriza, pravodobno i vjerodostojno informirati novinare i stručno odgovoriti na njihova pitanja. Ta osoba ne smije biti ni ekspert za odnose s medijima ni netko od vodećih ljudi organizacije. To mora biti stručnjak za područje pogođeno krizom. Osnovni cilj takvih odnosa s medijima jest smanjivanje nesigurnosti, straha i tjeskobe među dionicima. Bitno je da se, dok kriza traje, ne bavimo njezinim uzrocima i posljedicama. Prioritet je smanjenje učinjene i sprečavanje nove štete.[547]

Treća je faza *rehabilitacijska faza.* U životu organizacije u postkriznome razdoblju važne su tri komponente.[548]

Informacijska praznina

Kao što smo vidjeli u pregledu aktivnosti kriznih odnosa s medijima, vrlo je važno *odmah* reagirati prema javnosti. Čak i ako se ne prikupe sve informacije, glasnogovornik, glavni menadžer ili osoba ovlaštena za komunikaciju s medijima *mora* reagirati na novinarske upite da bi se izbjegla informacijska praznina. Informacijska praznina vrijeme je koje teče od nastanka krize do komunikacije s medijima. U slučaju da mediji ne dobiju brze informacije, morat će izvijestiti javnost najčešće na temelju glasina ili poluinformacija.

Stručnjaci i stručna literatura ukazuju da je potreban brz odgovor unutar 24 sata. No danas, u digitalno doba i doba novih medija, ne treba razmišljati o 24 sata. To je „vječnost". Treba reagirati što prije, neki će reći – odmah. Važno je, pritom, imati na umu da brza reakcija ne smije biti na štetu točnosti i provjerenosti podataka. Treba reagirati odmah kada znamo što reći.

Komunikacijsko osoblje mora razmišljati o nizu pitanja kada je riječ o mogućnosti izbijanja krize. Jedno od takvih pitanja glasi: „Što ako se u krizi

unište komunikacijski kanali?“ Na to pitanje R. Luecke odgovara: „Ljudi u razvijenom svijetu uzimaju suvremeno elektroničko komuniciranje kao nešto samorazumljivo. Zapravo, golema je naša ovisnost o faksu, e-mailu, internetu, telefonima, radiju i televiziji u međusobnoj komunikaciji. Te ovisnosti postajemo svjesni tek kada nestane struje ili kada nam se *sruši* internetska usluga ili server u tvrtki. Srećom, takve nezgode uglavnom ne traju dulje od nekoliko minuta. Krizni menadžeri moraju biti svjesni da velike prirodne nesreće ili one koje uzrokuje čovjek mogu prekinuti elektroničke veze na nekoliko dana ili tjedana i ograničiti njihovu sposobnost komuniciranja sa zaposlenicima i s javnošću.“[549]

Alati u kriznim odnosima s javnošću

U komunikaciji s medijima komunikacijskomu timu na raspolaganju stoje komunikacijski kanali kao što su izjave, priopćenja za medije, konferencije za novinare, informacije o poduzeću, intervjui, brifinzi i dr.

Ključni komunikacijski alati za posredovanje informacija jesu *izjave za javnost.* Pomoću njih uprava poduzeća objašnjava glavne informacije o događaju, izražava svoje žaljenje i ostale osjećaje. U kriznim situacijama izjave za javnost često se trebaju nadopunjavati čim stignu nove informacije.

Djelotvoran komunikacijski alat u kriznim situacijama svakako je i konferencija za novinare koja upravi omogućuje da svim novinarima informacije objavi istodobno. Konferencije poduzeću pružaju priliku da uživo ispričaju svoju priču i razjasne eventualne nesporazume. Treba imati na umu načelo za održavanje konferencija za novinare u kriznim situacijama: ona se ne smije ograničavati jer se tako može steći dojam da se nešto prikriva.

Brifing. Najčešće analiza krize i prvi susret s kriznom pojavom započinje prvim, žurnim brifingom. Brifing je predviđen kao komunikacijski alat u planu kampanje. Prema planu definirano je tko su osobe koje sudjeluju na brifingu. Tu se analizira situacija i dogovaraju mjere i način reagiranja na krize.

Prikladni komunikacijski alati su i *intervjui* s predstavnicima uprave ili glasnogovornikom. Uz pomoć intervjua uprava poduzeća može podrobnije objasniti događaje i ukloniti moguće nejasnoće. Bilo bi poželjno napraviti vježbu za intervju na kojoj bi se intervjuirani suočio s potencijalnim pitanjima i pripremio odgovore na njih.

Priopćenje za javnost također se često koristi u odnosima s medijima. Pomoću priopćenja iznosimo stav uprave, nove detalje i održavamo stalnu komunikaciju s medijima i javnošću.

Background informacije također su čest alat kriznih odnosa s javnošću. To su najvažnije informacije o organizaciji, njezina povijest, sastav uprave, organizacija, uspjesi, fotografije i sve ono što bi moglo zanimati novinare kao dodatak aktualnoj priči.

Novinari nisu uvijek u mogućnosti doći na mjesto događaja, stoga su nužan komunikacijski alat i *posebne telefonske linije*. Na pozive medija trebali bi se javljati članovi kriznoga komunikacijskog tima koji moraju biti opremljeni svim potrebnim informacijama i materijalima o kriznoj situaciji. Članovi kriznoga komunikacijskog tima trebali bi moći odgovoriti na svako postavljeno pitanje.

III. faza – postkrizno komuniciranje

Kriza je preokret u životu poduzeća, a ujedno i prilika za ostvarivanje većega ugleda. Nakon završetka krize organizacija se što prije mora vratiti normalnomu poslovanju i motivaciji za obnavljanje i poboljšavanje ugleda organizacije. Nažalost, većina organizacija ne uči na svojim greškama koje su ih dovele do krize i nakon krize posluju jednako kao i prije. B. Novak ističe da je „najveća pogreška zaboraviti krizu. Iskustva mogu biti poučna samo ako ih se temeljito analizira.“[550]

Nakon krize uprava mora analizirati što je u krizi djelovalo, a što nije. Ako je uprava radila prema kriznome planu, treba ustvrditi koji su dijelovi kriznoga plana bili dobro izvedeni, a koji loše. Potrebno je utvrditi je li se kriza mogla izbjeći i kako. Glavna je svrha analize poboljšavanje plana djelovanja u kriznim situacijama koji nikada nije konačan. S analizom krize započinje se nakon njezina završetka, ali ne duže od 30 dana jer se tada pojavljuju novi zadaci.[551]

Analiza posljedica

Analiza posljedica krize i kriznoga komuniciranja posljednja je faza krize. Korporacija ili institucija razmotrit će sve elemente krize, izvući zaključke i pouke te će se pokušati što žurnije vratiti u svakodnevnicu. Jedna

od najvećih pogrešaka može biti brzo zaboravljanje krize. Stoga se ne kaže uzaludno da *grom može dva puta udariti u isto mjesto.*

Analiza bi trebala obuhvatiti interne i eksterne javnosti, odnosno sve zaposlenike koji su bili upleteni u krizu, opseg prodaje, javno mnijenje, objave u medijima, materijalnu štetu, moguće tužbe za povrat štete. Poželjno je sačuvati zapisnike i obavijesti o događajima tijekom krize jer se tako uprava može uspješnije nositi s nadolazećim sličnim kriznim situacijama. Ako se analizom uspiju ustvrditi uzroci krize i odgovorne osobe, uprava u budućnosti može spriječiti takve krize.

Rješavanje krize

S*vaka je kriza priča za sebe*, smatra J. Welch.[552] Neke su povezane isključivo s unutarnjim problemima organizacije i za njih se rješenje najčešće brzo nađe. No ima kriza koje prerastu u medijske senzacije golemih razmjera i s najrazličitijim pravnim posljedicama. Upravo je zbog specifičnosti svake pojedine krize teško uspostaviti zajednička pravila njihova rješavanja.

Kao što smo već spomenuli, postoji *pet pretpostavki o kojima morate voditi računa pri rješavanju krize* u svojoj organizaciji:

1) Uvijek pretpostavite da je problem teži nego se čini na prvi pogled.
2) Pretpostavite da u stvarnome svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati.
3) Pretpostavite da će vas osobno, kao i način na koji će vaša organizacija rješavati krizu, mediji prikazivati u najgoremu mogućem svjetlu.
4) Pretpostavite da će poslije krize uslijediti promjene, kako u procesima, tako i u ljudstvu.
5) Pretpostavite da će vaša organizacija ne samo prebroditi krizu nego će iz nje izići još jača.

Tipična je pojava da tvrtke, prebrodivši krizu, odlaze u drugu krajnost. Naoružavaju se raznoraznim pravilnicima i utvrđuju kojekakve procedure kako bi idući put bile spremne boriti se protiv *neprijatelja* koji se već jedanput uspio probiti kroz njihove redove.[553]

SAŽETAK

Kriza

To je intenzivna pojava s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju ili na cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge ili ugled.

Krizno upravljanje

Ono podrazumijeva niz čimbenika poduzetih i organiziranih za borbu s kriznom situacijom, a čiji je osnovni cilj umanjivanje njezinih negativnih učinaka, odnosno štete. Neki ga izjednačavaju s kriznim planiranjem i ističu kako je ono umjetnost uklanjanja rizika i nesigurnosti.

Krizno komuniciranje

To je dijalog između organizacije i njezinih javnosti neposredno prije negativnoga događaja, za vrijeme negativnog događaja i nakon nekog negativnog događaja.

Potreba za informacijama

Potreba za informacijama u krizi izuzetno je velika, a najčešće je informacija malo. Takva situacija rezultira informacijskom prazninom, vremenom koje teče od nastanka krize do komunikacije s medijima.

Uzroci krize

Postoji čitav niz klasifikacija uzroka krize, najčešće se dijele na prirodne pojave, tehničke čimbenike (tehnički i tehnološki razvoj, velike prometne nesreće, veliki požari i eksplozije, nuklearne nesreće) i socijalne odnosno društvene pojave (ratovi, oružani sukobi, gospodarske krize, masovna glad i dr.).

Vrste krize

Krize s obzirom na okolinu iz koje potječu (krize fizičke naravi, krize javnoga mišljenja, krize zbog pogrešaka uprave, krize gospodarsko-političke okoline), krize s obzirom na vrijeme upozoravanja (iznenadne krize/nesreće i smrtni slučaj i prikrivene krize/revizije, unutarnji čimbenici) te vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje (neobične krize i percepcijske krize).

Faze razvoja krize

Najčešći model razvoja kriza prepoznaje pretkrizni period (definiraju se kriza, uzroci i vrste krize, segmentira se javnost te se izrađuju krizni komunikacijski plan i krizni komunikacijski tim), krizni period (vrhunac krize koji podrazumijeva ponašanje ključnih javnosti te intenzivne odnose s medijima) te postkrizni period

(vraćanje normalnomu poslovanju i motivaciji za obnavljanje i poboljšavanje ugleda organizacije, analiza posljedica, korekcije organizacijskog sustava).

Mediji u krizi

Mediji mogu imati ključnu ulogu u širenju pravodobnih i točnih informacija svim zainteresiranima, pa odnosi s medijima igraju važnu ulogu u djelotvornome upravljanju krizama.

Krizni komunikacijski plan

S ciljem pripreme za krizu, unaprijed je poželjno donijeti što više odluka prije nego što se kriza uopće i pojavi. Najčešći dijelovi kriznih planova su: analiza mogućih uzroka kriza, priprema plana aktivnosti, izbor kadrova za upravljanje krizom, planiranje komunikacijskih kapaciteta, osposobljavanje osoblja te simulacija krizne situacije.

Krizni tim

Tijekom je krize nemoguće odlučivanje prepustiti svakome, stoga se osniva krizni tim sastavljen od vodećih ljudi organizacije, tj. u njemu moraju biti svi pojedinci koji na profesionalan način mogu pridonijeti rješenju krize. Najčešće su to glavni direktor, šef odnosa s javnošću, glavni menadžer za područje u kojem je izbila kriza, šef sigurnosti, odvjetnik organizacije itd.

Pitanja za provjeru znanja

1. Navedite definiciju krizne situacije.
2. Objasnite razliku između kriznoga upravljanja i kriznog komuniciranja.
3. Kroz koje tri faze razvoja prolaze krize tijekom svoga životnog ciklusa?
4. Navedite najčešće uzroke kriza te kako ih je moguće sistematizirati.
5. Koje sve elemente mora obuhvatiti kvalitetan krizni plan?
6. Tko sve treba naći svoje mjesto u kriznome timu?
7. Objasnite sve specifičnosti komunikacije i odnosa s medijima u krizi?
8. Što podrazumijeva pojam informacijske praznine u krizi?



DODATNA LITERATURA

- Bernstein, J.: *Krizni menadžment – vodič za menadžere*, Mate-marketing tehnologija, Zagreb, 2002.
- Coombs, T.: *Ongoing Crisis Communications*, Sage Publications, Los Angeles, 2012.
- Crandall, W., Parnell, J., Spillan, J.: *Crisis Management in the New Strategy Landscape*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, 2014.
- Fink, S.: *Crisis Management: Planning for the Inevitable,* Authors Guild, Cincinnati, 2002.
- Jugo, D.: *Menadžment kriznog komuniciranja,* Školska knjiga, 2017.
- Novak, B.: *Krizno komuniciranje,* Binoza Press, Zagreb, 2001.
- Tench, R., Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations,* FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Tomić, Z., Milas Z.: *Strategija kao odgovor na krizu*, Politička misao, Vol. XLIV, br. 1., 2007.
- Tomić, Z.: *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2016.
- Sellnow, T., Seeger, M.: *Theorizing Crisis Communication*, Wiley – Blackwell, Oxford, 2013.
- Zaremba, A.: *Crisis Communication: Theory and Practice*, M. E. Sharpe, New York, 2010.

16.
MASOVNA KOMUNIKACIJA

ZNANOST O MEDIJIMA

Znanost o medijima bavi se najprije procesom komunikacije u javnosti. Riječ je, prije svega, o neizravnoj javnoj komunikaciji koju posreduju masovni mediji. Znanost o medijima pripada području društvenih znanosti koje proučavaju ljudsko djelovanje i društvenu zbilju koja je rezultat toga djelovanja. Jedno od osnovnih obilježja znanosti o medijima jest i to da je riječ o „integriranoj znanosti", koja ima dodirne točke s mnogim drugim područjima znanosti kao što su ekonomske, pravne, političke, povijesne znanosti, sociologija, psihologija, pedagogija, filozofija, tehničke i dr. znanosti.[554]

MASOVNA KOMUNIKACIJA

Masovno komuniciranje počinje se razvijati od sredine 15. stoljeća zahvaljujući epohalnomu izumu Johannesa Gutenberga. Međutim ovaj oblik komuniciranja definitivno je preuzeo primat u totalitetu komunikacijske prakse čovjeka tek u drugoj polovici 19. stoljeća pojavom tiska kao prvoga medija masovnog komuniciranja.[555] Masovna komunikacija kakvu danas poznajemo, tiskani, elektronički mediji i internet, prolazi stalnu promjenu.

Svaki aspekt masovne komunikacije je posredovan, a takav oblik komunikacije razlikuje se od izravnih susreta. S teorijskoga, ali i praktičnoga aspekta primatelji posredovanih poruka imaju malo ili nimalo kontrole nad pošiljateljima ili izvorima, a ograničena je i povratna informacija. Imajući u vidu te činjenice, u masovnoj komunikaciji publika je relativno velika, heterogena i za pošiljatelje (izvor) komunikacije nepoznata. Iskustvo je javno, brzo i nepoznato. Pošiljatelj funkcionira putem složene organizacije, a poruka može predstavljati trud više različitih osoba.[556]

U skladu s navedenim, pod masovnom komunikacijom podrazumijevaju se „svi komunikacijski oblici kod kojih se izjave javno prenose tehničkim distribucijskim sredstvima (medijima) neizravno (dakle uz prostornu ili vremensku ili prostorno-vremensku distancu između partnera u komunikaciji) i jednostrano (dakle bez promjene uloge između onoga koji daju izjave i onoga koji je prima) disperzivnoj publici (za razliku od nazočne

publike).“[557] Prema navedenomu „proces masovne komunikacije nije recipročan kao komunikacijski proces, ali se masovna komunikacija po intenciji odnosi na druge pojedince (recipijente), iako ne izravno na njihovo djelovanje“.[558]

Drugi autori (D. McQuail i dr.) pod masovnim komuniciranjem podrazumijevaju normalno kompleksne formalne organizacije za svoje djelovanje. U tom smislu masovna komunikacija odnosi se na masovnu publiku i one su javne, a publika je heterogena. Uz masovne komunikacije može se istovremeno ostvariti kontakt s velikim brojem ljudi.[559]

Masovno komuniciranje je organizirano i institucionalizirano komuniciranje s komunikacijskim organizacijama i uz pomoć suvremenih tehničkih uređaja, smatra slovenski profesor F. Vreg. Također smatra da komunikacijska organizacija udružuje velik broj novinara i uključuje „široku podjelu rada, tako da pojedini izvjestitelj i nije individualni publicist, nego karika u složenoj organizaciji“.[560] U svojoj knjizi *Demokratsko komuniciranje* (1991.) F. Vreg navodi neke standardne karakteristike masovnoga komuniciranja: 1) Masovno komuniciranje je *organizirano* i *institucionalizirano* komuniciranje preko komunikacijskih organizacija i pomoću suvremenih tehničkih uređaja. 2) Komuniciranje preko masovnih medija je *javno* komuniciranje. 3) Poruka masovnoga komuniciranja je *aktualna*, jer je riječ o priopćavanju „aktualnih sadržaja svijesti“. 4) Publika masovnih medija je *široka*, *heterogena*, i, sa stajališta izvjestitelja, *anonimna*.[561]

Njemački znanstvenici M. Kunczik i A. Zipfel smatraju da se u procesu masovne komunikacije proizvode: 1) sadržaji koji su uglavnom predviđeni za kratkoročnu uporabu (npr. vijesti, zabava), 2) u formalnim organizacijama pomoću visoko razvijene tehnologije te se 3) pomoću raznih tehnika (medija) 4) barem potencijalno istovremeno nude velikomu broju ljudi (disperzirana publika) koji su anonimni za komunikatora i to 5) javno, tj. bez ograničenja pristupa na 6) jednostran (komunikator i recipijent ne mogu zamijeniti pozicije, odnos između njih je asimetričan u korist komunikatora) i 7) neizravan način (bez izravne povratne sprege) 8) s određenom periodičnošću proizvodnje, ali 9) kontinuirano.[562]

MASOVNI MEDIJI

Masovne komunikacije uključuju masovne medije, a masovni mediji podskup masovnih komunikacija. *Masovni mediji* (mediji masovne komunikacije, masmediji) predstavljaju tehničko-tehnološke strukture, nastale sklopom umjetnih i dijelom prirodnih uvjeta, s njima svojstvenim mogućnostima simboličke ekspertize, tj. specifičnim *jezikom*, posredstvom kojih se, iz jednoga ili više komunikacijskih centara, distribuiraju poruke prema neograničenome mnoštvu pojedinaca – masovnoj publici.[563]

Masovni mediji definiraju se kao „metode i organizacije pomoću kojih specijalističke društvene skupine prenose poruke širokoj, socijalno mješovitoj i raspršenoj publici".[564] 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 velikog broja točaka u svim smjerovima.

Masovne medije razlikujemo prema vrsti i sektoru (knjige, tisak, film, televizija, radio, nosači zvuka i slike), prema geografskoj razini i dosegu (lokalni, nacionalni, međunarodni), prema obliku vlasništva ili upravljačke kontrole (privatni, javni, državni, *community*, tj. mediji trećega sektora), prema bliskosti matici javnoga i političkog mišljenja (matični, *mainstream* i alternativni).[565]

Masovni mediji institucije su koje zadovoljavaju potrebe društva za javnom komunikacijom u kojoj mogu sudjelovati svi pripadnici društva. U svezi s tim, *medijske institucije* čine *medijski sustav*, koji se razvija pod utjecajem specifičnih političkih okolnosti u svakoj zemlji (političke strukture i kulture) i temeljem normativnih očekivanja ugrađenih u zakonodavni okvir kojim je reguliran medijski sustav. Stoga, medijski sustav skup je svih masovnih medija u određenoj državi ili na nekome teritoriju. Medijski sustav prvenstveno je nacionalan, tj. definiran i ograničen političkim granicama države u kojoj se razvija.[566]

Masovni su mediji: 1) razlučiv skup aktivnosti (stvaranje medijskoga sadržaja), 2) uključuju posebne tehnološke konfiguracije (radio, televizija, videotekst, novine knjige), 3) u svezi su s formalno konstituiranim institucijama ili medijskim kanalima (sustavi, postaje, publikacije), 4) operiraju u

skladu s određenim zakonima, pravilima i shvaćanjima (profesionalni kodeksi i praksa, publika, društvena očekivanja i navike), 5) proizvod su osoba koja zauzimaju izvjesne uloge (vlasnici, regulatori, producenti, distributeri, oglašivači, članovi publike), 6) prenose informacije, zabavu, slike i simbole do masovne publike.[567]

MEDIJI – KANALI KOMUNICIRANJA

Kao tvrtke, mediji prodaju informacije i zabavu na način koji stimulira publiku da izdvoji novac ili vrijeme da bi čitala, slušala ili gledala. Možda još i važnije, mediji prodaju svoj prostor oglašivačima. U svezi s navedenim, praktičari odnosa s javnošću moraju razumjeti i nikada ne smiju zanemariti dva osnovna cilja medija: 1) traženje i širenje istine, 2) stjecanje profita.

Odanost novinara prema njihovoj *svetoj misiji* uzrokuje da se njihovo viđenje činjenica bitno razlikuje od viđenja njihovih izvora informacija. Novinar gleda na vijest kao na potrošnu robu, dok se izvor te vijesti više brine o trajnome učinku te vijesti. Novinaru je reportaža prijelazni element u neprestanome tijeku informacija, dok izvor na reportažu gleda kao na diskretan događaj. Novinar se općenito ne zabrinjava pozitivnim ili negativnim učincima reportaže, dok god su činjenice u toj reportaži istinito prikazane, no izvor informacija uvijek želi biti prikazan u najboljemu svjetlu.[568]

Ako osoba koja se bavi javnom komunikacijom želi uspješno surađivati s medijima, mora razumjeti način na koji mediji funkcioniraju. Uvid u radni odnos između novinara i osoba koje se bave javnom komunikacijom, također je važan. Osobe koje rade npr. u odnosima s javnošću moraju biti pripremljene i moraju pripremiti ostale na komunikaciju s medijima licem u lice. Naposljetku, osobe koje rade s medijima moraju biti vješte u proizvodnji publiciteta i moraju znati privlačiti pozornost medija.

Direktor odnosa s medijima za *Američki savjet za životno osiguranje* Gene Grabowski u radu *The Seven Deadly Sins of Media Relations* piše: „Ne možete se upustiti u uspješnu kampanju bez odnosa s medijima… to je neophodan element u svakom ozbiljnom programu odnosa s javnošću."[569]

Medije možemo promatrati kroz dvije funkcije. **Mediji su *javnost***. To im je jedna od funkcija. Druga funkcija medija je da su „materijalni supstrat

pomoću kojeg se informacije posreduju u komunikacijskom kanalu".[570] Dakle, **mediji su *kanal***.

Promatramo li medije kao kanal za posredovanje poruka i informacija, uglavnom mislimo na masovne medije ili medije masovnoga komuniciranja. Masovni mediji kanali su preko kojih se emitiraju poruke i informacije masovnoj publici i dijelimo ih na: elektroničke medije (radio i televizija), tiskane medije i nove medije.

Promatrajući ih kroz primjenu u organizaciji, mediji se dijele na *medije za unutarnju* i *medije za vanjsku javnost.* U medije za unutarnju javnost ubrajaju se: tiskane riječi, izgovorene riječi te slike i riječi.[571]

Tiskane publikacije, prema autorima, su i dalje glavni medij za internu komunikaciju. Cilj je tih medija informirati zaposlenike o poslovnoj djelatnosti, pružiti zaposlenicima informacije da bi stručno obavljali svoje zadatke, ohrabrivati zaposlenike da održavaju i unapređuju standarde organizacije, odavanje priznanja i dr. U tiskane publikacije ubrajaju se: organizacijske publikacije, pisma, umetci i privitci, tiskani govori, sažetci stajališta i oglasne ploče.

Izgovorene riječi kao oblici komunikacije mijenjaju i poboljšavaju tradicionalnu komunikaciju licem u lice. U tu vrstu unutarnjih medija ubrajaju se: sastanci, govori i glasine.

Slike i riječi pripadaju novoj tehnologiji koja je proširila raspon komunikacijskih mogućnosti te ubrzala proces distribucije.[572] Tom kanalu komunikacije pripadaju: telekonferencije, televizija zatvorenoga kruga (CCTV), videoprezentacije i filmske prezentacije, dijapozitivi, izlošci i eksponenti.

Da bi uspješno obavili svoju zadaću, javni komunikatori moraju razumjeti ulogu informacije, specifične uloge različitih medija i mehanizam njihova djelovanja, kao i ulogu onih koji kontroliraju pristup medijima. Jednostavno moramo shvatiti da ***živimo u vremenu informacije i ništa nas ne može zaštiti od njih.*** Upravo su **informacije *roba*** koja povezuje organizaciju i *medije za vanjsku javnost*. U te medije možemo ubrojiti: tiskane medije – novine, časopise, knjige, kao i novinske agencije, elektroničke medije (radio i televizija), film, nove medije i dr.

TRADICIONALNI MEDIJI

Radio

Radio se u masovnoj komunikaciji počinje koristiti 1920. godine.[573] Tehnički razvoj radija od 1920. godine, nakon prvoga uspješna prijenosa cjelovite zvučne slike, doživljava nagli uspon do svoje zrelosti oko 1926. godine. Prva službena radiopostaja na svijetu proradila je u Pittsburghu 2. studenog 1920. godine i ona je objavila da je za predsjednika SAD-a izabran Warren Harding. Ujedno je to bila i prva radioreportaža s mjesta događaja. Najvažniji izumi u tom prvom razdoblju razvoja radija bile su diode i triode. Njih prati proizvodnja prvih radijskih prijemnika koji osvajaju svijet.

Radio je prvi elektronički medij masovnoga komuniciranja. Akteri javne komunikacije shvaćaju da je radio kao medij značajan zbog mogućnosti širenja vijesti i emitiranja političkih poruka. Brzina i mobilnost predstavljaju posebna svojstva koja radio čine jedinstvenim među najvažnijim medijima komunikacije.

Nositelji javnih funkcija, kao i sve druge javne osobe, zainteresirane su za korištenje radija na konkretnome području kao što su broj radiopostaja, širina mreže, broj radioprijemnika, specifičnost radijskoga programa, brojnost slušatelja, troškovi propagiranja putem radija itd. Broj radiopostaja postaje sve veći, osobito lokalnih i privatnih. Informiranje radijem, zbog njegove specifičnosti, češće se odvija preko lokalnih radiopostaja, ali i putem nacionalne radio mreže.

Mjerenje broja slušatelja vrši se slično kao kod televizije, tj. utvrđivanjem postotka publike koja u određeno vrijeme sluša radio u odnosu na druge postaje. Neka istraživanja pokazuju da u Americi 96 % stanovnika svakodnevno sluša radio. Prosječan Amerikanac provede oko tri sata dnevno slušajući različite radiopostaje.

Kod izbora radiopostaje posebno značenje ima program koji radiopostaja emitira i obuhvatnost publike koju taj program privlači. Zbog većeg broja radiopostaja i uže specijalnosti njihova programa, radio daje veću mogućnost izbora ciljne javnosti koju se želi doseći porukom.

Radio se mijenjao u skladu s promjenama u društvu. Dolaskom televizije strahovalo se da će radio nestati. No, radio je „uspješno prebrodio krizu uzrokovanu pojavom televizije".[574] Jedan od razloga povratka na stare slave bila je glazba. Naime, američka je diskografska industrija prepoznala novu vrstu

ritmova, koje su skladali i izvodili uglavnom Afroamerikanci. „Skrivajući njezino podrijetlo zbog izražene rasne segregacije, nova je glazba, gotovo konspirativno, nazvana *rock and roll*. Glavni promotori i buduće radijske zvijezde postali su *DJ*-i. Njihov osebujan stil komunikacije, neformalan i često vrlo osoban, oslonjen na kolokvijalni govor sredine kojoj su se obraćali, učinio ih je pravim radijskim zvijezdama."[575]

Mijenjajući se s vremenom, radio se „spustio" na lokalnu razinu (kako kaže M. McLuhan postao je „bubanj plemena"),[576] sadržajno se okrećući lokalnim temama, ali je zadržao i neke prednosti kao promocijski i promidžbeni medij. Prednost radija kao javnoga medija [577]može se sagledati kroz više mogućnosti.[578] Najvažnije od njih su: 1) Radio je selektivan medij, a prodire u sve slojeve društva. 2) Radio se oslanja isključivo na riječ, tj. na audioefekt. Postoji jasna mogućnost vještoga korištenja zvučnih efekata i glazbe. 3) Radio ne zahtijeva toliku koncentraciju kao drugi mediji. Dopušta slušatelju razvijanje vlastite predodžbe o događaju i uvjetima događanja te uključivanje u situaciju na željeni način. 4) Radio posjeduje fleksibilnost glede izbora vremena i ponavljanja. Radijski spotovi znatno su jeftiniji od TV spotova, a lakše ih je i pripremiti.

Radio kao medij, naglašava M. McLuhan, na većinu ljudi djeluje prisno, osobno, nudeći svijet neizgovorene komunikacije između autora-spikera i slušatelja, što čini neposredna obilježja radija.[579] Činjenica je da su se mnoge javne osobe prilagodile radiju, dok isto tako mnogi nisu shvatili prednosti radija kao medija. **Činjenica da je Hitler uopće postao politička ličnost, izravno je posljedica radija** i sustava razglasa.[580]

Da je radio prilagodljiv mediji novim tehnologijama, televiziji, ali i internetu, sasvim je izvjesno i vidljivo u praksi. Danas brojne televizije prenose radioemisije, intervjue i sl., a razvio se *online* radio tako da ga je moguće pratiti preko pametnih telefona i drugih internetskih sustava.

Televizija

Pojam televizije sastavljen je od dvije riječi – grčke riječi *tele* (daleko) i latinske *visio* (viđenje, prikaz), a prvi je put spomenut na Međunarodnom kongresu elektrike u Parizu 1990. godine. Jasno je da je televizija skup tehnologija, ali i program koji gledamo. Imajući u vidu brojne definicije televizije, većina ističe da je to sustav koji se odnosi na sve aspekte televizijskoga programa, ali i na načine transmisije slike i zvuka.[581]

Kao medij televizija je, također, vezana za nastanak i razvoj znanosti o elektricitetu. Kao što je za radio bio problem kako ljudski glas transformirati u elektromagnetske valove i preko prijemnika ponovno ih sintetizirati u ljudske glasove, jednako je za teoretičare televizije bio prvi problem kako pretvoriti svjetlosne efekte u elektromagnetne valove, tj. kako rastaviti slike u elemente i ponovno ih na ekranima prijemnika sintetizirati u svjetlosne slike.

Idući prema sve većim sintezama izražavanja, nakon radija javlja se i televizija kao dvodimenzionalni medij koji istovremeno emitira glas i sliku, a u posljednje vrijeme hologramom ostvaruje i treću dimenziju. Danas je „stara dama" vodeći medij u svijetu i igra dominantnu ulogu u oblikovanju javnoga mišljenja. Iznimno utječe na društvene procese pa joj, stoga, politički subjekti pridaju veliko značenje.

Vizualni je element temeljni činitelj po kojemu se televizija razlikuje od ostalih medija i koja joj pruža tako golem utjecaj. Zbog svoga vizualnog utjecaja televizija naglašava osobnost. To je vrijednost koju komunikatori moraju imati u vidu u pripremi materijala za televizijsko emitiranje. Također, trebaju znati da televizijske emisije opstaju i gase se na temelju rejtinga gledanosti. Rejting određuje izbor emisije i njihov sadržaj.

Za javnu komunikaciju televizija je nezamjenjiv komunikacijski kanal jer predstavlja golemu arenu u kojoj mogu priopćiti razne društvene ideje. Istraživanja pokazuju da je televizija medij preko kojega građani primaju najviše informacija. To ukazuje na činjenicu da je ovaj medij važan za izvor informacija javnosti. S druge strane, televizija je vrlo važan promocijski medij. Prednosti televizije kao medija u promocijskome smislu ogledaju se u nekoliko važnih aspekata.[582] Najznačajnija pojedinačna prednost televizije kao medija jest velik utjecaj na gledatelje. U pridobivanju publike sudjeluju oblik, pokret i zvuk. Velika je prednost i mogućnost korištenja pokreta jer omogućuje demonstriranje proizvoda u stvarnim uvjetima. Dok se jedan proizvod - ideja propagira na televiziji, ne postoji mogućnost preklapanja druge poruke, kao što je to slučaj s novinama. Korištenje ljudskoga glasa smatra se puno učinkovitijim od prenošenja poruke tiskanom riječi. Televizija, također, omogućuje korištenje boja, što uvećava učinkovitost poruke i povećava prepoznatljivost proizvoda. Prednost televizije ogleda se u njezinoj selektivnosti i fleksibilnosti. Odabiranjem kanala i programa oglašivač ujedno bira i publiku kojoj se obraća. Televizija, također, posjeduje „unutarnju vrijednost" koju ne posjeduje nijedan drugi medij.

Tiskani mediji

Novine

Ideja o nabavljanju vijesti radi prodaje potječe iz doba renesanse. Kako su gradovi rasli, a trgovina se širila po Europi, ljudi su sve više uviđali da je potrebno znati što se događa u dalekim mjestima. Tiskari su se morali oslanjati na vijesti koje bi čuli od slučajnih namjernika, pa su svojim kupcima davali neredovne „pamflete novosti" izdavane s vremena na vrijeme.

U zemljama gdje su skoro svi odrasli pismeni, gdje gotovo svaki čovjek čita poneki dnevni list ili barem jedan njegov dio, teško je zamisliti grad ili državu bez novina. Povijesno gledano, njihovo značenje za život društva jasno se iskazalo tijekom tromjesečnoga novinarskog štrajka u New Yorku još 1963. godine.

Novine ne stvaraju jednu društvenu zajednicu, ali znatno pridonose određivanju njezinih granica i očuvanju njezina jedinstva. One zastupaju opće interese i stavove, naročito tamo gdje se iste novine pojavljuju svakoga jutra. Slično tomu, jedan lokalni list pomaže nekom gradu ili regiji očuvati osjećaj identiteta. Pored toga, novine, u najširemu smislu riječi, ističu i jedinstvo suvremenoga svijeta izvještavajući o tragičnim i zanimljivim događajima koji su se zbili tisućama kilometara daleko.

Tisak je „snažna poluga za osvajanje, čuvanje i jačanje vladavine masama".[583] U tako važnoj ulozi tiskanih medija danas dominiraju dnevne i tjedne novine, časopisi, specijalizirani listovi i dr. Sve ove tiskovine važne su i za javne organizacije, korporacije, tvrtke, NGO i dr., jer one i ovim komunikacijskim kanalima šalju svoje poruke ciljnim javnostima.

Jedno od obilježja dnevnih novina jest da im je životni vijek kratak (jedan dan). Iako dopiru do širokoga tržišta, prosječno vrijeme čitanja poruke manje je od 30 sekundi, što znači da korišteni apel mora poticati pozornost, interes i akciju. Stoga se preporučuje da apeli budu usmjereni na kvalitetu, kvantitetu i cijenu.

Fleksibilnost novina predstavlja značajnu prednost za promociju. Ona može koncentrirati kampanju u poželjnome vremenu (sezona), unutar posebnoga priloga, može vršiti promjenu neposredno prije izlaženja novina itd. Zbog fleksibilnosti, poruka se može mijenjati u skladu s različitim promjenama u okolini. Osim vremenske fleksibilnosti, novine se mogu prilagođavati i

zemljopisnome području. To znači da se poruka može slati samo u određenim regionalnim novinama ili opširniju poruku pozicionirati na ciljne skupine.

Časopisi

U odnosu na dnevne i tjedne novine, *časopisi* imaju svoje određene prednosti kao medij. Oni imaju više karakteristika i nisu primarno usmjereni na informiranje, kao što su većim dijelom dnevne novine. Prednosti časopisa su u njihovu selektivnome čitateljstvu, više se čitaju za vrijeme odmora, tehničkoj atraktivnosti, efektu boje i slike i fonta, duljini životnoga vijeka (aktualni su sedam dana), relativno su im niski troškovi i dr.

Svaki časopis, bez obzira na to nastoji li doprijeti do poslovnih ljudi, kućanica, studenata, sportaša ili nekih užih segmenta usmjerenih na vrlo usko područje interesa, može, ako je to ekonomski opravdano, biti profiliran i usmjeren upravo tom segmentu publike. Većina časopisa čita se u vrijeme odmora. Stoga postoji veća mogućnost da se oglas zamijeti i pročita nekoliko puta. Pozornost, razumijevanje, stvaranje interesa i zapamćenost, kao ključna faza u procesu komunikacije, odvijat će se u vrijeme odmora i samim tim bit će djelotvornije. Prednost časopisa je i korištenje kvalitetnijega papira, što omogućuje postizanje visokokvalitetnih boja u oglasima, čime se skreće čitateljeva pozornost.

Internet

Tijekom zadnjega desetljeća 20. stoljeća nove tehnologije imale su značajan utjecaj na medije, no njihov daljnji razvoj neće samo dovoditi do novih oblika komunikacije, nego će i utjecati na naš doživljaj demokracije. Događa se da su usluge poput elektroničke pošte, za koje korisnik treba samo telefon ili osobno računalo i malo odgovarajućega softvera, dostupne svima.

To je, također, i sve što je potrebno za uporabu interneta, tog „korita rijeke“ ili „super autoceste“ iz kojeg se cijedi beskraj informacija. Internet je kratica engleske riječi *INTERnational*+NET, što znači međunarodna mreža.[584]

Internet, često nazivan najdemokratičnijim medijem, zaista je pretvorio svijet u globalno selo. Kao novi medij internet je ostavio trag u politici, a to isto je učinio i u svakodnevnome informiranju. Iako se njegovi početci mogu pripisati ARPANET-u Ministarstva obrane, stvorenomu 1969. godine, internet je kao masovni politički medij novi fenomen. Prva važnija inovacija, koja

je pristup internetu omogućila i onima koji nisu tehnološka elita, bio je razvoj e-pošte 1972. godine. *The World Wide Web* nije predstavljen sve do 1991. godine, jer on nije imao potencijal postati masovnim političkim medijem sve dok nije omogućena široka dostupnost informacija.

Zbog toga je druga važna inovacija, koja je omogućila internetu da postane masovni medij, razvoj *Mosaic browsera* u 1993. godini i *Netscape browsera* u 1994. godini koji su omogućavali podatke i prikaze na korisniku blizak način.

Ovaj novi oblik komunikacije ima nevjerojatan potencijal za prijenos i brzinu prijenosa informacija. „Svi mediji povećavaju protok informacija, no čini se da je internet posebno prikladan. Zapravo, internet se povremeno i naziva *informacijskom autocestom*, ako ne i informacijskom super autocestom."[585] Kao takav, internet je u dvadeset i prvo stoljeće ušao kao obećavajući medij. Ovakav oblik komunikacije vrlo je koristan i važan za sve oblike društvenoga života. Zbog svojih nesagledivih mogućnosti primjenjuje se i u političkome marketingu.

Pišući o internetu, J. Street naglašava da su „građani tradicionalno pasivni primatelji političkih informacija koje dobivaju preko novina, radijskih postaja i televizijskih programa. Oni uživaju skroman stupanj sudjelovanja kroz pisma čitatelja, kontaktne emisije i slično, ali uglavnom su potrošači političkih informacija. Internet, izgleda, mijenja sve, omogućavajući ljudima da postanu uključeniji, da djeluju uzajamno s političkom sferom."[586]

„Osnovna je značajka interneta, odnosno multimedija i novih medija uopće, što mogu posredovati veću količinu informacija na primjereniji način za svakoga primatelja (riječju, slikom, grafikom i pokretom)."[587]

Internet je postao vizualni likovni i grafički bogat svijet informacija dostupan svima, a bogatstvo živih slika, zvuka i videa postalo je dostupno klikom miša.

Internet je postao takvo sredstvo komunikacije bez kojega je nezamisliva moderna komunikacija i znatno je promijenio oblik i stil kampanje. U političkoj promidžbi gotovo se više ne može raspravljati u kategorijama TV-a ili radiooglasa, jer se razvijaju novi oblici političkoga marketinga.

Mnogi američki političari, od Ala Gorea do Newta Gingricha, prigrlili su novu tehnologiju. „Potpredsjednik je izjavio kako želi stvoriti globalnu informatičku infrastrukturu vjerujući da ta beskrajna rijeka informacija može

'promovirati, zaštititi i sačuvati slobodu i demokraciju. N. Gingrich je, pak, razmatrao situaciju u kojoj bi moć prebacivali elektronički 'prema građanima izvan washingtonskoga pojasa."[588]

Glazba

Istraživači smatraju da su glazba i glazbeni oblik doveli do globalizacije učinkovitije od bilo kojega drugog medija. Naime, glazba može transcendirati ograničenja pisanoga i govornog jezika kako bi dospjela do masovne publike i svidjela joj se. Globalna glazbena industrija, kojom dominira mali broj multinacionalnih korporacija, izgrađena je na sposobnosti da otkrije, proizvede, proda i distribuira glazbene sposobnosti tisuće umjetnika publici u cijelome svijetu. Rast tehnologije omogućio je novije, složenije načine globalne distribucije glazbe.[589] Rast globalne glazbene industrije omogućio je uspjeh popularne glazbe i lokalnih glazbenih tradicija i stilova, kao što je latino glazba.

Film

Film pripada masovnim medijima, ali i umjetnosti, najčešće nazvan „sedmom umjetnošću". Film je vizualna projekcija u pokretu i namijenjen je publici. Film se definira kao fotografski i fonografski (slikovni i zvučni) zapis izvanjskoga svijeta, izvorno na filmskoj vrpci. Zadnjih desetljeća sve se češće koristi video, a zatim i digitalna tehnologija zapisa. Pojam se često koristi kao zajednički naziv za nijemi i zvučni film, a katkad mu se dodaju i animirani film i drugi srodni mediji (mediji pokretnih slika).[590] Film podrazumijeva i komercijalni i umjetnički film. Film je počeo kao zapis informacija o značajnim događajima, a uz igrani film razvija se filmsko novinarstvo – snimanje i prikazivanje žurnala koji se prikazuju prije igranih filmova. Važan je i kao kanal u brojnim profesijama zbog mogućnosti promotivnoga navođenja imena tvrtke ili proizvoda, pa čak i prikrivene reklame koja je u većini država zabranjena, ali se često koristi.

INTEGRIRANA KOMUNIKACIJA

U integriranoj komunikaciji komunikacijske se funkcije integriraju unutar istoga sustava/odjela i s njima se upravlja na temelju istoga plana strateških komunikacija.

S druge strane, integrirana marketinška komunikacija (engl. *integrated marketing communication)* je koncept integriranja komunikacije. Ovaj trend posebno je došao do izražaja početkom 1990-ih godina. Na integriranu marketinšku komunikaciju gleda se kao na proces upravljanja svim oblicima komuniciranja poduzeća koje gradi dugoročne pozitivne veze i odnose *(relationship)* sa sadašnjim i potencijalnim kupcima te drugim bitnim akterima u marketinškoj okolini poduzeća kao što su zaposlenici, dioničari, marketinški posrednici, zakonodavci, mediji, financijska javnost i drugi[591]. Glavna svrha integrirane marketinške komunikacije je stvaranje što pozitivnije predodžbe o poduzeću i njegovim proizvodima u glavama kupaca, kao i drugih dionika. U potrebi ujednačene (integrirane) komunikacije naglašena je potreba korporativnoga identiteta, korporativne komunikacije, korporativnoga ponašanja i korporativne kulture.

KONVERGENCIJA MEDIJA

Koncept dominacije jednoga medija napušten je i zamjenjuje ga konvergencija. Nikolas Negroponte 1979. godine započeo je popularizaciju ovoga koncepta kroz koncept konvergencije medija, kada je tvrdio da „sve komunikacijske tehnologije podliježu zajedničkoj metamorfozi koja se može pravilno razumjeti samo ako se promatra kao jedinstveno pitanje".

Konvergencija medija je proces temeljen na digitalnoj tehnologiji koji dokida tradicionalne granice među medijima. Najveći dio 20. st. medijski sadržaj isporučivao se preko različitih i međusobno inkompatibilnih platformi (knjiga, novina, časopisa, fotografija, gramofonskih ploča, magnetofonskih vrpca, filma, radija, televizije, videoigara). Digitalna tehnologija omogućila je povezivanje medijske, telekomunikacijske i računalne industrije. Izravna posljedica bila je popularizacija i širenje interneta kao univerzalne digitalne medijske platforme. Konvergencija medija potaknula je stvaranje potpuno novih industrija i usluga, omogućila proizvodnju novih oblika medijskih sadržaja i dovela do preobrazbe tradicionalnih medijskih tvrtki u multimedijske. Digitalizacija sadržaja potaknula je odvajanje sadržaja od klasičnih oblika njegove distribucije. Tako je tvrtka *Apple*, poznata po proizvodnji računala i pametnih telefona, postala daleko najveći svjetski distributer glazbenih sadržaja, a tvrtka *Google* svojom je internetskom tražilicom postala ključan čimbenik u pristupu publike vijestima i TV sadržajima.[592]

SAŽETAK

Definicija masovne komunikacije

Svi komunikacijski oblici kod kojih se izjave javno prenose tehničkim distribucijskim sredstvima (medijima) neizravno (uz prostornu ili vremensku ili prostorno-vremensku distancu između partnera u komunikaciji) i jednostrano (dakle bez promjene uloge između onoga koji daju izjave i onoga koji je prima) disperzivnoj publici (za razliku od nazočne publike).

Masovni mediji

To su tehničko-tehnološke strukture, nastale sklopom umjetnih i dijelom prirodnih uvjeta, s njima svojstvenim mogućnostima simboličke ekspertize, tj. specifičnim jezikom, posredstvom kojih se, iz jednoga ili više komunikacijskih centara, distribuiraju poruke prema neograničenomu mnoštvu pojedinaca – masovnoj publici.

Mediji su javnost i kanali komunikacije

Mediji istovremeno imaju dvije funkcije; oni su javnost, ali su i „materijalni supstrat pomoću kojeg se informacije posreduju u komunikacijskom kanalu".

Radio

To je prvi elektronički medij masovnoga komuniciranja koji se mijenjao u skladu s promjenama u društvu. S vremenom se s nacionalne „spustio" na lokalnu razinu i okrenuo lokalnim temama, zadržavajući pritom prednosti promidžbenoga medija. Na većinu ljudi djeluje prisno, osobno, nudeći svijet neizgovorene komunikacije između autora-spikera i slušatelja.

Televizija

Vodeći medij u svijetu koji igra dominantnu ulogu u oblikovanju javnoga mišljenja. Medij preko kojeg građani primaju najviše informacija. Ima najveći utjecaj u smislu promidžbenih mogućnosti jer u pridobivanju publike istovremeno sudjeluju oblik, pokret i zvuk.

Tiskani mediji / novine

Oni podrazumijevaju široku paletu medija; dnevne i tjedne novine, časopise, specijalizirane listove i dr. Ograničenje novina je kratkoća životnoga vijeka (npr. dnevnim novinama tek jedan dan). Iako dopiru do širokoga tržišta, prosječno vrijeme čitanja jedne poruke je manje od 30 sekundi, što znači da korišteni apel mora poticati pozornost, interes i akciju.

Internet

Kao novi medij internet pretvorio je svijet u globalno selo. Ima nevjerojatan potencijal za prijenos i brzinu prijenosa informacija. Može posredovati veću količinu informacija i njihovu prezentaciju prilagoditi na potpuno primjeren način za svakoga pojedinačnog primatelja.

Glazba

Glazba može transcendirati ograničenja pisanoga i govornog jezika kako bi dospjela do masovne publike i svidjela joj se. Rast tehnologije omogućio je novije, složenije načine globalne distribucije glazbe i tako značajno proširio njezinu prisutnost.

Film

Film pripada masovnim medijima, ali i umjetnosti, najčešće nazvan „sedmom umjetnošću". Važan je kao komunikacijski kanal u brojnim profesijama zbog mogućnosti promotivnoga navođenja imena tvrtke ili proizvoda, pa čak i prikrivene reklame koja je u većini država zabranjena, ali se često koristi.

Integrirana komunikacija

Komunikacija u kojoj se komunikacijske funkcije integriraju unutar istoga sustava/odjela i s njima se upravlja na temelju istoga plana strateških komunikacija.

Konvergencija medija

Proces temeljen na digitalnoj tehnologiji koji dokida tradicionalne granice između medija. Digitalna tehnologija omogućila je povezivanje medijske, telekomunikacijske i računalne industrije. Izravna posljedica bila je popularizacija i širenje interneta kao univerzalne digitalne medijske platforme.

Pitanja za provjeru znanja

1. Koje područje proučava znanost o medijima?
2. Objasnite razliku u pojmovima masovne komunikacije i masovnih medija.
3. Koje dvije ključne uloge mogu imati mediji u prostoru javnoga komuniciranja?
4. Objasnite razliku između medija za unutarnju javnost i medija za vanjsku javnost.
5. Koje su ključne razlike između radija, televizije i interneta ako ih promatramo kao promidžbene platforme?
6. Na koji način glazba i film služe kao kanali komunikacije u masovnom komuniciranju?
7. Što je integrirana marketinška komunikacija?
8. Što podrazumijeva koncept konvergencije medija?



DODATNA LITERATURA

- Haralambos, M., Holborn, M.: *Sociologija – teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, 2002.
- Kečo-Isaković, E.: *Izazovi mas-medija*, TKD Šahinpašić, Sarajevo, 2006.
- Markić, B.: *Poslovna informatika,* HKD Napredak, Sarajevo, 2002.
- McCroskey, J. C., Richmond, V. P.: *Fundamentals of Human Communication*, Waveland Press, Illinois, 1996.
- McLuhan, M.: *Razumijevanje medija*, Golden marketing-tehnička knjiga, Zagreb, 2008.
- McQuail, D.: *Towards a Sociology of Mass Communications*, London, 1969.
- Perišin, T.: *Televizija*, u: Z. Peruško (ur.): Uvod u medije, Naklada Jesenski i Turk, Hrvatsko sociološko društvo Zagreb, Zagreb, 2011.
- Peruško, Z.: *Uvod u medije*, Naklada Jesenski i Turk, Hrvatsko sociološko društvo Zagreb, Zagreb, 2011.
- Plenković, M.: *Komunikologija masovnih medija*, Barbat, Zagreb, 1993.
- Radojković, M., Miletić, M.: *Komuniciranje mediji i društvo*, Stylos, Beograd, 2005.
- Tomić, Z.: *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2016.
- 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.
- Vreg, F.: *Demokratsko komuniciranje*, Narodna i univerzitetska biblioteka BiH, Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 1991.

17.
INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA

JEZIK I KULTURA

Jezik je osnovno sredstvo kojim se ljudi koriste kako bi komunicirali jedni s drugima. Jezik povezuje sugovornike u dinamičnome i povratnom procesu. O ljudima učimo na temelju onoga što nam kažu i kako nam to kažu, a o sebi učimo na temelju reakcije drugih ljudi na ono što mi kažemo, i o svojim odnosima s drugima putem razmjene koju s njima ostvarujemo tijekom komunikacijskih interakcija.[593]

Kao što se vidi, jezik je osnovno sredstvo pomoću kojega ljudi osiguravaju funkcioniranje društva. U svome najosnovnijem obliku, jezik je oruđe kojim se ljudi koriste za prenošenje ideja, misli i osjećaja drugima. Jezik nam, također, omogućava i da skupljamo znanje i da komuniciramo s onima koji nisu u dosegu našega glasa i u prostoru i u vremenu. Jezik ima mnoge kulturne, etničke i društvene funkcije. S gledišta kulture, to je osnovno sredstvo očuvanja kulture i osnovni medij za prenošenje kulture novim naraštajima. Jezik pomaže u uspostavi i očuvanju neke zajednice povezujući pojedince u zajednicu na temelju zajedničkoga identiteta. S društvenoga gledišta, jezik je važan za sve aspekte ljudske interakcije.[594]

S druge strane, razgovor je temeljni oblik komunikacije jer nam služi kao sredstvo za upravljanje ljudskim poslovima. To je proces miješanja misli i ideja, bez nužnoga traganja za istinom ili dokazivanjem poente. Razgovorna funkcija jezika odražava i postignuće ljudskih kultura i ono što je moguće prenijeti budućim društvima.[595]

Jezik nije moguće odvojiti od kulture. Riječi koje predstavljaju pojedine stvari različite su u različitim jezicima. U situacijama, pak, u kojima različite kulture koriste isti jezik postoje razlike u značenjima riječi i njihovu izgovoru. To potvrđuje da je jezik znatno više od pukoga sustava raznih simbola i pravila koji nam omogućava komunikaciju s drugim ljudima. Sredstvo je pomoću kojega ljudi razmišljaju i oblikuju svoju stvarnost.

Uspoređivanjem američkoga engleskog i britanskog engleskog jezika možemo naići na primjere različitoga značenja riječi i različitih izgovora. Neka riječ može imati više različitih značenja, ovisno o prethodnim iskustvima i kontekstu u kojemu se s njom susrećemo. Primjerice, jednoj osobi riječ *cool* (hladno) može značiti nešto što se odnosi na vremenske uvjete, a drugoj osobi *cool* može značiti nešto što je lijepo, moderno, mladalački

i poželjno. Dakle, svaka osoba na temelju vlastitih jedinstvenih iskustava odlučuje o tome što neka riječ znači.[596]

KULTURA I INTERAKCIJA

Kao što je rečeno, značajno se razlikuju načini na koje pojedine kulture koriste jezik. Za razumijevanje verbalnoga aspekta interkulturalne komunikacije razmotrit ćemo neke osobine jezika.

Izravnost i neizravnost. Način uporabe jezika odražava mnoge vrijednosti neke kulture. Stupanj do kojega neka kultura cijeni izravnost ili neizravnost održava se u njezinu jezičnome stilu. Primjerice, većini Amerikanaca bliska je izravnost u jeziku jer taj stil predstavlja oblik kulturne interakcije koja prevladava u toj zemlji. Znamo da su Amerikanci rijetko suzdržani i njihov je jezični stil izravna otvorenost i iskrenost, tj. eksplicitno se izražavaju. Oni odmah prelaze na stvar. S druge strane, istočnjačke kulture taj američki stil doživljavaju kao nepristojan i kao odraz nepoštovanja prema drugima. U kulturama istoka koriste se neizravni jezični stilovi kako bi se na taj način sačuvali dostojanstvo, osjećaji i čast drugih ljudi. Nužno je izbjegavati „oštre riječi". Azijci imaju poslovicu koja kaže: „Jednom kada se strijela odapne, više se ne može vratiti."[597] Naprimjer, Kinezi se služe neizravnim jezikom i kada žele nekoga uvrijediti. Korejski jezik, također, odražava kulturnu sklonost poštovanju drugih ljudi, kao i što to čine i Meksikanci.[598]

Izražavanje efekata. Način izražavanja *emocionalnih efekata* također se razlikuje u jezičnome ponašanju. Primjerice, Korejci su mnogo suzdržaniji od Amerikanaca i oni svoje osjećaje verbalno ne izražavaju ni slobodno ni otvoreno. Čak ni ljubav ne izražavaju tako otvoreno, toplo i slatko kao u SAD-u. Britanski engleski pun je eufemizama koji govornicima omogućavaju da izbjegnu izražavanje snažnih osjećaja. Primjerice, kada Britanci žele izraziti neslaganje, skloni su svoju opasku započeti frazama: „Možda sam u krivu, ali…" ili „Ima samo jedna stvar o kojoj govorite koja me malčice zabrinjava." Drugi primjer tako istančanih poruka često je korištenje zahvalnosti prije same opaske: „Bio bih vam jako zahvalan da…" ili „Velika vam hvala, ali…". Izražavanje ljutnje također se razlikuje od kulture do kulture. Među govornicima američkoga engleskog uobičajen način izražavanja ljutnje je podizanje glasa.[599]

Žene i jezik. Općenito rečeno, žene i muškarci tvore dvije različite lingvističke skupine jer su se žene i muškarci socijalizacijom naučili izražavati na različite načine, u skladu s kulturnim normama koje razlikuju i podržavaju različite rodne uloge. Žene razgovoru pridaju veće i drugačije značenje. Žene i muškarci imaju različite komunikacijske stilove. Većini žena komunikacija služi kao osnovno sredstvo uspostavljanja i održavanja odnosa s drugima. Nakon istraživanja rodnih pitanja, identificirano je *šest obilježja ženske komunikacije* koje njeguju *veze, podršku, bliskost i razumijevanje:* 1) jednakost, 2) pružanje potpore, 3) razumijevanje osjećaja, 4) održavanje razgovora, 5) razumijevanje, 6) bliskost među ljudima.

Obilježja ženske komunikacije u oštroj su suprotnosti s obilježjima muške komunikacije. Prvenstvena svrha muške komunikacije uspostava je nadzora, očuvanje nezavisnosti i poboljšanje položaja. Istraživači su izdvojili pet značajki muškoga govora: 1) muški se govor usredotočuje na aktivnost i umanjuje osjećaje; 2) izražava superiornost i njime se odražava kontrola; 3) muškarci su asertivni do kraja granica; 4) muškarci su skloni govoriti u apstraktnim pojmovima i općenito; 5) muška komunikacija ne izražava dosta razumijevanja. Za razliku od muškaraca, žene su u komunikaciji u prvome redu zaokupljene međuljudskim odnosima, dok su muškarci prvenstveno zainteresirani da „obave posao". Žene češće od muškaraca govore o odnosima i osjećajima.[600]

Budite jasni. Jasnoća u interkulturalnoj komunikaciji ovisi o vašoj sposobnosti razumijevanja različitih kodnih sustava. Važno je izražavati se jasno i koncizno. Uvijek objasnite značenje žargona ako ih koristite. Važna je opreznost u uporabi idioma i govorite u manjim jezičnim jedinicama. Ponovite ključne ideje i potičite sugovornike da postavljaju pitanja. Da biste bili jasni, provjerite razumiju li vas sugovornici.

KULTUROLOŠKE RAZLIKE

Svako od nas raste u *kulturi* koja daje primjere prihvatljiva ponašanja i vjerovanja. Možda nismo ni svjesni većine osnovnih odlika naše vlastite kulture dok ne dođemo u kontakt s ljudima koji rade stvari drugačije. Ako dolazimo iz kulture gdje su psi osobni ljubimci, to se tumačenje može činiti *prirodnim* sve dok ne doznamo da se u drugim kulturama psi, kao i pilići, uzgajaju za hranu.

Kultura se može promatrati u užemu i širem značenju. *Kultura u užemu značenju* izjednačava se s civilizacijom i uključuje sve aspekte i proizvode društvenoga života. *Kultura u širemu značenju* odnosi se na stečene odlike mišljenja, osjećaja i djelovanja i predmet je istraživanja međukulturalnoga menadžmenta. Predmet međukulturalnoga menadžmenta su i nacionalne kulture, odnosno kulture društva. Nacionalnu kulturu čine vrijednosti i stavovi zajednički ljudima iz određene zemlje koji oblikuju njihovo ponašanje i uvjerenja o tome što je važno. Kako je bit kulture na različitim razinama ista, nacionalna kultura određuje se jednostavno i kao geografska distinkcija utemeljena na fizičkim granicama države.[601]

Navest ćemo nekoliko pokazatelja kulturne vrijednosti različitih zemalja:

SAD: sloboda, neovisnost, samopouzdanje, ravnopravnost, individualizam, konkurencija, djelotvornost, točnost, izravnost, otvorenost;

Japan: pripadanje, grupni sklad, kolektivnost, dob/seniorstvo, grupni konsenzus, suradnja, kvaliteta, strpljenje, neizravnost, posredovanje;

Arapske zemlje: obiteljska sigurnost, obiteljski sklad, roditeljsko vođenje, dob, autoritet, kompromis, odanost, strpljenje, neizravnost, gostoljubivost.

KULTURE VISOKOGA I NISKOG KONTEKSTA

Danas kada razmišljamo o čitavome spektru različitih kultura, kultura se dijeli u dvije kategorije: kategoriju *visokoga i kategoriju niskoga konteksta.* Kulture visokoga i niskog konteksta najvažnije su dimenzije kulture, koje određuju opći pristup komunikacijama, kao odnos prema kontekstu, na temelju kojega se razlikuju kulture niskog i kulture visokog konteksta. *Kontekst* ovdje označava način na koji pojedinci i društva traže i prikupljaju informacije i znanja te utvrđuju njihovo značenje. Obuhvaća različite informacije u svezi s procesom komuniciranja koje pomažu u prenošenju i razumijevanju poruke.[602]

U kulturama visokoga konteksta većina informacija izvedena je iz konteksta poruke i mali se broj informacija eksplicitno prenosi. To su tzv. društva usmene kulture.[603] Dakle, u njima se poruke često daju u kodiranome obliku i neizravno, tako da njihovo razumijevanje zahtijeva i analizu načina na koji su prenesene, neverbalnoga govora i niza drugih elemenata

komuniciranja. Primatelj poruke mora dekodirati i protumačiti njezino značenje uzimajući u obzir ne samo ono što je rečeno nego i način na koji je rečeno. Može se reći da je moto takvih kultura *čitaj između redaka.*[604] Japanska, kineska, arapska i latinoamerička kultura te mnoge južnoeuropske zemlje su visokoga konteksta.

U *kulturama niskog konteksta* kontekst je manje važan. Većina informacija eksplicitno je objašnjena. Njemačka, SAD, Kanada, Australija i skandinavske kulture niskoga su konteksta. U ovim kulturama prevladavaju pisane, eksplicitne informacije i poruke. Komuniciranje je proces razmjene podataka i informacija. Poslovne su poruke izravne, jasne i utemeljene na činjenicama. Ljudi iz takvih kultura traže informacije za odlučivanje iz baze podataka i iz istraživačkih baza, a u njihova prikupljanja više se oslanjaju na čitanje, izvješća i službene izvore informacija nego na osobne kontakte. To su zapravo društva pisane kulture, a njihov je moto: *reci što misliš i napiši to.* U ovim kulturama prevladava izravan, eksplicitan stil komuniciranja. Sklapanje poslova važnije je od odnosa i povjerenja, a individualna dobrobit i postignuće važniji su od grupnoga postignuća.[605]

Kulture visokoga i niskog konteksta uvažavaju različite vrste komunikacije i imaju različite stavove prema usmenim i pismenim kanalima.[606] Kulture niskoga konteksta koje zagovaraju izravan pristup mogu shvatiti neizravnost kao nepoštenje ili manipulaciju. Pisanu se riječ može promatrati važnijom od usmene. Tako su ugovori obavezujući, ali se obećanja mogu prekršiti. Pojedinosti su važne.

VRIJEME

Poznato je da razlike u vremenskim zonama otežavaju međunarodnu komunikaciju. Može se zaključiti da su od toga tehničkog problema važniji različiti pogledi na vrijeme i odnos prema vremenu.

Organizacije na zapadu (poslovni svijet, vlade, škole) nastoje imati naglašen osjećaj za kalendar i sat. Biti *na vrijeme* znak je pouzdanosti. Druge kulture mogu imati poseban osjećaj prema godišnjemu dobu i mjesecu, suncu, unutarnjim *satovima tijela* ili osobnom osjećaju da je *pravo vrijeme.* Ljudi u Sjevernoj Americi, koji vjeruju *da je vrijeme novac,* često su frustrirani u pregovorima s ljudima koji stalno negdje žure. Dio problema je u tome što ljudi u nekim kulturama žele utemeljiti *osobni odnos* prije nego

odluče hoće li raditi posao jedni s drugima. Problem je još veći jer razne kulture mjere *sporno* vrijeme različito. U Sjevernoj Americi uglavnom se mjeri vrijeme od pet minuta. Netko tko kasni pet minuta na sastanak ili razgovor za posao, prisiljen je ispričati se. U drugim kulturama 15 minuta ili pola sata može biti najmanji *komad* mjerenja vremena. Za nekoga tko mjeri *tolerantno* vrijeme od 15 minuta, kasniti 45 minuta nije gore nego kasniti 15 minuta nekomu tko je svjestan manje jedinice mjerenja.[607]

Različite kulture imaju različite pristupe planiranju vremena. U nekim zemljama morate zakazati važne sastanke barem dva tjedna unaprijed. U drugim zemljama ni ljudi se ne „rezerviraju" tako daleko unaprijed, a datum određen dva tjedna unaprijed može biti zaboravljen. U arapskim zemljama zakazivanje sastanaka treba planirati samo tri ili četiri dana unaprijed.[608] Prema nekim autorima Europljani planiraju manje događaja u usporedivom razdoblju vremena nego ljudi iz Sjeverne Amerike.

MONOKROMNE I POLIKROMNE KULTURE

Navedeni konteksti važni su s obzirom na to na što ljudi obraćaju pozornost, a što zanemaruju. Postoji razlika između monokromnih i polikromnih kultura.

U monokromnim kulturama (M-vrijeme) ljudi se ponašaju na usredotočen način. Jedan posao čini samo jednu važnu aktivnost u vremenu, tj. posao se obavlja sukcesivno, jedan po jedan, metodički i planski. U ovim kulturama vrijeme je važan resurs pa se razdvaja poslovna od privatne sfere. To su istodobno kulture niskoga konteksta. SAD se tradicionalno smatra monokroničnom kulturom, iako se to može mijenjati jer ljudi zaključuju poslovne dogovore svojim mobitelima. Ali od nas se očekuje da se usredotočimo na ljude kada smo s njima. Nepristojno je čitati knjigu za vrijeme sastanka, čak i ako se većina sastanka ne odnosi izravno na osobu koja čita. Kada se američki menadžeri osjećaju uvrijeđenim jer latinoamerički menadžer gleda također druge ljude za *vrijeme njihova* sastanka, dvije vrste vremena su u konfliktu.[609]

U polikromnim kulturama (P-vrijeme), kojima pripadaju arapske zemlje, zemlje Latinske Amerike i neke zemlje Južne Europe, ljudi istodobno obavljaju više stvari, često neplanirano. U ovim kulturama nije sve točno isplanirano i precizirano. Smatraju da su stvarnost događaja i prilika važniji

od planiranja i određivanja rokova. Za njih su na prvome mjestu ljudi i odnosi pa tek onda vrijeme. Smatraju da se sve može obaviti i sutra. Ne odvajaju, nego isprepliću privatnu i poslovnu sferu, društvene i službene aktivnosti.[610]

KULTURE U ODNOSU PREMA VREMENU

Pojedini autori pri klasificiranju kultura uključuju orijentaciju i na vrijeme i aktivnost, kao i društvene odnose. U tom kontekstu navode tri tipa kultura:[611]

1) *Kulture okrenute prošlosti.* U tim kulturama naglasak se stavlja na prošlost i tradiciju, primjerice kultura u Kini, Velikoj Britaniji, u zemljama Istočne Europe. Britanci jako drže do tradicije i često se kaže da se opiru promjenama.
2) *Kulture okrenute sadašnjosti.* To su kulture koje vrednuju sadašnji trenutak, primjerice kultura u Meksiku i Latinskoj Americi. Filipinska i južnoamerička kultura naglašavaju uživanje i življenje za ovaj trenutak.
3) *Kulture okrenute budućnosti* koje stavljaju naglasak na promjenu, inovacije i viziju budućnosti, primjerice kultura u SAD-u.

DRUGI KULTURALNI PROFILI

Orijentacija na *aktivnost* predstavlja način na koji kultura doživljava određenu aktivnost:[612]

1) *Orijentacija na bivanje* označava spontano, aktivno i duhovno kao važnije od materijalnih vrijednosti, npr. azijske kulture;

2) *Orijentacija na rad* stavlja naglasak na postignuća, vidljive rezultate koji su proizišli iz djelovanja; takva je orijentacija karakteristična za SAD.[613]

Kulture se mogu promatrati i s obzirom na relacijsku orijentaciju. *Relacijska orijentacija* bavi se načinom na koji ljudi doživljavaju svoje odnose s drugim. Mnoge arapske kulture vjeruju u *autoritarne odnose,* dok *kolektivne kulture,* koje prevladaju u Kini, Meksiku, Latinskoj Americi, vide skupine kao najvažniji društveni entitet. *Individualistički odnosi* zasnivaju se na jednakim pravima za sve ljude. Takva je orijentacija u SAD-u.[614]

Linearna kultura stavlja naglasak na početak i kraj događaja, ima jedinstvene teme i oslanja se na empirijske dokaze. *Nelinearna kultura* bavi se različitim temama i oslanja se na usmenu komunikaciju. Ove su dimenzije važne za planiranje i koordinaciju aktivnosti odnosa s javnošću.[615]

GOVOR TIJELA U INTERKULTURALNOJ KOMUNIKACIJI

Hodanje

Ljudi iz različitih kultura čak i hodaju drugačije. Osobe iz jedne kulture često reagiraju negativno na hod iz druge kulture. Za Francuze je američki hod neciviliziran. Za Angloamerikance ponekad je hod Hispanoamerikanca prijeteći, a način na koji hodaju odaje seksualnost, iako nema dokaza za takvo što.

Odijevanje

Poslovni su kostimi i odijela standardna odjeća javnih i poslovnih osoba jer je to najprihvaćeniji oblik odijevanja javnih službenica i službenika. U Sjevernoj Americi određeni stilovi i boje odijevanja smatraju se *profesionalnijim* i više *vjerodostojnijim.* U ovoj zemlji odjeća se može upotrijebiti za izražavanje ekonomskoga položaja, obrazovnog stupnja, socijalnog statusa, moralnih standarda, sportskih vještina i/ili interesa, sustava vjerovanja (političkih, filozofskih, vjerskih) i razine profinjenosti.[616] U Japanu odijevanje označava ne samo status nego također i skupinu zanimanja. Studenti nose uniforme. Značke tvrtke pokazuju položaj unutar organizacije. Radnici nose drugačiju odjeću kada su u štrajku, nego kada rade. Predsjednika Irana nećete vidjeti u kravati. Dolaskom na vlast u Afganistanu talibani su donijeli svoj pravilnik o odijevanju. U arapskim zemljama javne osobe vidjet ćete u tradicionalnoj odjeći. Poslovne ljude na Zapadu ni ljeti nećete vidjeti da kravatu nose na košulje kratkih rukava. Ovisno o pojedinoj kulturi postoji niz drugih specifičnosti u stilovima oblačenja.

Osobni izgled

Već smo se bavili važnošću prvoga dojma. Potrebno je naglasiti da osobni izgled značajno utječe na taj dojam. U međunarodnoj komunikaciji, u

kojoj je puno jezični zamki, osobni izgled poprima dodatnu vrijednost. Mnoge zemlje imaju svoja pravila u pristupu odijevanja. Primjerice, kultura SAD-a je neformalna i unutar te kulture ističe se „ležeran petak". Druge kulture mogu biti značajno formalnije. Tako je u Japanu tamno plavo odijelo standardna odora zaposlenika japanske tvrtke. Iako su mladi naraštaji Japanaca počeli nositi odjeću u više boja i stilova, konzervativno odijevanje i dalje je norma za rukovoditelje i direktore. U Njemačkoj se poslovni ljudi, također, odijevaju konzervativno, pri čemu se kao norma uzima tamno odijelo ili kostim i bijela košulja. U velikome dijelu Južne Amerike uspjeh se povezuje s izgledom. Direktori tvrtki nose moderna odijela. U Indoneziji, na Filipinima i u Maleziji domaći poslovni ljudi imaju opušteniji odnos prema odijevanju, pa često izostavljaju sako i kravatu.[617]

Osmijeh

U zapadnim kulturama osmijeh je načelno znak sreće i zadovoljstva, ali u istočnim zemljama (Azija) može biti znak zbunjenosti i nelagode. U SAD-u osmijeh se razlikuje od područja do područja. Prije dvadeset godina R. Birdwhistell otkrio je da se *srednja klasa pojedinaca* iz Ohija, Indiane i Ilinoisa smiješila više nego ljudi iz Massachusettsa, New Hampshirea i Mainea koji su se smiješili više nego zapadni Njujorčani. Ljudi iz gradova u južnim i graničnim državama – Atlanta, Louisville, Memphis i Nashville – smiješili su se više od svih. Neki su učenici spekulirali da ljudi sa sjeveroistoka možda ne vjeruju u iskrenost južnjaka koji se mnogo smiješe (kao bivši predsjednik Jimmy Carter). Učenici iz drugih zemalja koji dođu na američka sveučilišta mogu biti zbunjeni američkom tendencijom da se smiješe strancima – sve dok ne shvate da osmijeh *ne znači* ništa loše.[618]

U Njemačkoj su osmijesi rezervirani za prijatelje. Japanci se smiješe ne samo kada im je drago ili kada su veseli nego i kada žele reći: „Gledajte svoja posla." ili kada žele prikriti zbunjenost, tugu, pa čak i bijes. Japanci uče kontrolirati svoje emocije. U situacijama s jakim emocijama smatra se prihvatljivim da se smiješi ili smije, ali ne da se mršti ili plače. U nekim poslovima u SAD-u smatra se prihvatljivim mrštenje, psovka i vikanje, ali ne i plač. Ipak i *bijes* i *plač* mogu biti izraz iste emocije: frustracije, odnosno da nismo dobili što smo željeli.[619]

Pogledi u oči

Pogledi su uvijek bili dio naše komunikacije. „Topao“ ili „zao“ pogled postali su teme romana i filmova. Snaga pogleda u oči, odnosno skrivanja pogleda, možda se najbolje vide kod profesionalnih igrača pokera koji se tijekom važnih turnira nastoje sakriti iza tamnih naočala. Nobelovac Bob Dylan snagu očiju istaknuo je u svojoj pjesmi: „Tvoje su mi oči te noći rekle više nego što bi tvoje usne ikada mogle reći.“

U Sjedinjenim Američkim Državama oči imaju šest važnih komunikacijskih funkcija: 1) *pokazuju razinu pozornosti, interesa i uzbuđenosti,* 2) *utječu na pomjenu stava i uvjerenja,* 3) *upravljaju interakcijom,* 4) *izražavaju efekt,* 5) *određuju odnos moći i statusa,* 6) *preuzimaju središnju ulogu u upravljanju dojmovima.*[620]

Bijelci u Sjevernoj Americi smatraju *izravno gledanje u oči* znakom poštenja. Ali u brojnim kulturama obaranje pogleda znak je odgovarajuće poslušnosti pretpostavljenom. Djecu u Portoriku uče da im se pogled ne susretne s pogledom odrasle osobe. Japanci uče gledati u vrat. Izravno i dugotrajno gledanje u oči može se protumačiti kao agresija i neprijateljstvo. U Koreji duži izravan pogled u oči smatra se neuljudnim. Od osobe nižega ranga očekuje se da prvo gleda dolje.[621]

Arapi su u laboratorijskim eksperimentima gledali jedan u drugoga više nego što su to činila dva Amerikanca ili dva Engleza. Izravno gledanje u oči toliko je važno da Arapi ne vole pričati s osobama koje nose tamne naočale ili dok hodaju jedan uz drugoga. To se smatra neuljudnim. U muslimanskim zemljama ne očekuje se da se žene i muškarci gledaju izravno u oči. Te razlike mogu voditi do pogrešne komunikacije na multikulturalnome radnom mjestu.

Pokreti

Istraživanja koja je petnaest godina provodio R. Birdwhistell[622] (od 1950. do 1965. godine) nisu otkrila nijedan pokret tijelom koji ima isto značenje u svim društvima. U Bugarskoj, naprimjer, ljudi klimaju glavom gore-dolje da označe *ne* ili da mrdaju lijevo-desno da označe *da.* Pokreti koji znače odobravanje u SAD-u mogu imati vrlo različito značenje u drugim zemljama. Palac podignut gore znak je koji znači *dobar posao* ili

naprijed u SAD-u i većini zemalja Zapadne Europe, a u Grčkoj je vulgarna uvreda. Krug napravljen od palca i kažiprsta, što znači *u redu* u SAD-u, u južnoj Italiji je nepristojno, a u Francuskoj i Belgiji može značiti *ne vrijediš ništa.*

Studije su otkrile da liječnici koji govore španjolski smatraju mentalne mogućnosti latinoameričkih bolesnika mnogo višima nego liječnici koji govore engleski jezik. Kulturne razlike u pokretima mogu pridonijeti krivoj procjeni. Slično angloamerički nadzornici na radnome mjestu mogu podcijeniti mogućnost Hispanoamerikanaca jer se geste razlikuju u te dvije kulture.[623]

Tri su najčešća pokreta (geste) koji su zajednički raznim kulturama, a koje u sebi nose bitne razlike: *krug prstima (ruke), podignuti palac i V-znak.*[624]

Krug prstima (ruke), *(The ring)* – znak populariziran u SAD-u u 19. stoljeću u novinama koje su počele uporabljivati početna slova kao kraticu za uobičajene fraze. Postoje različita tumačenja što je nekada značila skraćenica *O. K.*. Neki vjeruju da je značila *sve točno* (engl. *all correct*). Ima i drugih mišljenja. No, kakva god bila povijest, danas je značenje *O. K.* zajedničko u svim zemljama engleskoga govornog područja. Međutim taj znak u nekim zemljama ima drugačije značenje. U Francuskoj i Belgiji krug znači *nula* ili *ništa*. U Japanu krug može označavati novac. U nekim mediteranskim zemljama to je znak za rupu koji se često koristi kao aluzija na homoseksualne sklonosti muškaraca kao u Grčkoj, dok bi Turčin mogao pomisliti da ga nazivate *šupkom*. Savjet je da se ako putujete ili poslujete na međunarodnome tržištu, posavjetujte koji se signali smiju, a koji ne smiju koristiti da biste izbjegli neugodne situacije.[625]



Slika 36. ***Krug prstima*** **(ruke) –** ***The ring***

Podignuti palac *(The Thumb-Up)* – u zemljama u kojima je nazočan jak britanski utjecaj (Australija, SAD, Južna Afrika, Novi Zeland, Singapur) pokret podizanja palca ima tri značenja: koriste ga autostoperi, služi kao signal *O. K.*, snažno trzanje palcem naviše postaje uvreda sa značenjem: *stjeram ti ga.* U Grčkoj se palac potiskuje prema naprijed i doslovno znači: *nabijem ti ga.* Stoga nemojte stopirati u Grčkoj. Kad Europljani broje do pet, počinju s podignutim palcem koji znači *jedan*. Većina ljudi s engleskoga govornog područja počinje brojati od kažiprsta. Podignut palac u tom brojanju označava *pet.* Kao najjači prst na ruci, palac simbolizira i fizičku snagu.[626]

V (The V-sign) – viktorija je uobičajena u Australiji, Novom Zelandu i Velikoj Britaniji i tumači se kao: *stjeram ti ga.* Winston Churchill je tijekom Drugog svjetskog rata popularizirao znak *V (V for victory),* ali se ta inačica s dva podignuta prsta pokazivala s dlanom okrenutim van, dok dlan okrenut prema govorniku označava spomenutu uvredljivu inačicu.[627]

Razmak

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.[628]

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 miješanog 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 suprotnoga spola sjede na većoj udaljenosti jedni od drugih.[629]

Rukovanje

Tehnike rukovanja različite su u pojedinim kulturama. Britanske, australijske, novozelandske, njemačke i američke kolege obično se rukuju prilikom

dolaska i odlaska. Većina europskih kultura rukovat će se međusobno više puta tijekom dana, a uočeno je da neki Francuzi tijekom dana provedu čak 30 minuta rukujući se. Indijske, azijske i arapske kulture mogu zadržati vašu ruku i nakon završetka rukovanja. Nijemci i Francuzi vam jednom ili dva puta protresu ruku i potom je vrlo kratko zadrže, dok je Britanci protresu tri do pet puta, a Australci pet do sedam puta.[630]

Boje

U međunarodnoj komunikaciji treba voditi računa o vizualnim simbolima. Da bi poruke bile uvjerljive, treba koristiti jezik i izraze svojstvene svakoj zemlji. Boje su vrsta vizualnih simbola s vrlo različitim značenjima u pojedinim kulturama i prenose različite poruke. Mogu biti znak žalosti, sreće i ljubavi. U SAD-u osobe koje žaluju nose crno na pokope, dok mladi nose bijelo. U Japanu je bijelo boja smrti. Grimizno se cvijeće daje mrtvima u Meksiku. U Koreji se crvena tinta koristi da zabilježi mrtve, ali nikada kada se piše o živim ljudima. U SAD-u pobjednik na prvome mjestu dobiva plavu traku. U Ujedinjenom Kraljevstvu traka prvoga mjesta obično je crvena. U Hong Kongu vjenčanica je crvena, dok je u brojnim kulturama bijele boje.

U Kini je žuto uvijek bila carska boja. Do prije nekoliko godina njezino je javno korištenje bilo zabranjeno, ali još se danas malo koristi, osim u religiozne svrhe jer sugerira misterij i veličinu. Ljubičasta je boja plemstva u Japanu, a u hispanoameričkim zemljama predstavlja smrt. Treba paziti da ambalaža nije ljubičaste boje niti se pokloni smiju zamotati ljubičastom mašnom. Zelena simbolizira nacionalizam u Egiptu i u toj se zemlji mora oprezno upotrebljivati u promociji. To je boja *Kur'ana* i prema tome ima vrlo posebno simbolično značenje u cijelome islamskom svijetu.[631]

Cvijeće

U različitim kulturama cvijeće prenosi različite poruke. Primjerice, negdje je grobno cvijeće krizantema, a ponegdje bijeli ljiljani. Ponegdje crvene ruže prenose isključivo romantičnu poruku pa ih ne treba davati poslovnim partnerima. Žuta boja ruža u Čileu znači „ne sviđaš mi se".[632]

Dodir

Studije su pokazale da se bebe treba dodirivati kako bi rasle i imale uspjeha, kao što su i starije osobe zdravije i mentalno i fizički ako ih se dotiče. Dakle, neki se ljudi osjećaju ugodnije ako ih se dotakne. Ipak svatko od nas može pogrešno protumačiti dodir druge osobe. Osoba koja ne voli doticanje može izgledati netolerantna prema nekome tko je naviknut na doticanje. Onaj tko dotiče može izgledati previše blizak s nekim tko se ne voli doticati. Studije u SAD-u pokazale su da se doticanje tumači kao moć: moćniji ljudi dotiču manje moćne. Kada onaj koji dotiče ima viši status od onoga koji prima doticanje, i muškarci i žene vole biti dotaknuti.[633]

Većini Sjevernoamerikanca normalno je da se parovi suprotnoga spola drže za ruke ili šetaju držeći se ispod ruke, ali se mršte na takvo ponašanje ako su u pitanju istospolni parovi. U Iranu se, čak, rukovanje muškarca i žene smatra nedoličnim.

Ljudi koji se ne poznaju dobro mogu se osjećati ugodnije jedni s drugima ako ih razdvaja komad namještaja. Naprimjer skupina može raditi bolje sjedeći oko stola nego kada samo sjedi u krugu. U Sjevernoj Americi za osobu koja sjedi na čelu stola općenito se pretpostavlja da je vođa skupine. Međutim, jedan eksperiment je pokazao da kada žena sjedi na čelu mješovite skupine, promatrači pretpostavljaju da je jedan od muškaraca u skupini vođa.

Kao što se vidi, mogućnost dodira razlikuje se od kulture do kulture. Naprimjer Francuzi i Talijani se za vrijeme razgovora vole dodirivati, dok Britanci preferiraju da interakcija protječe *bez dodira,* ako se to ne događa na sportskome terenu. Dr. K. Coopera proučavao je učestalost dodira u nekoliko zemalja i zabilježio da se u jednome satu (60 minuta) Portorikanci dodirnu 180 puta, Francuzi (Pariz) 110, građani Floride dva, a Britanci u Londonu nijednom.

Kao što se vidi, poslovan čovjek koji odlazi u inozemstvo trebao bi biti upućen ne samo u stavove prema dodirivanju, nego i to koji se darovi u toj zemlji smatraju kulturološki prihvatljivim i u kojim ih prigodama valja darivati. To upućuje i na činjenicu da među pojedinim kulturama postoje znatne razlike u pravilima dodirivanja. Taj aspekt komunikacije iznimno je važan i traži učenje i pripremu.[634]

Brojevi

Brojevi, također, prenose različite poruke. Primjerice broj trinaest u mnogim je zapadnim zemljama nesretan broj. Primjerice, brojni zrakoplovi nemaju sjedalo broj trinaest. U Japanu su nesretni brojevi četiri i devet. U Kini su brojevi osam i šest najprihvatljiviji brojevi jer znače *dobru volju* i *blagoslov,* dok je broj četiri tabu jer znači *smrt*. Broj 73 znači *pogreb*, a broj 84 znači doživjeti *nesreću*.

Ljubljenje

Odnos prema ljubljenju različit je u pojedinim dijelovima svijeta. Brojne zajednice poput Maora na Novom Zelandu, australijskih Aboridžina, Papuanaca, Tahićana i drugih otočnih stanovnika južnih mora, kao i Eskimi na zaleđenom sjeveru, uopće nisu znali za ljubljenje dok ih tome nisu naučili bijelci. U Kini se ljubljenje uglavnom smatra vulgarnim. U japanskome jeziku uopće ne postoji riječ za ljubljenje.[635]

Kada je riječ o poljupcu u obraz kao znaku pozdrava, Skandinavci se zadovoljavaju jednim, Francuzi s dva puta, dok će vas Rusi, Nizozemci, Srbi, Belgijanci i Arapi poljubiti tri puta. Amerikanci, Australijanci i Novozelanđani ne znaju tko se koliko puta ljubi jer se obično sudaraju nosevima. Britanci ili uzmiču u nastojanju da izbjegnu poljubac ili vas iznenade duplim poljupcem.[636]

Sjedenje

Sjedenje je samo na prvi pogled praktično pitanje. Kulture upotrebljavaju raspored sjedenja kao oblik neverbalne komunikacije. U Americi su vođe navikli biti fizički udaljene od ostatka skupine pa samim time i odabiru mjesto na čelu stola. Japanci cijene sposobnost mirnoga sjedenja. Često vide američku tendenciju vrpoljenja i micanja kao nedostatak mentalne ili duhovne ravnoteže. Japanci će sjesti tako da najvažnija osoba sjedi u sredini, a oni koji su joj po položaju najbliži, sjedit će joj s lijeva i s desna. Kod Kineza na sastanku bitno je obratiti pozornost na raspored sjedenja. Svatko ima unaprijed određeno mjesto na koje smije sjesti. Ulazak u sobu za sastanke strogo je definiran. Prvi uvijek ulazi direktor tvrtke, a za njime, po rangu u tvrtki, ulaze i ostali. Isto se očekuje i od vas. U Koreji raspored sjedenja odražava društveni položaj i različite uloge. Bilo da je riječ o automobilu, uredu ili domu, sjedalo s desne strane smatra se počasnim.

Statusni odnosi

Svako društvo i organizacija njeguju posebne, na kulturi utemeljene vrijednosti i protokole koji upravljaju interakcijom među ljudima na različitim društvenim položajima. Kulture se općenito mogu svrstati među egalitarne, u kojima se o društvenim razlikama vodi malo računa ili hijerarhijski, u kojima status i položaj imaju važnu ulogu.

Egalitarizam olakšava i potiče neformalnu interakciju između podređenih i nadređenih, pri čemu se očekivanja i potreba za formalnošću svode na najmanju moguću mjeru. Pojedinac u pravilu stječe status zahvaljujući svomu osobnom trudu, a ne rođenjem, imenovanjem na neki položaj ili životnoj dobi. Na taj se način stvara okružje društvene mobilnosti, jer se promiče uvjerenje da svatko ima priliku unaprijediti svoj društveni položaj. Sjedinjene Američke Države, Australija i Novi Zeland smatraju se izrazito egalitarnim kulturama.[637]

Hijerarhijske kulture u suprotnosti su s egalitarnim kulturama. U zemljama poput Japana i Španjolske statusne se razlike jasno iznose na vidjelo pomoću propisanih protokola koji upravljaju međuljudskim i organizacijskim djelatnostima. Stvarna je moć u rukama maloga broja pojedinaca koji su do svoga položaja možda došli zahvaljujući obiteljskim vezama, stupnju obrazovanja ili, jednostavno, životnoj dobi. Interakcija između podređenih i nadređenih je službena, uz stalnu uporabu titula. Hijerarhijska tradicija u mnogim azijskim zemljama proistječe iz konfucijske filozofije, čiji korijeni sežu u drevnu Kinu. Konfucionizam pruža posebnu hijerarhijsku društvenu strukturu i sadrži jasno određene smjernice za odnose između nadređenih i podređenih. Obilježja konfucijske društvene hijerarhije više su nego očita u Kini, Japanu, Koreji, Tajvanu, Vijetnamu i Singapuru, gdje učitelji uživaju krajnje poštovanje, a od studenata se ne očekuje da svojim profesorima postavljaju pitanja. U Japanu se prilikom sastanka podređeni uvijek naklone dublje od nadređenih. Isto tako, podređeni se drži formalnoga, uglađenog jezika, dok se nadređeni mogu opredijeliti za upotrebu ograničenoga stila.[638]

Interijer

U SAD-u veličina, namještenost i privatnost jednoga ureda istodobno znači status. Veliki uredi u kutu imaju najveći status. Pojedinačni ured s vratima koja ga zatvaraju istodobno znači veći status nego pisaći stol u zajedničkome prostoru. Japanske tvrtke ipak vide privatne urede kao neodgovarajuće

i nedjelotvorne. Samo najviši izvršni dužnosnici i direktori imaju privatne urede u tradicionalnoj japanskoj kompaniji, a čak će i oni imati pisaće stolove u zajedničkome prostoru.

Ples

U plesu je uobičajeno da su prednji dijelovi tijela u stalnome kontaktu. Unatoč tzv. intimnoj zoni kod plesa, društvo ga u cjelini smatra aseksualnim. Brojni odrasli muškarci, npr. u SAD-u, plešu sa svojim majkama, sestrama i rodbinom i to, naravno, nikomu ne smeta. Međutim, u nekim neameričkim kulturama takva vrsta plesa smatra se nemoralnom i lošom. Zbog toga je važno, prije bilo kakve zabave koja može dovesti do slične zabune, raspitati se o tretiranju plesnih navika.

Šutnja

„I šutnja je govor", komunikacijsko je načelo, ali i narodna poslovica koju možemo čuti na zapadu. I tišina može poslati neverbalne znakove koji se odnose na komunikacijsku situaciju u kojoj sudjelujete. Tišina tako postaje snažna poruka. Razdoblja šutnje utječu na komunikaciju jer predstavljaju stanku u interakciji tijekom koje sudionici imaju vremena razmisliti, osjetiti ili potisnuti neku emociju, dekodirati dug odgovor ili započeti razmatranje nove ideje. Šutnja pomaže i u pružanju povratne reakcije, jer obavještava i pošiljatelja i primatelja o jasnoći ideje ili o njezinoj važnosti za čitavu komunikacijsku razmjenu. Poruke koje odašilje šutnja mogu se protumačiti kao dokaz suglasnosti, nezainteresiranosti, povrijeđenosti ili prezira.

Šutnja može nadvladati verbalni kanal i otkriti ono što govor skriva. Tišina nije smisleni dio života za većinu pripadnika dominantne kulture SAD-a. Od tišine nas razdvajaju govor, gledanje televizije, slušanje glazbe i druge aktivnosti koje proizvode zvuk. Amerikanci vjeruju da je govor važna aktivnost. Mnogi Azijci koriste šutnju kao način izbjegavanja sukoba. U japanskoj kulturi šutnja je vrlo složeno pitanje jer može poslužiti u različite namjere. Oni se koriste šutnjom i u svrhu izbjegavanja sukoba i osjećaja sramote. Njihovo poimanje šutnje odražava se i u poslovicama: „Patka koja pače biva upucana."; „Brojne riječi otkrivaju oskudnu robu."; „Cvijet ne govori." i „Usta su za jedenje, a ne za govorenje." U Finskoj, Švedskoj, Danskoj i Norveškoj šutnja znači zanimanje i razmišljanje.[639]

SAŽETAK

Jezik

Jezik je osnovno sredstvo kojim se ljudi koriste kako bi komunicirali jedni s drugima. Omogućava nam i da skupljamo znanje i da komuniciramo s onima koji nisu u dosegu našega glasa i u prostoru i u vremenu.

Kultura i interakcija

Različiti su načini na koje pojedine kulture koriste jezik. Stupanj do koje neka kultura cijeni izravnost ili neizravnost održava se u njezinu jezičnome stilu. Razlikuje se i način izražavanja *emocionalnih efekata.* Žene i muškarci imaju različite komunikacijske stilove. Jasnoća u interkulturalnoj komunikaciji ovisi o sposobnosti razumijevanja različitih kodnih sustava.

Kulturološke razlike

Kultura u užemu značenju izjednačava se s civilizacijom i uključuje sve aspekte i proizvode društvenoga života. Kultura u širemu značenju odnosi se na stečene odlike mišljenja, osjećaja i djelovanja i predmet je istraživanja međukulturalnoga menadžmenta.

Kontekst kulture

Kulture se dijeli u dvije kategorije: visokoga i niskog konteksta. U kulturama visokoga konteksta većina informacija izvedena je iz konteksta poruke i mali se broj informacija eksplicitno prenosi. U kulturama niskoga konteksta kontekst je manje važan. Većina informacija eksplicitno je objašnjena.

Vremenske zone

Razlike u vremenskim zonama otežavaju međunarodnu komunikaciju. Različite kulture imaju različite pristupe planiranju vremena, u nekim se zemljama obveze zakazuju barem dva tjedna unaprijed, dok se u drugima obveze dogovorene toliko unaprijed često zaboravljaju.

Monokromne i polikromne kulture

U monokromnim kulturama jedan se posao obavlja sukcesivno, jedan po jedan, metodično i planski. U polikromnim kulturama nije sve točno isplanirano i precizirano.

Odijevanje

Ovisno o pojedinoj kulturi postoji niz drugih specifičnosti u stilovima oblačenja. Odjeća se može upotrijebiti za izražavanje ekonomskoga položaja, obrazovnog stupnja, socijalnog statusa, moralnih standarda, sportskih vještina i/ili interesa, sustava vjerovanja (političkih, filozofskih, vjerskih) i razine profinjenosti.

Osmijeh

U zapadnim kulturama osmijeh je načelno znak sreće i zadovoljstva, ali u istočnim zemljama (Azija) može biti znak zbunjenosti i nelagode. Primjerice, u Njemačkoj su osmijesi rezervirani za prijatelje, Japanci se smiješe ne samo kad im je drago ili kad su sretni, nego i kad žele reći „gledajte svoja posla", kada žele prikriti zbunjenost, tugu, pa čak i bijes.

Razmak

Osobni je prostor udaljenost koju netko želi između sebe i drugih ljudi u redovitom, neprisnomu izmjenjivanju ideja i misli. Čak i unutar kulture neki ljudi vole više osobnoga prostora nego drugi.

Boje

Vrste vizualnih simbola s vrlo različitim značenjima u pojedinim kulturama i prenose različite poruke. Mogu biti znak žalosti, sreće i ljubavi.

Interijer

U SAD-u veličina, namještenost i privatnost ureda znače istodobno status. Veliki uredi u kutu imaju najveći status. S druge strane, japanske tvrtke ipak vide privatne urede kao neodgovarajuće i nedjelotvorne.

Pitanja za provjeru znanja

1. Objasnite međusobnu povezanost i isprepletenost jezika i kulture.
2. Navedite na primjeru različitih zemalja drugačije pokazatelje kulturne vrijednosti.
3. Na koji način kontekst utječe komunikaciju u različitim kulturama?
4. Što su to monokromne kulture i koje su njihove specifičnosti?
5. Koja tri tipa kultura postoje kada je riječ o orijentaciji na vrijeme, aktivnosti i društvenim odnosima?
6. Kako pogledi, odnosno oči mogu utjecati na kontekst u kojemu se događa komunikacija?
7. U kojoj se mjeri pojedine kulture razlikuju kada je riječ o odnosu prema ljubljenju?
8. Kako organizacija i uređenje interijera mogu utjecati na komunikaciju između dvije i više osoba?



DODATNA LITERATURA

- Hall, E. T.: *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Anchor-Doubleday, Garden City, New York, 1987.
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.: *Leksikon menadžmenta*, Massmedia, Zagreb, 2001.
- Birdwhistell, R. L.: *Kinesics and Context: Essays on Body Motion Communication*, University of Pennsylvania Press, 1970.
- Floyd, K.: *Interpersonal Communication*, Learning Solutions, Boston, 2012.
- Knapp, M. L., Hall, J. A.: *Nonverbal Communication in Human Interaction* (fourth ed.), Harcourt Brace College Pub., Fort Worth, 1997.
- McCroskey, J. C., Richmond, V. P.: *Fundamentals of Human Communication*, Waveland Press, Illinois, 1996.
- Pease, A., Pease, B.: *The Definitive Book of Body Language*, Orion Books, London, 2004.
- Previšić, J,. Ozretić Došen, Đ.: *Međunarodni marketing*, Massmedia, Zagreb, 1999.
- Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R.: *Communication between cultures*, Six ed., Thomson-Wadsworth, Australia, 2007.
- Tomić, Z.: *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2016.
- Victor, D.: *International Business Communication*, Harper Collins, New York, 1992.

18. 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 pregleda važnosti ovoga fenomena ne nedostaje.

Kako mi nastojimo nastaviti živjeti normalne živote usred potencijalno dugoga 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.[640]

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".[641] 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“,[642] može se reći suporta.

Opća rasprostranjenost suportivne komunikacije razlog je njezina proučavanja i shvaćanja. Postoji više sadržajnijih opravdanja za proučavanje ovoga područja. Jedno opravdanje je pragmatično jer je puno dokaza o pozitivnim učincima suportivnih interakcija i socijalnih odnosa kada je riječ 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 „socijalnom suportu“ pojavio se prije više od stoljeća kada su engleski i francuski demografi zaključili, po statističkim podacima, da je brak institucija promoviranja zdravlja. Kasnije su analize pokazale da su samoubojstva bila češća među onima s manje socijalnih veza.[643]

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).[644]

U ovim formulacijama, socijalni suport je konceptualiziran 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".[645] 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".[646] Znanstvenik S. G. Moss je socijalni suport definirao kao „subjektivni osjećaj pripadanja, prihvaćenosti, voljenosti i potrebnosti u smislu svi za jednoga, što bi taj jedan mogao činiti".[647]

SOCIOLOŠKA I PSIHOLOŠKA PERSPEKTIVA SUPORTA

Gledano iz sociološke perspektive, istraživanja ukazuju da su osobe koje su bili više socijalno integrirane imale niži mortalitet. Što su više bili socijalno integrirani, pokazuju rana istraživanja, to su, također, bili manje skloni da dožive 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.[648]

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. Kao što Brissette navodi: **„Povezanost između socijalne integracije i zdravlja je jasna.“**[649]

Iz psihološke perspektive, percepcija da je određenoj osobi suport na raspolaganju, dostupan (da ga se posjeduje), smatra se **zaštitom pojedinaca protiv 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. Za ovaj osjećaj prihvaćenosti pretpostavlja se da se 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.[650]

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 ciljeva. 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.**[651]

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 i suportivnih interakcija u kojima ljudi sudjeluju.

SUPORTIVNE PORUKE I INTERAKCIJA

Suportivne poruke su **specifične 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 učinkoviti su, dok neki 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".[652] A suportivne interakcije mogu biti shvaćene kao konverzacijski nizovi epizoda u više navrata usredotočeni na traženju suporta, pružanju, prijemu, procesuiranju i odgovoru.

Podsjetimo, istraživanja socioloških 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 proizvedenoga 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.

SAŽETAK

Definicija

Komunikacija potpore je verbalno i neverbalno ponašanje proizvedeno s namjerom pružanja pomoći drugima, onima kojima je potrebna ta pomoć.

Socijalna podrška

To je informacija koja subjekta uvjerava u to da se o njemu brine, da ga se voli, poštuje i vrednuje te da pripada mreži komunikacije i uzajamne obligacije.

Sociološka i psihološka perspektiva podrške

Istraživanja sugeriraju kako socijalno integrirane osobe u pravilu imaju niži mortalitet, manje su sklone doživjeti razne probleme u svezi sa zdravljem, kao što su srčane, probavne i respiratorne bolesti. Osobe koje su više socijalno integrirane, mogu imati više pristupa socijalnim resursima, „dobrima“ poput informacija, novca i izravnih oblika pomoći.

Socijalno sudjelovanje

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.

Zaštita od stresa

Percepcija da je određenoj osobi na raspolaganju odgovarajuća količina podrške, da mu je dostupna, (da ga se posjeduje) smatra se zaštitom pojedinaca protiv stresa.

Perspektiva suportivne komunikacije

Komunikacijska perspektiva suportivne komunikacije fokusira se na više ili manje eksplicitna komunikacijska nastojanja od jedne osobe da poboljša blagostanje druge osobe koja ima potrebu za potporom ili je pod stresom.

Suportivne poruke i interakcija

Suportivne poruke su specifične crte komunikativnoga ponašanja pružene od jedne strane s namjerom (!) koristi ili pomaganja drugoj strani.

Sociološka perspektiva

Smatra se da se socijalne mreže održavaju komunikacijom između članova mreže, a mnogi od mehanizama preko kojih socijalna integracija može utjecati na blagostanje automatski impliciraju komunikaciju.

Psihološka perspektiva

Komunikacija je pretpostavljeni, ali uglavnom nevidljivi način preko kojega su stvorene percepcije raspoloživosti podrške.



Pitanja za provjeru znanja

1. Što je suportivna komunikacija i što točno podrazumijeva?
2. Što je socijalni suport (podrška)?
3. Koji su benefiti (koristi) snažnije socijalne integriranosti?
4. Na koji način suportivna komunikacija utječe na stres pojedinaca?
5. Kako pojedine vrste odnosa utječu na suportivnu komunikaciju?
6. Na što se fokusira komunikacijska perspektiva suportivne komunikacije?
7. Objasnite razliku između sociološke i psihološke perspektive suportivne komunikacije.

DODATNA LITERATURA

- Burleson, B. R., Macgeorge, E. L.: *Suportive Communication,* in: M. L. Knapp, J. A. Daly: Handbook of interpersonal Communication, Sage Pub., Thousand Oaks, 2002.
- Brissete, I., Cohen, S., Seeman, T. E.: *Measuring social integraion and social networks,* in: S. Cohen, L. G. Knapp, M. L., Daly, J. A.: Handbook of interpersonal Communication, Sage Pub., Thousand Oaks, 2002.
- Caplan, G.: *Support systems and commnity nebtal health,* Behavioral Pub., New York, 1974.
- Cobb, S.: *Social support as moderator of life stress,* Psichosomatic Medicine, 38., 1976.
- Tournier, P.: *Umijeće slušanja,* Đakovo, 1997.
- Trenholm, S., Jensen, A.: *Interpersonal Communication,* Oxford University Press, New York, Oxford, 2008.
- Underwood, B. Gottlieb, H. (eds.): *Social support measurement and intervention: A guide for health and social scientists,* Oxford university press, 2000.

19.
EMPATIJA U KOMUNIKACIJI

Komunikacija može biti „svemoćna“, ali i krhka, ovisno o pristupu i načinu kako 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.[653]

DEFINICIJA EMPATIJE

Empatija potječe od njemačke riječi *Einfühling*, što znači osjećanje. Empatiju obično definiramo kao **sposobnost percepcije tuđeg pogleda na svijet kao da je to naš pogled.**[654] 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.[655] 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.[656] Empatične osobe uspijevaju se postaviti tako da zauzmu poziciju i perspektivu druge osobe i nastoje shvatiti kako se ta osoba osjeća ili što proživljava.[657]

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.[658]

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.[659]

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.[660]

Znanstvenici se slažu da je empatiju teško postići i zahtijeva **niz različitih sposobnosti**.[661]

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 se razlikuju.

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.[662]

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.[663]

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.[664]

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.*[665]

Razumijevanje drugih ljudi omogućuje nam otkrivanje zajedničkih osobina koju dijelimo. Dok otkrivamo zamršenosti njihova iskustva, mi otkrivamo složenosti i proturječja koja nas definiraju.[666]

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 pridonose društvenim ciljevima te suradničkome ponašanju u konfliktnim situacijama. Osobe s višim stupnjem empatije drugi općenito smatraju više interpersonalnim vještima.[667]

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.[668]

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?“

Identificirajte područja dogovora ili zajedničkoga iskustva. Podijelite slična iskustva i objasnite kako ste riješili situaciju. Uspostavite zajedničku osnovu „nečega zajedničkoga“.

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.

Koristite opisne, izjave neprosuđivanja. Izbjegavajte patronizirajuće sarkastične, cinične, prijeteće, trivijalne ili osuđujuće izjave. Izbjegavajte davati savjete. Kada drugoj osobi kažete što bi trebalo 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!“

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.

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.[669]

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. Kad 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, ali 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 i ponekad 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.

SAŽETAK

Empatija

Sposobnost percepcije tuđega pogleda na svijet kao da je to naš pogled, mogućnost **razumijevanja misli, osjećaja i stanja druge osobe**, identificiranje s mislima i stavovima drugih, uz ili bez proživljavanja osjećanja, misli ili stavova drugih zove se empatija.

Afektivno preuzimanje uloga

To je reakcija na emocionalna stanja drugih ili njihovo iskustvo.

Kognitivno preuzimanje uloga

Kognitivno preuzimanje uloga podrazumijeva sposobnost promatranja svijeta onakvim kakvim ga drugi vide. Uključuje osjećaje, a odnosi se na to kako adekvatno emocionalno odgovoriti na emotivno stanje druge osobe.

Pretpostavke za postizanje empatije

Biti osjetljiv na sebe i moći se prisjetiti svojih prošlih iskustava; sjetiti kako su se određeni osjećaji pretočili u ponašanja za vas; osjetljivo promatrati one znakove koje vam nudi druga osoba; biti u stanju odvojiti vlastiti intelektualni reflektirajući odgovor i vaš emocionalni ili osjećajni odgovor; interpretirati dostupne znakove potpomognute vašim prošlim znanjem o drugoj osobi te komunicirati vaše razumijevanje s drugom osobom kroz jasnu i konkretnu povratnu informaciju.

Empatija i suosjećanje

Empatija se razlikuje od *neutralnosti* i *suosjećanja* ili *simpatije*. Etimološki, simpatija 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, promatraju se kao neutralne. Neutralnost sugerira nedostatak uključenosti, sudjelovanja ili zabrinutosti. Suosjećanje se (simpatija) općenito promatra kao široko zasnovan koncept koji je sinonim sažaljenja.

Važnost empatije

Razumijevanje drugih ljudi omogućuje nam otkrivanje zajedničkih osobina koju dijelimo. Dok otkrivamo zamršenosti njihova iskustva, otkrivamo složenosti i proturječja koja nas definiraju.

Verbalne vještine empatije

Ponuditi drugoj osobi priliku da elaborira svoju izjavu; identificirati područja dogovora ili zajedničkog iskustva; pružiti jasne verbalne odgovore; koristiti opisne, izjave neprosuđivanja; dati afirmativne i afirmirajuće izjave; pružiti razumijevanje kroz reflektirajuće izjave percepcija druge osobe i verifikacijom povratnih informacija.

Neverbalne vještine empatije

Pokazati tjelesnu prijemljivost; nagnuti se naprijed; koristiti izravnu orijentaciju tijela; uspostaviti otvoreni položaj tijela; koristiti pozitivan, prijemljiv izraz lica i pokret glave; sjesti ili stajati blizu govornika, povećati dodir, koristiti vokalnu, tj. glasovnu prijemljivost; koristiti iskren, topao ton glasa, uspostaviti izravan kontakt očima, pružati suportivne izjave te primjereno koristiti šutnju.

Pitanja za provjeru znanja

1. Sveobuhvatno definirajte pojam empatije.
2. Objasnite razliku između afektivnoga i kognitivnog preuzimanja uloga.
3. Koje sve sposobnosti podrazumijeva postizanje empatije?
4. Što razlikuje empatiju od neutralnosti i suosjećanja?
5. Objasnite razliku između verbalnih i neverbalnih vještina empatije.
6. Na koji način postizanju empatije pridonosi verifikacija povratnih informacija?
7. Što podrazumijeva otvoreni položaj tijela pri naglašavanju empatije prema nekome?
8. Kako šutnja može utjecati na postizanje empatije?



DODATNA LITERATURA

- Baron-Cohen, S.: *The essential difference: the truth about the male and female brain*, Basic Books, New York, 2004.
- Floyd, K.: *Interpersonal Communication*, Learning Solutions, Boston, 2012.
- Gibb, J. R.: *Defensive Communication*, Journal of Communication, 11., 1961.
- Hewstone, M., Stroebe, W.: *Socijalna psihologija*, Naklada Slap, 2003.
- Lane, S. D.: *Interpersonal comunication – Competence and contexts*, Pearson, Boston, 2008.
- Leinert Novosel, S.: *Komunikacijski kompas*, Plejada, Zagreb, 2012.
- McCornack, S.: *Reflect&Relate – An introduction to interpersonal communication*, Second Ed., Betford/St. Martin's, Boston-New York, 2010.
- McCroskey, J. C., Richmond, V. P.: *Fundamentals of Human Communication*, Waveland Press, Illinois, 1996.
- 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.
- Trenholm, S., Jensen, A.: *Interpersonal Communication*, Oxford University Press, New York, Oxford, 2008.

20.
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.**[670]

Ova definicija sukoba sadrži nekoliko elemenata.[671]

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.[672]

Nakon prikaza nekih od najvažnijih definicija ipak je moguće navesti zajedničke elemenata. 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 element mnogih definicija sukoba jest 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.[673]

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.[674] U pristupu shvaćanja dva su osnovna poimanja sukoba:[675]

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 mogućost 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.[676]

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.[677] Te nas podjele dalje vode do uzroka sukoba.

Uzroci su 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 je vanjski manifestacijski znak kao uzrok sukoba, a neposredan je povod za sukob u slojevitosti različitih nezadovoljenih potreba, težnji, motiva, želja i interesa sukobljenih strana.[678]

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, njezinoj strukturi, a nekada su uvjetovani isključivo ljudskom prirodom, odnosno karakteristikama ličnosti neke osobe koja je jedan od sudionika u sukobu.[679]

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.[680]

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.[681] 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.[682]

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 velikih rashoda. Najvažnija je klasifikacija vrsta sukoba s obzirom na sudionike sukoba, što je posve razumljivo jer se u svim sukobima uvijek nazočni neki sudionici, nositelji ili subjekti sukoba.[683]

Jedna od najprihvatljivijih podjela vrsta sukoba je ona koja sukobe dijeli na *intra*personalne, *inter*personalne, *intra*grupne i *inter*grupne sukobe ili konflikte.[684]

***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 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 *inte*rpersonalnog sukoba.[685]

***Inter**personalni sukob* jedan je od najčešćih i najtipičnijih sukoba.[686] To je druga razina sukoba i pojavljuje se između pojedinaca. Ovaj se sukob može pojaviti između prijatelja, cimera, braće, sestara, članova obitelji, kolega na poslu, poznanika, stranca itd. U interpersonalnim sukobima strane obično izravno komuniciraju jedna s drugom. Većina načela na kojima je zasnovan sukob i njegovo rješavanje tiče se interpersonalnoga konflikta, jer je on osnovna jedinica interpersonalne komunikacije i interpersonalnih odnosa. Interpersonalni konflikt, kao što smo naveli, najčešća je vrsta sukoba koji 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.[687]

Intragrupni sukob pojavljuje se među članovima određene grupe, organizacijske jedinice projekta i sl.[688] Riječ je o trećoj razini sukoba u maloj grupi. Konflikt se može odvijati, osim u organizaciji, i u okviru obitelji, 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: [689]

1) ***samosvijest*** (sposobnost praćenja vlastitih emocija, da točno procjenjujemo sebe, kao i samopouzdanje);
2) ***samokontrola*** (vještine emocionalne samokontrole, prilagodljivosti, savjesnost, pouzdanost, postignuće, 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:[690]

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, pa sve do naroda i država.[691]

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.[692]

I. faza: ***Potencijalno oprečje ili nespojivost***. Kategorije prve faze procesa sukoba su: 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 drugog, 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. Podaci 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.[693]

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" je kritično, jer način kako se konflikt definira određuje i kakvi bi ga ishodi eventualno mogli riješiti.[694]

III. faza: ***Nakane*** koje posreduju između percepcije i osjećaja ljudi i njihova otvorena (javnog) ponašanja. Nakane su odluke da se djeluje na određeni 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 otvoreni 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.[695]

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.[696]

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.[697]

Prikriveni (latentni) sukob i izražavanje. Prva je faza nepostojanja otvorenoga sukoba. U toj fazi javlja se latentni, prikriveni ili potencijalni konflikt. Latentni sukob je 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. [698]

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.[699] 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[700] 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 upotrebu jednoga stil. Ovaj model predlaže *pet osnovnih stilova razrješenja sukoba*:[701]

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 je 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* je 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 je 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* je 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.[702]

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 pokazuje 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, pokazivanje su 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 produženi 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 da će izbjeći osobne napade tijekom sukoba te, umjesto toga, usredotočuju svoju raspravu na razlike koje su prisutne. Takvi uzorci su samoodrživi; 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.[703]

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 su zagarantirano 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 vas dvoje komunicirate kada se još jednom 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. [704]

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.[705]

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.[706]

Tehnike rješavanja sukoba mogu biti rješavanje problema, viši ciljevi, povećanje resursa, izbjegavanje, izglađivanje, kompromis, autoritativna zapovijed i mijenjanje ljudske varijable.[707]

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 obilježava 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.[708]

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.[709]

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 Julija*: **„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.”**

SAŽETAK

Sukob

Sukob se događa između najmanje dvije nezavisne strane koje vide nespojive ciljeve, nedostatak resursa i probleme (smetnje) koji potiču od drugih osoba u postizanju svojih ciljeva.

Uzroci sukoba

Izraženo suprotstavljeni interesi dviju suprotstavljenih strana. Uzroci sukoba razlikuju se ovisno o tome je li riječ o sukobu između pojedinaca, skupina ili organizacija.

Vrste / razine sukoba

Postoji mnogo klasifikacija sukoba, neki definiraju različite vrste, a neki razine. Mogu se klasificirati s obzirom na *posljedice* koje izazivaju, zatim *razloge* odnosno predmet sukoba, te s obzirom na *nositelje* odnosno subjekte sukoba.

Intrapersonalni sukob

To je sukob koji pojedinac osjeća unutar sebe. Prva razina sukoba odvija se u pojedincu. Izvori unutarnjega sukoba mogu biti ideje, stavovi, vrijednosti ili nagoni koji su u sukobu jedni s drugima.

Interpersonalni sukob

Ovo je jedan od najčešćih i najtipičnijih sukoba. Može se pojaviti između prijatelja, cimera, braće, sestara, članova obitelji, kolega na poslu, poznanika, stranca itd. U interpersonalnim sukobima strane obično izravno komuniciraju jedne s drugim.

Intragrupni sukob

On se pojavljuje se među članovima određene grupe, organizacijske jedinice projekta i sl. Osobne razlike mogu utjecati na to kako male grupe međusobno reagiraju tijekom konfliktnih situacija.

Vrste intragrupnih sukoba

Sukob uloga (osoba obavlja posao koji je trebao napraviti netko drugi); sukob rezultata (grupa donosi odluku kojoj se suprotstavlja dio članova grupe), sukob interakcije (pojedini članovi grupe pripisuju uspjeh cijele grupe sebi).

Kategorije emocionalnih stanja

Samosvijest (sposobnost praćenja vlastitih emocija), samokontrola (vještine emocionalne samokontrole), društvena svjesnost (empatija, spremnost za pomoć i svijest o organizaciji) i upravljanje odnosima (vještine poticanja razvoja drugih osoba).

Faze sukoba

Svaki se sukob odvija u fazama, a svaku od njih karakteriziraju različiti obrasci komunikacije. Proces sukoba može se opisati u pet faza: potencijalno oprečje ili nespojivost, spoznaja i personalizacija, nakane, ponašanje i rezultati.

Stilovi razrješenja sukoba

Izbjegavanje (poricanje sukoba, semantičko naglašavanje, odlaganje), natjecanje (korištenje agresivnosti s ciljem nadvladavanja druge strane), kompromis (pronalaženje međusobno prihvatljivih ustupaka), prilagođavanje (ograničavanje svojih potreba) i suradnja (visoka razina zainteresiranosti za razrješenje).

Upravljanje sukobima

Koriste se različite tehnike upravljanja sukobom: tehnike rješavanja sukoba (rješavanje problema, viši ciljevi, povećanje resursa, izbjegavanje, izglađivanje, kompromis, autoritativna zapovijed i mijenjanje ljudske varijable) ili tehnike poticanja konflikta (komunikacija, dovođenje ljudi izvana, restrukturiranje organizacije i određivanje vražjeg odvjetnika).



Pitanja za provjeru znanja

1. Opišite ključne elemente koji određuju bit sukoba kao fenomena.
2. Koji su zajednički elementi svim definicijama sukoba?
3. Objasnite prirodu klasifikacije uzroka sukoba pojedincima i skupinama.
4. Opišite razliku između intrapersonalnog, interpersonalnog i intragrupnog sukoba.
5. U kojih se pet faza može opisati proces sukoba?
6. Navedite i objasnite pet osnovnih stilova razrješenja sukoba.
7. Kojim se sve tehnikama možemo služiti u procesu upravljanja sukobom?
8. Mogu li sukobi imati pozitivne učinke i kako se oni najčešće manifestiraju?

DODATNA LITERATURA

- Floyd, K.: *Interpersonal communication*, McGraw Hill, Boston, 2012.
- Haralambos, M. Holborn, M.: *Sociologija – teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, 2002.
- Nierenberg, J., Ross, I. S.: *Tajna uspješnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb, 2005.
- Robbins, S. P.: *Essentials of organizational behavior,* Eighth ed., Pearson Printice Hall, New Jersey, 2005.
- 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.
- Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, 2011.
- 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.

21.
PERSUAZIJA I KOMUNIKACIJA

Persuazija postoji od samoga početka povijesti ljudskog društva. Kao pojam prije više od 2 000 godina formalizirali su ga Grci koji su retoriku, vještinu učinkovitoga i persuazivnog korištenja jezika, učinili dijelom svoga obrazovnog sustava. O persuaziji često mislimo kao o propagandi, manipulaciji ili verbalnome varanju. Ona se može zloupotrebljavati kao bilo koje drugo oruđe. S druge strane, persuazija može biti i pozitivna snaga. Kao što ističe J. Borg, persuazija (moć uvjeravanja) se može naučiti i savladati,[710] a važan aspekt persuazije svakako je etika.

DEFINIRANJE PERSUAZIJE

Sam pojam **persuazije** najčešće se prevodi **kao *uvjeravanje***. No, neki teoretičari ističu da se naziv persuazija odnosi na cjelokupan proces mijenjanja stava, dok uvjeravanje implicira samo jednu njegovu fazu – pokušaj djelovanja na nečiji stav, obično izlaganjem argumenata.

No, sagledamo li sam pojam persuazije, treba, prije svega, naglasiti postojanje više teorijskih pristupa ovomu pojmu. Pojednostavljeno gledano, zbog lakšega sagledavanja fenomena, persuazija je nagovaranje, tj. uvjeravanje. Ako se koristi u interpersonalnim odnosima, ***interpersonalna persuazija*** je „vrsta interpersonalne komunikacije koju karakterizira namjera najmanje jednog komunikatora da promijeni mišljenje, osjećaje i ponašanja barem jedne osobe“.[711] Persuazija je, dakle, proces u kojemu komunikator pokušava izazvati promjenu vjerovanja, stava ili ponašanja druge osobe ili grupe prenošenjem poruke u kontekstu u kojemu onaj koji pokušava uvjeriti raspolaže izvjesnim stupnjem slobodnoga izbora.

Prema R. Perloffu, autoru knjige *The Dynamics of Persuasion,* „persuazija je aktivnost ili proces u kojem komunikator pokušava izazvati promjene vjerovanja, stava ili ponašanja druge osobe ili skupine osoba prenošenjem poruke u kontekstu u kojem onaj koji pokušava da se uvjeri raspolaže izvjesnim stupnjem izbora“.[712]

„Uvjeravanje je upotreba komunikacije u svrhu oblikovanja, mijenjanja i/ili jačanja percepcije, utjecaja, spoznavanja i/ili ponašanja.“,[713] smatraju M. Pfau sa Sveučilišta u Oklahomi i H.-H. Wan sa Sveučilišta u Texasu.

U radu *Persuasion: Theory and Research* (2002.) D. J. O'Keefe piše da je persuazija „uspješno, svjesno nastojanje da se utječe na mentalno stanje druge osobe komunikacijom u okolnostima u kojima ta osoba ima određenu mjeru slobode".[714]

Persuazija je uvjeravanje i postupak kojim se utječe na osobu da prihvati određen skup vrijednosti, uvjerenja ili stavova.[715]

Za pojedine teoretičare persuazija je proces u kojemu izvor (uvjeravatelj) koristi poruku da bi ostvario cilj stvaranjem, mijenjanjem ili jačanjem stavova drugih (primatelja poruke). Ova definicija ima četiri važne komponente.[716]

1) ***Persuazija je usmjerena na cilj***. Prva karakteristika persuazije usmjerena je na cilj. Persuazija je sredstvo za postizanje cilja. Možete je koristiti kada želite utjecati na primatelje poruke. Persuazija može biti korisna kada imate neku potrebu ili želju koju ne možete sami ostvariti ili koju možete lakše i brže ostvariti pomoću drugih. To znači da primatelje poruke čine ljudi za koje vjerujete da vam mogu pomoći u ostvarivanju vašega cilja. Persuazivna poruka ima za cilj potaknuti primatelje poruke da ispune vaše želje. Kada je riječ o persuazivnim ciljevima, neki su ciljevi doista nerealni. Možete željeti da vam netko da milijun dolara, možete poželjeti da danas zavlada totalni mir u svijetu, možete poželjeti letjeti u sljedećoj svemirskoj misiji. Persuazija vam vjerojatno neće pomoći u ostvarivanju tih ciljeva.[717]

Za persuaziju usmjenu na cilj uvjeravatelj mora prepoznati prave primatelje poruke, grupu ljudi koja mu može pomoći ostvariti cilj. Primatelj poruke je primatelj dovršene persuazivne poruke, stoga je posljednja faza procesa persuazije. Važno je načelo da određena persuazivna poruka vjerojatno neće biti jednako persuazivna za svakoga. To znači da kod stvaranja persuazivne poruke treba misliti na prirodu vašega specifičnog auditorija i ideje koje bi mu se mogle svidjeti. Auditorij mora imati ono što vam je potrebno da biste ostvarili svoj cilj, sredstvo za postizanje cilja.

2) ***Persuazija je proces***. Druga važna karakteristika persuazije jest da je ona proces. Persuazija počinje osobom (izvorom ili uvjeravateljem). Izvor zato stvara poruku koja će, po mišljenju izvora, potaknuti druge (auditorij) na postizanje cilja. Ta poruka mora biti prenesena auditoriju, onima koji mogu pomoći ostvariti govornikov cilj. Ako je poruka učinkovita, auditorij će udovoljiti govornikovim željama. Za postizanje nekih ciljeva može biti dovoljna samo molba. Za druge ciljeve morat ćete se potruditi uvjeriti

primatelje poruke da učine ono što žele. Vrlo je važno shvatiti da možda neće biti dovoljno samo im reći zašto želite da to učine.[718]

Kod persuazivnoga procesa uvjeravatelji mogu biti uspješniji kad mogu navesti primatelje poruke da im žele pomoći u ostvarivanju njihovih vlastitih ciljeva. Morate apelirati na interese primatelja poruke, ne na svoje vlastite interese. S druge strane, znati što primatelji poruke znaju, što ih zanima, što im je važno te kakvi su njihovi stavovi o vašemu predmetu, može biti vrlo korisno.

Još jedno ključno načelo procesa persuazije jest da se poruka mora prenijeti auditoriju. U međuljudskim odnosima to jednostavno znači sastajanje (ili nazivanje ili slanje pošte ili elektroničke pošte) s drugom osobom. Druge poruke, poput reklama, zahtijevaju opsežniju pripremu i organizaciju raspodjele. Ali persuazija nikako ne može biti uspješna ako poruka ne dopre do njezina primatelja. Dakle, persuazija je proces koji počinje izvorom i ciljem. Uvjeravatelj prepoznaje auditorij koji ima sposobnost ili moć pomoći mu u ostvarivanju toga cilja. Tada pošiljatelj ili izvor stvara poruku koja sadrži razloge koji će potaknuti auditorij da udovolji njegovim zahtjevima. Zatim uvjeravatelj prenosi persuazivnu poruku auditoriju.[719]

3) ***Persuazija uključuje ljude***. Persuazija, prije svega, podrazumijeva poruke koje stvaraju ljudi, tj. izvori ili uvjeravatelji za druge ljude, primatelje poruke. Pored te činjenice mogu se koristiti i riječi, ali primarno se proces uvjeravanja odnosi na ljude. Korištenje riječi npr. može biti kod izjave: „Tamni oblaci uvjerili su me da uzmem kišobran."

4) ***Persuazija može stvoriti, mijenjati ili jačati stavove***. Persuazivne poruke namijenjene su jačanju, stvaranju ili mijenjanju stavova ili ponašanja pojedinaca.

STAVOVI I PONAŠANJA

U mnoštvu definicija persuazija je definirana kao aktivnost u kojoj najmanje jedna osoba namjerno mijenja mišljenja, osjećaje ili ponašanja najmanje jedne druge osobe. Mišljenja i osjećaji prema nekoj osobi, predmetu ili događaju dijelovi su stavova. Prije nego što se osvrnemo na definiciju stave, vrijedno je podsjetiti se čuvene izjave Winstona Churchilla: „STAV JE MALA STVAR KOJA ČINI VELIKU RAZLIKU."

Stav je, zapravo, sklonost da na određeni način reagiramo na neki objekt ili skupinu objekata.[720] Teoretičari i istraživači iz područja komunikacije desetljećima su se trudili odrediti odnos između stava i ponašanja. Promjene u stavovima donekle bi dovodile do promjena u ponašanju.

Pojedini autori smatraju da je stav ključ za uspješnu persuaziju. „Stav je spoznaja (misao, mentalni konstrukt) koja se razvija kroz iskustvo, može se procjenjivati i utječe na ponašanje."[721] Budući da su stavovi spoznaje ili misli, oni se ne mogu izravno opažati. Oni su naučeni (ne rađamo se sa stavovima), što znači da se oni razvijaju i mijenjaju preko doživljavanja svijeta, i izravno i preko našega učenje od drugih ljudi. Stavovi, stoga, uključuju procjene, što znači da smo mi skloni ili neskloni objektu stava (ako imamo povoljan stav prema nekoj glazbenoj grupi, to jednostavno znači da nam se sviđa ta grupa ili da uživamo u njezinoj glazbi). Stavovi, dalje, utječu (ali nužno i ne određuju) na ponašanje.[722]

Stavovi imaju dvije ključne komponente: *uvjerenja* i *vrijednosne sudove*. „Uvjerenje je opis svijeta i ljudi, mjesta, stvari i odnosa u njemu." Grubo rečeno, uvjerenje je činjenica, nešto je ili istinito ili neistinito.[723]

Druga komponenta stava je *vrijednosni sud*. Budući da je riječ o sudovima, oni su subjektivni i nisu ni istiniti ni neistiniti. Dakle, neki ljudi podupiru određene vrijednosne sudove tako snažno da su uvjereni da su oni istiniti.[724]

Ljudski stavovi pod stalnim su udarom interpersonalne komunikacije i masovnih medija. I jedni i drugi žele nam promijeniti ili učvrstiti naše stavove. To se događa jer su svi oni koji imaju interes za uvjeravanjem svjesni koliko su stavovi važni za naš društveni život. Na individualnoj razini stavovi utječu na percepciju, mišljenje i ponašanje, a informacije o stavovima rutinski se traže i otkrivaju. Na međugrupnoj razini, stavovi prema vlastitoj grupi i drugim grupama u središtu su međugrupne suradnje i sukoba.

Vratimo li se definiciji stava, treba istaknuti da većina suvremenih istraživača definira stav kao ukupnu evaluaciju nekoga objekta. „Stav je psihološka tendencija izražena vrednovanjem nekog objekta s određenim stupnjem odobravanja ili neodobravanja."[725] Dva glavna elementa u navedenoj definiciji stava su: 1) *mentalni proces evaluacije* i 2) *prisutnost objekta stava*.

Kao što proizlazi iz navedenih definicija, u većini pokušaja persuazije mi želimo da primatelj poruke poduzme neke akcije ili se ponaša na određen način. Oni koji se bave poslovanjem žele da kupci kupe njihovu robu ili usluge. Političari vas žele nagovoriti da njima date svoj glas ili novčani

doprinos za njihovu kampanju. Dakle, ponašanje primatelja poruke često je važan željeni rezultat ili posljedica persuazivnih poruka. Osnovna je pretpostavka persuazije da će, ako poruka promijeni vaše stavove, vaši novi stavovi zauzvrat utjecati na vaše ponašanje. [726]

Prema teoretičarima nekoliko je čimbenika koji utječu na odnos stavova i ponašanja, a važan je način na koji se oblikuje ili stvara stav. Možemo naučiti razviti stavove preko neposrednoga ili posrednoga iskustvo iz druge ruke. Kao što se može i očekivati, stavovi formirani neposrednim iskustvom imaju veći utjecaj na ponašanje nego stavovi koje učimo iz druge ruke, iz izvješća ili opisa drugih. Važan čimbenik u odnosu između stava i ponašanja jest razina angažiranosti primatelja poruke na predmetu. Neki nam se predmeti čine važnijim ili značajnijim. Kada nam je predmet važan, vjerojatnije je da će se naše ponašanje voditi našim stavovima. Naprotiv, kada nam je predmet manje važan, vjerojatno ćemo dopustiti da naše ponašanje bude vođeno drugim stvarima kao što su situacijske norme ili očekivanja. O stavovima i ponašanju može se razmišljati na različitim razinama apstrakcije.[727]

PERSUAZIJA, APATIJA, PRISILA

O persuaziji treba razmišljati kao o sredstvu za postizanje nečega što vi želite. Ako postoji cilj koji želite postići, on cilj često ovisi o djelovanju drugih. Da biste pridobili suradnju drugih, imate samo nekoliko osnovnih mogućnosti izbora.

Kao prvo, imate mogućnost ne poduzeti ništa i zauzeti stav *apatije* ignorirajući svoja htijenja, potrebe i želje i nadajući se da će netko drugi zamijetiti što vi potajno želite te spontano to učiniti. Vi se odričete kontrole nad svojim životom, dopuštajući da vaše potrebe ostanu nezadovoljene ili zadovoljene samo kao posljedica raspoloženja drugih. Dakako, ima slučajeva kada moramo shvatiti da je ono što želimo nemoguće ili nepraktično i tražiti to bilo bi gubljenje vremena.

S druge strane, možete koristiti silu, nasilje ili prijetnje, tj. prisilu kako biste ostvarili svoj cilj. Dakle, prisila može biti sredstvo za postizanje onoga što želite. Ako ste voljni provesti svoje prijetnje u djelo, prisila kao metoda postizanja onoga što želite ima niz nedostataka. Prije svega, moglo bi biti i

moralnih i pravnih problema u svezi s primjenom sile kako bismo pridobili druge da ispunjavaju naše želje. Prisila može uzrokovati da drugi budu teški ili spori u udovoljavanju našim zahtjevima, da namjerno loše obavljaju posao te da nas mrze.[728]

Persuaziju možete koristiti da biste zadovoljili svoje želje i potrebe. Znatno je veća vjerojatnost da ćete uspjeti tako nego ne poduzimajući ništa (apatija). Najvažnije je to što će, kada persuazija djeluje, ljudi koje uvjeravamo rado s nama surađivati. To će nas učiniti popularnima ili čak omiljenima, za razliku od situacija kada koristimo prisilu. Dakle, ne samo da persuazija postoji svuda, nego je ona jedna od tri osnovne opcije koje nam omogućuju da nam drugi pomognu zadovoljiti naše potrebe, zahtjeve i želje. Uvjerljivo, persuazija je najbolji način za postizanje suradnje s drugima u ostvarivanju svojih ciljeva. Persuazija je način na koji možemo utjecati na vlastiti život ili ga kontrolirati, a ne da se osjećamo bespomoćnima. Istina, persuazija nije uvijek prikladna. Može se zloupotrebljavati, kao što su radili demagozi ili varalice. Dakle, persuazija se može koristiti i za dobro i za zlo.[729]

PERSUAZIVNA KOMUNIKACIJA

Kod persuazivne komunikacije važno je razmotriti vjerodostojnost izvora poruke, što smo naglasili u poglavlju *Javna komunikacija*, zatim persuazivnu poruku i primatelja persuazivne poruke.

Vjerodostojnost izvora

Već smo raspravljali o važnosti vjerodostojnosti izvora, razmatrajući „govornika" kao jednoga od ključnih elemenata javne komunikacije. Ključan čimbenik u procesu persuazivne komunikacije je kredibilitet izvora poruke. Kredibilitet izvora (engl. *credibility of sources*) vjerodostojnost je izvora informacija. Javnost bolje prihvaća poruku ako vjeruje izvoru informacija. **Biti vjerodostojan znači govoriti istinu i držati se etičkih načela**.[730] Vjerodostojnost se odnosi i na dojam koji izvor poruke stvara kod primatelja poruke. Dobrim ljudima više i spremnije vjerujemo nego drugima. Ovo vrijedi općenito bez obzira na to o čemu je riječ, a u potpunosti tamo gdje je nemoguća prava sigurnost, a mišljenja su podijeljena.[731]

Većina poruka ne nestaje sama, nego ih stvaraju i prenose izvori. Kada primatelji poruke prepoznaju izvor poruke, njihova uvjerenja o izvoru mogu utjecati na persuaziju.

Postoji nekoliko čimbenika, dimenzija ili karakteristika, kako ističu teoretičari, koji se odnose na vjerodostojnost poruka, a jedan od njih je ***učinak spavača*** (engl. *sleeper effect*). Taj se pojam susreće u istraživanju vjerodostojnosti nositelja poruke, tj. kredibiliteta izvora informacija. Ovaj je pojam otkriće škole iz Yalea. Njime je pokazano da, bez obzira na to koliko se napora uložilo u osiguranje vjerodostojnoga izvora, kada su publike ispitivane nekoliko tjedana nakon što su bile izložene poruci, sjećale su se poruke, ali su zaboravile izvor. Autor ovoga pojma je C. Hovland koji je rekao: „Postoji opadajući trend da se s vremenom odbacuje materijal koji prezentira nepouzdan izvor."[732]

Drugi čimbenik koji se tiče vjerovanja poruci jest *kontekst poruke* (*context of messages*). Poruka je uvjerljiva ako je podržavaju čimbenici iz okruženja ili ako se prima u kontekstu drugih poruka i situacije s kojima je pojedinac upoznat.

Jedna od prepreka neuvjerljivosti poruke mogu biti *stavovi publike*. Stavovi su rezultat dugogodišnjega iskustva i učvršćivanja pa je, stoga, u pravilu potrebno duže razdoblje i više napora kako bi ih se promijenilo.

Korisno je ukazati i na ***disonanciju poruke***. Ljudi neće povjerovati poruci koja je u suprotnosti s njihovim stavovima, sve dok komunikator ne prezentira informacije kojima će dovesti u pitanje njihova uvjerenja. Disonancija je neugodna motivirajuća napetost koju ljudi osjećaju kada se ponašaju ili djeluju neusklađeno s vlastitim mišljenjima. Dakle, neugodno stanje koje se javlja kada naše ponašanje nije u skladu s našim stavovima.[733]

Uključenost je važna pretpostavka koja utječe na način obrade poruke u javnosti. Uključenost se jednostavno može opisati kao zainteresiranost ili obraćanje pozornosti na neko pitanje ili proizvod. Oni koji su više uključeni, često pozornije, logičnije i detaljnije obrađuju persuazivne poruke (središnja obrada), dok one s nižom uključenošću u svezi s temom više zanimaju sporedni učinci, kao što je atraktivan glasnogovornik/ica, stil, humor ili argumenti. Stručnjaci za komunikacije mogu iskoristiti uključenost kako bi osmislili poruke koje se usredotočuju na ono ***što je rečeno***, kada je riječ o

javnosti s višom uključenošću, odnosno na ono ***tko i kako to kaže***, kada je riječ o javnosti s nižom uključenošću.[734]

Jedna od dimenzija je i ***pouzdanost*** ili ***pristranost***. Izvori poruke razlikuju se i po *dimenzijama*. Primjerice, neki su izvori poruke sličniji primateljima poruke nego neki drugi izvori. Neki se izbori poruka percipiraju kao fizički atraktivniji nego drugi, zbog čega se za prodaju mnogih proizvoda koriste lijepi modeli. Metaanaliza je otkrila da su učinci stručnosti i pouzdanosti na persuaziju veći nego učinci privlačnosti ili sličnosti.[735]

Persuazivne poruke

Komunikacija predstavlja čin prenošenja informacija, ideja i stavova od jedne osobe prema drugoj. Međutim, do komunikacije dolazi samo ako pošiljatelj i primatelj na određen način shvaćaju korištenje simbola. Nekoliko je elemenata koji utječu na razumijevanje poruke,[736] a one mogu biti verbalne i neverbalne.

Efektivna uporaba jezika. Riječi su najčešći simboli. Stupanj međusobnoga razumijevanja između dvije osobe u velikoj mjeri ovisi o njihovu značenju, o simbolima riječi.

Jasnoća pisanoga izričaja. Karakter javnosti (publike) i njezina razina pismenosti predstavljaju važne čimbenike koje pošiljatelj persuazivne poruke mora uzeti u obzir. Najvažnije je proizvesti poruku koja po svome sadržaju i strukturi odgovara karakteristikama publike.

Korištenje simbola, akronima i slogana. Ovim sredstvima pojačavaju se jasnoća i jednostavnost poruke. Svako sredstvo predstavlja oblik skraćenice kojom se brzo koncipiraju ideje i prolazi kroz proširene linije komunikacije. Akronim je riječ sastavljena od početnih slova drugih riječi, npr. SMART. Akronimi su skraćenice kojima se prenose informacije.

Izbjegavanje žargona. U poglavlju *Sociokulturne zapreke* ukazali smo na važnost izbjegavanja žargona. Jedan od razloga blokade u komunikaciji jest tehnički i birokratski žargon. Kada se takva poruka prenese općoj javnosti, sociolozi je nazivaju semantičkom bukom. Žargon ometa poruku i umanjuje sposobnost primatelja da je shvati. Žargon je govor uže skupine ili profesije, manje razumljiv drugima, odnosno skup specifičnih, specijaliziranih termina koje uporabljuju različite društvene podgrupe u svojoj

komunikaciji. Ponekad se smatra i kao primitivni tip jezika s jednostavnom gramatikom i ograničenim rječnikom koji se formira iz potrebe izravne komunikacije među ljudima različitih jezika bez formalnoga jezičnog obrazovanja.

Izbjegavanje eufemizma. O eufemizmima smo raspravljali u *Jezičnim problemima* u poglavlju *Neverbalna komunikacija*. Naglašavamo, eufemizam je ublažavanje, uporaba riječi s dobrim značenjem. To je neuvredljiva riječ ili izraz koji je manje izravan i manje neukusan od one koja predstavlja realnost, npr. zaobilaziti istinu = lagati. Javni komunikatori trebaju koristiti pozitivne, odgovarajuće riječi za prijenos poruke, ali 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 radi prikrivanja ili manipuliranja u suprotnosti je s profesionalnim standardima i etičkim načelima.

Izbjegavanje diskriminirajućega govora. U današnjemu svijetu uspješna komunikacija podrazumijeva nediskriminirajuću komunikaciju. Pošiljatelji persuazivne poruke, posebno javni komunikatori, trebali bi provjeriti svaku poruku da bi eliminirali neželjene posljedice s aspekta spola, rase i dr.

Kao što smo već naglasili analizirajući verbalne i neverbalne poruke, komunikacija je više nego sami govor ili pak slušanje. U prihvaćanju persuazivne poruke, primatelji persuazivne poruke (komunikatori) moraju čitati govor tijela pošiljatelja persuazivne poruke. Bez poznavanja govora tijela nije moguće ni djelovati persuazivno, ali ni razumjeti persuazivne poruke.[737]

Primatelji poruka

U komunikacijskome procesu nema važnijih ili manje važnih elemenata. Svi su hijerarhijski jednaki, jer kada se poremeti vrijednost elemenata dolazi do nerazumijevanja u komunikaciji. U skladu s tim, važno je ukazati na osobine primatelja poruke i neke druge karakteristike. Kada govorimo o važnosti osobina primatelja poruke, naglašavaju se četiri čimbenika: 1) veličina, 2) povijest, 3) homogenost i 4) držanje.[738]

Veličina. Mala grupa primatelja poruke često je intimnija i pošiljatelj može s njima uspostaviti osobniji odnos. Kada je broj primatelja poruke velik, pojedinci se osjećaju anonimnima, i pošiljatelj ili govornik, u ovome slučaju, moraju se jako truditi da bi povezao pojedince unuta“r velike grupe. Što je veći broj primatelja, to je veći i potencijalni utjecaj učinkovite poruke na njih.

Povijest. Ako pošiljatelj poznaje primatelje poruke ili ima određeno iskustvo s njima, ta će povijest utjecati na komunikaciju. Osoba se osjeća ugodnije ako poznaje primatelje.

Homogenost. Primatelji poruke razlikuju se po različitim demografskim karakteristikama. Vjerojatnije je da primatelji poruka koji su homogeni, tj. manje se razlikuju, imaju slično znanje, interese i stavove prema temi o kojoj pošiljatelj govori nego što će to biti slučaj s primateljima poruka koji su heterogeni, tj. više se razlikuju.

Držanje. Držanje primatelja poruke prema pošiljatelju ili govorniku i temi može otkriti njihove pozitivne ili negativne stavove. Primatelji poruke mogu biti motivirani ili neprijateljski raspoloženi prema govorniku i određenoj temi. Pošiljatelji moraju biti jako svjesni držanja primatelja poruka i osjetljivi na pomake u stavovima do kojih može doći u vrijeme konverzacije ili govora. Motivirani primatelji poruka često će pružiti pozitivne povratne informacije i biti nadahnuti te još više motivirani pošiljateljem ili govornikom. S druge strane, neprijateljski raspoloženi primatelji poruka možda neće željeti slušati pošiljatelja ili će ga možda i ometati. Dakle, vrlo je važan primateljev stav i njegovo držanje u vrijeme komunikacije.

Primatelji poruka međusobno se razlikuju. To je bitna pretpostavka za pošiljatelje persuazivnih poruka. Poruka koja je djelotvorna za jedne može biti neuspješna ili pak postići suprotan učinak kod drugih primatelja. Zato je važno da pošiljatelji persuazivnih poruke poznaju svoje primatelje.

Nekoliko je elemenata koji povezuju primatelje s pošiljateljima. Jedno od njih je *poznavanje teme*, zatim *interes za temu*, koji je objektivno različitoga intenziteta, te *stavovi prema pošiljateljevoj temi*. Jedan od tih elemenata jesu i *stavovi prema pošiljatelju*. Primatelji poruka procjenjuju vas i to može utjecati na uspješnost vaše persuazivne poruke. Ako primatelji poruka imaju negativan stav prema govorniku, oni mogu biti manje primjenjivi za persuazivnu poruku, čak i ako se slažu s njom. Treba znati da su primatelji poruka brzi u donošenju svojih sudova o karakteru pošiljatelja ili govornika. Važno je ostaviti dobar prvi dojam, jer je taj sud teško promijeniti nakon što je formiran.[739]

STRATEGIJE PERSUAZIJE

Razmotrili smo karakteristike primatelja poruke, no, poznavanje prioriteta uvjeravane osobe u pogledu adekvatnosti, konzistencije i efektivnosti malo će nam vrijediti ako istodobno ne znamo kako apelirati na te prioritete. Zato je važna strategija.

Strategije **su opći smjerovi ili vodiči za postizanje nekih ciljeva**. Može se, također, reći da je riječ o širim kategorijama verbalnih i neverbalnih ponašanja. Sagledamo li šire moguće smjerove, može se govoriti o *sedam specifičnih mogućnosti* koje mogu imati ulogu u izboru persuazivne strategije. Prilikom odabira strategije pošiljatelj persuazivne poruke (uvjeravatelj) morao bi uzeti u obzir jednu ili više mogućnosti: 1) vrijeme koje stoji na raspolaganju za postizanje cilja; 2) prijašnju uspješnost neke strategije; 3) legitimnost strategije; 4) posljedice za odnose; 5) stupanj intimnosti s uvjeravanim; 6) odnos snaga uvjeravatelja i uvjeravanoga; 7) uvjeravateljeva ličnost.[740]

Vrijeme **je bitan činitelj u izboru strategije**. Kada je pošiljatelju persuazivne poruke (uvjeravatelju) na raspolaganju više vremena, on može razmotriti razine prioriteta adekvatnosti, konzistencije i efektivnosti uvjeravanoga. On može isprobati više strategija ako prva nije uspješna. S druge strane, kada ima manje vremena ili je u vremenskome tjesnacu, uvjeravatelj će odabrati strategiju koja mu prva padne na um, a da nije razmislio o posljedicama. Tako se pokazuje da je vrijeme vjerojatno najčešći uzrok mnogim pogreškama.

Ranija (prijašnja) uspješnost **neke strategije pokazuje optimalnost strategije u ranijim situacijama**. Kakav je uspjeh doživio pošiljatelj persuazivne poruke, primjenjujući određenu strategiju, može znatno utjecati na daljnji izbor strategije.

Legitimnost strategije **upućuje na pravo upotrebe određene strategije.** Neke su strategije zabranjene zakonom, a neke društvenim pravilima ili zbog statusa osobe koja uvjerava (pošiljatelja). Primjerice, upotreba sile nije legitimna radi dobivanja pristanka uvjeravane osobe.

Posljedice za odnose **tiče se uvjeravateljeve percepcije o utjecaju što će ga odabrana strana imati na odnose s osobom koja šalje persuazivnu poruku**. Nekim je osobama prihvatljiva verbalna uvreda, a drugima nije.

Neke će osobe prekinuti odnos ako im se prijeti, a drugi to neće učiniti. Prije izbora strategije osoba koja uvjerava može razmotriti vjerojatne reakcije cilja, tj. osobe koja se uvjerava ako joj je u interesu da očuva postojeći odnos.

Stupanj intimnosti. Možda ste čuli uzrečicu: „Uvijek najjače vrijeđaš one koje voliš." To zapažanje pokazuje da su ljudi manje obzirni s onima koji su im bliski, nego s onima koji su im daleki.

Odnos snaga uvjeravatelja i uvjeravanog **tiče se uvjeravateljeva** (pošiljatelj) **statusa ili ugleda u odnosu prema statusu ili ugledu uvjeravanoga** (primatelja). Istraživanja pokazuju da uvjeravatelji čija je moć mala primjenjuju manje izravne i pretežno pozitivne strategije, dok uvjeravatelji s velikom moći imaju veće mogućnosti izbora između pozitivnih i negativnih, te izravnih i posrednih strategija. Što smo manje sigurni u našu mogućnost vladanja situacijom, to smo manje spremni primijeniti prvu strategiju koja nam padne na pamet. Kad moć imaju drugi, uvjeravatelj postaje pažljiv u svome izboru strategije.[741]

Ličnost, personality, **također, može utjecati na izbor strategije uvjeravatelja**. Samouvjereni uvjeravatelj bolje će se osjećati primjenjujući izravne strategije. Kognitivna kompleksnost, također, djeluje na izbor strategije. Vrlo kompleksne ličnosti sklone su izabrati strategije usmjerene na druge: „Ako to učiniš, bit ćeš zadovoljan sobom.", a ne strategije usmjerene na sebe: „Učini to za mene."

Nakon analize izbora mogućih strategija treba naglasiti kako različiti aspekti situacije i ciljeva određuju moguće strategije. Raspolaže li pošiljatelj persuazivne poruke vremenom, sklonošću i sposobnošću razmatranja različitih mogućnosti, uzet će u obzir *adekvatnost*, *konzistentnost* i *potencijalnu uspješnost* svake alternative, promatrajući je iz perspektive primatelja persuazivne poruke (uvjeravanoga).

Razmatrajući *adekvatnost*, pošiljatelj persuazivne poruke (uvjeravatelj) uzet će u obzir legitimnost pojedinih strategija i njihovu korisnost u uvjetima postojećih odnosa između uvjeravatelja i uvjeravanoga, kao i raspodjelu moći. Sa stajališta *konzistencije* ili *dosljednosti*, pošiljatelj persuazivne poruke (uvjeravatelj) razmotrit će koje su strategije u skladu s njegovom ličnošću i predodžbom o sebi. Na kraju, razmatrajući *uspješnost* ili *efektivnost*, pošiljatelj persuazivne poruke (uvjeravatelj) pogledat će koliko mu

je vremena na raspolaganju, uspjeh svake strategije u prošlosti, posljedice njihove primjene i odnos moći.[742]

TAKTIKE PERSUAZIJE (UVJERAVANJA)

Možda je ironično, ali uspješno uvjeravanje zahtijeva da prvo razmišljate o drugoj osobi da biste dobili ono što želite. Na taktičkoj razini trebate provjeriti koje su mu trenutačno najizraženije potrebe. Jednostavno preko osobnoga iskustva s tom osobom i prikupljenih informacija napravite profil te osobe.

Kada završi faza skeniranja i započne razgovor, trebate se pridržavati određenih pravila ili modela. Treba imati na umu da nitko ne može jamčiti da ćemo svaki put prilikom uvjeravanja dobiti ono što želimo, jer ne postoje čarobne riječi. No, pokazalo se da devet koraka mogu biti prilično uspješni.[743]

1) ***Angažirajte***. Uvucite sugovornika u razgovor koji je općenit i ugodan te u svezi s temom u kojoj on uživa. U ovoj fazi ne navodite temu koja je u svezi s vašim interesom.
2) ***Postavljajte pitanja***. Trebali biste postavljati pitanja koja su posredno u svezi s vašom temom.
3) ***Motivirajte***. Spomenite ono što bi sugovornika moglo motivirati. Te motivatore tražite preko razgovora ili prethodnih iskustava i znanja.
4) ***Opišite situaciju***, odnosno trebate iznijeti detalje problema.
5) ***Tražite ono što želite***, stoga iznosite svoje potrebe i želje, jasno i nedvosmisleno.
6) ***Navedite koristi***. Povežite pozitivne posljedice s interesima vašega sugovornika. „Nikad vam nećemo zaboraviti…“, „Bit ćete u našem životu…“, „Smatramo vas…“.
7) ***Ponudite da učinite nešto***. Naglasite kako ste spremni učiniti puno više za sugovornika. „Sve što mogu učiniti za vas…“, „Vratit ću vam…“.
8) ***Zahvalite sugovorniku***. Bez obzira na to jeste li dobili što ste tražili ili ne, zahvalite sugovorniku. Zahvalite na izdvojenome vremenu i na ranijim uslugama.

9) ***Sačekajte nekoliko dana i ponovno zahvalite sugovorniku***. Mnogi to ne očekuju. Nemojte ponovno tražiti uslugu. Samo recite što cijenite kod sugovornika. Održavajte vezu.

Jedan od najvažnijih koraka persuazivnoga razgovora jest da tražite točno ono što želite. Važno je tražiti na ispravan i učinkovit način. Iskaz kojim tražite što želite sastoji se iz dva dijela. Prvi dio je jak aktivni glagol koji sugovorniku govori točno koju radnju želite da izvrši. Npr. „Pošalji mi…", „Potpiši…", „Odluči…" Naravno, ovi glagoli zvuče znatno bolje i bit će pozitivniji ako izgovorimo „Molim te".

ETIKA I PERSUAZIJA

Pošiljatelj persuazivne poruke mora posebno voditi računa **o etičkim odlukama**, jer persuazivne poruke često imaju tendenciju mijenjanja ponašanja primatelja poruke. Neetično ponašanje pošiljatelja persuazivne poruke ili govornika može dovesti do zablude primatelja poruke i promijeniti njegov način ponašanja ili vjerovanja. Zbog te mogućnosti persuazija sama po sebi uključuje etička pitanja, situacije u kojima se javlja etičko pitanje u svezi s tim što treba učiniti. Naglašavaju se tri okolnosti u kojima se javljaju etička pitanja:

1) ponašanje ima značajan utjecaj na druge
2) ponašanje uključuje svjestan izbor sredstava i ciljeva
3) ponašanje se može prosuđivati prema standardima ispravnoga i pogrešnog.[744]

U komunikaciji odgovornost ima, kao što smo naveli, pošiljatelj persuazivne poruke kao i primatelj persuazivne poruke. Dakle, primatelji poruke imaju etičku odgovornost biti savjesni u obradi persuazivne poruka koje utječu na bit njihovih stavova i ponašanja. Kao primatelji poruka, izloženi smo brojnim persuazivnim porukama te se ne može očekivati da ćemo utrošiti jednaku količinu vremena i truda razmišljajući o svakoj poruci. Primatelji poruke trebali bi pažljivo razmotriti poruku kada su motivirani i kada imaju sposobnost razmišljanja njoj. Primatelj koji je angažiran u centralnoj obradi poruke nije pasivan primatelj informacija, nego aktivan dio persuazivnoga procesa. Primatelj bi trebao koristiti jedinstvene sposobnosti

ljudskoga bića za racionalnu procjenu argumenata i njihove kvalitete. Treba istaknuti kako primatelj poruke ima i etičku odgovornost biti informiran o persuazivnim strategijama.[745]

U dijaloškome stajalištu o etici, jedna od pretpostavki jest da je uzajamna persuazija moguća. S ovoga stajališta, etička odgovornost primatelja poruke bila bi da sudjeluje u dijalogu i pokuša uključiti pošiljatelja persuazivne poruke, s namjerom da pridobije tu osobu za svoje mišljenje o nekome pitanju. Ovo stajalište zahtijeva od drugih osoba da se aktivno angažiraju. Premda primatelji poruka imaju odgovornost biti kritični prema persuazivnim strategijama, oni moraju biti nepristrani i spremni razmotriti pitanja koja im predoče pošiljatelji persuazivnih poruka. Primatelji poruke imaju etičku odgovornost slušati ideje prije nego što ih odbace.[746]

Kao što je istaknuto, etika predstavlja odgovornost i za pošiljatelja i primatelja persuazivne poruke. Imajući tu činjenicu u vidu, znanstvenici iz područja komunikacija[747] i etike razradili su smjernice koje su široko prihvaćene.[748]

1) Točno prikažite svoje osobno podrijetlo i znanje.
2) Budite iskreni u pogledu svojih namjera, misli i osjećaja.
3) Branite gledišta u koja vjerujete.
4) Dopustite drugima da vjeruju vašim argumentima, ne prisiljavajte ih i ne manipulirajte njima.
5) Nađite argumente koje možete poduprijeti i služite se relevantnim i logičkim zaključivanjem.
6) Koristite jezik koji je jasan i istinit.
7) Koristite najnovije, relevantne i točne informacije.
8) Pojednostavite složena pitanja kako bi ih primatelji poruke razumjeli, bez pretjeranoga pojednostavljivanja ideja.
9) Točno navedite izvor informacija i koristite samo kompetentne i nepristrane izvore informacija za potporu svojim argumentima.
10) Predočite citirani materijal u kontekstu, tako da se zadrži originalno značenje.
11) Uključite bitne informacije koje primatelji poruka moraju imati kako bi donijeli pravu odluku.
12) Odnosite se s poštovanjem prema onima s kojima se ne slažete.

SAŽETAK

Persuazija

Persuazija je aktivnost ili proces u kojemu komunikator pokušava izazvati promjene vjerovanja, stava ili ponašanja druge osobe ili skupine osoba prenošenjem poruke u kontekstu u kojem onaj koji pokušava da se uvjeri raspolaže izvjesnim stupnjem izbora.

Interpersonalna persuazija

To je vrsta interpersonalne komunikacije koju karakterizira namjera najmanje jednoga komunikatora da promijeni mišljenje, osjećaje i ponašanja barem jedne osobe.

Elementi definicija persuazije

Usmjerena je na cilj, ona je proces, uključuje ljude i konačno, može stvoriti, mijenjati ili jačati stavove.

Stavovi i ponašanja

Stav je sklonost za određeni način reagiranja na neki objekt ili skupinu objekata. Stavovi, dalje, utječu (ali nužno i ne određuju) na ponašanje. Osnovna je pretpostavka persuazije da će, ako poruka promijeni vaše stavove, vaši novi stavovi zauzvrat utjecati na vaše ponašanje.

Persuazija, apatija i prisila

Persuazivno možemo djelovati i stavom apatije, odnosno ne činjenjem ničega. Možemo koristiti i silu, nasilje ili prijetnje, tj. prisilu kako bismo ostvarili svoj cilj.

Vjerodostojnost izvora

To je ključan čimbenik u procesu persuazivne komunikacije. Biti vjerodostojan znači govoriti istinu i držati se etičkih načela.

Disonancija poruke

Ljudi neće povjerovati poruci koja je u suprotnosti s njihovim stavovima, sve dok komunikator ne prezentira informacije kojima će dovesti u pitanje njihova uvjerenja.

Persuazivne poruke

Više elemenata utječe na razumijevanje poruke: efektivna uporaba jezika, jasnoća pismenoga izričaja, korištenje simbola, akronima i slogana, izbjegavanje žargona, izbjegavanje eufemizama te izbjegavanje diskriminirajućeg govora.

Strategije persuazije

Ona podrazumijeva poznavanje prioriteta uvjeravane osobe u pogledu adekvatnosti, konzistencije i efektivnosti, te istovremeno apeliranje na te prioritete: vremenom kada i koliko komuniciramo, vođenjem računa o prethodnim uspješnim strategijama, dopuštenosti strategija, posljedica za odnos s primateljem, stupanj intimnosti te specifičnosti njegove ličnosti.

Taktike persuazije

Taktike persuazije su angažirati sugovornika, postavljati pitanja, motivirati, opisati situaciju, tražiti ono što želimo, navesti koristi, ponuditi da se napravi neki ustupak, zahvaliti sugovorniku, pričekati nekoliko dana i ponovo zahvaliti.

Etička pitanja

Ona se javljaju se u tri okolnosti; ponašanje ima značajan utjecaj na druge, ponašanje uključuje svjestan izbor sredstava i ciljeva i ponašanje se može prosuđivati prema standardima ispravnoga i pogrešnoga.

Pitanja za provjeru znanja

1. Može li se persuazija isključivo promatrati kao uvjeravanje?
2. Koje četiri komponente najčešće sadržavaju definicije persuazije?
3. Na koji su način stavovi važni za persuaziju i koje dvije ključne komponente oni imaju?
4. Kako vjerodostojnost izvora utječe na persuazivnu komunikaciju?
5. Što je disonancija poruke?
6. Koji sve elementi utječu na persuazivnost neke poruke?
7. Koje sve čimbenike moramo uzeti u obzir prilikom analize osobina primatelja poruke?
8. Koje su razlike između strategija i taktika persuazije? Možete li nabrojati i objasniti neke od njih?
9. Objasnite međuovisnost etike i persuazije.



DODATNA LITERATURA

- Benoit, W. L., Benoit, P. L.: *Persuazivne poruke-Proces utjecanja*, Naklada Slap, Zagreb, 2013.
- Borg, J.: *Persuasion*, Pearson, Printice Hall, Harlow, 2007.
- Botan, V. Hazleton (ed.), LEA Pub., Mahwah, 2006.
- Castells, M.: *Communication power*, Oxford university press, New York, 2009.
- Floyd, K.: *Interpersonal Communication*, Learning Solutions, Boston, 2012.
- Hewstone, M., Stroebe, W. (ur.): *Socijalna Psihologija – Europka perspektiva*, Naklada Slap, Zagreb, 2001.
- Lane, S. D.: *Interpersonal comunication – Competence and contexts*, Pearson, Boston, 2008.
- McCornack, S.: *Reflect&Relate – An introduction to interpersonal communication*, Second Ed., Betford/St. Martin's, Boston- Pfau, M., Wan, H.-H.: *Persuasion: An Intrisic Function of Public Relations*, in: Public Relations Theory II., C. H. Reber, A. S., Reber, E. S.: *Rečnik psihologije*, Službeni glasnik, Beograd, 2010.
- Reardon, K. K.: *Interpersonal communication – Where Minds Meet*, Wadswordth pub. Company, Belmont, 1987.
- Trenholm, S., Jensen, A.: *Interpersonal Communication*, Oxford University Press, New York, Oxford, 2008.
- Waveland, 1996.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations Writing and Media Techniques,* Allyn & Bacon, 1990.
- Woodward, G. C., Denton, R. E.: *Persuasion and Influence in American Life*, 3rd edn., Prospect Heights, 2018.

22.
SELF-PRISTUPI I KOMUNIKACIJA

Na komunikacijske sposobnosti, ali i način i stil komuniciranja jedne osobe izrazito djeluju samosvijest ili spoznaja o sebi, zatim samopoštovanje, samopouzdanje, ali i u izvjesnoj mjeri i samoregulacija, samokompleksnost, samoreferencija i dr. Te fenomene stavljamo u koncept „samopoštovanje i komunikacija", s tim da treba istaknuti jasnu distinkciju među ovim pojmovima. Posebno je važno naglasiti da između samopoštovanja i samopouzdanja postoji razlika. Stručnjaci se slažu da je samopoštovanje **spoznavanje samoga sebe. To je** pozitivna ili negativna slika o sebi samome. Samopoštovanje je emocionalna komponenta koja se sastoji od osjećaja vlastite vrijednosti i samopouzdanja. S druge strane, samopouzdanje se gradi pomoću postignuća, odnosno rezultata našega djelovanja u nekom području. **To je** uvjerenje da znamo i da smo sposobni savladavati izazove i promjene, te izvršiti određene aktivnosti. **Samopouzdanje raste usporedo s postignućem.**

SAMOPOIMANJE – POJAM O SEBI

U literaturi na hrvatskome jeziku engleski pojam *self-concept* najčešće je prevođen kao *pojam o sebi*. S druge strane, pojam ***self-concept*** u hrvatskoj psihološkoj literaturi uveden je kao ***samopoimanje***. Pojam samopoimanja (*self-concept*) nastao je nakon konzultacija s lingvističkim stručnjacima o „nalaženju termina koji bi pokrio *self-concept* kao strukturu i kao proces".[749]

Tko sam ja?

Razmisliti o sebi samome prvi je ili jedan od prvih koraka koji osoba na putu izgradnje identiteta treba poduzeti. Pitanje pojma o sebi ili *self*-koncepta (samopoimanja) umnogome će pomoći rješavanju kasnijih komunikacijskih zagonetki. Dakle, naše samopoimanje *self*-koncept u velikoj mjeri može utjecati na naš život. „On određuje koje ćemo događaje u našem životu smatrati važnima, što ćemo poduzimati, koje ćemo ciljeve pokušati dostići, hoćemo li biti zadovoljni onim što smo učinili, koji će događaji za nas biti stresni i kako ćemo reagirati na njih."[750]

Razmišljajući o sebi, svaki čovjek susrest će se s tri pojma: 1) ***tko sam ja?***, 2) ***očekivanje od sebe*** i 3) ***vrednovanje sebe***. Gledajući ove tri dimenzije pojma o sebi, one se mogu povezati sa životom proizvoda ili korporacije.

Zar menadžeri i njihov organizacijski, korporativni sustav ne postavljaju pitanje: što je naš proizvod? Planiraju se očekivanja od njega, a nakon što je plasiran na tržište, vrjednuje se. Proces je sličan ili pak isti.

Šest pitanja u svezi sa samopouzdanjem su: 1) Kako vi vidite sebe? 2) Kako drugi vide vas? 3) Kako se uspoređujete s onima koji su vam jednaki? 4) Koji se vaši talenti ističu? 5) Što vi možete ponuditi? 6) Koja je vaša uloga ili bi mogla biti na (ciljnome) tržištu?

No, vratimo li se čovjeku i njegovu *pojmu o sebi*, u jednoj jednostavnoj, ali važnoj vježbi, prvi zadatak bio bi da prvo napišete *sve* vrijednosti (čovjeka) koje vam padnu na pamet. Te vrijednosti pomoći će u odgovoru na pitanje *Tko sam ja*? Drugi je korak da iz svih vrijednosti odaberete *deset* najvažnijih. Kada i to učinite, izdvojite *pet* vrijednosti. Sada ostavite *četiri* vrijednosti. Skratite popis na *tri*. I još jednu, da biste dobili *dvije* vrijednosti. A sada ono najteže. Prekrižite jednu od dvije. Koja vam je vrijednost ostala kao najvažnija? Želite stići tamo? U redu. Ne zaboravite da i put oko svijeta započinje prvim korakom.

P. Senge i dr. u knjizi „Peta disciplina u praksi" naveo je oko 90 osobnih vrijednosti: angažiranost, blagostanje, bliski odnosi, brz život, brz ritam rada, čistoća, demokracija, djelotvornost, domovina, učinkovitost, ekološka osviještenost, ekonomska sigurnost, emocija (ljubav i brižnost), financijska dobit, fizički izazov, imati obitelj, integritet, intelektualni status, istina, izazovni problemi, izvrsnost, javna služba, kreativnost, kvaliteta onog u čemu sudjelujem, kvalitetni odnosi, miran život, moć i autoritet, moralno djelovanje, mudrost, nadgledanje drugih, napredak i promaknuće, natjecanje, neovisnost, novac, odanost, odgovornost i pouzdanost, odlučnost, osobni razvoj, otvorenost i iskrenost, poštenje, pomaganje društvu, pomaganje drugima, postignuće, prijateljstvo, priroda, privatnost, priznanje, profinjenost, promjene i raznovrsnost, pustolovina, rad pod pritiskom, rad s drugima, rast, red (mir, stabilnost i tradicija), religija, samopoštovanje, samostalni rad, sigurnost, slava, sloboda, smislen posao, smještaj, spokoj, sposobnost, stabilnost, status, stručnost, suradnja, tržišni položaj, ugled, umjetnost, unutarnji sklad, utjecaj na druge, uzbuđenje, vodstvo, vremenska sloboda, zadovoljstvo, zajednica, zasluga, zdravlje, znanje.[751]

Kako vidimo sebe?

Izlaženje na kraj sa samim sobom iznimno je teška zadaća. Kao osobe vrlo smo kompleksni. Zasigurno je lako analizirati naše materijalne komponente. Možemo ocijeniti kako se odijevamo, naše manire, naše izglede itd. Ali analiza komponenti, poput naših potencijala, kapaciteta, nade, želje, volje za radom i uspjehom, znatno je teža.[752]

> *(…) Naše viđenje samih sebe proizlazi iz sklopa naših uvjerenja i osjećaja koji se temelje na dugoročnim iskustvima koja proizlaze kako iz privatnog, tako i iz poslovnog života.*[753]

Kaže se da smo (ili ćemo postati) ono što mislimo da jesmo. To kako vidimo sebe, može postati samoispunjavajuća slika onoga kako bi nas drugi mogli vidjeti. Zamislite kako bi izgledalo da budete bilo tko, bilo što, što želite biti za dvadeset godina u budućnosti, deset godina. Danas.

Kako vidimo sebe danas, nije uklesano u kamenu. Možda nikada *uistinu* nismo gledali na sebe prije i, ako jesmo, *mi,* kakvi se vidimo sada, može se promijeniti. Možemo oblikovati javni imidž koji može u razvojnoj preobrazbi postati *stvaran*.

> *Uzmimo vrijeme da vidimo sebe danas i zamislimo sebe sutra. Pogledajte svoja postignuća. Usporedite sebe s drugima. Na ovaj način možemo procijeniti sebe u budućnosti ili promjene koje su potrebne da bi se ispunile naše ambicije. Uzmimo olovku i papir. Nabrojimo prednosti. Budimo odlučni. Na koje se prednosti možemo računati? Koje negativnosti mogu biti promijenjene u prednosti? Koje negativnosti mogu biti neutralizirane? Koristimo ga kao umetak koji označava gdje smo stali u knjizi. Pravimo nadopune na njemu. Brišimo. Mijenjajmo ga. Budimo objektivni kako razmatramo osnovne kvalitete našega proizvoda – nas, sebe.*

Jedan od važnijih čimbenika su i naše ***fizičke sposobnosti*** i naša fizička ograničenja. Budimo realistični. Naša vizija, naše slušanje, naša fizička spretnost, naš odgovor na razna opterećenja, tenzije i pritiske, sve može utjecati na uspjeh ili neuspjeh. Pored fizičkih obilježja, važan čimbenik je naše formalno ***obrazovanje***, koje nam daje ne samo znanje, nego i kvalifikacije.[754]

Dalje u razmatranje treba uzeti razinu naše ***mentalne ili opće sposobnosti*** – nešto što ili može ili ne može biti pokazano našim stupnjem obrazovanja. Drugim riječima, naš stupanj obrazovanja (praktični i teorijski dio)

nužno ne određuje koliko daleko možemo ići u području koje smo izabrali. Thomas A. Edison najbolji je primjer ovomu, koji je s vrlo malo formalnoga obrazovanja i gluh na jedno uho postigao iznimno mnogo u svome odabranom području, od čega svi imamo velike koristi.[755] A. Einstein je bio slab student kao i Winston Churchill. A Roy Kroc, osnivač *McDonald'sa*, prekinuo je školovanje u srednjoj školi i imao je 52 godine kada je započeo s poznatim lancem sendviča. Iako mu je nedostajalo formalnoga obrazovanja, iskustva i ambicije nije.[756]

Naši talenti i sposobnosti, ako razmišljamo o njima, nisu ništa više nego posebno usmjereni oblici mentalne energije koju smo uporabili da bismo stekli neobičnu vještinu u jednome ili više područja kako bi se bavili posebnim vrstama problema. Možemo ih koristiti na različite načine. Razmislimo o *našim* posebnim talentima i sposobnostima.[757]

Definiranje samopoimanja – pojma o sebi

Samopoimanje ili *pojam o sebi* u psihologiju je uveo W. James 1980. godine. Prema Jamesu, samopoimanje je središte za sva naša iskustva i pojavljuje se kada počinjemo dijeliti sebe od svijeta oko sebe. Samopoimanje ima dva aspekta koja egzistiraju simultano kao dijelovi istoga entiteta.[758] Jedan aspekt samopoimanje – pojma o sebi naziva se „**I**" (ja) i smatra ga znalcem, dok je drugi „**Me**" (mene) koji predstavlja objekt znanja.[759]

Brojne su definicije samopoimanja. Autori knjige *Ličnost – razvojno-psihološka perspektiva* koriste Coombsovu definiciju iz 1981. godine, prema kojoj je samopoimanje „fenomenološka organizacija iskustva pojedinaca i ideja o njemu samom u svim aspektima njegova života".[760]

Samopoimanje je način na koji ljudi doživljavaju sami sebe, tko su i kakvi su. Iako psiholozi često govore o samopoimanju, taj se koncept kod ljudi često sastoji od nepovezanoga zbroja ideja, a ne jedinstvene koncepcije sebe. Samopoimanje je zasnovano na osobnome iskustvu, što znači da samopoimanje osobe može biti drukčije od onoga što osoba zapravo jest.[761]

Za samopoimanje je važno kako pojedinac zamišlja da ga drugi prosuđuju, jer će o tome ovisiti njegovo samopoštovanje (osjećaj ponosa i poniženja). Prema tom shvaćanju samopoimanje nije rezultat pojedinčeva neovisnoga prosuđivanja sebe i stvarnih interakcija s drugima, nego je rezultat simboličkih interakcija.

Samopoimanje – struktura i motivi

Samopoimanje ima određenu *strukturu*. Važan aspekt strukture samopoimanja je *složenost*. Pojedinci sa *složenim* konceptom samopoimanja razlikuju različite aspekte ili dimenzije sebe. Pojedinci s *jednostavnim* konceptom samopoimanja promatraju sebe u samo nekoliko širih aspekata ili dimenzija. Pojedinci koji imaju jednostavan koncept samopoimanja podložniji su stresu nego pojedinci sa složenim konceptom. Razlog tomu je što pojedinci sa složenim samopoimanjem mogu prevladati negativne informacije u jednoj domeni (npr. otkaz na poslu) tako što će skrenuti pažnju na druga područja (npr. obiteljski život, religija). Pojedinci s jednostavnim samopoimanjem ne mogu koristiti ovu strategiju.[762]

Drugi važan aspekt strukture samopoimanja odnosi se na to jesu li pogledi na sebe implicitni ili eksplicitni. *Eksplicitni pogledi* na sebe ideje su o jastvu (sebi) kojih su ljudi svjesni. *Implicitni pogledi* na sebe su nesvjesne ideje o sebi. Pogledi na sebe mogu postati nesvjesni kada ih ljudi koriste iznova i iznova, tako da te ideje postaju poput automatskih mentalnih navika. Lakše je promatrati eksplicitne poglede na sebe nego *implicitne*. To je uglavnom zbog toga što sami ljudi nisu svjesni implicitnih pogleda na sebe. Ipak, implicitni se pogledi mogu promatrati neizravno jer utječu na to kako ljudi reagiraju na njima relevantne predmete ili situacije. Implicitne ideje usmjeravaju ljude kada se oslanjaju na intuiciju, npr. kada reagiraju jako brzo ili kad su smeteni.

Nakon što ljudi spoznaju sebe, određene informacije posebno su im vrijedne. Čini se intuitivno vjerodostojnim da bi se ljudi trebali zanimati za spoznaju točnih informacija o sebi. Želja za točnom spoznajom sebe nazvana je samoprocjena (*self-assessment). Samoprocjena* nije jedini motiv koji se veže za samopoimanje. Otkrivena su tri dodatna motiva koja utječu na samopoimanje kod ljudi. Prvo, ljudi žele primiti pozitivne, povratne informacije radi poboljšanja samih sebe što je prvi motiv, *self-enhancement* – samopoboljšanje. Drugo, ljudi žele potvrditi ono što već vjeruju o sebi, što je nazvano motivom samoprovjere (*self-verification*). Treće, ljudi žele naučiti stvari koje im pomažu da se poboljšaju, što je poznato i kao motiv napretka *(self-improvement).*

Samoprocjena (*self-assessment*), poboljšanje sebe/samopoboljšanje (*self-enhancement*), provjera sebe/samoprovjera (*self-verification*) i napredak kod sebe/samo-napredak (*self-improvement*) zajedno određuju koje spoznaje/informacije o sebi ljudi koriste u procesu konstruiranja samopoimanja.

SAMOPOŠTOVANJE

Za stizanje do postavljenoga cilja svaka bi osoba trebala razmotriti svoje samopoštovanje kao vrijednosnu i emocionalnu komponentu pojma o sebi. Kao i kod „pojma o sebi", i samopoštovanje se različito definira. Za jedne je to opća povoljna evaluacija samoga sebe. Za druge, samopoštovanje je sklonost prema procjenjivanju samoga sebe i prihvaćanja samoga sebe. Smatra se i stupanj ocjene koliko ljudi vole sebe i koliko se pozitivno vide vlastitim očima.[763]

Prema kliničkim psiholozima „samopoštovanje je dispozicija da se sebe doživljava kao kompetentno biće, koje se može nositi sa životnim problemima i biti dostojno sreće".[764] Prema ovome shvaćanju ključni „stupovi" samopoštovanja su: ***odgovornost***, ***integritet*** i ***produktivnost***. Neki teoretičari ističu da je samopoštovanje istovjetno pojmu samouvažavanje (*self-respekt*). U daljnjoj analizi ovoga pojma pojedini autori polaze od toga da je samopoštovanje rezultat odnosa između naših postignuća i naših pretenzija, odnosno aspiracija.

Kada ljudi odgovaraju na pitanje *tko sam ja?*, istraživanja su pokazala da od 40 do 70 % odgovora ima pozitivnu ili negativnu konotaciju. Osoba ima visoko samopoštovanje ako o sebi misli i osjeća dobro, odnosno ima nisko samopoštovanje ako o sebi misli i osjeća loše.[765] Neki autori, poput W. Jamesa, razvili su formulu po kojoj je **samopoštovanje jednako postignutomu uspjehu u odnosu na očekivanja.**

Njemačka premijerka Angela Merkel ne voli da je uspoređuju s bivšom britanskom premijerkom Margaret Thatcher. Kada ju je časopis „Stern" opisao kao „novu Meggie", ona je u intervjuu Berliner Zeitungu (2004.) rekla: „Ne, strogo gledano ja nemam političke uzore. Idem svojim putem, ja sam ja."[766]

Samopoštovanje je i naša **vjera u budućnost**, vjera da će nakon teških iskustava doći bolji dani. Osobe koje vjeruju u sebe imaju volju za životom kada je i u teškim situacijama.

Viktor E. Frankl: ***Man's Search for Meaning***

Slavni bečki neurolog i psihijatar Viktor E. Frankl (1905. – 1997.) opisuje osobno iskustvo iz koncentracijskih logora i kako je, unatoč poniženju i patnji, uspio reći „da" životu. Utemeljitelj je logoterapije/egzistencijalne analize koja je postala poznata kao „treća bečka psihoterapijska škola".[767]

Vjera u budućnost i volja za životom

Jednom sam bio svjedokom dramatične demonstracije čvrste povezanosti između gubitka vjere u budućnost i tog opasnog odustajanja. F----, moj viši upravitelj bloka, prilično poznat skladatelj i libretist, jednoga mi se dana povjerio: „Htio biti nešto reći, Doktore. Nešto sam čudno sanjao. Neki mi je glas rekao da mogu nešto poželjeti, da je dovoljno da pitam što me zanima i da ću na sva pitanja dobiti odgovor. Što misliš što sam pitao? Kada će za mene završiti rat. Znaš što mislim, Doktore – za mene! Zanimao me kad ćemo mi, naš logor, biti oslobođeni i kada će našoj patnji biti kraj?"

„Kada si to sanjao?" pitao sam.

„U veljači 1945.", odgovorio je. Sada je bio početak ožujka.

„Što ti je glas u snu odgovorio?"

Potajno mi je šapnuo: „Tridesetog ožujka." (30. 3.)

Kada mi je F---- ispričao svoj san, bio je još pun nade i uvjeren da će glas iz njegova sna imati pravo. No kako se obećani dan približavao, vijesti o ratu koje su dopirale do našega logora nisu dale naslutiti da ćemo biti oslobođeni obećanog datuma. Dvadeset devetog ožujka (29. 3.) F---- se iznenada razbolio i dobio visoku temperaturu. Tridesetog ožujka (30. 3.), dan za koji mu je prorečeno da će za njega rat i patnje završiti, pao je u delirij i izgubio svijest. Trideset prvog ožujka (31. 3.) umro je. Po svim vanjskim znacima umro je od tifusa.

Oni koji su svjesni snažne povezanosti čovjekova duševnoga stanja – njegove hrabrosti i nade, odnosno njihova izostanka – i imuniteta njegova tijela, razumjet će da iznenadan gubitak nade i hrabrosti mogu djelovati pogubno. Ono što je u konačnici uzrokovalo smrt mojega prijatelja bila je činjenica da do očekivanoga oslobođenja nije došlo pa je bio jako razočaran.

To je iznenada smanjilo otpornost njegova tijela i izložilo ga latentnoj tifusnoj infekciji. Njegova vjera u budućnost i volja za životom paralizirale su se i tijelo mu je postalo žrtvom – i tako je glas iz njegova sna na kraju ipak imao pravo.

[...] kako se rok približavao, a nije bilo ohrabrujuće vijesti, logoraši su gubili hrabrost i obuzimalo ih je razočarenje. To se opasno odrazilo na njihovu otpornost i veliki ih je broj umro. … Svaki pokušaj da se čovjeku u logoru obnovi unutarnja snaga morao je početi time da ga se uspješno usmjeri na neki cilj u budućnost. Nitzcheove riječi „Onaj koji ima *zašto* živjeti može se nositi s gotovo svakim *kako.*“, mogle bi poslužiti kao glavni moto svim psihoterapijskim i psihohigijenskim nastojanjima kada je riječ o zatvorenicima. Kada god je za to postojala prilika, čovjek im je morao dati *zašto* – cilj – za život, kako bi im dao snage da podnesu užasno *kako* svojeg postojanja. Jao onome tko u svojem životu više nije vidio nikakav smisao, nikakav cilj, nikakvu svrhu pa tako ni razlog da nastavi dalje. Ubrzo je bio izgubljen.

Prikladno samopoštovanje nalazimo u malo ljudi u našemu društvu. Većina odrasta bez odgovarajuće roditeljske ljubavi i pažnje, što obično kao posljedicu ima nisko i uvjetovano samopoštovanje, a ponekad i krivo ili pretjerano visoko mišljenje o sebi.[768]

Visoko samopoštovanje

Nemojte se podcjenjivati.[769] ***Visoko samopoštovanje*** vrlo je važan aspekt pojma o sebi i o njemu u velikoj mjeri ovisi naše mentalno stanje. Ljudi koji dobro funkcioniraju prihvaćaju sebe sa svim svojim dobrim i lošim stranama (nitko nije savršen), ali općenito misle dobro. Takve su osobe otvorenije i spremne su se usavršavati i mijenjati. Imaju osjećaj vlastite vrijednosti i visoko samopouzdanje. Osobe s izgrađenim samopouzdanjem uvjerene su kako su sposobne razmišljati, učiti, birati, donositi odluke, svladati izazove i promjene. Ljudi s visokim samopoštovanjem i osjećajem sigurnosti unutar samih sebe „doživljavaju svijet kao mjesto koje im je potpuno otvoreno i u stanju su odgovoriti na sve njegove izazove. Samopoštovanje nam daje moć, energiju i motivaciju. Potiče nas na aktivnost, dopušta da budemo ponosni na ono što smo učinili, da uživamo u uspjehu i budemo zadovoljni.”[770]

Osobe koje imaju nisko samopoštovanje trebale bi pročitati knjigu Colina Powella „Moje američko putovanje". U knjizi će vidjeti da ni Powell nije u početku nalazio sebe, mijenjao je fakultete, vrstu sporta i dr. Vjerujući u sebe, ostvario je svoj „američki san". Postao je načelnik Glavnog stožera američke vojske i ministar vanjskih poslova. Opisujući svoj život objavio je trinaest pravila Colina Powella: 1. Nije tako loše kao što misliš. Ujutro će biti bolje. 2. Naljuti se, zatim prevladaj bijes. 3. Ne dopusti svome egu da se previše približi tvom poslu kako ne bi propao zajedno s njim. 4. Ti to možeš. 5. Pazi što biraš, možda ćeš to i dobiti. 6. Ne dopusti da ti negativne činjenice prepriječe put prema dobroj odluci. 7. Ne možeš odlučivati umjesto drugih. Ne dopusti drugima da odlučuju umjesto tebe. 8. Obrati pozornost na detalje. 9. Podijeli zasluge s drugima. 10. Ostani priseban. Budi ljubazan. 11. Treba imati viziju. Treba tražiti više. 12. Ne slušaj savjete svog straha. 13. Stalni optimizam udvostručuje snagu.[771]

Visoko samopoštovanje veže se za samouvjerene osobe. Samouvjerena je osoba ona koja postiže srednje do visoke ocjene u samopoštovanju. Iskreno voli samu sebe i ima snažan osjećaj poštovanja i cijenjenja sebe sama. Svjesna je svojih kvaliteta i sposobnosti, te, također, može prepoznati svoje greške, nedostatke i mane. Takav čovjek sposoban je vidjeti potrebu da se promjeni, a da pri tome ne zauzima obrambeni stav i ne niječe potrebu za promjenom. Može se samopouzdano i sabrano suočiti s kritikom ili čak odbacivanjem.[772]

Sposobnost nastaje s osjećajem sposobnosti. (…) Bio sam samouvjeren. Ako nešto želite postići, onda to uistinu morate željeti i u to vjerovati. ***Ne možete jednostavno sjediti i nadati se da će vam netko usput pomoći****.*[773]

Jedno od pitanja koje je predmet više istraživanja u svezi je s uzrokom visokoga samopoštovanja. Analize su pokazale da se umjereno ili visoko samopoštovanje najčešće razvija u okolini u kojoj drugi pokazuju iskrenu ljubav i skrb za tu osobu. Toj se osobi govore pozitivne stvari, a pozitivno se i govori o toj osobi drugima. No, na njezine pogreške i nedostatke također će se upozoriti na utemeljen, no ne i grub, način.

Nisko samopoštovanje

Osobe s ***niskim samopoštovanjem*** potpuna su suprotnost osobama s visokim samopoštovanjem. One misle kako su nesposobne, neinteligentne, nisu lijepe ni privlačne, inferiorne su itd. Problemi koji se javljaju kod osoba s takvim stavovima su sramežljivost, pretjerana povučenost, strah od kontakata s ljudima, povlačenje, nesigurnost itd.

Osobe s niskim samopoštovanjem često govore da su takve i ne mogu se mijenjati, teško prihvaćaju kritike i sugestije, nesigurne su i često se ispričavaju čak i kada to nije potrebno, *samo da* njihova je omiljena uzrečica, *ništa nije pravedno* itd.[774] Mnogi ljudi koji imaju nisko samopoštovanje pokušavaju ga potisnuti tako što ga negiraju i manipulativno kontroliraju. Takve osobe mogu biti agresivne ili su bolesno ambiciozne.

Nisko samopoštovanje često se povezuje sa skromnim osobama, mada skromnost treba razlikovati od niskoga samopoštovanja. Skromna osoba izrazito je svjesna onoga što smatra osobnim nedostatcima. Skromna osoba uvjerena je da mnogo toga treba poboljšati i nema pretjerano visoko mišljenje o svojim kvalitetama. Osoba s niskim osjećajem samopoštovanja ima nizak osjećaj vrijednosti o sebi – „nisam ni za što“ – ili, što je jednako vjerojatno, uvjetni osjećaj vrijednosti – „dobar sam samo ako uspijem u nečemu ili ako se sviđam drugima“.[775]

Vrlo skromne osobe vrlo je lako uvrijediti te povrijediti kritikom ili odbijanjem. Mogu izbjegavati uspostavljene odnose s osobama za koje vjeruju da su bolje od njih i zadovoljavaju se druženjem s ljudima koji su, po njihovu mišljenju, na njihovoj razini čak i ako je taj odnos neprikladan mnogim pogledima. Vrlo skromnim ljudima teško je povjerovati da će moći provesti promjene u svojoj emocionalnoj inteligenciji koje su potrebne da sebe unaprijede. To u njima izaziva nelagodu u pogledu promjena i postaju neprilagodljivi.

Nisko samopoštovanje često je posljedica života u okolini u kojoj postoje kritizerstvo, napastovanje ili zapostavljanje, gdje su pohvale i pozitivni komentari rijetkost. Problem najčešće vuče korijene iz djetinjstva i često potječe od lošega roditeljstva.[776] Nisko poštovanje može biti i posljedica nedostataka stečenih u nekome važnom životnom razdoblju ili rezultat kasnijega lošeg postupka nekih značajnih osoba.[777]

Utjecaj samopoštovanja na imidž i identitet

Značenje visokoga i niskog samopoštovanja za izgradnju osobnog identiteta i imidža ili projiciranje osobne slike vrlo je važno. Tim više jer samopoštovanje utječe na svakodnevnu komunikaciju i život. Istraživanja pokazuju da su osobe s visokim samopoštovanjem: 1) otvorenije u komunikaciji s drugim ljudima, 2) iskrenije i 3) poštenije. Bez te tri kvalitete nema osobnoga uspjeha. S druge strane, osobe s niskim samopoštovanjem u komunikaciji nisu otvorene i izravne. Nesigurne su u svojim mislima i stavovima. Takva komunikacija često izaziva negativan stav recipijenta i stvara određene šumove.

Održavanje samopoštovanja

Za svakoga pojedinca održavanje je samopoštovanja izazov. Kada neki događaj ugrozi osjećaj samoispravnosti, koji može biti realan ili željen, pokreću se različite strategije samoregulacije samopoštovanja. Izvori ugroze mogu biti u područjima fizičke, intelektualne i socijalne kompetentnosti pojedinaca. Mogu se pojaviti u vrlo različitim oblicima, bilo kao one koje su osobi već nanijeli štetu ili kao one koje osoba očekuje.[778]

Da bi samopoštovanje moglo funkcionirati, ono se mora održavati. Postoje četiri strategije za održavanje samopoštovanja.[779]

Prva je strategija atribucijsko samouzdizanje, koje često koriste osobe s visokim samopoštovanjem u njihovu nošenju s nepoželjnim događajima koji ugrožavaju samopoštovanje, i to tako što ih pripisuju eksternalnim uzrocima. Kliničari smatraju da su eksternalna objašnjenja loših događaja znak slabe prilagođenosti, posebice kada se loši događaji pripisuju djelovanju drugih ljudi.

Druga strategija kojom osobe održavaju svoje visoko samopoštovanje je ***snižavanje važnosti negativnih ishoda i osobnih pogrešaka***. Kod ove strategije osoba se usredotočuje na one resurse koji je afirmiraju, čime smanjuje važnost ugroze. Ljudi se služe i smanjivanjem svojih aspiracija ako ih ne mogu dosegnuti. Svakodnevna mudrost i psihološki nalazi govore o koristi koju imamo od strategije odustajanja od neostvarenih ciljeva na planu postignuća i socijalne prilagodbe.

Treća strategija **je** ***socijalno uspoređivanje***. Istraživanja pokazuju da kada su osobe visokoga samopoštovanja povrijeđene, one biraju druge koje

osjećaju još lošije i s njima se uspoređuju. Oni koriste silazne socijalne usporedbe da bi očuvale svoje samopoštovanje. U ovisnosti o socijalnim okolnostima u kojima je došlo do ugroze samopoštovanja i u ovisnosti o tome je li ono nisko ili visoko, ljudi mogu mijenjati socijalne usporedbe, pa umjesto silaznih mogu koristiti uzlazne ili horizontalne usporedbe.

Četvrta strategija* je *derogiranje i identificiranje. U situacijama ugroze samopoštovanja osobe visokoga samopoštovanja sklone su derogiranju drugih, posebno onih koji su im jednaki ili slični. To čine tako da umanjuju ili odbacuju kredibilitet drugih osoba i tragaju za negativnim informacijama o njima. S druge strane, osobe niskoga samopoštovanja u situacijama ugroze više teže snižavanju vlastita samopoštovanja nego kredibiliteta drugih. Pored derogiranja, za održavanje samopoštovanja koriste se i strategije identificiranja. Osobe s visokim samopoštovanjem posjeduju kapacitet za identifikaciju s prijateljem ili drugim, i to može biti ključno za održavanje samopoštovanja. Pojedinci niska samopoštovanja više su ovisni o vanjskim znakovima koji se na njih odnose, ali su prema njima više nego sumnjičavi kada ti znakovi nisu u skladu s njihovim samopoštovanjem.

Samopoštovanje i odnosi s drugima

Ako promatramo već analizirane skromne i umjereno do visoko samouvjerene osobe, treba istaknuti da se skromni ljudi najugodnije osjećaju među skromnima i s njima imaju najmanje sukoba. Oni će se ponašati uljudno i neće se međusobno vrijeđati ili ponižavati hvalisanjem ili taštinom. Skromni ljudi uglavnom rado borave među pozitivnim ljudima, koji će im omogućiti da se bolje osjećaju. Tijekom vremena skromna će osoba pokazati sklonost da vrlo samouvjerenu osobu promatra kao previše razmetljivu i oholu.

Umjereno do visoko samouvjerene osobe najbolje se slažu s jednako samouvjerenima, no nisu u neskladu ni sa skromnim ili vrlo samouvjerenim ljudima. Vrlo samouvjerene osobe rado se druže s ostalim vrlo samouvjerenim ljudima, ako ih oni prime u svoju elitnu skupinu. Elitna skupina, također, može isključiti drugu skupinu ljudi koje ne smatra važnima. Vrlo samouvjereni ljudi mogu ići jedni drugima na živce ako natjecanje za osobnu superiornost usmjere jedni protiv drugih u borbi u svezi s tim tko je najbolji ili tko ima pravo.

SAMOPOUZDANJE

Još jedna vrlo važna vrijednost koja ima svoj odraz na komunikaciju je *samopouzdanje*. **Samopouzdanje** (*confidence*) **omogućava ljudima da ostvare svoje ciljeve**, izići na kraj s novim i nepoznatim situacijama, poteškoćama i mogućnostima. Samopouzdane osobe odgovorno sudjeluju u promjenama, imaju samouvjerenost i dobro mišljenje o sebi.

Samopouzdanje se definira kao sposobnost poduzimanja odgovarajuće i učinkovite akcije bez obzira na to koliko se izazovnom može činiti.[780] Samopouzdanje je i osjećaj ili vjerovanje da se može vjerovati u nekoga ili nešto. U mnoštvu pristupa definiranja samopouzdanje se smatra osjećajem ili sviješću o nečijoj moći ili oslanjanje na nečije okolnosti.

Razvijanje samopouzdanja

Samopouzdanje, kao osjećaj i stanje, vrlo je važno za ukupno funkcioniranje jedne osobe. Ljudi su često prinuđeni donositi važne odluke i poduzeti određene akcije. Za uspješno kormilarenje takvim postupcima važno je samopouzdanje. Samopouzdanje potiskuje strah, pokreće ljude i utječe na kontrolu i nadzor. Nadzor se uspostavlja nad onim što osoba *čini*, *misli* i *osjeća*.

Psiholozi već dugo znaju da je sve što osjećate, činite i mislite povezano u krug, tj. neprekidnu petlju. Zamislite da osoba osjeća nervozu pri pomisli da javno nastupi. Što *čini*? Povlači se i *misli* kako nikada neće uspjeti savladati vještine govorništva i *osjeća* se nesposobnom, nesretnom i manje samopouzdanom. Ili netko *misli* da je gubitnik. Misleći da je gubitnik, *osjeća* se nesretnim, te je još manja vjerojatnost da nešto *učini*. Ne može skupiti snage da pokuša nešto novo i u konačnici sam sebi dokazuje da je doista gubitnik. [781]

Morate raditi na sebi da mislite pozitivno kao početak da se osjećate sretno i samopouzdano. To vam pruža poticaj da učinite nešto novo, što vam zauzvrat učvršćuje pozitivno razmišljanje i osjećaje. I tako se krug stalno vrti stvarajući djelotvoran ciklus koji potkrepljuje vaše samopouzdanje.

Ne može jedan čovjek biti vrstan u svemu, a svatko ima svoju posebnost, pisao je starogrčki dramatičar Euripid. U skladu s ovom konstatacijom, istraživanja ukazuju kako je važno izgraditi samopouzdanje u sedam sfera života. To su:

1) ***fizički izgled*** (tjelesno zdravlje, kondicija, prehrana, energetska razina i ugoda)
2) ***intimni život*** (odnos s partnerom, bračnim drugim i dr.)
3) ***obiteljski život*** (odnos s roditeljima, braćom i sestrama, djecom i članovima šire obitelji)
4) ***društveni život*** (samopouzdanje u društvenoj interakciji)
5) ***profesionalni život*** (samopouzdanje na poslu)
6) ***financijski život*** (odnos prema novcu)
7) ***osjećaj svrsishodnosti života*** (imate li smisao života ili vas inercija nosi iz dana u dan).

Često je samopouzdanje kod ljudi na niskoj razini zbog brojnih i složenih razloga, primjerice njihovo djetinjstvo, genetika, godine, životne okolnosti. Svi ti razlozi mogu utjecati i zaustavljati nas u izgradnji samopouzdanja. No, važna je spoznaja da vi možete utjecati na svoju budućnost, neovisno o tome što vam se dogodilo u prošlosti i što vam se događa sada. Nekoliko je važnih elemenata o kojima trebamo razmisliti:

1) ***mentalni sklop i uvjerenje*** (samopouzdani ljudi imaju pozitivna uvjerenja i optimistično gledaju na situacije s kojima se susreću)
2) ***vaši ciljevi*** (morate imati ciljeve i znati što u životu želite postići)
3) ***vaše ponašanje*** (ponašajte se samopouzdano da biste bili samopouzdani, ako djelujte i osjećajte se samopouzdano)
4) ***vaša elastičnost*** (ako ne možete kontrolirati sve što vam se događa, uvijek možete odabrati način na koji ćete reagirati)
5) ***vaši potencijali*** (iskoristite vaše potencijale da biste razvili i održali samopouzdanje)
6) ***vaš način napredovanja*** (gradite dugoročno samopouzdanje (maraton), a ne kratkoročno, trka na sto metara).

Samopouzdanje je mentalna igra. Samopouzdani ljudi vjeruju u sebe. Budući da vjeruju, oni i ostvaruju. Samopouzdanje se može promijeniti mijenjajući način razmišljanja o sebi i svijetu oko sebe. Uvjerenja kojih se držite i misli koje gajite mogu vas učiniti snažnim i punim elana ili napetim i nesretnim. Henry Ford, američki proizvođač automobila, govorio je: „Mislite li da možete ili mislite da ne možete – u pravu ste." Dakle, ako mislite da možete ostvariti više, osjećate pozitivnu energiju i postajete sposobni ostvariti više.

Ako sebe uvjerite (mislite) da ste neuspješni, obeshrabreni ste i automatski postajete neuspješni. To potvrđuje da ste vi ono što mislite o sebi.[782]

Treba znati da nitko nije rođen s uvjerenjima, stavovima i načinom razmišljanja. Na naša uvjerenja ne utječe samo ono što se odigralo u okruženju nego i sve ono što *izaberete* vjerovati. Kada sumnjate u svoju snagu, osnažite svoju sumnju. Dakle, svi mi posjedujemo unutarnji glas koji stručnjaci nazivaju *samogovor*. Taj samogovor, unutarnji glas, uvlači nam se u glavu. Ako su to sumnje i brige, osjećaj nesposobnosti ili neke druge negativne misli, uništit ćete svoje samopouzdanje. Istraživanja, pak, pokazuju da možete svjesno nadzirati svoje misli i izgraditi „dizalicu samopouzdanja".

Psiholog Michael Mahoney na Sveučilištu Pennsylvania State pratio je skupinu gimnastičara koji su željeli ući u olimpijsku ekipu SAD-a. Tražio je od gimnastičara da govore o svojim razmišljanjima tijekom natjecanja. Ustanovio je da su najuspješniji gimnastičari – oni koji su se kvalificirali za olimpijsku ekipu – imali istu količinu dvojbi i briga kao i oni manje uspješni. Međutim, uspješni atletičari su se neprekidno bodrili pozitivnim govorom. Kažite si da to možete i stali ste na dug put dokazivanja da ste u pravu.

Suvremeni život vrvi dvosmislenim značenjima. Stoga je vrlo važan pristup optimizmu. *Optimisti* su skloni tražiti dobre strane života. Oni odaju priznanje svojim postignućima i usredotočuju se na ostvarenje uspjeha. Sve teškoće dočekuju hrabro i ne uzimaju ih teško. Sačuvali su vjeru u sebe i lakše našli povoljan stav prema životu.[783] ***Pesimisti*** tragaju za lošim u svijetu te svoja postignuća pripisuju sreći i usredotočuju se na izbjegavanje neuspjeha. Pesimisti lako gube hrabrost i često su ispunjeni nekim osjećajem nesigurnosti. Traže neki oslonac, tj. „dozivaju majku". Trebamo znati da nas negativno ne zaštićuje nego nas izolira. Pesimizam zatvara vrata dok optimizam privlači ljude k nama i otvara brojne mogućnosti. Istraživanja pokazuju da, bez obzira na svoj sadašnji pogled na život, možete izbrusiti svoju razinu optimizma.

U postizanju samopouzdanja važno je ***vizualizirati uspjeh***. Sportaši desetljećima koriste vizualizaciju kao alat za bolje rezultate. Znanost, također, potvrđuje moć vizualizacije. Stephen Kosslyn, profesor psihologije na hardvardskome sveučilištu, koristio je aparaturu za skeniranje mozga kako

bi pokazao da zamišljanje pokreta aktivira iste dijelove mozga koji ožive tijekom samoga pokreta. Već samim razmišljanjem o određenoj aktivnosti pokreću se posebne živčane stanice u mozgu – neuroni. Sa stajališta mozga, zamišljanje aktivnosti veoma je nalik njezinu izvršenju.[784]

Postavljanje samopouzdanih ciljeva

Poslovica kaže da **možete učiniti bilo što, ali ne možete učiniti sve.** Zato je važno definiranje i postavljanje ciljeva u naše živote. Iskustva ljudi koji su uspjeli u životu pokazuju da se može kreirati vlastita budućnost. Samopouzdani ljudi ne čekaju da se budućnost otkrije, oni stvaraju budućnost i imaju viziju. Vizija je oličenje željenoga životnog usmjerenja. Zbog toga većina samopouzdanih ljudi ima viziju svoga cilja. Istinsko samopouzdanje proistječe iz nastojanje da ostvarite svoje snove, a ne snove ljudi oko vas. Zato je W. Shakespeare pisao: **„Iznad svega: Budite vjerni samome sebi.“**[785]Samopouzdani i uspješni ljudi imaju viziju i znaju svoje vrijednosti. Vrijednosti su skup standarda ili smjernica, kodeks ponašanja, način na koji ljudi žive svoje živote. Vaše vrijednosti su sve što vam je važno, o čemu brinete i što smatrate dragocjenima. Ljudi koji žive u skladu sa svojim vrijednostima ispunjeni su i zadovoljni. Ljudi, pak, koji moraju činiti kompromise svojim vrijednostima frustrirani su, a ponekad i deprimirani.

Samopouzdano ponašanje

U svakodnevnoj komunikaciji lako su prepoznatljive samouvjerene osobe. Njihov govor tijela bitno je drugačiji od onih koji imaju manje samopouzdanja. Njihovo držanje, pokreti ruku, očiju i lica neprekidno odašiljaju izvješće o njihovu trenutačnome raspoloženju.

Govor tijela važan je aspekt samopouzdanoga ponašanja. Ako razmišljate pozitivno, to će se odraziti na govor tijela. Ali i vaš samopouzdan govor tijela utjecat će na vaše razmišljanje. Psiholozi to nazivaju ***načelom retroaktivne racionalizacije***.

Kao što se vidi, samopouzdanje je jako važno za nastup pred javnošću i u komunikaciji s ljudima. Ono se pokazuje disanjem, držanjem tijela i načinom hodanja, pokretom rukama, položajem nogu, izrazom lica i drugim neverbalnim gestama. Način na koji ljudi govore često prenosi više nego riječi koje izgovaraju.

Kreiranje samopouzdanja u budućnosti

Pisac Robert Allen kaže da „**ne postoji nešto poput neuspjeha, to je samo povratna informacija**“. U većemu dijelu svoje karijere Winston Churchill, pobjednik Drugog svjetskog rata, bio je poražen na svim izborima. Tek u 62 godini konačno je izabran za premijera. To potvrđuje tezu da nikome ne ide baš uvijek sve od ruke i ne možete osvojiti sve. Dakle, nije upitno hoćemo li u životu naići na prepreku i poteškoće, pitanje je hoćemo li ojačati i iz njih izvući pouku i okrenuti se budućnosti. Nema smisla za to što nam se događa okrivljavati drugoga ili neke okolnosti. Moramo se usredotočiti na ono što možemo promijeniti, što možemo učiniti dalje.

Izgrađivanje samopouzdanja nove budućnosti nije jednokratan događaj. Na putu k odredištu vaše vizije i ciljeva doživjet ćete prepreke, blokadu, možda i neuspjeh. Sve je to normalno i očekivano. Važno je ne odustajati, ustrajati i ići dalje. Dovoljno je da razmišljamo o svojemu napredovanju u smislu cjelovitoga puta, a ne putovanja iz dana u dan.

SAMOREGULACIJA

Samoregulacija je sposobnost praćenja i upravljanja svojim emocijama, mislima i ponašanjem na načine koji su prihvatljivi i daju pozitivne rezultate poput blagostanja, ljubavi, učenja i dr. Razvijanje ove sposobnosti zahtijeva samosvijest, emocionalnu inteligenciju, učinkovito filtriranje osjetilne stimulacije, učinkovito suočavanje sa stresom i dobro povezivanje s drugima. Dakle, samoregulacija je sposobnost upravljanja i kontrole nad vlastitim ponašanjem, mislima, te mijenjanje istih u skladu sa zahtjevima situacije. [786]

Samoregulacija se označava kao napor ljudskoga bića da popravi svoje mišljenje, osjećaje, svoje želje i akcije s gledišta viših ciljeva, a obuhvaća i strategije kojima pojedinac sagledava i organizira svoje brojne ciljeve i evaluira ta napredovanja. Tako je samoregulacija vitalni aspekt ljudske životne prilagodbe, bez koje bi pojedinac bio bespomoćan promatrač događaja.[787]

Pojmu samoregulacije autori pristupaju na različit način. Kod jednih pojam samoregulacija obuhvaća različite stvari, a mnogi ga smatraju jednakim pojmu samokontrole. No, smatra se da samokontrola ima uže značenje od samoregulacije, a sadržava niz specifičnih određenja koja su se razvijala postupno.[788]

Istraživanja konstantno pokazuju da je vjera samoregulacije neophodna za pouzdano emocionalno blagostanje. Samoreguliranje u ponašanju sposobnost je djelovanja u vašemu dugoročnom najboljem interesu, u skladu s vašim najdubljim vrijednostima. Emotivno, samoregulacija je sposobnost da se smirite kada ste uznemireni i razveselite se dok ste *dolje*.[789] Netko tko ima dobru emocionalnu samoregulaciju, posjeduje mogućnost kontrole svojih emocija. Emocionalna samoregulacija uključuje kontrolu ili, barem, utjecaj nad vlastitim emocijama. Ako ste ikada razgovarali lošeg raspoloženja ili ste se smirili kada ste ljuti, pokazivali ste učinkovitu emocionalnu samoregulaciju.

Snaga, motivacija i samoregulacija

Kada je između željenoga i aktualnog stanja utvrđena razlika ili nesuglasje (diskrepancija), osoba pokreće akciju za koju mora imati unutarnje psihološke resurse kojima će popraviti svoje stanje ili ponašanje. Jedan od tih resursa, individualno različite razine je ***samoregulacijska snaga***, koja se naziva i ***snagom volje***. S obzirom na to da proces samoregulacije zahtijeva dosta energije, samoregulativnu snagu možemo usporediti s mišićnom snagom.[790]

S druge strane, postoji povezanost između motivacije i samoregulacije. ***Motivacija*** ponašanja uključuje vlastiti izbor i voljnu samoregulaciju ili je kontrolirana. Pojedinac može biti samodeterminiran u ovisnosti o tome koliko je asimilirao i rekonstruirao vanjsku regulaciju, odnosno transformirao socijalno prihvaćene običaje, norme i razvojne zadatke u sustav osobnih vrijednosti, čime osigurava integriranu samoregulaciju, osobni identitet i stalno samopoimanje.[791]

Samokompleksnost

Ljudi se bitno razlikuju u tome kako reagiraju na dobre i loše događaje u svome životu. Neki doživljavaju dramatične promjene raspoloženja i samoprocjene kao odgovor na uspone i padove u životu, dok drugi ne. Nekima negativne posljedice stresnih događaja utječu na mentalno i fizičko zdravlje, a drugima nisu. Koncept samokompleksnosti (engl. *self- complexity*) pomaže nam razumjeti ove razlike.[792]

Prema izvornoj formulaciji modela samokompleksnosti ljudi se razlikuju u stupnju do kojega imaju složen, diferenciran pogled na *ja/sebe*. Ovaj model pretpostavlja da se prezentacija ***ja/sebe*** u memoriji sastoji od više samoaspekata koji se mogu organizirati u kontekstu (dom, škola, s prijateljima), ulogama (učenik, sportaš), osobinama (kreativan), ponašanjima (učenje, igranje tenisa) i vremenskim okvirima (prošlost, sadašnjost i budućnost). Intuitivno, veća samokompleksnost uključuje diferenciraniji pogled na *ja/sebe*. Što osoba više razlikuje atribute ili značajke povezane s različitim aspektima sebe, to je veća čovjekova samokompleksnost. Nadalje, osoba s većom razinom samosloženosti vjerojatno će povezati različite emocije i samoprocjene s različitim aspektima sebe. Naprimjer, osoba se može osjećati dobro u ulozi sportaša, ali ne i studenta.[793]

Ljudi se znatno razlikuju u stupnju svoje složenosti. Imaju li te razlike važne posljedice za njihov život? Ljudi se, također, bitno razlikuju u načinu na koji reagiraju na dobre i loše događaje u svome životu. Koncept samokompleksnosti važan je uvelike jer pomaže objasniti te razlike u reakcijama na životne događaje.

Prema modelu samokompleksnosti, osobe kod kojih je manja samokompleksnost doživljavat će veće promjene u afektima i samoprocjeni kao odgovoru na životne događaje poput uspjeha ili neuspjeha. Oni će sebe pozitivnije procijeniti (i osjetiti više pozitivnih emocija) kada se dogode dobre stvari, ali će i negativnije procijeniti (i osjetiti više negativnih emocija) kada se dogode loše stvari. Zašto? Ljudi s manjom samokompleksnosti skloni su održavanju čvršćih veza između osobina ili ponašanja koja opisuju različite aspekte sebe. Dakle, pozitivan ili negativan događaj koji ima izravan utjecaj na jedan aspekt *ja/sebe* vjerojatno će imati relativno širok ukupni utjecaj na *ja/sebe*, jer će snažne veze između osobina i ponašanja koje opisuju različite aspekte sebe dovesti do većega prelaska (generalizacije) s jedne osobine na drugu ili s jednoga aspekta sebe na drugi.

Stresni događaji mogu dovesti do mentalnih i fizičkih zdravstvenih problema. Nadalje, ljudi s većom samokompleksnosti doživljavaju manje negativnih emocionalnih reakcija nakon negativnih događaja. Ako ove negativne emocionalne reakcije pridonose depresiji uzrokovanoj stresom i bolesti, onda veća složenost može umanjiti i štetne učinke negativnih stresnih događaja na zdravlje i mentalno zdravlje. Nekoliko studija otkrilo je da veća samokompleksnost neutralizira štetne učinke stresnih životnih događaja

na mentalno i fizičko zdravlje; tj., stresni događaji manje će utjecati na one s većom samokompleksnosti. Čini se da su te osobe manje skloni i fizičkim bolestima (npr. infekcijama gornjih dišnih putova) i depresivnim simptomima dva tjedna nakon što su doživjeli velike stresne životne događaje.[794]

Samoreferencija

Efekt samoreferiranja (engl. *self referency effect*) odnosi se na **sklonost ljudi prema boljemu pamćenju informacija kada su te informacije povezane s *ja/sebe*, nego kad nisu**. Prvo istraživanje o efektu samoreferiranja objavili su T. B. Rogers i njegove kolege 1977. godine. Istraživanja su u to vrijeme posebno bila usmjerena na to kako su informacije o ličnosti organizirane u svijesti ljudi.

Smatra se da različite upute vode do razlika u vjerojatnosti kodiranja samoreferiranja. Kodiranje je proces unošenja podataka u memoriju, odnosno uzimanje podražaja iz okoline i njihove obrade na način koji vodi do pohrane tih podražaja u čovjekovoj svijesti. U slučaju efekta samoreferiranja, stimulus se kodira ili obrađuje informacije o *sebi*. Informacije o *sebi* organizirane su u memoriji, jer ljudi često koriste i pohranjuju informacije o *sebi*. Stoga, informacije kodirane „u odnosu na sebe", postaju dio visoko organizirane strukture znanja.[795]

Ljudi su, također, skloni duboko razmišljati o pojmovima koji se odnose na *ja/sebe*. Stoga, kada se od ljudi traži da razmišljaju o riječima koje povezuju sa sobom, te su riječi dublje kodirane i bolje se razrađuju, povezuju i integriraju u memoriju. Budući da ljudi obično koriste *sebe* za obradu informacija u svakodnevnome životu, oni se posebno vježbaju kodirati informacije na samoreferirajući način. Razrađenije kodiranje omogućava dodatne znakove za riječi koje će se kasnije preuzeti iz memorije.

Samoatribucija

Samoatribucija (engl. *self-attribution*) se odnosi na proces kojim ljudi određuju čimbenike koji su prethodili nekomu ponašanju te posljedice istoga.[796] Budući da ljudi nemaju pristup svojim unutarnjim stanjima, stavovima, vjerovanjima, emocijama, motivima, osobinama, oni moraju zaključivati o njima na temelju opažanja vlastita ponašanja i konteksta situacija u kojemu su se dogodila.[797]

Teoretski i empirijski prikazi procesa samoatribucije razvili su se iz teorije atribucije koja se bavila načinom na koji pojedinci zaključuju o unutarnjim stanjima drugih iz vidljivih ponašanja. Teorija je izvedena iz rada Fritza Heidera, koji je sugerirao da su percepcije ponašanja zapravo funkcije načina na koji promatrači daju atribucije uzrocima ponašanja. Prema Heideru, uzroci ponašanja mogu se pripisati osobi koja se ponašala na određen način (unutarnji uzrok) ili okruženju u kojemu se ponašanje dogodilo (vanjski uzrok). Ako se pripisuje unutarnjemu uzroku, osobi se onda može pripisati intencionalnost, pa se mogu izvesti i stalna i privremena svojstva aktera. U novije vrijeme Daryl Bem razvio je teoriju samopercepcije kao prikaz načina na koji ljudi određuju svoja unutarnja stanja. Bem je sugerirao da ljudi određuju svoja unutarnja stanja zaključujući o njima opažanjima vlastitoga ponašanja i konteksta situacije u kojoj se ponašanje dogodilo.

Teoretski, samoatribucija se događa na način koji je sličan procesu percepcije osobe. Konkretno, pojedinci promatraju svoja očita ponašanja, pripisuju im intencionalnost atribucijom unutarnjega ili vanjskog uzroka, te zaključuju o vlastitim unutarnjim stanjima iz opservacija svoga ponašanja.

Proces samoatribucije daleko je od savršenoga. Jedan od takvih primjera je „pristranost prema sebi“, što znači da ljudi imaju tendenciju pripisivati pozitivne ishode unutarnjim uzrocima, a negativne ishode vanjskim. Pogreške u procesu samoatribucije mogu dovesti do lošega mentalnog zdravlja. Primjerice, depresija se u širemu smislu shvaća kao neprilagođen stil samoatribucije koji je suprotan „pristranosti prema sebi“. Konkretno, depresivni ljudi često pripisuju pozitivne ishode vanjskim uzrocima, a negativne ishode unutarnjim uzrocima. Stoga depresivni ljudi pozitivne ishode vide kao rezultat slučajnosti ili sudbine, a sebe vide kao osobno odgovorne za negativne ishode.[798]

SAŽETAK

Samopoimanje

Pojam *self-concept* najčešće je prevođen kao pojam o sebi, a pojam *self-concept* u hrvatskoj psihološkoj literaturi uveden je kao samopoimanje. U konačnici, pojam samopoimanja nastao je nakon konzultacija s lingvističkim stručnjacima o nalaženju termina koji bi pokrio *self-concept* kao strukturu i kao proces.

Razmišljanje o sebi samome

Prvi korak koji osoba na putu izgradnje identiteta treba poduzeti jest razmišljanje o sebi samome. Svaki će se čovjek na tom putu susresti s tri pojma: tko sam ja, očekivanje od sebe i vrednovanje sebe. Gotovo isti proces moguće je primijeniti na organizacije i menadžere koji ih vode; samo njihova pitanja glase: što je naš proizvod, što potrošači od njega očekuju i koliko vrijedi na tržištu.

Samopoštovanje

Samopoštovanje je vrijednosna i emocionalna komponenta pojma o sebi. Samopoštovanje je dispozicija da se sebe doživljava kao kompetentno biće, koje se može nositi sa životnim problemima i biti dostojno sreće. Pritom su ključni stupovi samopoštovanja odgovornost, integritet i produktivnost.

Visoko i nisko samopoštovanje

Ljudi s visokim samopoštovanjem doživljavaju svijet kao mjesto koje im je potpuno otvoreno i u stanju su odgovoriti na sve njegove izazove. S druge strane, osobe s niskim samopoštovanjem misle kako su nesposobne, neinteligentne, kako nisu lijepe ni privlačne. Problemi koji se javljaju kod osoba s takvim stavovima su sramežljivost, pretjerana povučenost, strah od kontakata s ljudima, povlačenje, nesigurnost itd.

Održavanje samopoštovanja

Četiri su ključne strategije za održavanje samopoštovanja: atribucijsko samouzdizanje, snižavanje važnosti negativnih ishoda i osobnih pogrešaka, socijalno uspoređivanje te derogiranje i identificiranje.

Samopouzdanje

Ono omogućava ljudima da ostvare svoje ciljeve, izađu na kraj s novim i nepoznatim situacijama, poteškoćama i mogućnostima. To je osjećaj ili svijest o vlastitoj moći ili oslanjanje na svoje okolnosti.

Ponašanje i samopouzdanje

Govor tijela samopouzdanih osoba bitno je drugačiji od onih koji imaju manje samopouzdanja. Samopouzdanje je moguće pokazati disanjem, držanjem tijela i načinom hodanja, pokretom rukama, položajem nogu, izrazom lica i drugim neverbalnim gestama.

Samoregulacija

To je sposobnost praćenja i upravljanja svojim emocijama, mislima i ponašanjem na načine koji su prihvatljivi i daju pozitivne rezultate poput blagostanja, ljubavi, učenja i dr.

Samokompleksnost

Činjenica da se ljudi međusobno bitno razlikuju u tome kako reagiraju na dobre i loše događaje u svome životu. Primjerice, nekima negativne posljedice stresnih događaja utječu na mentalno i fizičko zdravlje, a drugima ne utječu.

Samoreferencija

Samoreferencija podrazumijeva sklonost ljudi prema boljemu pamćenju informacija kada su te informacije povezane s *ja/sebe*, nego kada nisu.

Samoatribucija

Proces kroz koji ljudi određuju čimbenike koji su prethodili nekomu ponašanju te posljedice istoga.

Pitanja za provjeru znanja

1. Koja je tri pojma nužno obraditi prilikom razmišljanja o samome sebi?
2. Objasnite strukturu i motive samopoimanja kao fenomena.
3. Na koji je sve način moguće definirati samopoštovanje?
4. Objasnite sve pozitivne značajke visokoga samopoštovanja.
5. Opišite specifičnosti osoba s niskim samopoštovanjem!
6. Navedite i objasnite četiri strategije za održavanje samopoštovanja.
7. U kakvoj su korelaciji nečije samopoštovanje i odnosi s drugima?
8. U kojih je sedam sfera života važno izgraditi samopouzdanje?
9. Definirajte pojam samokompleksnosti i usporedite ga s pojmom samoreferencijom.
10. Što je samoatribucija i na koji se način događa?



DODATNA LITERATURA

- Adler, A.: *Poznavanje čoveka*, Dereta, Beograd, 2018.
- Buck, R.: *The Communication of Emotion*, Guilford press, New York, 1984.
- Chestara, J. A.: *PPR-Personal Public Relations*, Sage Pub., New York, 1988.
- Frankl, V. E.: *Čovjekovo traganje za smislom*, Planetopija, Zagreb, 2010.
- Lacković-Grgin, K., Penezić Z.: *Ličnost – razvojno-psihološka perspektiva*, Naklada Slap, 2018.
- Miljković, D., Rijavec, M.: *Razgovori sa zrcalom*, IEP, Zagreb, 2001.
- Senge, P. i dr.: *Peta disciplina u praksi,* Mozaik, Zagreb, 2002.
- Simmons, S., Simmons Jr., J. C.: *Emocionalna inteligencija – procjene i vrste*, Izvori, Zagreb, 2000.
- Yeung, R.: *Confidence – The art of getting whatever you want,* Pearson, Printice Hall Life, Harlow, 2008.

23. MOĆ, DOMINACIJA I KOMUNIKACIJA

Kada se pojedinci nalaze u komunikaciji, bez obzira na odnos koji oni imaju jedni s drugima i kontekst unutar kojeg se to događa, moć i dominacija temeljne su dimenzije koje oblikuju i koje su i oblikovane komunikacijom. Ljudi koriste ovu dimenziju da bi prosudili i doživjeli svoje društvene odnose i komunikaciju koja se događa unutar njih.

KONCEPT MOĆI – TEMELJI I IZVORI

Za razumijevanje koncepta moći i dominacije, važno je ukazati na temelje i izvore moći. Pojam temelja moći odnosi se na ono što pojedinac ili nositelj uloge posjeduje, a što mu daje njegova moć. Smatra se da postoje četiri temelja moći i svaki se od njih na specifičan način odražava na interpersonalnu ili grupnu, pa i javnu komunikaciju: 1) *moć prinude*, 2) *moć nagrade*, 3) *moć uvjeravanja* i 4) *moć znanja*. Razmotrit ćemo navedene temelje moći, kao i izvore moći prije nego što objasnimo koncept moći i dominacije s individualne i perspektive odnosa.

Temelji moći

U temelje moći ubrajaju se moć prinude ili prisile, moć nagrade i moć znanja.

Moć prinude/prisile. Moć prinude oslanja se na strah. Čovjek reagira na tu moć iz straha od negativnih posljedica koje mogu rezultirati ako se ne posluša. Ta moć počiva na primjeni ili na prijetnji primjene fizičkih sankcija kao što su nanošenje boli, ozljede ili smrti; stvaranje frustracije zbog ograničavanja kretanja ili nasilne kontrole temeljnih psiholoških potreba ili potreba za sigurnošću.[799]

> *„**Stvarna moć je** – ne želim ni izgovoriti tu riječ – **strah**." (predsjednički kandidat Donald J. Trump u intervjuu s Bobom Woodwardom i Robertom Costom održanome 31. ožujka 2016. godine u Old Post Offce Pavillonu hotela Trump International u Washingtonu.*[800]
>
> *Prava moć, moć za koju se mi moramo boriti i danju i noću, nije moć nad stvarima nego **moć nad ljudima**… Moć se sastoji u tome da se ljudski duh razbije na komade, a potom sastavi u željeni oblik. Biva li ti sad jasno kakav svijet mi stvaramo? G. Orwell*
>
> *… Moć nije sredstvo, moć je cilj. Od svih poriva koji pokreću ljudsko biće najžešći je **volja za moć**.*[801]

Moć nagrade suprotna je od moći prinude. Ljudi se pokoravaju željama druge osobe zato što će to rezultirati pozitivnom koristi. Stoga onaj koji može raspoređivati nagrade koji drugi smatraju vrijednima, ima moć nad njima. Pored navedene materijalne nagrade (plaće, honorari, provizije i sl.), postoje i drugi oblici nagrađivanja.

Moć znanja. Znanje ili pristup informacijama konačni su temelji moći. Kada pojedinac u skupini ili organizaciji kontrolira značajnu informaciju i kada je ta informacija potrebna za donošenje odluka, možemo reći da taj pojedinac ima moć koja se temelji na znanju. Temelji moći oslonjeni su na ono što kontrolira nositelj moći, a što mu u izvjesnome smislu omogućuje da manipulira ponašanjem drugih. Temelj moći znanja je kontrola informacija.

Izvori moći

Među najvažnijim izvorima moći ubrajaju se: moć položaja, osobna moć, stručna moć i moć prilike.

Moć položaja. U formalnim skupinama ili organizacijama vjerojatno je najčešći pristup jednoj ili više temelja moći nečiji položaj u strukturi. Položaj predsjednika, ministara, dekana, menadžera, voditelja istraživanja, direktora razvoja i sl. temelji su moći postignuti kao rezultat formalnoga položaja koji drže pojedinci u organizacijskoj hijerarhiji.[802]

> *… Ruski lider Josif Visarionovič Staljin, kada su mu 1948. priopćili da mu ondašnja jugoslavija i Albanija mute vodu, rekao je: „Orao ne sluša što male ptice pjevaju."*[803]

Osobna moć. Ako se jasno izražavate, ako dominirate, ako ste fizički nametljivi ili obdareni onim mističnim svojstvima koje nazivamo karizmom, imate osobne karakteristike koje se mogu koristiti da se utječe na druge osobe da čine ono što vi želite. [804]

> *… njegova osobnost (D. Trumpa) bila je veća od njega samoga, svojom bi pojavom osvojio prostoriju i zavladao njome. Ima je ono nešto.*[805]

Stručna moć. Ekspertiza je sredstvo kojim nositelj moći može postići kontrolu nad specijaliziranim informacijama. Oni koji posjeduju ekspertizu izraženu specifičnim informacijama mogu to koristiti kao izvor moći. Tako je ekspertiza jedan od najmoćnijih izvora utjecaja. Kako poslovi postaju sve više specijalizirani, tako sve više zavismo od stručnjaka za postignuće ciljeva.[806]

Moć prilike. Biti na pravome mjestu u pravome trenutku može osobi dati mogućnost da upotrijebi moć. Nije često potreban formalan položaj u grupi ili organizaciji da biste imali pristup informacijama koje su važne drugima.

Taktike moći

Istraživanja iz područja moći ukazuje na *devet taktika ili tehnika* kojima se ljudi služe da bi pretvorili svoje temelje moći u specifične akcije.[807]

1) ***Legitimnost***; oslanjanje na vlastiti položaj autoriteta i isticanje da je neki zahtjev u skladu s organizacijskom politikom ili pravilima.
2) ***Racionalno uvjeravanje***; predstavljanje logičkih argumenata i činjeničnih dokaza da bi se pokazalo da je neki zahtjev razuman.
3) ***Inspiracijski apeli***; razvijanje emocionalne prednosti, pozivajući se na vrijednosti, potrebe, nade i aspiracije ciljne osobe.
4) ***Savjetništvo***; povećavanje motivacije i potpore ciljne osobe na način da ju se uključi u odlučivanje o provođenju nekog plana ili promjene.
5) ***Razmjena***; nagrađivanje ciljne osobe beneficijama ili povlasticama u zamjenu za ispunjavanjem zahtjeva.
6) ***Osobni apeli***; traženje privole na temelju prijateljstva ili lojalnosti.
7) ***Dodvoravanje***; laskanje, pohvaljivanje ili prijateljsko ponašanje prije iznošenja zahtjeva.
8) ***Pritisak***; korištenje opomena, ponovljenih zahtjeva i prijetnji.
9) ***Koalicija***; korištenje pomoći drugih ljudi u uvjeravanju ciljne osobe ili korištenje potpore kao razlog zašto bi se ciljna osoba trebala suglasiti.

Treba reći da su neke taktike učinkovitije od drugih. Istraživanja pokazuju da su *racionalno uvjeravanje*, *inspiracijski apeli* i *savjetništvo* često učinkovitiji. Pritisak, s druge strane, često dovodi do suprotnih učinaka i najmanje je učinkovita taktika.

KONCEPTI MOĆI I DOMINACIJE – INDIVIDUALNE PERSPEKTIVE I PERSPEKTIVE ODNOSA

Moć se odnosi na sposobnost koju osoba A ima da utječe na ponašanje osobe B tako da osoba B djeluje u skladu sa željama osobe A.[808] Ova definicija podrazumijeva:

1) potencijal koji se mora aktualizirati da bi bio učinkovit

2) odnos zavisnosti

3) da osoba B ima određeno diskrecijsko pravo nad svojim ponašanjem.

U osnovi potrebe za moći nalazi se želja neke osobe da fizički i društveni svijet oko sebe prilagodi i podloži svojoj osobnoj predodžbi ili planu za taj svijet. Osobe kod kojih je ova potreba za moći vrlo izražena, žele „djelovati, kontrolirati ili utjecati na druge osobe, grupu ili svijet u širem smislu".[809]

Težnja za moći obično uključuje potrebu za dominacijom, ugledom, statusom ili položajem. Osobe kod kojih je potreba za moći vrlo izražena nastoje postati (i ostati) vođe, a njihove interakcije s drugim osobama obilježava snažan, dominantan stil komunikacije.[810]

U svezi s tim, ***dominacija*** je, u širemu smislu, moć koju jedna osoba, skupina ili organizacija vrši nad drugom. U užemu smislu, to je vjerojatnost da će naredba nekoga pojedinca ili skupine biti prihvaćena. Pojam označava asimetrični, potencijalni ili stvarni, svjesni ili nesvjesni, namjerni ili nenamjerni, formalni ili neformalni odnos između najmanje dviju osoba, skupina, društava ili kultura.[811] Prema *Cambridge Dictionary* **dominacija je moć ili kontrola nad drugim ljudima ili stvarima**.

Koncepti moći i dominacije mogu se promatrati iz individualne perspektive i perspektive odnosa. Svakodnevno izražavanje često odražava individualnu perspektivu, kao kad ljudi kažu: „Ona je izuzetno moćna osoba." ili „On ima moć kontroliranja." Takve tvrdnje podrazumijevaju da je moć svojstvo koji posjeduje pojedinac i da ga netko može imati u većoj ili manjoj mjeri.

Međutim, mnogi teoretičari moći tvrde da je moć još korisnije promatrati kao karakteristiku *odnosa*. Razmotrimo sljedeću perspektivu. Pojedinac A može pokušati utjecati na pojedinca B tijekom određene društvene interakcije. Međutim, pojedinac B može se oduprijeti pokušajima utjecaja pojedinca A, konkretno da A pojedinac ne uspije utjecati na pojedinca B. Štoviše,

postoji mogućnost da pojedinac B može upotrijebiti protuutjecaj na pojedinca A. Slijedom toga, društvena moć nije samo stvar pokušaja da se utječe na druge, ona, također, uključuje sposobnost društvenih aktera da prevladaju otpor. Tijekom argumenta i protuargumenta međusobnoga socijalnog kontakta, borbe za kontrolu mogu se razviti i na koncu završiti u interpersonalni sukob.[812]

Kao što se vidi, individualne dispozicije personaliteta kao što su dominacija i motivacija moći utječu na komunikacijsko ponašanje pojedinaca u društvenim situacijama. U tom kontekstu, brojna istraživanja nastojala su razumjeti odnose između takvih dispozicija personaliteta kao što su dominacija i potreba za moći te ponašanja koja pojedinci pokazuju dok komuniciraju s drugima.

MOĆNE OSOBE I NJIHOVA KOMUNIKACIJA

U istraživanju dominacije istraživači su pojedince smještali u grupe, a zatim su u videozapisima analizirali učestalost s kojom je svaki član grupe sudjelovao u raspravi, prosječnu dužinu vremena tijekom koje su pričali, koliko često su pravili stanke dok su pričali, koliko su puta prekidali druge članove grupe i koliko su glasno govorili. Istraživači su svaku od ovih karakteristika smatrali određenim pokazateljem dominacije.

Općenito, takve studije zaključile su da pojedinci koji govore često i duže vremena, prave rjeđe pauze dok govore, više prekidaju druge članove grupe i govore glasnije, imaju tendenciju postići veći uspjeh u mjerama dominacije *personyliteta* nego ljudi koji idu u suprotnome smjeru ovih komunikacijskih parametara. Individualne predispozicije za dominaciju mogu se odražavati u ovim neverbalnim ponašanjima.

Povezano istraživanje o motivaciji moći proizvelo je slična saznanja. Pojedinci s visokim razinama motivacije moći nastoje vršiti utjecaj nad drugima. Oni definiraju svoje socijalne odnose u smislu moći, a primarni im je cilj njihovo uspješno vršenje moći. Pojedinci s visokom motivacijom moći stječu moć tako što sebe čine vidljivim drugima i održavaju moć okružujući se samo lojalnim sljedbenicima koji po sebi nisu veoma vidljivi. Pojedinci s visokom motivacijom moći također su bili skloniji od onih s niskom motivacijom moći

postaviti sebe na vidljive pozicije tijekom grupnih rasprava, te su oni pokazali značajno više svadljivoga ponašanja tijekom rasprava.[813]

Dakle, istraživanja ukazuju da pojedinci s ***visokim potrebama moći*** nastoje učiniti sebe veoma vidljivim prema drugima. Dodatno istraživanje otkrilo je da su, u usporedbi s njihovim kolegama s ***niskom motivacijom moći***, pojedinci s visokom motivacijom moći nastojali odabrati za bliske prijatelje one koji nisu bili dobro poznati drugima. Ovo saznanje pruža potporu ideji da se pojedinci s visokim razinama motivacije moći okružuju pojedincima koji neće prijetiti njihovoj vidljivosti.

KOMUNIKACIJA I MOĆ

Da bi stvorili i održali vodeću poziciju, pojedinci moraju komunicirati s moći. Da bi komunicirali s moći, moraju svjesno obratiti pozornost na poruke koje prenose načinom na koji govore, načinom na koji djeluju i načinom na koji žive. Na temelju tih poruka, ljudi odlučuju jesu li pojedine osobe vrijedne da ih netko slijedi. Poruke koje šalju ponekad su suptilne, a ponekad dinamične. Uspješne vođe uče koristiti način, govor tijela, geste i izraze lica kako bi prenijeli moćne neizgovorene poruke. Oni učinkovito komuniciraju kroz razgovor jedan-na-jedan i javni nastup te koriste medije kako bi proširili svoje poruke na veliku publiku. Uspješni lideri također se identificiraju s problemima i težnjama ljudi koje žele voditi te komuniciraju slike brige sudjelovanjem u svojim zajednicama.[814]

Stil i kvaliteta odjeće i dodataka nekoga pojedinca daju opće informacije o njihovim financijskim mogućnostima, društvenomu statusu, stilskoj svijesti i sposobnosti koordinacije boja.

Njihovo držanje, njihov korak i način na koji uspostavljaju kontakt očima signaliziraju jesu li sigurni ili nesigurni, asertivni ili pasivni, skromni ili arogantni. Izraz lica obično govori jesu li sretni ili tužni, bijesni ili mirni, uzbuđeni ili dosadni.

Kada govore, komuniciraju daleko iznad doslovnoga značenja svojih riječi. Naglasak ili dijalekt daju naznake nacionalnoga ili sektorskog podrijetla. Glasnoća, visina i tempo glasa ukazuju na raspoloženje trenutka. Slušatelj će iz suptilnih znakova lica, glasa i držanja tijela često donositi zaključke o tome jesu li iskreni ili neiskreni, zabrinuti ili ravnodušni, istiniti ili neistiniti.[815]

SAŽETAK

Temelji moći

Četiri su temelja moći i svaka se od njih na specifičan način odražava na interpersonalnu ili grupnu, pa i javnu komunikaciju: moć prinude, moć nagrade, moć uvjeravanja i moć znanja.

Moć prinude, nagrade i znanja

Moć prinude oslanja se na strah. Čovjek reagira na tu moć iz straha od negativnih posljedica koje mogu rezultirati ako se ne posluša. U moći nagrade ljudi se pokoravaju željama druge osobe zato što će to rezultirati pozitivnom koristi. Moć znanja podrazumijeva da pojedinac u skupini ili organizaciji kontrolira značajnu informaciju i kada je ta informacija potrebna za donošenje odluka.

Izvori moći

Među najvažnijim izvorima moći ubrajaju se: moć položaja (u formalnim skupinama ili organizacijama, nečiji položaj u strukturi), osobna moć (ako osoba dominira, fizički je nametljiva ili obdarena karizmom, može utjecati na druge da čine ono što želi), stručna moć (ekspertiza kao sredstvo kojim se postiže kontrola) te moć prilike (biti na pravome mjestu u pravom trenutku).

Taktike moći

Ukupno je devet tehnika kojima se ljudi mogu služiti da bi pretvorili svoje temelje moći u specifične akcije: legitimnost, racionalno uvjeravanje, inspiracijski apeli, savjetništvo, razmjena, osobni apeli, dodvoravanje, pritisak i koalicija.

Dominacija

Dominacija je moć što ju jedna osoba, skupina ili organizacija vrši nad drugom, vjerojatnost da će naredba nekoga pojedinca ili skupine biti prihvaćena.

Individualna i perspektiva odnosa

Svakodnevno izražavanje često odražava individualnu perspektivu moći, podrazumijeva da je moć svojstvo koji posjeduje pojedinac i da ga netko može imati u većoj ili manjoj mjeri. Nekada je moć korisnije promatrati kao karakteristiku odnosa. Individualne karakteristike osobnosti kao što su dominacija i motivacija moći utječu na komunikacijsko ponašanje pojedinaca u društvenim situacijama.

Komunikacija moćnih osoba

Pojedinci koji govore često i duže vremena, čine rjeđe pauze dok govore, više prekidaju druge članove grupe i govore glasnije, imaju tendenciju postići veći uspjeh u mjerama dominacije osobnosti od ostalih ljudi.

Visoka i niska potreba moći

Pojedinci s visokim potrebama moći nastoje učiniti sebe veoma vidljivim prema drugima nego. U usporedbi s njihovim kolegama s niskom motivacijom moći, pojedinci visoke motivacije nastojali su odabrati za bliske prijatelje one koji nisu bili dobro poznati drugima.



Pitanja za provjeru znanja

1. Objasnite temelje i izvore koncepta moći.
2. Objasnite koncept moći nagrade.
3. Što je stručna moć i kako se reflektira u praksi?
4. Koliko je strukturiranih taktika moći? Navedite i objasnite barem tri taktike.
5. Što je dominacija i koja je njezina korelacija s pojmom moći?
6. Kako u pravilu komuniciraju moćne osobe?
7. Objasnite razliku između visoke potrebe moći i niske potrebe moći.

DODATNA LITERATURA

- 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.
- Bochner, A. P.: *Interpersonal communication*, in: International Encyclopedia of communication, Oxford University press, New York, Oxford, 1989.
- Castells, M.: *Communication power*, Oxford university press, New York, 2009.
- *Opća i nacionalna enciklopedija u 20 knjiga*, V. knjiga, Da-Ei, Pro Leksis, Večernji list, Zagreb, 2005.
- Reeve, J.: *Razumijevanje motivacije i emocije*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010.
- Šušnjić, Đ.: *Ribari ljudskih duša*, Čikoja štampa, Beograd, 2004.
- Woodward, B.: *Strah – Trump u Bijeloj kući*, Naklada 24 stata d.o.o., Zagreb, 2018.

24.
UPRAVLJANJE IMPRESIJAMA

UPRAVLJANJE DOJMOM/IMPRESIJAMA

Teoretičar simboličkoga interakcionizma Erving Goffman uveo je koncept „upravljanje dojmom“ (*impression management*) 1959. godine i otada sociolozi, komunikolozi i drugi teoretičari pridaju veću pozornost i važnost ovomu pojmu.[816]

E. Goffman i drugi autori koji pišu o društvenoj interakciji često se pri njezinoj analizi koriste pojmovima iz kazališta. Koncepcija društvene uloge, primjerice, ima podrijetlo u kazalištu. *Uloge* su društveno definirana očekivanja koja slijedi osoba s obzirom na *status*, odnosno društveni položaj. Goffman vidi društveni život kao da ga igraju glumci na pozornici, jer to kako djelujemo ovisi o ulogama koje igramo u određeno vrijeme. Ovaj se pristup katkad naziva dramaturškim modelom jer se na društveni život gleda kao na kazališnu dramu.[817] Ljudi su osjetljivi na to kako ih doživljavaju drugi i koriste se mnogim oblicima upravljanja dojmom kako bi prisilili druge da se prema njima ponašaju onako kako oni to žele. Premda katkad to činimo proračunato, obično su to ipak nesvjesni postupci. Primjerice, kada mlad čovjek dolazi na poslovni sastanak, on oblači odijelo i kravatu i ponaša se najbolje moguće. No, navečer, kada se opušta s prijateljima na nogometnoj utakmici, on oblači traperice, majicu i šali se. To je upravljanje dojmom.[818]

Proučavajući modernu literaturu, vidljivo je kako postoji više pristupa i definicija ovoga pojma. Upravljanje dojmom je aktivna samoprezentacija osobe s ciljem poboljšanja svoga imidža kod drugih osoba. Prema Newmanu (2009.), upravljanje dojmom je „čin kojim prezentiramo javnu sliku o sebi koja nam ide u prilog kako bi ostali formirali pozitivne dojmove o nama“.[819]

Dakle, upravljanje dojmom je proces u kojemu pojedinci pokušavaju utjecati na percepciju koju ljudi imaju o osobi, nečemu ili nekom događaju. Upravljanje dojmom može biti svjestan ili podsvjestan proces.[820] U većini slučajeva ljudi koji upravljaju dojmom pokušavaju uskladiti percepciju drugih ljudi s njihovim ciljevima. Dojmom upravljamo u poslu, ali ga koristimo i u svakodnevnome životu. Koristimo ga s prijateljima, radnim kolegama i dr. Također ga koristimo s članovima naše obitelji.

Ljudi oduvijek koriste, kako svjesne, tako i nesvjesne tehnike za dobro predstavljanje i ostavljanje dobroga dojma. Time žele ostvariti kvalitetan imidž te skrenuti pozornost na sebe. Upravo se ovim fenomenom bavi istraživanje upravljanja dojmom. To je fenomen koji predstavlja strategiju inscenacije i utjecaja koji imaju za cilj ostvarivanje reputacije, prepoznatljivosti i vlastitoga profila. Može se reći da je riječ o određenome profesionalizmu, ali i odgovornosti koju moramo preuzeti za željeni uspjeh. Uloga je upravljanja impresijama ostvarivanje toga poslovnog ili privatnog cilja. Krajnja je, ipak, svrha upravljanja impresijama, osim stvaranja dojma, i društveno prepoznavanje. Treba, međutim, biti svjestan da je djelovanje ove strategije uvijek neka vrsta interakcijske igre. Naša okolina djeluje na nas, baš kao što i mi djelujemo na nju.[821]

Upravljanje dojmom određena su ponašanja namijenjena kontroliranju načina na koji drugi percipiraju sebe, posebno ih usmjeravajući da sebi pripisuju poželjne osobine. Inače se pretpostavlja da ljudi pokušavaju predstaviti dobre slike o sebi radi dobivanja društvenih nagrada i povećanje samopoštovanja.[822]

Upravljanje dojmom uključuje procese u kojima ljudi kontroliraju kako ih drugi percipiraju. Ljudi su motivirani kontrolirati način na koji ih drugi percipiraju onda kada je njihova javna slike važna za postizanje željenih ciljeva.[823]

Istraživanja upravljanja dojmom razvila su se u dva različita smjera. Jedan smjer usredotočuje se na činitelje koji utječu na vrste dojmova koje ljudi pokušavaju ostaviti, a drugi na perspektive samoprezentacije koje se primjenjuju u proučavanju drugih psiholoških pojava. Perspektive samoprezentacije primijenjene su na proučavanje tema poput konformizma, agresije, prosocijalnoga ponašanja, vođenja, pregovaranja, društvenoga utjecaja, spola, stigmatizacije, bliskih odnosa, emocionalnoga iskustva i mentalnog i fizičkog zdravlja.[824]

Za potpuno razumijevanje upravljanja dojmom važno je naglasiti kako ta aktivnost može biti *manipulativna*, kako upućuju neke od definicija, pri čemu se koriste laži i obmane. S druge strane, upravljanje dojmom često je *samoprezentacija* ili *samopromocija* pri čemu se koriste točne, istinite i vjerodostojne informacije i događaji. Kada određena osoba ili organizacija upravlja dojmom na temelju pouzdanih i točnih informacija, tada koristi

brojne tehnike i vještine interpersonalne komunikacije kao i odnosa s javnošću. U tu svrhu koristi optimalne komunikacijske kanale i nastoji razviti i održati dvosmjernu komunikaciju.

Teoretičari polaze od toga da je upravljanje dojmom fundamentalan i univerzalan proces koji uključuje nekoliko utjecajnih činitelja, a prije svega *društvene* i *kulturne*.[825]

Društvene implikacije

Istraživanja pokazuju da osobe ne preuzimaju potpuno formirane vrijednosti, norme, uloge i status niti ih prihvaćaju automatski. Oblikuju ih kako im odgovaraju dok komuniciraju s drugima. Poprimanjem vrijednosti, normi, uloga i statusa, ljudi se mogu mijenjati i prilagođavati sebe te tako mijenjati način na koji ih drugi percipiraju i doživljavaju. Nije uvijek jasno jesu li ljudi svjesni aluzija koje stvaraju kada s namjerom mijenjaju svoje vrijednosti, norme, uloge i statuse da bi stvorili pozitivne dojmove.

Pojedini znanstvenici smatraju čak i ako su ljudi svjesni da manipuliraju sa stvarnošću, upravljanje dojmom može biti konstruktivna značajka društvene interakcije. Ljudi diljem svijeta implementiraju ovaj koncept kako bi postigli željeni društveni ishod. Znanstvenici hvale ovaj koncept i zbog dodatnoga utjecaja na proces socijalizacije jer upravljanje dojmom igra važnu ulogu u tom procesu.[826]

Upravljanje dojmom omogućuje „**proizvodnju osobnosti**“, što, također, pomaže u procesu socijalizacije. Pruža ljudima potrebne vještine za stvaranje prilagođene i često lažne percepcije. Ta obmanjujuća izmijenjena percepcija omogućuje čovjeku oblikovati i konstruirati novu, ali ne nužno i poboljšanu inačicu sebe. Ovakav pristup pomaže osobi izgraditi odnose što omogućuje mijenjanje i prilagođavanje vlastite pozicije u procesu socijalizacije. Upravljanje dojmom može imati kao posljedicu i negativan učinak kao što su obmana ili stvaranje lažne slike o sebi. Dakle, upravljanje dojmom može dovesti do stvaranja narušenih identiteta, koji se moraju popraviti kako bi se očuvale i održale društvene interakcije.[827]

Narušeni identiteti i loše društvene interakcije mogu ozbiljno naštetiti osobi, što je prisiljava da se opet okrene upravljanju dojmom. Može se činiti jako ironično to što se ista taktika, koja je nanijela štetu osobi, ponovno koristi za pristup kojim se osoba nastoji vratiti na društveni položaj.

Zato upravljanje dojmom kao koncept treba shvatiti veoma ozbiljno. To je snažan pristup koji može stvoriti veoma povoljno mišljenje o određenoj osobi, popraviti narušenu sliku o nečijoj osobnosti, a može i srušiti osobu na društvenoj ljestvici. Dakle, upravljanje dojmom može utjecati na nečiji položaj u društvu.

Položaj osobe u društvu i prestiž upravljanja dojmom mogu biti od najveće važnosti, ali mogu se smatrati i pogubnom igrom. Kada se osoba koristi tehnikama upravlja dojmom, ona pokušava manipulirati dojmom koji projicira na druge.[828] Analiza upravljanja dojmom otkriva da pokušavamo natjerati druge da nas percipiraju onako kako mi želimo biti percipirani.[829] Prethodna tvrdnja implicira da je osoba sposobna kreirati osobnost i prevariti druge manipuliranjem njihovim percepcijama.

Osoba koja se koristi tehnikama upravljanja dojmom zapravo upravlja percepcijom u nadi da će postići pozitivan utjecaj.[830] Mnogi se autori slažu da je upravljanje dojmom ključno za oblikovanje pozitivnoga dojma. Također, mnogi polaze od toga da bi određene osobe formirale pozitivan dojam, prvo trebaju naučiti manipulirati onima koji percipiraju, dakle javnošću. Tako gledano, upravljanje je dojmom alat koji većina nas koristi kako bi se predstavili kao dopadljive osobe.[831]

Kulturne implikacije

Kao što je istaknuto, ljudi su veoma osjetljivi na to kako ih drugi doživljavaju i koriste razne vrste upravljanja dojmom kako bi drugi reagirali na njih na željeni način.[832] Ovaj koncept može se lako ilustrirati preko kulturnih razlika. Različite kulture imaju različita mišljenja o tome što je lijepo ili privlačno, što je istaknuto u poglavlju *Interkulturalna komunikacija*.

Na primjeru odjeće može se prikazati koliko je ljudima važno kontrolirati kako ih drugi percipiraju. Osoba koja je na rukovodećemu položaju nastoji biti poštovana. Kako bi kontrolirala i održavala takav dojam, ta osoba obično nosi lijepo odijelo, torbu i ponaša se profesionalno (mjesto određuje postupak). Profesionalna odjeća i dostojanstven način na koji se osoba ponaša igraju veliku ulogu u procesu upravljanja dojmom. Ova se situacija može prilagoditi kulturološkomu scenariju. Odjeća koju ljudi nose govori puno o njima i kulturi koju predstavljaju.[833]

Danas sve više ljudi pokušava dokazati da su bolji i duhovniji od svojih susjeda. Ljudi mogu toliko očajnički željeti da budu duhovno prihvaćeni da su spremni stvoriti vlastitu alternativnu, duhovnu osobnost.

Upravljanje dojmom na poslu

U tipičnome procesu upravljanja dojmom unutar tvrtke, menadžer može pokušati regulirati i kontrolirati informacije u svojim interakcijama s osobljem ili javnošću.[834] Menadžer kontrolira i regulira informacije jer želi na ljude ostaviti što bolji dojam.

Najčešća vrsta upravljanja dojmom u poslu je prezentacija robe, tj. oglašavanje. Oglašavanje služi privlačenju potrošačeve pozornosti i poticanju na kupovinu. Svako poduzeće na svijetu, ako želi napredovati, plasira svoje proizvode u najboljemu mogućem svjetlu. Primjerice, ako prodajemo čokoladne kolače, usredotočit ćemo se na njihov ugodan okus i zdrave sastojke. Definitivno se nećemo usredotočiti na to kako čokoladni kolači mogu ljude učiniti debljima i upropastiti im zube.

Upravljanje dojmom predstavlja glavni dio posla voditelja marketinga i oglašavanja. Njihov je posao stvoriti impresije u glavama potrošača, tj. natjerati ljude da žele njihove proizvode. Prije svega, oni žele da ovi dojmovi povećaju prihode njihove tvrtke. Prihod se odnosi na novac koji tvrtka dobiva od prodaje robe ili usluga. Voditelji marketinga i oglašavanja ne stvaraju samo dojmove, nego njima i upravljaju.

Kao što smo ranije naglasili, osobe koje upravljanju dojmovima u tvrtkama plasiraju svoj proizvode u najboljemu mogućem izdanju. Njihov je posao upravljati dojmovima u umovima potrošačima na najučinkovitiji mogući način koji će povećati prihode organizacije. U poslovnome sustavu definicija poduzetničkoga vođenja obuhvaća izgradnju samopouzdanja koje omogućuje razmišljanje, ponašanje i postupanje na poduzetnički način, u interesu potpunoga ostvarivanja željenog cilja organizacije, radi koristi svih zainteresiranih strana.[835]

SAMOPREZENTACIJA

Samoprezentacija se naziva i *samopredstavljanje* ili *prezentacija sebe*. Samoprezentacija (engl. *self presentation*) je način na koji se ljudi pokušavaju predstaviti kako bi kontrolirali ili oblikovali način na koji ih drugi (publika) percipiraju. To uključuje izražavanje i ponašanje na način koji stvara željeni dojam. Samoprezentacija je dio širega skupa ponašanja koji se naziva upravljanje dojmom. Kao što smo vidjeli, upravljanje dojmom odnosi se na kontrolirano prikazivanje informacija o svim vrstama stvari, uključujući informacije o drugim ljudima ili događajima. Samoprezentacija se posebno odnosi na informacije o sebi.[836]

Samoprezentacija pretpostavlja da je osnovna ljudska želja da ih drugi vide kao moralno dobre, interpersonalno kompetentne i dopadljive. Teorija samoprezentacije velik dio ljudskoga društvenog ponašanja vidi kao analogiju reklamnoj kampanji u ime komercijalnoga proizvoda. Ljudi djeluju kao agenti za reklamu koji u svoje ime provode javne kampanje, ističući njihove vrline i umanjujući njihove nedostatke. ***Samopromotor*** pokušava navesti druge osobe da misle kako je on ili ona kompetentan bilo na razini opće sposobnosti (npr. inteligencija) ili za specifične vještine (npr. sposobnost kreiranja IT programa).[837]

Rani radovi o upravljanju dojmom usredotočili su se na manipulativnu uporabu koja može okarakterizirati prodavača polovnih automobila koji laže da bi prodao automobil ili nekoga na razgovoru za posao koji preuveličava postignuća da bi ga dobio. Međutim, istraživači sada predstavljaju samoprezentaciju puno šire, kao jedan prožimajući aspekt života. Iako su neki aspekti samoprezentacije namjerni i naporni (a ponekad i varljivi), drugi aspekti događaju se automatski i nesvjesno. Žena može komunicirati s mnogim ljudima tijekom dana i može ostaviti različit dojam na svaku osobu.

Iako se ljudi mogu predstaviti u lažnome svjetlu, samoprezentacija je često iskrena, odnosno reflektira pokušaj osobe da je drugi percipiraju točno ili barem onako kako osoba doživljava sebe. Odražava pokušaj osobe da je drugi točno percipiraju.

Samoprezentacije mogu biti promjenjive ovisno o publici. Ljudi različitoj publici i u različitim okolnostima predstavljaju različite aspekte sebe. Muškarac vjerojatno pokazuje drugačije aspekte sebe svojim bliskim

prijateljima nego svojoj starijoj baki, a žena može supružniku predstaviti drugačiju sliku nego poslodavcu. To ne znači da su ove različite slike neistinite. Umjesto toga, oni predstavljaju različite aspekte sebe (jastva). Jastvo je poput dragulja s višestrukim aspektima. Dragulj izgleda drugačije kada se gleda iz različitih kuteva. Međutim, svaka od tih pojava je originalna. Čak i ako ljudi pokazuju samopouzdanje za koje znaju da je lažno, mogu internalizirati tu sliku o sebi i na kraju povjerovati u samoprezentaciju.[838]

Taj postupak internalizacije najvjerojatnije se događa kada se ljudi obvežu na javnu sliku koju su stvorili o sebi, kada je ponašanje barem donekle u skladu s njihovim samopouzdanjem i kada dobivaju pozitivan *feedback* ili druge nagrade za sliku o sebi koju predstavljaju drugima.

Samoprezentacija je često usmjerena prema vanjskoj publici kao što su prijatelji, poslodavci, učitelji, ljubavnici, djeca, pa čak i stranci. Samoprezentacija će se vjerojatno događati svjesno kada to osobi ovisi o postignuću nekoga cilja ili nagrade; ako će u budućnosti morati komunicirati s tom publikom, želi nešto od nje ili pak traži samo njezino odobravanje. Ipak, samoprezentacija se proteže od fizički prisutne publike ka zamišljenoj publici, koja može imati različite efekte na ponašanje. Mladić na zabavi mogao bi se odjednom sjetiti svojih roditelja i promijeniti svoje ponašanje iz agresivnoga u rezervirano. Ljudi ponekad čak imaju samoprezentaciju samo za sebe. Ljudi žele poprimiti određene identitete, poput zabavne, inteligentne, ljubazne, moralne osobe i onda se ponašaju u skladu s tim identitetima čak i privatno.[839]

Ciljevi samoprezentacija

Samoprezentacija je bitno usmjerena na cilj. Ljudi projiciraju određene slike jer od njih imaju koristi. Najočitije koristi su interpersonalne prirode, a proizlaze iz toga da dobivaju od drugih ono što žele. Ljudi, također, mogu imati koristi od svojih samoprezentacija dobivanjem poštovanja, moći, simpatija ili drugih poželjnih društvenih nagrada. I na kraju, ljudi ostavljaju određene dojmove na druge kako bi održali osjećaj tko su ili svoga samopoimanja.[840]

Veći dio samoprezentacije usmjeren je prema postizanju jedne od dviju poželjnih slika. Prvo, ljudi žele izgledati ***simpatično***. Žele biti ljudi koji su privlačni, zanimljivi i zabavni za druženje. Tako je znatan udio

samoprezentacije u svezi s razvijanjem, održavanjem i poboljšanjem izgleda te održavanjem i naglašavanjem karakteristika koje drugi žele, dive im se i uživaju. Drugo, ljudi se žele činiti ***kompetentnima***. Ljudi vole one koji su vješti i sposobni, pa je, stoga, velik dio samoprezentacije u svezi sa stvaranjem slike kompetencije. Pa ipak, cilj samoprezentacije nije toliko u prezentaciji slika koje mi želimo koliko u prezentaciji slika koje drugi žele, a neke željene slike nisu nužno i poželjne.

Načini i zamke samoprezentacija

Ljudi se predstavljaju na različite načine. Najočitiji način na koji se ljudi predstavljaju je preko onoga *što govore*. Te verbalizacije mogu biti izravne tvrdnje određene slike, npr. kad se osoba izjasni kao altruistična. Oni mogu biti i neizravni, kao kada osoba otkriva osobna ponašanja ili standarde (npr. „volontiram u bolnici"). Ostale verbalne prezentacije nastaju kada ljudi iznose stavove ili uvjerenja. Kad netko kaže da uživa u *backpackingu* kroz Europu, to podrazumijeva sliku čovjeka kao svjetskoga putnika. Dalje, ljudi se *neverbalno predstavljaju* preko svoga fizičkoga izgleda, govora tijela i drugih ponašanja. Osmijeh, kontakt očima i potvrdno kimanje glavom mogu prenijeti mnoštvo informacija. Ljudi se samoinicijativno predstavljaju preko tehnika samohvale i/ili putem udruga kojim pripadaju. Primjerice, posjedovanje skupocjenoga automobila ili let prvom klasom daje sliku bogatstva, dok niz diploma i potvrda na zidovima vašega ureda predstavljaju sliku obrazovanja i stručnosti. Isto tako, ljudi prosuđuju druge na temelju svojih asocijacija. Biti u društvu političara ili filmskih zvijezda prenosi sliku važnosti te ne iznenađuje da mnogi pokazuju fotografije sebe s poznatim osobama.

Samoprezentacija je najuspješnija kada je predstavljena slika u skladu s onim što javnost misli ili zna da je istina. Što se više predstavljena slika razlikuje od slike koju ima javnost ili koju predviđa, javnost neće biti toliko spremna prihvatiti „novu" sliku.

Što više javnost zna o nekoj osobi, to je manja sloboda osobe u traženju i potvrdi određenoga identiteta. Javnost koja o nekoj osobi malo zna, prije će prihvatiti bilo koji identitet kojim ista osoba pokušava predstaviti. Isto tako kada javnost o nekoj osobi već mnogo toga zna, teže će prihvatiti neki drugi identitet kojim se ista pokušava predstaviti.

Ljudi koji se krenu baviti samoprezentacijom susreću se s poteškoćama koje potkopavaju njihovu sposobnost prenošenja željene slike.

Prvo, ljudi se povremeno susreću s problemom višestruke javnosti u kojemu moraju istovremeno predstaviti dvije slike u sukobu. Kada su dvije javnost prisutne, događa se, primjerice, da se student mora pokušati ponašati na način koji je u skladu s onim na koji ga prijatelji gledaju, ali i na način koji je u skladu s onim kako ga profesor gleda.

Drugo, ljudi se povremeno susreću s izazovima zbog svoje samoprezentacije. Javnost možda ne vjeruje u sliku koju osoba predstavlja. Izazovi se najvjerojatnije pojavljuju ako ljudi upravljaju dojmovima pomoću vlastitih opisa, a ti opisi nisu u skladu s ponašanjem.

Treće, samoprezentacija ne može uspjeti ako ljudima nedostaje kognitivnih resursa za učinkovitu prezentaciju jer su, možda, umorni, anksiozni ili rastreseni. Primjerice, žena može nesvjesno ili refleksno provjeriti svoj sat dok razgovara s dosadnim šefom, nenamjerno prenoseći sliku nezainteresiranosti.

Neke od najvažnijih slika koje ljudi mogu prenijeti su i najteže. Kao što je ranije spomenuto, među najvažnijim slikama koje ljudi žele iskomunicirati drugima jest da su osobe koje su popularne među drugima i kompetentne. Možda zato što su te slike toliko važne i često praćene društvenom nagradom, javnost može biti skeptična u prihvaćanju izravnih tvrdnji o njihovim potencijalnim kvalitetama misleći da osoba traži osobnu korist. Stoga ljudi nekad ove slike moraju iskomunicirati neizravnim putem, koji se često često pogrešno protumačiti.

SAMOPROMOCIJA

Samopromocija je blisko povezana sa samoprezentacijim. Samopromocija (engl. *self promotion*) je praksa predstavljanja samih sebe kao veoma kompetentnih osoba. Glavna je motivacija osoba za samopromocijom da ih drugi doživljavaju kao sposobne, inteligentne ili talentirane (čak i pod cijenu izazivanja suprotnoga efekta). Samopromocija je posebno korisna kada se osoba natječe s drugima za poželjne, često oskudne, resurse u društvu, poput dobroga posla ili atraktivnog partnera. Ljudi mogu samostalno promovirati

općenito svoje sposobnosti ili se konkretno usmjeriti na jedno područje.[841]

Samopromocija je dio opće motivacije, ali one koja izuzetno prožima ljude, a to je želja da ih drugi vole i percipiraju u dobrome svjetlu. U slučaju samopromocije, ljudi žele biti percipirani kao kompetentni. Ne iznenađuje da ljudi obično sebe promoviraju samo u javnosti i među onima koje žele impresionirati, poput nadređenih na poslu.

Istraživači su identificirali nekoliko taktika koje ljudi koriste za vlastitu promociju. Prvo, ljudi se mogu promovirati tako što o sebi laskavo govore. Mogu isticati svoje liderske sposobnosti, vještine u školi, poslu ili snalažljivost u svladavanju prepreka, držeći se Baconijeve izreke: „**Hvalite sebe hrabro, nešto uvijek dolazi do izražaja**". Drugo, ako su osobno uključeni u neki pozitivan događaj, mogu preuzimati veće zasluge za to nego što zapravo zaslužuju ili mogu preuveličati važnost događaja u nadi da će zvučati impresivnije. Ljudi se mogu taktički promovirati tako što će: 1) usmjeriti tijek razgovora do točke u kojoj treba spomenuti prethodna postignuća i počasti, 2) izbjegavati teme razgovora u kojima bi drugi mogli biti stručnjaci ili se dokazivati ili 3) pružiti mogućnost drugima da ih promoviraju.[842]

Kada ljudi promoviraju sebe, susrećemo se s važnim problemom: svojim se ponašanjem mogu doimati uobraženo, čak i lažno. Iako je ključna motivacija za samopromocijom da se drugima pokažemo kao kompetentni, postoje i one situacije u kojima samopromociju moramo uspješno integrirati s ciljem da se svidimo drugima, a te dvije motivacije mogu se naći u sukobu.[843]

Istraživači su dosta opsežno ispitivali pomaže li samopromocija ljudima da se predstave kompetentnijim. Najveće istraživačko područje za samopromociju obuhvaćeno je u poslovnim okruženjima. Konkretno, istraživači su proučavali pomaže li samopromocija ljudima osigurati posao i napredovanje.

Istraživanja pokazuju da samopromocija radi unapređenja na poslu nije toliko uvjerljiva. Promoviranje sebe na poslu ponekad može rezultirati napredovanjem, ali mnoštvo studija pokazuje da takva samopromocija zapravo nema utjecaja na napredovanje na novu poziciju i sl. Kompetencija, tj. ***KI model***: **kompetencija** (stručnost, obrazovanje, znanje) i **inteligencija**, prije svega socijalna, ključ su napredovanja na poslu. Samopromocija može ojačati ove ključne vrijednosti. Bez tih vrijednosti samopromocija čini štetu onima koji se samopromoviraju. Čista forma bez sadržaja.

Samopromociju treba promatrati kulturološki. Ona može biti jača osobina među Amerikancima nego u drugim kulturama (npr. Kini) gdje su suradnja, grupna harmonija i sklad više naglašeni od konkurencije i individualnih postignuća.

SAMOUČINKOVITOST

Samoučinkovitost, *samoefikasnost* ili *samodjelotvornost* (engl. *self efficacy*) definira se kao **uvjerenje ljudi u vlastitu sposobnost da izazovu željene efekte vlastitim postupcima**. Prema teoriji samoučinkovitosti, vlastita uvjerenja o samoučinkovitosti najvažnije su odrednice ponašanja kada se ljudi odluče suočiti s određenim izazovima te ustrajnost u vlastitim naporima i suočavanju s preprekama i izazovima. Teorija samoučinkovitosti također tvrdi da ta uvjerenja o samoučinkovitosti igraju ključnu ulogu u psihološkoj prilagodbi, psihološkim problemima i fizičkome zdravlju, kao i u profesionalno vođenim strategijama promjena ponašanja, ali i onima koje sami vodimo.[844]

Jedan od najboljih načina za jasno definiranje i procjenu samoučinkovitosti je jasno razlikovanje od sličnih, povezanih pojmova. Samoučinkovitost nije percipirana vještina. To je ono što osoba vjeruje da može postići sa svojim vještinama u određenim uvjetima. Uvjerenja o samoučinkovitosti nisu samo predviđanja o ponašanju. Ne odnosi se na ono što će osoba učiniti, nego na ono što vjeruje da može učiniti. Samoučinkovitosti nije namjera ponašati se na određen način ili postići određeni cilj. Namjera je ono što netko kaže da će vjerojatno učiniti, a istraživanje je pokazalo da na namjere utječe nekoliko čimbenika, uključujući, ali ne ograničavajući se samo uvjerenja o samoučinkovitosti.

Uvjerenje o samoučinkovitosti nije isto što i cilj. Ono podrazumijeva uvjerenje o nečijoj sposobnosti da može učiniti ono što je potrebno za postizanje vlastitih ciljeva. Samoučinkovitost nije samopoštovanje. Samopoštovanje je ono što osoba općenito vjeruje o sebi i kako se općenito osjeća u vezi toga. Uvjerenja o samoučinkovitosti su specifična uvjerenja o vježbanju i jačanju određenih sposobnosti u specifičnim domenama. Samoučinkovitost nije motiv, pokretač ili potreba za kontrolom. Osoba može imati

snažnu potrebu za kontrolom u određenome području, ali i u isto vrijeme ne vjerovati u vlastitu samoučinkovitost u istome području.

Uvjerenja o samoučinkovitosti nisu ishodi očekivanja (ili ishodi očekivana ponašanja). Očekivani ishod je nečije uvjerenje da će određeno ponašanje dovesti do određenoga cilja u određenoj situaciji. Jednostavno rečeno, uvjerenje o samoučinkovitosti jest da će osoba određenim ponašanjem moći ostvariti određeni cilj. Samoučinkovitost nije osobina ličnosti nego uvjerenje o nečijoj sposobnosti da koordinira vještinama koje će ga dovesti do željenoga cilja pod određenim okolnostima u određenoj domeni. Uvjerenje o samoučinkovitosti može se generalizirati iz situacije u situaciju, ali specifična uvjerenja o samoučinkovitosti nisu uzrokovana osobinom ličnosti koja se naziva generalna samoučinkovitost.

Uvjerenja o samoučinkovitosti razvijaju se tijekom vremena i iskustvom. Razvoj takvih uvjerenja započinje u ranoj dobi i nastavlja se tijekom cijelog života.

Ljudi također mogu utjecati na uvjerenja o samoučinkovitosti zamišljajući sebe ili druge kako se ponašaju učinkovito ili neučinkovito u hipotetskim situacijama. Na uvjerenja o samoučinkovitosti može utjecati verbalno uvjeravanje – ono što drugi kažu osobi da može ili ne može učiniti. Činitelji poput stručnosti, pouzdanosti i atraktivnosti izvora će također utjecati na mogućnost verbalnoga uvjeravanja kao izvora očekivanja samoučinkovitosti. Fiziološka i emocionalna stanja utječu na samoučinkovitost kada osoba nauči povezivati loše izvedbu ili uočene neuspjehe s mučnim fiziološkim uzbuđenjem, a uspjeh s ugodnim stanjima osjećaja. U aktivnostima koja uključuju snagu i izdržljivost, poput vježbanja i sličnih atletskih aktivnosti, na percipiranu samoučinkovitost utječu iskustva poput umora i boli.

Uvjerenja o samoučinkovitosti utječu na svakodnevno ponašanje na različite i snažne načine. Većina filozofa i psiholoških teoretičara slaže se da je osjećaj kontrole iznad vlastitoga ponašanja, iznad vlastitog okruženja, vlastitih misli i osjećaja zapravo ključan za sreću i osjećaj dobrobiti. Osjećaji gubitka kontrole uobičajeni su među ljudima koji traže pomoć psihoterapeuta i savjetnika. Uvjerenja o samoučinkovitosti igraju glavnu ulogu u nekoliko uobičajenih psiholoških problema, kao i u uspješnim intervencijama za te probleme. Očekivanje niske samoučinkovitosti važno je obilježje depresije.

Uvjerenja o samoučinkovitosti igraju snažnu ulogu u pokušajima prevladavanja problema ovisnosti i poremećaja prehrane. Za svaki od ovih problema ključno je jačanje samoučinkovitosti u prevazilaženju problema i primjeni strategija samokontrole u specifičnim izazovnim situacijama kako bi uspjele određene terapijske intervencije.

Uvjerenja o samoučinkovitosti utječu na fizičko zdravlje, kao i na usvajanje zdravoga ponašanja, prestanak nezdravoga i održavanje promjena u ponašanju usprkos izazovima i poteškoćama. Uvjerenje o samoučinkovitosti **utječe na brojne biološke** procese koji zauzvrat utječu na zdravlje i bolesti. Uvjerenje o samoučinkovitosti utječe na fiziološke reakcije tijela na stres, uključujući imunološki sustav.

Jačanje uvjerenja o samoučinkovitosti ključno je za uspješnu promjenu i održavanje gotovo svakog ponašanja ključnog za zdravlje, uključujući vježbanje, prehranu, upravljanje stresom, siguran seks, prestanak pušenja, prevladavanje zlouporabe alkohola, poštivanje režima liječenja, prevencije bolesti, detektiranje određenih ponašanja itd.

Uvjerenja u samoučinkovitost također su presudna za uspješnu samoregulaciju. Samoregulacija ovisi o tri interaktivne komponente: *ciljevima* ili standardima performansi, *samoevaluacijskim reakcijama* na performanse i *uvjerenjima* o samoučinkovitosti. Ciljevi su važni za samoregulaciju, jer ljudi pokušavaju regulirati svoje postupke, misli i emocije kako bi postigli željene ishode.[845]

Čvrsta uvjerenja o samoučinkovitosti čine ljude otpornijima na poremećaje samoregulacije koji mogu nastati zbog poteškoća i zastoja. Kao rezultat toga, snažna uvjerenja o samoučinkovitosti potiču ljude da ustraju u teškim i izazovnim okolnostima. Upornost obično daje željene rezultate, koji, zatim, jačaju uvjerenja o samoučinkovitosti. Uvjerenje o samoučinkovitosti pri rješavanju problema i donošenja odluka utječe na učinkovitost i djelotvornost rješavanja problema i proces odlučivanja. Kada se suoče sa složenim odlukama, ljudi koji se pouzdaju u svoje sposobnosti rješavanja problema koriste svoje kognitivne resurse učinkovitije nego oni ljudi koji sumnjaju u svoje kognitivne sposobnosti. Takva samoučinkovitost obično dovodi do boljih rješenja i većih postignuća.

Pojam samoučinkovitosti također se može proširiti od pojedinca na grupu kroz koncept kolektivne efikasnosti - u onoj mjeri u kojoj članovi grupe

ili organizacije vjeruju da mogu zajedno učinkovito raditi na postizanju zajedničkih ciljeva.

SAMOSVIJEST

Samosvijest (engl. *self-awareness*), iskreno poznavati sebe, često se definira u smislu sposobnosti refleksije svijesti. Ova sposobnost ne postoji kod ljudi pri rođenju i počinje se pojavljivati tek u dobi od 12 do 18 mjeseci. George Herbert Mead tvrdi da je za razvoj ove sposobnosti potreban i određen društveni rast u kojemu pojedinac počinje shvaćati da je različit od drugih.[846]

Iako socijalne psihologe zanima situacijski manipulirana samosvijest, psihologe ličnosti zanimaju individualne razlike u tendenciji samosvijesti. Da bi izmjerili takve razlike, A. Fenigstein, M. Scheier i A. Buss stvorili su ***ljestvicu samosvijesti***. Ovaj popis osobnosti ima tri podkategorije: privatnu samosvijest, javnu samosvijest i socijalnu anksioznost.[847]

Privatna samosvijest usredotočena je na unutarnje iskustvo samospoznaje. To se mjeri stavkama poput „Uvijek pokušavam shvatiti sebe.“, „Mnogo razmišljam o sebi.“ i „Pazim na promjene raspoloženja.“[848]

Javna samosvijest usredotočena je na motive samoprezentacije koji su ponekad povezani sa samosviješću i mjeri se stavkama kao što su: „Zabrinut sam zbog načina na koji se predstavljam.“, „Brinem se o tome što drugi ljudi misle o meni.” i „Obično sam svjestan svog izgleda.”

Socijalna anksioznost usredotočuje se na negativne emocije koje su ponekad povezane s pažnjom drugih i mjeri se stavkama poput „Sramim se vrlo lako.“, „Osjećam se nervozno kada govorim pred grupom.“ i „Velike grupe me čine nervoznim.“ „Iako potkategorija socijalne anksioznosti obuhvaća kolokvijalno razumijevanje onoga što znači biti samosvjestan, ljestvica privatne i javne samosvijesti procjenjuje individualne razlike u psihološkim procesima koje su povezane sa samosvjesnim stanjem.“[849]

Pojedinci koji pažljivo nadziru sami sebe motivirani su svojim brigama u svezi sa samoprezentacijom, dok su pojedinci s niskim samonadzorom motivirani osobnim problemima. Možda je najbolji način razmišljanja o odnosu tih individualnih razlika to da osobe s visokim samonadzorom imaju razvijenu javnu samosvijest, a nemaju toliko razvijenu privatnu samosvijest.

Suprotno tomu, osobe s niskom razinom samonadzora nemaju razvijenu javnu samosvijest, ali imaju privatnu.[850]

Dok je većina istraživanja o ovoj temi istraživala učinke manipulacija koji jačaju samosvijest, postoje i ona koja su ispitivala manipulacije koje smanjuju samosvijest. Pored ranije spomenute upotrebe alkohola, one uključuju manipulacije deindividuacije koje čine da se pojedinac ne razlikuje od drugih (npr. preko anonimnosti, gužve, mraka ili nošenja maski). Ovakve manipulacije obično povećavaju ponašanje koje nije u skladu sa socijalnim i osobnim normama. Popularno objašnjenje kako se to događa jest da manipulacije kroz deindividuaciju snižavaju samosvijest. Paralelno s prethodnim argumentima, istraživači su razlikovali i javne i privatne komponente iskustva deindividualiziranih. Smatra se da situacije koje potiču anonimnost smanjuju aspekte javne samosvijesti, dok se smatra da situacije koje smanjuju sposobnost pojedinca da se razlikuje od drugih, smanjuju aspekte privatne samosvijesti.[851]

Ukratko, samosvijest je povezana s reflektirajućom sviješću o sebi. Unutar socijalne psihologije, samosvijest se obično promatra preko uključivanja kognitivnih i afektivnih procesa neophodnih za samoregulaciju. Ponuđene su različite teorije koje opisuju ove procese.

POZITIVNE ILUZIJE

Pozitivne iluzije (engl. *positive illusion*) **oblik je samozavaravanja u kojemu ljudi imaju prevelike, optimistične stavove o sebi ili drugima koji su im bliski**.[852]

Posljednjih dvadeset godina istraživanja o pozitivnim iluzijama, samoobmani, samousavršavanju pokazala su da ljudska razmišljanja imaju pozitivnu sklonost i da je ta sklonost tradicionalno povezana sa subjektivnom dobrobiti i mentalnim zdravljem. Većina ljudi nema točnu percepciju o sebi i svijetu koji ih okružuje. Radije gledaju sebe, svijet i budućnost u dosta pozitivnijemu svjetlu nego što je stvarno. Istraživanja o tome dolaze iz raznih grana psihologije u različitim terminologijama (npr. sklonost optimizmu, iluzija o kontroli, percepcija kontrole, nerealni optimizam itd.).[853]

Pozitivne iluzije odnose se na skup tri povezana uvjerenja koja karakteriziraju način na koji ljudi razmišljaju o: 1) ***sebi***, 2) ***sposobnosti kontroliranja događaja u okruženju*** i 3) ***svojoj budućnosti***. Umjesto da budu nepristrani

ili uravnoteženi između dobroga i lošeg, ljudi su nerealno pozitivni. Vjeruju da imaju mnogo više pozitivnih nego negativnih osobnih kvaliteta, preuveličavaju svoje sposobnosti za postizanjem željenih rezultata i pretjerano su optimistični u pogledu svoje budućnosti. Ako nisu previše ekstremne, ove pozitivne iluzije potiču dobro mentalno stanje i funkcioniranje.[854]

Nekoć se smatralo da su realni pogledi na sebe ključne odlike dobroga mentalnog stanja. Lako je vidjeti zašto. Ljudi koji gaje grandiozne zablude ili vjeruju da mogu kontrolirati mjesec i zvijezde, nisu primjeri mentalnoga zdravlja.[855] Drugo je pitanje u svezi s tim je li realnost najbolja. Moguće je da pretjerano pozitivno samopouzdanje šteti, ali samopouzdanje u granicama normalnoga svakako je vrijedno.

„Zna li većina ljudi što oni zapravo jesu?", „Koliko ste inteligentni u usporedbi s većinom drugih ljudi?" Ljudi vjeruju da su kompetentniji, fleksibilniji i inteligentniji od ostalih; da voze bolje od ostalih; da su brižljivi, prilagodljiviji i pravedniji od ostalih; sretniji su i imaju bolje međuljudske odnose od ostalih i sl. Oni, također, vjeruju da su njihove nakane i procjene manje iskrivljene pohlepom ili osobnom dobiti za razliku od drugih ljudi i da su njihova mišljenja utemeljena na činjenicama, a mišljenja drugih ljudi vođena ideologijom. Pristranost se čak proteže i na prijatelje, obitelj, najmilije i kolege, a karakteristična je za ljude iz raznih kultura.

Ljudi, također, pretjeruju u svojim sposobnostima pri postizanju željenih rezultata. Oni lako pripisuju sebi kada stvari idu dobro, ali niječu odgovornost kada stvari krenu po zlu. Ta uvjerenja zajedno stvaraju nerealan optimizam. Uvjerenje da su „dobri" i „moćni", navodi ljude da vjeruju da će im budućnost biti svjetlija nego što govore realne činjenice.

Rasprostranjenost iluzija ne znači da su ljudi potpuno nerealni. U većini slučajeva stupanj iskrivljenosti slike nije toliko velik. Štoviše, neke pozitivne iluzije stvarno uzimaju realnost u obzir.[856]

Ako nisu pretjerane, pozitivne iluzije mogu biti veoma korisne. Njihove prednosti možemo podijeliti u četiri dijela. Prvo, ***pozitivne iluzije povezane su s osobnim blagostanjem***. Ljudi pozitivnih stavova sretniji su i zadovoljniji od onih koji su realističniji. Drugo, pod određenim okolnostima, ***pozitivni pogledi na sebe mogu, također, rezultirati uspjehom***. Ljudi koji su sigurni u svoje sposobnosti često se bolje ponašaju u aktivnostima u kojima se očekuju neka postignuća (npr. ispiti, sportska natjecanja) od onih koji su

skromniji, čak i ako njihovo samopouzdanje nije u potpunosti opravdano. Ti su učinci najočitiji na zadacima umjerene težine. Treće, ***pozitivne iluzije promiču međuljudske odnose***. Ljudi koji svoje romantične partnere gledaju kroz ružičaste naočale zadovoljniji su svojim odnosom i više mu se posvećuju, za razliku od onih koji vide partnera u realnome svjetlu i njegove stvarne snage i slabosti. Četvrto, ***pozitivne iluzije pomažu ljudima i da se nose sa životnim izazovima***.[857]

Navedene prednosti postižu se raznim sredstvima, ali najvažnije je da pozitivne iluzije promiču pristup rješavanju problema tako što se konkretno usmjeri na njih. Umjesto da se uvjeravamo da je unaprijed sve izgubljeno i brinemo, ljudi s pozitivnim iluzijama prije će zasukati rukave i baciti se na aktivno rješavanje vlastitih problema. U tom smislu pozitivne iluzije djeluju kao motivacija; uvjerenje da mogu uspjeti motivira ljude da naporno rade na postizanju pozitivnih rezultata.[858]

Mnogobrojne prednosti pozitivnih iluzija ne bi nas trebale zaslijepiti da nas ne bi koštale. Prvo, pozitivne iluzije mogu navesti ljude da poduzimaju aktivnosti za koje nisu spremni. Naprimjer, nadareni plesač može uložiti godine u neku drugu karijeru za koju nije talentiran. Drugo, pozitivne iluzije mogu, također, navesti ljude da donose loše ekonomske odluke ili se upletu u štetna ponašanja. Kockari, naprimjer, često preuveličavaju svoju sposobnost kontrole događaja koji su zapravo pod velikim utjecajem slučajnosti, poput ruleta. Treće, pozitivne iluzije mogu nas koštati u međuljudskim odnosima. Iako ljudi uglavnom vole društvo optimističnih ljudi, ne privlače ih ljudi koji su hvalisavi ili narcisoidni.

Istraživanje pozitivnih iluzija važno je iz dva razloga. Prvo, ima *teorijske implikacije*. Teorije mentalnoga zdravlja uglavnom se temelje na onome što čini većina ljudi (tj. ono što je norma normalno je). S obzirom na to da većina ljudi nema dublju spoznaju sebe, to dokazuje da takva spoznaja nije nužna komponenta normalnoga mentalnog funkcioniranja. Drugo, pozitivne iluzije imaju *praktične posljedice*. Sposobnost prilagođavanja životnim izazovima jedna je od najvažnijih vještina koju čovjek može posjedovati. Dosad se pokazalo da pozitivne iluzije bitno pomažu ljudima u suočavanju s problemima kao što su opasne bolesti i tragedije koje mijenjaju život.[859]

SAŽETAK

Društvena uloga

Pojam ima svoje podrijetlo u kazalištu. Uloge su društveno definirana očekivanja koje slijedi osoba s obzirom na status, odnosno svoj društveni položaj.

Upravljanje dojmom

To je proces u kojemu pojedinci pokušavaju utjecati na percepciju koju ljudi imaju o osobi, nečemu ili nekom događaju. Upravljanje dojmom može biti svjestan ili podsvjestan proces.

Manipulacija nasuprot samopromociji

Manipulacija podrazumijeva aktivnosti koje svjesno koriste laži i obmane. Samoprezentacija odnosno samopromocija koristi točne, istinite i vjerodostojne informacije i događaje.

Proizvodnja osobnosti

Obmanjujuća i izmijenjena percepcija sebe koja omogućuje čovjeku da oblikuje i konstruira novu, ali ne nužno i poboljšanu inačicu samoga sebe.

Upravljanje dojmom na poslu

Prezentacija robe, tj. oglašavanje najčešća je vrsta upravljanja dojmom u poslu. Oglašavanje služi privlačenju pozornosti potrošača i poticanju na kupovinu.

Samoprezentacija

Samopredstavljanje, prezentacija sebe (engl. *self presentation*). Način na koji se ljudi pokušavaju predstaviti kako bi kontrolirali ili oblikovali način na koji ih drugi (publika) percipiraju.

Samopromocija

Samopromocija je blisko povezana sa samoprezentacijom. Praksa predstavljanja samoga sebe kao veoma kompetentne osobe. Glavna je motivacija da osobu drugi doživljavaju kao sposobnu, inteligentnu ili talentiranu.

Samoučinkovitost

Samoučinkovitost ili *samodjelotvornost* je uvjerenje ljudi u vlastitu sposobnost da izazovu željene efekte vlastitim postupcima.

Samosvijest

Iskreno poznavati sebe često se definira u smislu sposobnosti refleksije svijesti. Ova sposobnost ne postoji kod ljudi pri rođenju i počinje se pojavljivati tek u dobi od 12 do 18 mjeseci.

Pozitivne iluzije

Oblik samozavaravanja u kojemu ljudi imaju prevelike, optimistične stavove o sebi ili drugima koji su im bliski.

Pitanja za provjeru znanja

1. Objasnite različite aspekte definiranju pojma dojma / impresije.
2. Objasnite društvene implikacije dojma odnosno impresija!
3. Opišite razlike u specifičnostima između samopromocije i samoprezentacije.
4. S kojim se poteškoćama najčešće susreću ljudi prilikom samoprezentacija?
5. Na koji način verbalno uvjeravanje može utjecati na samoučinkovitost?
6. Objasnite razliku između privatne samosvijesti i javne samosvijesti.
7. Što je socijalna anksioznost?
8. Što su pozitivne iluzije i na koja se tri skupa povezanih uvjerenja odnose?



DODATNA LITERATURA

- Castells, M.: *Communication power*, Oxford university press, New York, 2009.
- Giddens, A.: *Sociologija*, Nakladni zavod Globus, Zagreb, 2007.
- Newman, D. M.: *Sociology: Exploring the architecture of everyday life,* Pine Forge Press, Thousand Oaks, 2009.
- Norris, A.: *Impresion management: Considering Cultural, Social, and Spiritual Factors*, Inquiries Journal, Vol. 3., No 07, 2011.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., Riordan, C. A.: *Impresion Management in Organization*, Routledge, London, New York, 1995.
- Sinha, J. B.: *Culture and organization national behaviour,* Sage Publications., Thousand Oaks, CA, 2009.
- Tomić, Z., Tomić, I., Pavić, D.: *Upravljanje impresijama*, South Eastern European Journal of Communication, University of Mostar, Volume 2., No 2., Mostar, Winter 2020.
- Turner C.: *Vođenje do uspjeha – Stvaranje poduzetničkih organizacija*, Mozak knjiga, Zagreb, 2003.
- Wenzel, G. F.: *Impression Management*, Grin verlag, Open Pub., Norderstedt, 2006.

25. KOMUNIKACIJA NA RADNOME MJESTU

Obitelj, zajednicu, tvrtku, korporaciju, religiju i izvršnu vlast povezuje činjenica da je riječ o organizacijama koje čine sastavni dio ljudskih života. Baš sve organizacije prisutne u ljudskim životima stvorene su i organizirane preko komunikacijskih procesa, a održavaju ih ljudi koji međusobno komuniciraju. Ono što ih međusobno razlikuje jest kontekst u kojemu se komunikacija odvija, a koji dijelom određuje sadržaj i način komunikacije.[860]

Svaki odnos koji pojedinci razvijaju s kolegama, nadređenima, podređenima ili mentorima može se ukupno nazvati poslovnim odnosom. No, naravno, nisu svi poslovni odnosi međusobno jednaki ni identični. Možemo ih razlikovati prema tri osnovna kriterija: statusu, intimnosti i izboru.

Kada govorimo o statusu, zapravo govorimo o hijerarhiji koja je prisutna u gotovo svim poslovnim organizacijama. Posljedica postojanja hijerarhije u organizacijama je jednakost ili nejednakost između dvoje ljudi, odnosno kolega koji ostvaruju neki odnos unutar organizacije i to prvenstveno kada je riječ o njihovoj poziciji i moći. Razlike u odnosima moguće je primijetiti i kada je riječ o intimnosti. Neki ljudi zadržavaju isključivo profesionalan odnos u kojemu sadržaj interpersonalne komunikacije ostaje isključivo vezan uz poslovne teme i pitanja. Drugi, pak, razvijaju znatno osobniji odnos kroz međusobno razotkrivanje intimnih detalja i informacija iz života izvan poslovnoga okruženja. Konačno, poslovni odnosi međusobno se razlikuju i po izboru, odnosno stupnju do kojega su ih pojedinci spremni razvijati. Iako većina ljudi nema mogućnost birati svoje kolege na poslu, imaju mogućnost birati s kim će od njih postati prijatelji.[861]

S obzirom na to da organizacije neminovno podrazumijevaju zadržavanje više ljudi u istome prostoru u isto vrijeme, nemoguće je izbjeći još jedan društveni fenomen – kulturu. Stoga je govoriti o komunikaciji u poslovnome okruženju nemoguće bez spominjanja kulture koja je važan element organizacije, ali i cjelokupne komunikacije koja se bez nje jednostavno ne može događati.[862]

Unutar organizacija zaposlenici u svojemu poslovnom okruženju grade i razvijaju svoje organizacijske mreže. Naime, baš kao što svatko od nas ima vlastitu mrežu poznanika, prijatelja i članova obitelji s kojim nas povezuje upravo komunikacija, tako radna mjesta imaju sustave komunikacijskih mreža koje se mogu nazvati organizacijskim mrežama.[863] Ove mreže određuju tri karakteristike. Prva je u svezi s prirodom informacija koje kroz njih

prolaze, koje mogu biti vrlo različite i ovise o vrsti posla koje ljudi obavljaju, odnosno organizacijskoj cjelini kojoj pripadaju.

Druga karakteristika su mediji, odnosno kanali preko kojih se informacije prenose. Ovi kanali mogu biti susreti licem u lice, razgovori preko (mobilnih) telefona, slanje e-pošte ili različitim aplikacijama. Ovisno o vrsti kanala, neke od organizacijskih mreža mogu biti i potpuno virtualne i uključivati skupinu poslovnih suradnika koji komuniciraju isključivo *online*. Pritom su ovakve mreže sve češće unutar iste organizacije kada je riječ, primjerice, o velikim korporacijama gdje ljudi zajedno rade i više desetljeća, a međusobno se izuzetno rijetko sretnu uživo.

Konačno, ove mreže međusobno se razlikuju po svojoj gustoći; učestalosti ili broju veza između ljudi unutar iste mreže. Ovo obilježje zapravo označava koliko je prosječan član mreže čvrsto povezan s drugim članovima i koliko često komunicira s njima. Ovo obilježje, također, ovisi o nizu čimbenika poput vrste posla, fizičkoga rasporeda poslovnog prostora organizacije i organizacijske kulture koja može poticati međusobnu interakciju, ali i činiti suprotno. Najveći utjecaj na ovo obilježje ipak imaju poznatost i intimnost. Mreže koje su gušće obično podrazumijevaju pojedince koji duže vrijeme rade zajedno i imaju međusobno razvijene osobne odnose.[864]

KOMUNIKACIJSKO OZRAČJE U ORGANIZACIJI

Baš kao i u svim ostalim segmentima naših života, važnu ulogu u poslovnome okruženju stvara i ozračje koje ondje prevladava. Ozračje koje prevladava u organizacijama neki nazivaju i organizacijskom klimom, a oba termina zapravo opisuju ukupnu emocionalnu kvalitetu koju neko radno mjesto podrazumijeva. Organizacijsko ozračje proizvod je više čimbenika; od organizacijske kulture koju smo spomenuli u prethodnim poglavljima, različitih mreža kojih smo se dotaknuli u ovome poglavlju, ali i sveukupne interpersonalne interakcije koja se događa unutar samoga sustava organizacije.[865]

Stručnjaci koji se bave temom organizacijskoga ozračja u pravilu navode njegove dvije vrste; defenzivnu i podržavajuću. Djelatnici organizacija u kojima dominira defenzivno ozračje najčešće ga opisuju neprijateljskim, čak i rigidnim, lišenoga bilo kakve podrške njihovim poslovnim ili privatnim

potrebama. S druge strane, djelatnici organizacija u kojima prevladava podržavajuće ozračje opisuju ga toplim i otvorenim s visokom razinom podrške. Naravno, stvari gotovo nikad nisu crne ili bijele, pa je tako ozračje najčešće negdje između prethodno opisanih krajnosti, pri čemu ga je moguće precizno odrediti na temelju njegovih ukupnih šest obilježja.[866]

Prvo obilježje koje određuje organizacijsku klimu jest razlika u načinu komunikacije koja prevladava, odnosno naginje li više ***strategiji*** ili ***spontanosti.*** Tako su organizacije u kojima prevladavaju uvježbani, odnosno neformalno propisani odgovori na slične situacije, koji se može smatrati strateškom komunikacijom, bliže defenzivnomu ozračju. S druge strane, kada poslovne kolege komuniciraju otvoreno i bez previše kalkuliranja, možemo govoriti o organizaciji s podržavajućim ozračjem.

Druge dvije krajnosti suprotstavljenih obilježja koje određuju organizacijsku klimu su ***dogmatizam*** i ***fleksibilnost.*** Dogmatizam kao uvjerenje da je samo jedno stajalište, rješenje, stav ili uvjerenje ispravno, iako dokazi upućuju suprotnomu zaključku, najčešće dovodi do dobro poznate rečenice „Tako smo oduvijek postupali u sličnim situacijama." te stvara defenzivno organizacijsko ozračje. Fleksibilnost, s druge strane, predstavlja volju za propitkivanjem mišljenja i odluka te formiranjem izjava korištenjem kondicionala i najčešće dovodi do stava „Iz moje perspektive, ovo se čini najboljim rješenjem, ali koje su loše strane takvog pristupa?"

Kontrola i ***suradnja*** treći je par suprotstavljenih obilježja. U organizacijama s defenzivnim ozračjem prevladava komunikacija koja nastoji postići što veću razinu kontrole, s mnogo skrivenih poruka koje suptilno ili manje suptilno šalju poruku što se od ljudi očekuje. Istovremeno, komunicirati inzistirajući na suradnji znači iskreno uzimati u obzir mišljenja i stavove drugih u situacijama kada je zadatak riješiti neki problem kojim se poslovna organizacija suočava, sve što se vrlo često događa u organizacijama koje njeguju podržavajuće ozračje.

Još jedno od obilježja defenzivnoga ozračja u organizacijama je konstantna evaluacija, odnosno uokvirivanje primjedaba o problemima organizacije kao karakternih mana pojedinaca koji rade u organizaciji. Primjerice, to bi značilo objašnjavanje probijanja roka za završetak nekoga projekta ili zadatka lijenošću pojedinih članova tima koji su na njemu radili. Organizacije koje potiču podržavajuće ozračje komunicirat će u takvim situacijama

koristeći opisnu i objektivnu terminologiju poput „zbog kratkih rokova s kojima se suočavamo morat ćemo se više potruditi kako bismo završili projekt na vrijeme“.

Otuđenost i ***empatija*** također su obilježja koja čine razliku između dva opisana ozračja. U trenucima kada ljudi traže savjet glede problema s kojim su se suočili, od drugih kolega očekuju aktivno slušanje i razumijevanje. U organizacijama u kojima prevladava defenzivno ozračje, zaposlenici najčešće inzistiraju na strogo profesionalnomu pristupu koji isključuje većinu razgovora o osobnim pitanjima, što posredno potiče međusobno neprijateljstvo, zatvorenost i zadržavanje informacija.[867] U podržavajućim organizacijama ljudi vrlo često međusobno izražavaju empatiju pri međusobnim razgovorima.

Konačno, posljednja dva obilježja koja određuju organizacijsko ozračje su ***superiornost*** i ***jednakost.*** U defenzivnome ozračju u međusobnoj komunikaciji zaposlenika do izražaja snažno dolazi činjenica kako se ne nalaze na istoj hijerarhijskoj razini. Više rangirani zaposlenici često se pozivaju na formalni autoritet što neminovno dovodi do pada morala većine zaposlenika i stvaranja atmosfere koja ne potiče kreativnost. Rješenje za takve moguće probleme upravo je poticanje ljudi da se međusobno uvažavaju i poštuju, neovisno o hijerarhijskoj poziciji, a uvažavajući činjenicu da svatko od njih na svoj način pridonosi organizaciji. [868]

VERTIKALNA KOMUNIKACIJA

Izuzetno važan element za proučavanje okruženja, kada je riječ o komunikaciji unutar poslovnoga okruženja, jest smjer kojim se ona odvija. Činjenica je da je svaka organizacija dobrim dijelom određena svojom strukturom koja proizlazi prvenstveno iz potrebe da se unutar organizacija napravi odgovarajuća podjela rada njezinih zaposlenika, sve s ciljem što učinkovitijega postizanja ciljeva same organizacije. Iz samoga načina kako je organiziran rad u sklopu organizacije, proistekla su i dva osnovna smjera komunikacije, vertikalna i horizontalna.

Lako je pretpostaviti kako vertikalna komunikacija slijedi liniju zapovijedanja, prenošenja zadataka, ali i odgovornosti unutar organizacije. Ona se istovremeno odvija u dva smjera, silazno kroz samu hijerarhiju, ali i u

suprotnome smjeru, odnosno uzdiže se prema njezinu samome vrhu. I silazna i uzlazna komunikacija imaju čitav niz svojih specifičnosti o kojima može ovisiti cjelokupno poslovanje same organizacije, odnos između njezinih zaposlenika, ali u konačnici i njezina percepcija i posljedično imidž među pripadnicima različitih javnosti.

Autori koji se bave vertikalnom komunikacijom, također, upućuju na razliku u visini organizacijskih struktura o kojoj ovisi količina vremena koje je potrebno za prolazak neke informacije kroz sustav. Tako naglašavaju da je za bržu komunikaciju potrebno manje vremena da informacija prođe kroz čitavu hijerarhiju i da se primi povratna informacija, a za točniju komunikaciju poželjno je imati što je manje moguće razina kroz koje poruka treba proći kako bi se što manje izmijenila.[869]

Silazna komunikacija

Kada je riječ o silaznoj vertikalnoj komunikacija odnosno komunikaciji „prema dolje", njezini sadržaj i forma najčešće su u svezi s komuniciranjem organizacijskih ciljeva i misije, uputama kako izvesti i usavršiti određeni zadatak, razlozima zašto je potrebno izvršiti određeni zadatak, komunikacijom o pravilima, procedurama i politici organizacije te izvedbom i ostalim povratnim informacijama koje nadređeni djelatnik daje podređenom.[870] Pritom je nužno voditi računa o tome kako informacije nije moguće proslijediti kroz hijerarhijsku strukturu i ne očekivati kako će se dio proslijeđenih informacija djelomično izgubiti odnosno promijeniti svoj osnovni smisao.[871]

Dio autora koji su proučavali silaznu komunikaciju upozoravaju i na činjenicu da je njezina učinkovitost funkcija raspona kontrole menadžmenta. Naime, raspon kontrole odnosi se na broj podređenih zaposlenika koje menadžer izravno nadgleda i koordinira njihovim radom. U organizacijama uvijek postoje određene dileme o broju podređenih koje jedan menadžer treba kontrolirati. Iako je logična pretpostavka kako menadžer koji nadgleda što je moguće veći broj ljudi svojoj organizaciji štedi novac i čini je učinkovitijom, to nužno ne mora biti tako, jer velik broj podređenih zaposlenika koje menadžer treba nadgledati istovremeno podrazumijeva i opasnost od neuspješne komunikacije.[872] Jedna osoba, koliko god bila talentirana ili

obrazovana za komunikaciju, jednostavno nema neograničene komunikacijske kapacitete.

Biti nekomu nadređen u komunikacijskome smislu znači imati otvorene ruke u izboru poruka koje ćemo slati svojim podređenima. Međutim, s otvorenim rukama u paketu dolazi i odgovornost za sadržaj i formu takve komunikacije, koja u velikoj mjeri utječe na ukupan poslovni rezultat organizacije.

Iako postoji čitav niz smjernica i uputa za poželjnu, učinkovitu i kvalitetnu silaznu komunikaciju, moguće ih je sažeti u ukupno pet principa: **1) kontinuirano poticati i naglašavati važnost komunikacije s podređenima,** 2) **aktivno slušati podređene zaposlenike,** 3) **formulirati svoje zahtjeve prema njima kao pristojne zamolbe,** 4) **voditi računa o osjećajima podređenih zaposlenika** i, konačno, 5) **dijeliti važne poslovne informacije s njima kad god i koliko god je to moguće.**[873]

Istovremeno je možda i najveći izazov u silaznoj komunikaciji je učinkovito i pravedno balansiranje između izražavanja ***kritika*** i ***pohvala***. Brojni autori slažu se kako pohvale na račun podređenih zaposlenika izuzetno pozitivno utječu na stvaranje zdravoga radnog ozračja u organizaciji. Istovremeno, njihova razmišljanja potvrđuju i brojna istraživanja i studije čiji rezultati opetovano pokazuju kako zaposlenici, pri rangiranju čimbenika koji ih motiviraju da rade marljivije i više, na vrh postavljaju upravo potrebu da ih „nadređeni prepoznaju i komuniciraju da prepoznaju njihov kvalitetan rad."[874]

Kada je riječ o smjernicama i savjetima kako to činiti, oni jednoglasno ukazuju kako je komplimente podređenima najbolje davati izravno vezano uz konkretne obavljene zadatke, a izbjegavati komplimente privatne naravi, posebno glede njihova izgleda jer se vrlo često mogu pogrešno shvatiti. Pohvale je, također, poželjno davati nasamo, osim u službenim prigodama organiziranima upravo s ciljem javnoga odavanja priznanja. Iako menadžeri često javno hvale svoje podređene pred drugim zaposlenicima, istraživanja pokazuju kako je to pogrešno, jer takva praksa često izaziva zavist kod ostalih pojedinaca te tako stvara negativnu energiju unutar organizacije.[875]

Kritiziranje podređenih jednako je kompleksno. Brojni su se autori bavili ovom izuzetno osjetljivom temom i zaključili kako je ključna riječ kod kritike – konstruktivnost. Prilikom izražavanja kritike poželjno je započeti

s pozitivnim stranama nečijega rada, potom iznijeti svoja kritička zapažanja te završiti s konstruktivnim prijedlozima i preporukama kako osoba kojoj upućujemo kritiku može poboljšati svoj rad. Također, poželjno je što informativnije, iskrenije i jasnije moguće definirati što je osoba napravila pogrešno te istovremeno izbjeći bilo kakve osobne komentare koji bi imali oblik optužbe. Pritom je formulacija same poruke izuzetno važna, pa je tako umjesto „Očigledno nemaš pojma s čime si se susreo/la" poželjno reći „Mislim da način na koji si jučer prezentirao/la rad našeg tima nije bio najučinkovitiji.", a umjesto „Jučer si na sastanku bio/bila potpuno nepripremljen/a.", poželjno je reći „Jučer su na sastanku očigledno očekivali puno više konkretnih podataka nego što si ih prezentirao/la."[876]

Delegiranje odgovornosti

Kao što smo rekli nešto ranije u ovome poglavlju, vjerojatno je najčešća funkcija silazne komunikacije prenošenje zadataka podređenima odnosno delegiranje odgovornosti. Delegiranje je bez dileme jedna od najvažnijih vještina uspješnih menadžera kojim oni učinkovito raspoređuju posao u okviru svoga tima ili cijele organizacije, ali i koji može unaprijediti razinu povjerenja između nadređenoga i podređenih djelatnika.

Postoji čitav niz smjernica kako učinkovito delegirati odgovornosti podređenima, koje se bez iznimke usredotočuju na postizanje što veće učinkovitosti, prvo u prenošenju, a, u konačnici, u realizaciji ciljeva i specifičnih zadataka. Tako je poželjno, kada se odredi odgovarajuća osoba za realizaciju zadatka, to činiti licem u lice na način da se što preciznije opiše zaduženje. Važno je napomenuti kako su upravo otvorena komunikacija i povjerenje kritični čimbenici u ovoj vrsti interakcije, koju je poželjno realizirati u ukupno šest koraka.[877]

Prvi korak upravo je organizacija ***sastanka licem u lice*** s osobom kojoj se delegira zadatak. Na taj se način potiče interakcija i to u samome trenutku prenošenja zadatka, ali i primanja povratne informacije i pitanjima o eventualnim nejasnoćama glede realizacije zadatka. Poželjno je da takvu vrstu interakcije slijedi i pisana komunikacija odnosno neka vrsta dopisa u kojemu će biti sumirane ključne točke razgovora u svezi sa zadatkom. To mogu napraviti obje osobe; ili ona koja zadatak daje ili ona koja zadatak

prima. Na taj će se način na samome početku izbjeći većina mogućih nesporazuma u svezi sa sadržajem, rokovima ili samom prirodom zadatka.

Druga smjernica delegiranja ističe nužnost ***jasnoga opisivanja zadatka, projekta*** ili ***funkcije.*** Potrebno je definirati svrhu zaduženja i svakako objasniti kako se ona uklapa u širu sliku okruženja u kojemu se realizira. Istovremeno je poželjno procijeniti opseg odgovornosti zaposlenika kojem je zadatak delegiran, ali istovremeno odrediti i druge zaposlenike koji će, ako to bude potrebno, biti uključeni u posao te ne propustiti opisati njihove konkretne uloge. Osoba koja delegira zadatak, također, treba precizno komunicirati prethodno definirane rokove, ali i unaprijed pripremiti sve potrebne informacije za kvalitetnu realizaciju zadatka.

Prije nego što se zadatak, odgovornost i rokovi komunikacijski prenesu na zaposlenika, potrebno je i ***ustanoviti standarde performansi, mjerila uspjeha i razine odgovornosti.*** To podrazumijeva određivanje jasnih indikatora uspješnosti koji, primjerice, podrazumijevaju kvalitetu, vrijeme i troškove te zaposlenicima jasno predočavaju njihovu odgovornost za ispunjavanje zadanih ciljeva.

Četvrti korak podrazumijeva ***određivanje resursa i podrške koju će zaposlenik imati na raspolaganju*** prilikom rada na zadacima. Resursi u ovome smislu mogu podrazumijevati materijale ili druge fizičke resurse koji su potrebni da bi se projekt ili zadatak uspješno realizirao, a za koje je nužno prethodno provjeriti jesu li dostupni i na raspolaganju za korištenje u potrebnome opsegu i vremenu. Važan segment u ovome koraku je i određivanje dodatnih zaposlenika odnosno kolega koji će pomoći u ostvarivanju zadanih ciljeva, ali i dopuštanje zaposleniku da sam zatraži neku drugu vrstu podrške ili primjerice izobrazbe ili obuke koja će mu biti potrebna za nesmetanu realizaciju zadatka.

Peti korak je jasno ***definiranje stupnja odgovornosti koja se delegira.*** Svaki projekt ili zadatak sa sobom nosi različit stupanj odgovornosti koji zahtijeva i specifične i različite nadležnosti potrebne za njihovu realizaciju. Ovisno o iskustvu, vještinama i sposobnostima zaposlenika, potrebno je jasno komunicirati do koje mjere zaposlenik može djelovati samostalno bez konzultacija s nadređenim te odrediti jednu od sljedećih mogućnosti: da odluke donosi sam bez konzultacija s nadređenim; da sam donosi odluke i prije njihove implementacije samo obavijesti nadređenoga; da preporuči

konačno rješenje koje nadređeni treba odobriti; da predloži više mogućih rješenja na temelju kojih će nadređeni izabrati konačno ili da nadređenomu pruži relevantne informacije na osnovi kojih će donijeti odluku u kojoj će sudjelovati i sam zaposlenik.

Posljednja smjernica odnosi se na dogovor o tome ***kako će se zadaci kontrolirati i kako će se pružati povratne informacije.*** Ova smjernica podrazumijeva uspostavljanje sustava redovitoga izvještavanja o tijeku realizacije odnosno napretku projekta, primjerice tjednih, dvotjednih ili mjesečnih pisanih izvještaja ili sastanaka. Također je poželjno dogovoriti se o parametrima na temelju kojih će se pružati povratne informacije. Povratna informacija nadređenoga obično će izgledati manje nametljivo ako unaprijed postoji dogovor o tome kako će se ona komunicirati i na koji način. Konačno, poželjno je unaprijed jasno komunicirati kada će se nadređeni i u kojim slučajevima umiješati u realizaciju projekta ako on bude doveden u pitanje ili ako se pojave drugi, veći problemi.

Mentorski rad sa zaposlenicima

Jedan od najspecifičnijih segmenata silazne komunikacije u poslovnome okruženju zasigurno je mentorski rad. Menadžeri koji upravljaju većim brojem ljudi imaju svojevrsnu obvezu raditi s ljudima u mnogim različitim svojstvima, a biti mentor jedna je od najvažnijih, ali i najzahtjevnijih uloga. Mentorstvo je moguće opisati i kao „dvosmjerno partnerstvo" u okviru koga obje strane razmjenjuju znanje i iskustvo s ciljem da se maksimalno iskoristi potencijal zaposlenoga čiji se rad prati i da mu se pomogne ostvariti svoje ciljeve.

Kako bi osoba bila kvalitetan mentor, važno je razumjeti što mentorstvo jest, odnosno što nije. On je, prije svega, sredstvo za učenje i razvoj, pružanje pomoći nekomu da pronađe put ka ostvarenju svojih ciljeva te obostrana razmjena iskustava i mišljenja s ciljem da se ostvare dogovoreni rezultati. S druge strane, mentorstvo nikako nije prilika da se nečije ponašanje ili postupci poprave, naređenje nekomu da poduzme određene postupke kako bi ostvario svoje ciljeve, a ono nikako ne podrazumijeva da mentor mora biti ekspert ili supervizor koji ima odgovore na baš sva pitanja koja bi mentorirana osoba mogla imati.[878]

Jedno od ključnih pitanja kada je riječ o mentorstvu jesu vještine koje mentor mora imati da bi bio uspješan. Kao i kod većine drugih upravljačkih vještina, među navedenim dominiraju upravo komunikacijske vještine. Naime, kako bi netko bio uspješan mentor, poželjno je da usvoji vještine aktivnoga slušanja, postavljanja pravih pitanja, zastupanje i artikuliranje vlastitoga mišljenja, pružanja i primanja povratnih informacija i konačno, vještine učinkovitog postizanja dogovora.

Aktivno slušanje podrazumijeva, prije svega, razumijevanje osjećaja i motivacije drugih osoba. Mentor koji je aktivan slušatelj svomu zaposleniku treba posvetiti punu pozornost tako što će održavati kontakt očima sa sugovornikom, koristiti osmijeh kako bi sugovornika opustio, izbjegavati sve ono što može odvlačiti pažnju poput korištenja mobilnoga telefona tijekom razgovora, voditi računa o otvorenome govoru tijela, prvo slušati, pa tek onda govoriti, ne prekidati sugovornika osim pitanjima kojima treba pojasniti svoje misli, ponoviti svojim riječima kako je shvatio sugovornika i konačno, strpljivo pričekati da sugovornik završi sa svojim izlaganjem i onda razmisliti o svojim odgovorima.

Postavljanje pitanja je još jedan vrijedan alat koji može pomoći u shvaćanju sugovornika i razjašnjavanju njegovih ili njezinih stavova. Pritom su jednako važna i korisna otvorena i zatvorena pitanja. Otvorena pitanja pritom potiču aktivnije sudjelovanje sugovornika u razmjeni mišljenja i ideja, a korisna su u mogućem istraživanju alternativa za neko postupanje, otkrivanje stavove i potrebe drugih te određivanje prioriteta i omogućavanje dodatnih promišljanja. Preporuka je pažljivo koristiti zatvorena pitanja. S obzirom na to da obično daju odgovore poput „da“ ili „ne“, poželjno ih je koristiti kada je potrebno dobiti iznimno precizan odgovor ili potvrditi što je sugovornik rekao.

Zastupati svoje mišljenje znači plasirati svoje savjete na takav način da ih primatelj može čuti, na njih odgovoriti i razmotriti njihovu vrijednost. Pritom je to važno činiti na jasan i uravnotežen način i to tako da se opiše situacija u kojoj se sugovornik nalazi, onako kako mentor to vidi iz svoje perspektive, iskazati svoje mišljenje o situaciji, eksplicitno objasniti kakvo je razmišljanje dovelo do takvoga stava i predočiti svoja iskustva i, konačno, potaknuti sugovornika da iskaže svoje stavove. U svemu je ovome ključno naći idealan omjer između postavljanja pitanja i iznošenja i zastupanja

svojeg mišljenja. Naime, ako se mentor previše oslanja na postavljanje pitanja, može se dogoditi da sugovornik za sebe zadrži važne informacije i stavove. S druge strane, ako mentor previše inzistira na svojemu mišljenju, može stvoriti atmosferu kontrole koja može ugroziti cijeli mentorski postupak.

Pružiti povratnu informaciju kao mentor razlikuje se od zastupanja svojega mišljenja jer ono podrazumijeva odgovaranje na određeni oblik ponašanja ili postupka, a ne iskazivanje ili obrazlaganje svoga stava o ukupnome problemu. Povratne informacije možda su i najvažniji segment menadžmenta u cjelini, a zasigurno su najvažniji aspekt mentorstva. Prilikom njihova pružanja poželjno je usredotočiti se na konkretno ponašanje, postupak ili potez, a ne na karakter osobe; biti konkretan i izbjegavati uopćene izjave; biti iskren i pružiti povratne informacije s jasnom namjerom da unaprijedi svoj rad; biti realan i usredotočiti se na čimbenike koje ta osoba zaista može kontrolirati i sve to početi činiti u ranoj fazi i nastaviti tijekom cijeloga procesa trajanja mentorstva.

Primiti povratne informacije kao mentor znači biti otvoren i za povratne informacije o tome koliko si sam učinkovit. Mentori koji su u stanju zatražiti i razmotriti povratne informacije o sebi mogu naučiti više o učinkovitosti vlastitoga menadžerskog stila i stvoriti mnogo veće povjerenje među članovima svoje grupe. Kako bi mentor kvalitetnije primao povratne informacije, on ih, prije svega, treba zatražiti, i to tako da ne navede sugovornika da zauzme obrambeni stav. Istovremeno, mentor treba biti spreman primiti i negativne i pozitivne povratne informacije, ali i poticati sugovornika da izbjegava termine koji su nabijeni emocijama. Konačno, mentori bi trebali izbjegavati zauzimati obrambeni stav, ali i ne zaboraviti zahvaliti sugovorniku što je bio spreman iskreno podijeliti svoje stavove sa svojim mentorom.

Konačno, ***postići dogovor*** ključan je dio mentorstva koji obilježava ukupan odnos između mentora i mentoriranoga. Dogovor je prisutan od samoga početka, kada se oba sudionika obvezuju na zajednički rad, pa sve do kraja odnosa dok se pokušavaju ostvariti ciljevi mentorstva. Da bi mentorstvo dalo rezultate, mora postojati dogovor između mentora i mentoriranoga čiji se rad prati. Međutim, taj dogovor može biti u rasponu od sumnjičavoga prihvaćanja do oduševljenoga angažmana. U konačnici, kada

se mentorirana osoba sama uvjeri kako napreduje u pozitivnome smjeru promjene ponašanja ili razvoja vještina, mentoru će biti znatno lakše s njim postići ukupan dogovor i suglasje.

Zlostavljanje na radnome mjestu

Komunikacija između ljudi različite hijerarhijske pozicije neminovno podrazumijeva određenu neuravnoteženu moć. Takva neravnoteža izravna je posljedica organizacijske strukture u sklopu koje menadžeri upravljaju tuđim radom i donose odluke koje se izravno tiču drugih ljudi.

Konstantne promjene u povećanju i smanjenju neravnoteže moći između nadređenih i podređenih zaposlenika mogu dovesti do pojave zlostavljanja na radnome mjestu, situacije u kojoj se osoba verbalno ili neverbalno neprijateljski ponaša prema drugoj osobi u organizaciji.[879] Takvo zlostavljanje ne mora nužno uključivati i fizički kontakt – dovoljna je komunikacija u bilo kojemu obliku koja čini štetu drugoj osobi. Najčešće se takva neprimjerena komunikacija događa u okviru silazne komunikacije, odnosno nadređeni neprimjereno komuniciraju s podređenima. Ovakav vid komunikacije obično podrazumijeva postavljanje nerazumnih zahtjeva prema podređenima, javnoga ili vrijeđanja „u četiri oka", ismijavanja njihovih ideja, prijedloga ili osjećaja, konstantnoga podsjećanja na njihove greške, preuzimanje zasluga za njihove ideje ili, jednostavno, pretjerano kritiziranje nečijega rada.[880]

Jedan od posebno negativnih oblika zlostavljanja na radnome mjestu je seksualno zlostavljanje. Brojna istraživanja pokazuju kako ovakvi incidenti često ostanu nezapaženi i nezabilježeni i to prvenstveno zbog nepostojanja širokoga društvenog konsenzusa o njegovoj ispravnoj i preciznoj definiciji. Američka komisija za jednaka prava zapošljavanja 1980. godine postavila je definiciju seksualnog zlostavljanja: ***Nepoželjne seksualne ponude,*** *zahtjevi za seksualnim uslugama i drugo verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje mogu se okarakterizirati zlostavljanjem kada 1) su izrečeni eksplicitno ili implicitno kao uvjet za nečije zaposlenje, 2) se pristajanje ili odbijanje takvih prijedloga / zahtjeva koristi kao osnova za odluku o nečijem statusu zaposlenika ili 3) takvo ponašanje ima za namjeru nerazumno utjecati na kvalitetu rada zaposlenika ili stvaranja zastrašujućeg, neprijateljskog ili uvredljivog radnog okruženja.*[881]

Iz navedene definicije proizlaze dvije vrste zlostavljanja: 1) ***quid pro quo*** zlostavljanje u kojemu osoba na višoj poziciji traži seksualne usluge od podređene osobe te zauzvrat nudi promaknuće ili zaštitu od mogućega otpuštanja ili drugoga nepoželjnog ishoda vezanog za radno mjesto i 2) znatno češće ***neprijateljsko zlostavljanje*** koje ima za cilj izravno poremetiti kvalitetu rada i radno okruženje zlostavljane osobe.[882]

Praksa pokazuje kako osobe koje se suoče s ovakvom vrstom zlostavljanja najčešće pokušavaju što je moguće više izbjegavati zlostavljača, ignorirati zlostavljanje ili ga čak interpretirati na način da se umanji njegova ozbiljnost. Tek se rijetki izravno suprotstave zlostavljaču, inzistiraju da je takvo ponašanje neprimjereno i zaprijete poduzimanjem pravnih koraka, odnosno naprave ono što je zaista poželjno u ovakvim slučajevima. Stručnjaci upozoravaju kako odluka da se ne prijavi slučaj zlostavljanja upravo potiče zlostavljača da nastavi sa svojim postupanjem, interpretirajući vlastito ponašanje normalnim. Istovremeno, praksa, nažalost, pokazuje kako se, u slučajevima kada dođe do konfrontacije, odnosno javne optužbe za seksualno zlostavljanje, većina zaposlenika svrsta uz osobu koja je na višemu hijerarhijskom položaju.[883]

No, najbolje dugoročno rješenje i jedini ispravan pristup seksualnomu zlostavljanju jest javno mu se suprotstaviti čim se ono dogodi i čvrsto se držati stava kako zlostavljači zaslužuju biti kažnjeni za svoje ponašanje.

Uzlazna komunikacija

Drugi smjer vertikalne komunikacije podrazumijeva onu koja ide od dolje prema gore i označava komunikaciju koju podređeni zaposlenici vode sa svojim nadređenima. Ovaj se smjer komunikacije najčešće odnosi na samoocjenjivanje podređenih zaposlenika, probleme s kolegama, komentare o politici i procedurama te pitanja u svezi sa zadatcima i njihovim izvršavanjem,[884] ali i na motiviranjem i uvjeravanjem nadređenih osoba da pruže zaposlenicima određenu vrstu podrške koja im je potrebna kako bi učinkovitije ostvarili svoje ciljeve.

Iako postoji više različitih pristupa koje zaposlenici mogu imati pri komuniciranju sa svojim nadređenima, jedna od najučinkovitijih metoda je zagovaranje. Ovom metodom zaposlenici imaju mogućnost naučiti kako dizajnirati i formulirati poruke na način da budu, što je moguće bolje, primljene od

nadređenih osoba. Pritom postoji šest načela kojima se potrebno voditi kako bi ovaj postupak bio učinkovit i dao što kvalitetnije rezultate.[885]

Planiranje komunikacije podrazumijeva dokazanu praksu kako spontani pristup uzlaznoj komunikaciji najčešće završi neuspjehom. Kako bi se ovakva situacija izbjegla, svoje zahtjeve, molbe i prijedloge nadređenima potrebno je planirati i izvesti ih u okolnostima koje odgovaraju prirodi same komunikacije.

Drugo je načelo ***postavljanje ispravne hipoteze*** zašto bi se nadređeni trebao složiti s predmetnim zahtjevom ili prijedlogom. Činjenica je da nadređeni imaju moć donošenja odluka, pa sav teret uvjeravanja i dokazivanja pada na zaposlenika. Zato je pri artikuliranju komunikacije potrebno uvjerljivo prezentirati svoje argumente i povezati svoje ciljeve s nečim što je nadređenoj osobi zaista važno.

Treće načelo je ***dizajniranje poruke,*** što podrazumijeva pažljivo promišljanje o prethodnim uspješnim i neuspješnim pokušajima utjecanja na nadređenu osobu. Potom je poželjno usporediti različite pristupe kojima su se zaposlenici služili i analizirati njihovu učinkovitost. Neki su od važnih elemenata dizajniranja poruke to reagira li nadređeni bolje na statistiku, na slikovite primjere ili anegdote, detalje ili generalije.

Četvrta smjernica govori o potrebi dobroga ***poznavanja znanja i iskustva nadređenog.*** Mnogi pokušaji uzlazne komunikacije propadnu jer podređeni prezentiraju informacije na pogrešan ili neprikladan način. Primjerice, podcijeniti znanje nadređenoga o nekoj temi i prezentirati preopćenite informacije jednako je pogrešno kao i precijeniti to znanje i zasuti ga s previše informacija. Kako bi se ova situacija izbjegla, potrebno se kvalitetnije pripremiti i razgovarati s drugim zaposlenicima koji dobro poznaju nadređenoga.

Stvaranje koalicija prije poduzimanja komunikacije peta je smjernica koja sugerira kako su argumenti jedne osobe, koliko god kvalitetni bili, često nedovoljni da uvjere nadređenu osobu u potrebu nekoga postupanja. Stoga je potrebno razmišljati kako za svoju inicijativu pridobiti podršku drugih zaposlenika koji svoje mišljenje odnosno podršku mogu izraziti uživo ili koje osoba koja komunicira s nadređenim može citirati i koristiti kao dodatni argument za uvjeravanje nadređenih.

Konačno, posljednja smjernica za učinkovitu uzlaznu komunikaciju je ***kompetentno artikuliranje poruke***. Ova smjernica govori o potrebi uvjerljivoga nastupa prilikom komunikacije s nadređenim. Pripremanje, argumentiranje i kvaliteta poruke mogu biti najbolje na svijetu, međutim ako budu izrečene na pogrešan način, nadređeni ih vjerojatno neće ozbiljno shvatiti. Moguće je čak konstatirati kako učinkovita uzlazna komunikacija treba pratiti smjernice učinkovitoga klasičnog javnog nastupa.

HORIZONTALNA KOMUNIKACIJA

Komunikacija s kolegama i „sebi ravnima" u poslovnome okruženju koji su u organizaciji na istoj horizontalnoj razini naziva se horizontalnom komunikacijom. Ova se komunikacija odvija između menadžera koji donose odluke za svoj sektor, između menadžera koji su, primjerice, članovi uprave odnosno najviših tijela svoje organizacije, a ona je i vjerojatno najčešći oblik razmjene informacija i pregovora organizacije s drugim organizacijama. Primjerice, direktori očekuju da će u poslovima s drugim organizacijama komunicirati i poslovati s drugim direktorima. [886]

Čak i kada nije riječ o menadžerima unutar organizacije, praksa i različita iskustva u organizacijama pokazuju kako su odnosi između kolega, ljudi koji obavljaju poslove slične razine odgovornosti, najvažniji izvor osobne i praktične međusobne podrške zaposlenicima. Pritom treba naglasiti kako ovi odnosi vrlo često poprime znatno snažniju osobnu notu od one poslovne.[887]

Naravno, nisu svi odnosi između ljudi koji zajedno rade identični. Jedan od najčešćih vrsta takvih odnosa jest ***informacijski***. Polazeći od pretpostavke kako se odnosi između pojedinaca unutar nekoga poslovnog sustava temelje upravo na razmjeni informacija, u ovoj vrsti odnosa evidentno je kako je ta razmjena uvjetovana dodijeljenim poslovnim zaduženjima, a ne njihovim slobodnim izborom. Posljedica tako nastaloga odnosa je, prije svega, nedostatak međusobnoga povjerenja i bilo kakve intimnosti.

Kolegama **bismo mogli nazvati ljude s kojima radimo,** a koje možemo smatrati i prijateljima. Kada ljudi komuniciraju sa svojim kolegom, razgovaraju o poslovnim, ali i privatnim temama, što rezultira umjerenom razinom povjerenja i intimnosti spram njih. Autori koji su proučavali ovakve

odnose, često su ih nazivali i „miješanim odnosima“, jer istovremeno sadržavaju obilježja i privatnih i poslovnih odnosa.[888]

Posebne odnose autori opisuju kao odnose s kolegama na istoj hijerarhijskoj razini, a s kojima dijelimo visoku razinu emocionalne podrške, povjerenja, međusobnoga povjeravanja i prijateljstva. Ova vrsta odnosa, koja je ujedno i najrjeđa vrsta međuljudskih odnosa na poslu, zapravo podrazumijeva rad s najboljim prijateljem.

Kao kod svake klasifikacije, tako i ovdje stvari nisu crne ili bijele te nije moguće povući čvrste granice u određivanju prirode nekoga odnosa. Najčešća tranzicija između navedenih kategorija događa se iz informacijskih u one kolegijalne. Naime, zaposlenici neke organizacije koji zajedno rade, istovremeno provode mnogo vremena zajedno. Kao posljedica toga može proizlaziti pojačana socijalizacija izvan okvira radnoga mjesta odnosno organizacije. Međutim, provođenje vremena i zajedničke aktivnosti nisu dovoljne kako bi odnos evaluirao, jer je za prijelaz između poznanstva i prijateljstva ipak potrebno dijeliti neke zajedničke interese, uvjerenja i vrijednosti.[889]

S obzirom na razvoj komunikacijskih tehnologija i sve izraženiju ulogu *online* komunikacije i u poslovnome okruženju, pojavio se i pojam ***virtualnih kolega,*** suradnika koji komuniciraju dominantno putem telefona, e-poruka i drugih komunikacijskih tehnologija. Za ovu vrstu odnosa vrijede gotovo identična pravila prelaska prirode odnosa iz informacijskoga u kolegijalni, pri čemu se njihov odnos najčešće dalje razvija u virtualnome okruženju.

Autori, također, objašnjavaju kako je prijelaz iz kolegijalnoga odnosa u posebni ipak nešto specifičniji. Vrijeme koje provode radeći na zajedničkim zadacima i projektima, kao i međusobno socijaliziranje, važno je, ali nije dovoljno da se razvije u odnos najboljih prijatelja. Istraživanja pokazuju kako je za ovu tranziciju najčešće zaslužan neki negativan događaj u životu jednoga od pojedinaca, poput ozbiljne bolesti, obiteljskih problema ili ozbiljnih problema na poslu koji uzrokuju potrebu za visokom razinom prijateljske podrške.[890]

Kada je riječ o smjernicama za održavanje pozitivnih odnosa s ljudima s kojima zajedno radimo, moguće ih je sintetizirati u nekoliko skupina. Zadržavanje ***pozitivne perspektive odnosa i*** optimistična komunikacija prva je smjernica koja pomaže u otklanjanju stresa koji poslovni zadaci proizvode.

Prakticiranje pozitivnosti na radnome mjestu znači komunicirati s kolegama na vedar i optimističan način i pomagati im i prije nego što to zatraže.

Otvorenost koja podrazumijeva stvaranje osjećaja sigurnosti i povjerenja s kolegama druga je smjernica koja igra važnu ulogu. Takve je osjećaje moguće proizvesti predvidljivijim, povjerljivim i etičnim ponašanjem, što konkretno znači ispunjavati obećanja, čuvati povjerljive informacije i demonstrirati poštenje i integritet u svojemu poslovnom, ali i osobnom, tj. privatnom ponašanju.

Još jedna od taktika za uspješno održavanje odnosa s kolegama su obećanja koja, ako ih se držimo, mogu na praktičan način demonstrirati svoju povezanost s njima. Budući da je izbor ono što određuje postojanje bliskoga odnosa, jedan od ključnih elemenata održavanja odnosa s bliskim kolegama upravo je njegovo naglašavanje. To je moguće napraviti pozivanjem kolega na različite društvene aktivnosti izvan radnoga mjesta što nedvosmisleno šalje poruku kako ih se smatra prijateljima, a ne samo poslovnim suradnicima.

Posljednja smjernica, odnosno taktika jest prilagoditi sadržaj međusobne komunikacije, u kojemu, uz očekivane poslovne sadržaje, treba umjereno poticati i one privatne, što će jasno dati do znanja da osobu ne smatrate isključivo poslovnim suradnikom odnosno kolegom, nego da pokazujete interes za njegov ili njezin život izvan same organizacije koja dominantno određuje prirodu i sadržaj toga odnosa.[891]

U horizontalnoj komunikaciji postoji još jedna osjetljiva specifičnost, a to su odnosi između poslovnih suradnika različitoga spola. Baš kao i u cjelokupnome društvenom kontekstu, muško-ženski odnosi u pravilu su pod posebnim povećalom i u poslovnome okruženju i često se smatraju više seksualnim nego platonskim. Zbog toga se događa da se muškarci i žene koji međusobno razviju kvalitetan odnos u poslovnome okruženju često moraju braniti argumentima da je njihov bliski odnos isključivo profesionalan, proistekao zbog prirode posla koji zahtijeva blisku suradnju i česte zajedničke zadatke i projekte. Jedna od čestih obrambenih reakcija u ovakvim situacijama je ograničavanje međusobnoga socijalnog kontakta kada su i jednome i drugom prisutni bračni odnosno životni partneri.

Dodatna specifičnost muško-ženskih odnosa u poslovnome okruženju su i moguće ljubavne veze unutar iste organizacije. Uzimajući u obzir količinu vremena koju ljudi koji rade unutar iste organizacije provode zajedno,

česte ljubavne veze u ovome okruženju nisu nikakva novost. Pritom postoji prevladavajuća percepcija kako se ovakve veze češće razvijaju između „šefova i podređenih zaposlenika", koju istraživanje provedeno 2003. godine demantira i naglašava kako se ljubavne veze između zaposlenika iste organizacije u čak 74 posto slučajeva razvijaju između ljudi na istoj hijerarhijskoj razini.[892]

Brojni radovi i autori bavili su se ovom temom, a među njima valja izdvojiti formuliranje smjernice za uspješnu komunikaciju i održavanje romantične veze u poslovnome okruženju. Prva se odnosi na ***ostavljanje ljubavi kod kuće,*** odnosno u poslovnome okruženju komunicirati isključivo na strogo poslovan način. Praksa pokazuje da kada partneri na poslu dosljedno komuniciraju međusobno pred drugim zaposlenicima na ovakav način, njihov se romantični odnos često ignorira ili čak otvoreno podržava.[893]

Razborito korištenje pisane komunikacije (e-pošta, tekstualne poruke) s ciljem održavanja svoga odnosa drugi je savjet koji naglašava da, kada se koristi ispravno, e-pošta olakšava komunikaciju između partnera dovoljno često i na način da pred drugima zadržava profesionalno ozračje.[894] Pritom je poželjno da sadržaj korespondencije ipak ne sadrži previše intimne ili stvari koje bismo mogli nazvati kontroverznima.

PISANA POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Učinkovito pisati izuzetno je važno u svim aspektima društvenog života; poslovnom, akademskom, ali i privatnom. Pisanje, prije svega, podrazumijeva proces koji uključuje promišljanje odnosno planiranje i oblikovanje svojih ideja, a tek onda njihovo „stavljanje na papir". No, uza svo planiranje i promišljanje, pisanje nije uvijek najbolji kanal za slanje poruka. Pritom je uspoređivati pisanu s usmenom komunikacijom vrlo izazovno i nezahvalno, jer oba vida komunikacije imaju svojih izraženih prednosti, ali i nedostataka.

Prednosti pisane komunikacije podrazumijevaju, prije svega, trajan zapis koji ostavljaju, mogućnost dijeljenja istoga materijala sa širokim brojem ljudi, mogućnost ostavljanja dojma osobnosti i povjerljivosti, formalniji karakter komunikacije, mogućnost komuniciranja složenijega sadržaja koji zahtijeva da ga primatelji informacija dublje i duže analiziraju te, konačno, mogućnost korištenja kao potvrde prethodno postignutih usmenih dogovora.[895]

Istovremeno, pisanje ima i svojih nedostataka. Za njega je gotovo uvijek potrebno više vremena nego za usmenu komunikaciju, povratne informacije stižu dominantno sporije, karakter pisanja trajnoga zapisa nije uvijek poželjan, pisanje onemogućava pošiljatelju da odluči kada će i u kojim okolnostima poruka biti pročitana te, na kraju, pisanje nije ni blizu spontano kao govor. [896]

Kao i kod svake druge komunikacije, i kod pisane komunikacije potrebno je pažljivo promisliti i definirati konačan cilj. Pisana poslovna komunikacija može za svoj cilj imati opravdavanje ili objašnjavanja određenih postupaka, klasičan prijenos informacija koje su primatelju prethodno bile nepoznate, izvršiti određeni utjecaj na primatelje informacija, priopćiti dobru ili lošu vijest te, konačno, od primatelja informacije zahtijevati poduzimanje određenih aktivnosti.[897] No, iako ovi ciljevi na prvi pogled mogu izgledati poprilično jednostavno i čak se podrazumijevati, prilikom pisanja ljudi često zaborave razmišljati o konačnome cilju svoje komunikacije, što može kao posljedicu imati potpuno pogrešan učinak kod primatelja poruka.

Smjernice za učinkovitu pisanu komunikaciju

Kod pisane komunikacije kojom želimo priopćiti dobru vijest, poželjno je biti izravan i glavnu informaciju pozicionirati odmah na početku, jer je publika često nestrpljiva čuti što joj se želi priopćiti. Pisana komunikacija loših vijesti, pak, traži znatno više razmišljanja i planiranja, jer je istovremeno potrebno javiti loše vijesti, ali pritom ostati dobronamjeran i, koliko je to moguće, afirmativan. Primjerice, poželjno je započeti s neizravnom pozitivnom ili neutralnom izjavom kojom će se ublažiti negativna informacija koju želimo priopćiti, a koju je idealno uklopiti u samu sredinu cjelovite poruke. Također je važno koristiti ton koji jasno sugerira kako je poruka odlučna i konačna te tako odagnati sve mogućnosti krive interpretacije same poruke.

Pismima u kojima pokušamo svoju publiku na nešto nagovoriti treba prethoditi temeljito napravljena analiza publike kako bi se utvrdili mogući izvori otpora našemu nastojanju koje ćemo sadržajem pisma pokušati neutralizirati. Pritom je poželjno započeti osobnim uvodom, koristiti aktivne konstrukcije, privući pozornost upadljivim slikama i neobičnošću teksta te zadržati određenu razinu etičnosti. Konačno, informativna su pisma ona kojima tražimo rutinske informacije ili ih kao takve pružamo kao odgovor nekomu upitu. Poželjno je da budu što izravnija.[898]

Općenito gledajući, savjete za pisanje službenih dopisa moguće je sažeti u nekoliko osnovnih smjernica. Tako je poželjno da svaka pisana komunikacija u formi dopisa, neovisno o tome je li riječ o klasičnome dopisu, e-poruci ili komunikaciji odnosno obavijesti na nekoj drugoj *online* platformi za interno komuniciranje u okviru neke organizacije, obrađuje samo jednu temu. Potom je potrebno konkretno opisati predmet teksta koji se nalazi pred čitateljem, a u kojemu je potrebno jasno, konkretno i precizno istaknuti rokove i aktivnosti koje se zahtijevaju od čitatelja materijala. Povezane misli potrebno je grupirati u više kategorija, a tekst dopisa oblikovati na način da se stvori vizualni efekt ukupnoga sadržaja. Konačno, poželjno je koristiti aktivan glagolski oblik kada god i gdje god je to moguće, a ako autor teksta osobo poznaje svoje čitatelje, ton dopisa nužno je prilagoditi na način da bude ljubazniji i manje formalan od klasičnoga poslovnog pisma.[899]

Uređivanje (na)pisanoga materijala

Važan aspekt pisane komunikacije je i uređivanje napisanoga teksta. Osim gramatike, pravopisa i ispravnoga korištenja interpunkcije, koji se u ovoj vrsti komunikacije podrazumijevaju, poželjno je da tekst bude jasan, nedvosmislen, energičan i da ne bude monoton kada je riječ o ritmu i naglasku.

Jasnoća podrazumijeva birati jasne riječi i voditi se pristupom da se željeno značenje postigne sa što manje biranih riječi. Poželjno je koristiti stručne riječi, ako to prilika zahtijeva, međutim njihovo pretjerano korištenje učinit će tekst nečitljivim. Konačno, poželjno je uvijek provjeriti smisao upotrebe riječi koje nam nisu u potpunosti poznate, jer pisanje alternativne riječi preuzete iz rječnika ponekad može potpuno promijeniti željeni smisao teksta i kontekst ukupne komunikacije u kojemu se odvija.

Određenost i jezgrovitost obilježja su teksta koja će ga učiniti snažnijim. Kao i kod jasnoće, jezgrovitost zahtijeva preciznost i određenost u izboru riječi, što podrazumijeva i izbjegavanje praznih, neodređenih riječi i nepotrebnih oznaka. Svaku riječ čije eventualno uklanjanje iz teksta neće promijeniti smisao tog teksta, svakako je poželjno iz njega ukloniti.

Energičnost podrazumijeva preporučeno korištenje aktivnih glagola i jasnih subjekata kako bi tekst bio što snažniji. Preporuča se što manje korištenje umetnutih rečenica. Umetnute rečenice važne su za naglašavanje

argumenta koji autor teksta želi postići, ali njihovo pretjerano korištenje učinit će tekst kompliciranijim i težim za čitati. Stoga energičnost podrazumijeva skraćivanje dužih rečenica u kraće fraze ili jednostavnije riječi.

Raznolikost i ritam teksta postiže se variranjem rečenica i dužinom odlomaka. Rečenice ne bi trebale biti duže od 25 riječi, a mogu ih imati i samo dvije. Najpoželjnije je koristiti srednje duge rečenice, a povremeno im zbog raznolikosti i dinamike dodavati kraće ili duže. Jednako vrijedi i za riječi koje koristimo u tekstu. Previše kratkih riječi ostavit će dojam zbijenosti, a previše dugačkih riječi može zvučati suviše pretencioznim.

Naglasak se odnosi na isticanje određenih dijelova teksta ili važnih ideja. To se može napraviti pozicioniranjem određenih riječi na kraju rečenice ili ponavljanjem odabranih riječi, pristupom koji je poželjno koristiti samo povremeno i to kako bi se postigao dramatičan efekt. Jedna od mogućnosti naglašavanja je i korištenje grafičkoga ili numeričkog popisa odnosno natuknica.

Izbjegavanje seksističkoga jezika nešto je što se podrazumijeva u pismenome izražavanju, a posebno u poslovnoj korespondenciji. Politički korektan jezik pokazuje poštovanje, a zapravo podrazumijeva spolno neutralan jezik. Najjednostavniji način je umjesto imenica on/ona, koristiti množinu, koja je dovoljno neutralna i u velikome broju slučajeva može jednostavno riješiti ovaj problem.

Navođenje izvora posljednji je dio uređivanja teksta na koji je potrebno paziti i to iz najmanje dva razloga; predstavljanje tuđih misli kao svojih je plagijat, a popisivanje izvora svakomu čitatelju može pružiti dobar uvid u materijale koji su korišteni pri pisanju teksta. Postoji više različitih načina navođenja izvora, pri čijemu je korištenju nužna konzistentnost i usklađenost.[900]

Zadnji korak pisanja: provjera sadržaja

Vjerojatno je najčešće zanemaren aspekt procesa pisanja njegov posljednji korak, provjera napisanoga sadržaja. Iako autori teksta često nisu u mogućnosti objektivno analizirati i prosuđivati krajnju kvalitetu same strukture i napisanoga sadržaja, svaki je tekst koji služi u svrhu poslovne komunikacije nužno je provjeriti prema više različitih parametara i kriterija.

Najčešća greška koja se autorima dogodi tijekom samoga procesa pisanja jest da izgube iz vida osnovni cilj zbog kojeg pišu određeni tekst. Zato se na samome kraju treba vratiti na početak, odnosno provjeriti je li napisani tekst odgovara prethodno postavljenim ciljevima ukupne komunikacije. S ovim ciljem je, prilikom provjere usklađenosti teksta s prethodno postavljenim ciljevima, potrebno postaviti dva ključna pitanja; Je li moja ključna poruka jasno istaknuta u tekstu?; Jesu li u tekstu jasno navedene sve informacije koje su čitateljima teksta potrebne da bi razumjeli što se od njih očekuje da naprave? Ako je odgovor na jedno od ova dva pitanja „ne", potrebno je ponovo analizirati svoj cilj, publiku i ključnu poruku te prilagoditi tekst navedenim analizama. [901]

Drugi aspekt provjere sadržaja odnosi se na jasnoću teksta, odnosno promišljanje o tome je li lako otkriti i razumjeti što je točno vaš cilj. Pritom je poželjno postaviti sebi nekoliko osnovnih pitanja: Jesu li informacije u tekstu dovoljno precizne i cjelovite?; Jesu li aktivnosti koje se traže od čitatelja i pripadajući rokovi dovoljno razumljivi i precizni?; Jesu li koraci koji slijede čitanju teksta dovoljno razumljivi?

Treći je aspekt provjera je li ključna poruka teksta strateški izložena. Ovaj se aspekt odnosi na poziciju glavne informacije unutar teksta, one koju autor želi da čitatelji zapamte. U većini slučajeva poželjno je da se ona nalazi na samome početku teksta jer se, u suprotnome, može dogoditi da bude „zatrpana" ostalim podacima i da je čitatelji uopće ne primijete. Ako autor predviđa da čitatelj neće biti otvoren za primanje ideja koje će tekst sadržavati, poželjno je prije njezina izlaganja pružiti odgovarajuće obrazloženje, a tek onda ključnu informaciju odnosno poruku.

Posljednji aspekt provjere sadržaja odnosi se odgovaranje ključnoga pitanja svakog čitatelja, „zašto?" Pisani dokument treba sadržavati ne samo ključnu poruku koju želimo komunicirati, nego i objašnjenje zašto je za nekoga ta poruka važna. Primjerice, ako je ključna poruka da tekst zahtijeva više vremena kako bi se neki zadatak ili projekt priveo kraju, objašnjenju svoje potrebe potrebno je pridodati i odgovor na pitanje zašto je to tako. U ovome konkretnom slučaju potrebno je, primjerice, navesti što će se dogoditi ako zahtjev za dodatno vrijeme ne bude odobren, na koga će sve utjecati produženje roka, kako će se produženje roka odraziti na ostale projekte na kojima se trenutačno radi i, konačno, kako će se sve to odraziti na osobe koje će čitati ovaj zahtjev.[902]

USMENA POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Usmena komunikacija u velikoj se mjeri razlikuje od one pismene u jednome ključnom kriteriju – zahtjeva od pošiljatelja poruke da bude fizički prisutan. Postoji više različitih oblika usmene komunikacije. Međutim, kada je riječ o poslovnoj komunikaciji, dva su najčešća oblika usmena i vizualna prezentacija te sastanci.

Ključ uspješne usmene poslovne komunikacije uvijek je isti, a on je kvalitetna i temeljita priprema te iskustvo u njezinim različitim formama. Osim toga, važno je voditi računa o detaljima poput vizualnih pomagala, izgleda i držanja odnosno neverbalne komunikacije. Važno je voditi računa i o drugim tehnikama poput pravilnoga i profesionalnog odgovaranja na pitanja i dovoljnomu stupnju fleksibilnosti kako bi se primanjem povratne informacije publici prilagodio svoj nastup.[903]

Prezentacije

Kada je riječ o prezentacijama, postoji više različitih smjernica koje treba slijediti prilikom pripreme za prezentaciju i njezina samoga održavanja.

Svakoj prezentaciji prethodit će priprema samoga izlaganja, pri čemu je poželjno odgovoriti na sljedeća ključna pitanja: Koje su ključne teze u koje se želi uvjeriti publiku? Koliko je vremena za izlaganje predviđeno? Tko je publika kojoj je namijenjeno izlaganje? Koliko je velika publika? Što publika zaista zna o temi izlaganja?

Sve smjernice u svezi s kvalitetnom pripremom i uspješnim održavanjem prezentacije teže postizanju jednoga ključnog cilja svake prezentacije, a to je postizanje pozitivnoga općeg dojma na publiku koja sluša prezentaciju.

Pet je osnovnih čimbenika koji utječu na opći dojam koji osoba koja izlaže prezentaciju ostavlja na svoje slušatelje; struktura i sadržaj prezentacije, stil izlaganja prezentacije, izgled i držanje prilikom izlaganja, korištenje vizualnih pomagala tijekom izlaganja i uspješno odgovaranje na pitanja publike nakon izlaganja.

Struktura i sadržaj svake prezentacije izuzetno su jednostavni. Oni se trebaju sastojati od ukupno triju cjelina; na početku publici treba reći o čemu će u prezentaciji biti riječ, u sredini to treba reći, a na kraju publici treba reći o

čemu je u prezentaciji bila riječi. Iako je ova struktura izuzetno jednostavna, praksa pokazuje kako postoji izuzetno velik broj prezentacija koje izgledaju potpuno drugačije te koje posljedično ostavljaju loš i negativan dojam.

Stil izlaganja prezentacije govori o tome kako je način izlaganja nekad važniji i od njegova sadržaja. Govoriti prebrzo ili presporo jedan je od čestih problema koji se jednostavno može riješiti prethodnim uvježbavanjem i mjerenjem vremena. Na stil izlaganja mogu utjecati i tehnike koje će izlagaču pomoći da zapamti cjelokupan sadržaj, poput pomoćnih kartica s ključnim riječima, grozda ili struktura ideja, slajdova prezentacija, kratke skripta odnosno pisane bilješke ili, konačno, učenja sadržaja izlaganja napamet.

Izgled i držanje tijekom prezentacije izuzetno su važni. To potvrđuju brojna istraživanja iz kojih proizlazi kako neverbalna komunikacija u prezentacijama ima četiri do pet puta jači učinak na dojam od riječi odnosno sadržaja. Istraživanja pokazuju kako se otprilike 55 posto dojma zasniva na izgledu, 38 posto na načinu na koji govorimo, a manje od 10 posto na onome što zapravo kažemo. Tijekom izlaganja poželjno je stajati, održavati kontakt očima s publikom, ali bez nervoznoga okretanja glave i ukupno paziti da naš izgled ne odvuče pažnju sa samoga sadržaja govora. [904]

Vizualna pomagala pomažu u prenošenju ideja i informacija na način koji će publici biti razumljiviji, a pri njihovu je izboru nužno voditi računa da djeluju u službi potkrepljivanja izgovorenoga dijela prezentacije. Ona nas mogu uvesti u temu, povezivati složene ideje, definirati termine, sažimati ključne teze, uspoređivati informacije, pomagati vizualiziranju sadržaja, pomoći publici da zapamti dio izlaganja, predstaviti stvarnost, osnažiti važne informacije ili inspirirati publiku[905].

Konačno, ***odgovaranje na pitanja*** pruža publici mogućnost sudjelovanja u izlaganju, ali i stavljanja na kušnju samoga izlagača. Prilikom odgovaranja na pitanja poželjno je izbjegavati defenzivan stav i interes publike smatrati komplimentom, a tijekom pripreme izlaganja predvidjeti moguća pitanja, preoblikovati složena ili teška pitanja, izbjegavati razgovor samo s jednom osobom iz publike i završiti odgovor gledajući u nekoga drugog tko se nalazi u publici. Neugodna situacija i nepostojanje pitanja iz publike može se riješiti tako da izlagač sam sebi postavi pitanje „koje mu se najčešće postavlja nakon izlaganja na ovu temu“.[906]

Sastanci

Osim različitih vrsta prezentacija, jedna od najučestalijih formi usmene komunikacije u poslovnome okruženju su sastanci koji mogu i ne moraju uključivati pregovore. Budući da podrazumijevaju fizičku prisutnost ljudi i često zahtijevaju mnogo vremena, sastanci se često smatraju neproduktivnim načinom komunikacije. Međutim, kao i kod drugih oblika poslovne komunikacije, i za sastanke postoji čitav niz smjernica kako ih učiniti svrsishodnima i učinkovitima.

Kritike u svezi sa sastancima uglavnom se tiču njihove neproduktivnosti, koja je često posljedica potpunoga izostanka ili njihova nedovoljno kvalitetnoga planiranja, ali i nedostatka čvrstoga vodstva, odnosno planiranja i upravljanja vremenom koje su sudionici sastanka izdvojili kako bi mu prisustvovali.

Osim specifičnoga komunikacijskog aspekta sastanaka koji podrazumijeva kontakt licem u lice i sve aspekte verbalne i neverbalne komunikacije, sastanci često uključuju još dva važna aspekta poslovne komunikacije; pregovaranje i odlučivanje, oba iznimno specifična i zahtjevna poslovna procesa.

Sastanci mogu imati čitav niz različitih svrha, kao što su informirati, savjetovati, donositi odluke, riješiti probleme, planirati, konzultirati ili motivirati sudionike. Informativni sastanak održava se kako bi se, primjerice, zaposlenike neke tvrtke informiralo o novim procedurama ili promjenama u organizaciji, savjetodavni sastanci podrazumijevaju traženje npr. tehničkih ili pravnih savjeta od odjela organizacije, a sastanci na kojima se odlučuje često slijede nakon savjetodavnih sastanaka.

Sastanci na kojima se rješavaju problemi najkreativniji su od svih sastanaka i mogu podrazumijevati čitav niz kreativnih pristupa poput *brainstorminga* kako bi se pronašlo djelotvorno rješenje za prepoznati problem. Konzultativne sastanke provode, primjerice, političari ili tijela poput odbora da bi čuli mišljenja različitih skupina dionika o nekome potezu ili planiranoj aktivnosti, dok su motivacijski sastanci namijenjeni poticanju zanimanja ili entuzijazma za neki projekt ili ideju, a podrazumijeva se da osobe koje su prisustvovale ovakvim sastancima osjećaju da su izravno sudjelovale u rješavanju određenoga problema.[907]

Stručnjaci za poslovnu komunikaciju bez iznimke ističu važnost kvalitetne pripreme za sastanak. Priprema pritom kreće od preciznoga određivanja cilja, primjerice iz jedne od gore navedenih kategorija. Drugi je korak pripreme sastanka određivanje tko će sastanku biti prisutan. Sudionike je poželjno

izabrati iz jedne od sljedećih kategorija: ključni ljudi za donošenje odluka u konkretnoj situaciji, ljudi koji imaju potrebno znanje i informacije o konkretnome pitanju, ljudi koji su posvećeni poslu ili imaju interes za određeni posao ili ulogu u njemu te, konačno, one koji zbog obavljanja svoga posla trebaju znati sve što planirate reći na sastanku odnosno sve one koji će morati primjenjivati odluke koje na sastanku budu donesene.[908]

Drugi važan aspekt pripreme sastanaka je definiranje dnevnoga reda. On mora sadržavati sve ključne informacije koje će sudionicima sastanka omogućiti da se kvalitetnije pripreme za sudjelovanje: jasan cilj sastanka, željeni rezultat sastanka, listu sudionika, datum, vrijeme i mjesto sastanka, predviđeno trajanje sastanka, informacija tko je sastanak sazvao, ulogu svakoga od pozvanih sudionika, lista tema koje je potrebno raspraviti ili odlučiti te materijal koji je potreban za pripremu sudionika. U praksi se često događa da pozivi na sastanke ne sadržavaju veliku većinu prethodno navedenoga popisa, međutim sastanak bez jasnoga i sudionicima unaprijed poznatog dnevnog reda može se okarakterizirati i potragom za blagom bez ikakve karte.[909]

Sama učinkovitost sastanka uvelike ovisi o načinu na koji je sastanak vođen. Samim time on izravno ovisi o osobi koja vodi odnosno upravlja sastankom. Ova bi osoba trebala, prije svega, voditi sastanak prema prethodno definiranomu dnevnom redu, olakšati i stimulirati raspravu, odrediti tempo odnosno dinamiku sastanka, sažimati raspravu i formulirati zaključke odnosno preporuke po pojedinim tematskim cjelinama sastanka te, konačno, osigurati da zapisnik sa sastanka bude pravodobno napisan i poslan na vrijeme svim sudionicima sastanka.[910]

Učinkovito vođenje sastanka podrazumijeva i sljedeće konkretne smjernice. ***Početi na vrijeme*** je važno neovisno o tome jesu li svi sudionici prisutni, kao i ne ponavljati prethodno rečeno onima koji su zakasnili, jer će poslati poruku o neprihvatljivosti kašnjenja, ali i pokazati poštovanje onima koji su poštivali zakazano vrijeme. ***Navesti pitanja za raspravu na početku*** služi da bi se provjerilo jesu li dnevni red i ciljevi sastanka svima dovoljno jasni. ***Postaviti osnovna pravila*** sastanka značajno će pridonijeti konstruktivnosti i učinkovitosti sastanka, a odnosi se na naglašavanje predviđenoga trajanja, postupka odlučivanja ili načine javljanja odnosno sudjelovanja u raspravi. ***Pratiti dnevni red*** osnovni je preduvjet uspješnoga sastanka o kojemu izravno ovisi držanje kontrole nad njegovim tijekom. Pritom je poželjno na početku obraditi kratke i lake teme poput

kraćih izvještaja ili lakih i jednostavnih odluka te tako pripremiti sastanak i sudionike za teže i kompleksnije teme ili odluke. ***Voditi računa da svatko iznese svoje mišljenje*** poželjno je kako bi se prikupile povratne informacije od svih prisutnih, a kako bi se oni osjećali uključeni u sadržaj sastanka. Pritom je važno ***ne izgubiti fokus*** nego pratiti tijek iznesenih mišljenja, ideja i prijedloga te zaključivati raspravu pri prelasku s jedne teme na drugu. ***Ne zaboraviti da ste lider sastanka*** znači imati na umu svoju odgovornost te voditi računa da će ponašanje osobe koja vodi sastanak uvelike odrediti kako će se ponašati ostali sudionici. Konačno, ***završiti sastanak*** znači definiranje postignutoga cilja te rezimiranje sastanka. To može napraviti i osoba koja je vodila sastanak, ali i netko od sudionika. Pritom je važno definirati zaključke, sljedeće korake i zaduženja pojedinih sudionika sastanka. Završetak sastanka podrazumijeva i pripremu bilježaka koje mogu i ne moraju biti u formi zapisnika, ovisno o stupnju formalnosti i vrsti sastanka.[911]

Pregovori

Pregovori su, prije svega, socijalan proces u kojemu dolazi do interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnoga sporazuma zasnovanoga na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zadani ciljevi i izbjegli konflikti.[912] Pritom je potrebno voditi računa kako pregovori ne moraju nužno biti jednokratni, nego mogu egzistirati kao proces s elementom kontinuiteta koji se često ne primjećuje jer se odvija daleko od očiju javnosti.

Postoji nekoliko različitih vrsta pregovora, a međusobno se razlikuju ovisno o svojim varijablama kao što su ciljevi, vrijeme, pravovremenost, priroda pregovaračkih strana i njihov međusobni odnos te potencijalni ili aktualni sukob. Na temelju ovih parametara možemo razlikovati tri vrste pregovora. ***Integrativnim*** pregovorima glavni je i jedini cilj pobjeda obiju strana koje sudjeluju u pregovorima. Često se nazivaju i „win-win" pregovori. ***Distributivni*** pregovori još se nazivaju i „win-lose" pregovori gdje pregovaračka strana nastoji jednostrano pobijediti bez ikakva obzira prema drugoj strani. ***Destruktivni*** pregovori su procesi koji dovode do „lose-lose" situacije, a u kojima obje strane nastoje pobijediti, čak i kada postoji izražena opasnost da izgube.[913]

Brojni autori bavili su se i različitim taktikama kojima se možemo služiti se tijekom procesa pregovaranja. ***Lokacija*** pregovora prvi je element koji nedvojbeno ukazuje na činjenicu kako je domaći teren, odnosno poznato okruženje velika prednost tijekom pregovora. Osim same lokacije, važan je i ***izgled prostorije*** te čitav niz poveznih detalja poput pozicija prozora u prostoriji, oblika stola, zastora u prostoriji, količini osvjetljenja itd. ***Pregovarački tim*** treća je sastavnica taktike pregovaranja koja podrazumijeva okupljanje manjih, ali multidisciplinarnih timova čiji članovi mogu pomoći u postizanju ciljeva, svatko iz svoje perspektive. Predmeti pregovora i vrijeme podrazumijeva svjesnost o vremenu koje je na raspolaganju za zaključenje pregovora, ali i razinu fleksibilnosti koja omogućuje konstantno prilagođavanje novonastalim okolnostima u okviru pregovaračkog procesa. ***Pregovaračka klima*** može biti hladna (pregovorima je prethodio sukob) ili blagonaklona. U oba slučaja poželjno je pregovore učiniti neosobnima te, što je moguće više, poslovnima i profesionalnima. Posljednji aspekt pregovaračke taktike je ***zajednički temelj,*** što podrazumijeva usuglašavanje odgovora na četiri ključna pitanja. Zašto smo ovdje? Oko čega se već slažemo? Koji su predmeti sporni? Kada ćemo se baviti tim predmetima? Postavljanjem ovih važnih pitanja pregovarači mogu pronaći zajedničke temelje na kojima će izgraditi međusobni sporazum te pregovore u uspješno privesti kraju.

SAŽETAK

Komunikacijsko ozračje organizacije

To je organizacijska klima, ukupna emocionalna kvaliteta koje neko radno mjesto podrazumijeva. Proizvod je više čimbenika; od organizacijske kulture, različitih mreža, ali i sveukupne interpersonalne interakcije koja se događa unutar samoga sustava.

Vertikalna komunikacija

Slijedi liniju zapovijedanja, prenošenja zadataka, ali i odgovornosti unutar organizacije. Odvija se istovremeno silazno kroz samu hijerarhiju, ali i u suprotnome smjeru odnosno uzdiže se prema njezinu samome vrhu.

Silazna komunikacija

Silazna komunikacija podrazumijeva komuniciranje organizacijskih ciljeva i misije, uputa kako izvesti i usavršiti određeni zadatak, razloga zašto izvršiti određeni zadatak, komunikacijom o pravilima, procedurama i politici organizacije te izvedbom i ostalim povratnim informacijama.

Zlostavljanje na radnome mjestu

Pod zlostavljanjem na radnome mjestu podrazumijevamo nepoželjne seksualne ponude, zahtjevi za seksualnim uslugama i drugo verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje koje su izrečene kao uvjet za nečije zaposlenje, koje su izrečene kao osnova za odluku o nečijem statusu zaposlenika i koje *ima* za namjeru nerazumno utjecati na kvalitetu rada zaposlenika.

Uzlazna komunikacija

To je komunikacija koju podređeni zaposlenici vode sa svojim nadređenima. Najčešće se odnosi na samoocjenjivanje podređenih zaposlenika, probleme s kolegama, komentare o politici i procedurama te pitanja koja se odnose na zadatke i izvršavanje.

Horizontalna komunikacija

To je komunikacija s kolegama i „sebi ravnima“ u poslovnome okruženju koji su u organizaciji na istoj hijerarhijskoj razini.

Pisana komunikacija

Pisana komunikacija je proces koji uključuje promišljanje odnosno planiranje i oblikovanje svojih ideja, a tek onda njihovo „stavljanje na papir". Prednosti podrazumijevaju prije svega trajan zapis koji ostavljaju, mogućnost dijeljenja istog materijala sa širokim brojem ljudi, mogućnost ostavljanja dojma osobnosti i povjerljivosti, formalniji karakter komunikacije itd.

Učinkovita pisana komunikacija

Ona podrazumijeva jasnoću, određenost i jezgrovitost, energičnost, raznolikost i ritam, naglasak, izbjegavanje seksističkog jezika te navođenje izvora.

Usmena komunikacija

Usmena se komunikacija od pismene razlikuje u ključnom kriteriju jer zahtijeva da pošiljatelj poruke bude fizički prisutan. Ključ za njezin uspjeh je kvalitetna i temeljita priprema te iskustvo u njezinim različitim formama.

Oblici usmene poslovne komunikacije

Oblici usmene prezentacije su prezentacije, sastanci, pregovori itd. Kod svih oblika usmene poslovne komunikacije važno je voditi računa o detaljima poput vizualnih pomagala, izgleda i držanja odnosno neverbalne komunikacije.



Pitanja za provjeru znanja

1. Objasnite specifičnosti međuljudskih odnosa na radnome mjestu.
2. Na koji se način i kojim tehnikama oblikuje komunikacijsko ozračje u organizaciji?
3. Navedite i objasnite obilježja koja određuju organizacijsku klimu.
4. Što je vertikalna komunikacija i kakve vrste komunikacije ona sve podrazumijeva?
5. Objasnite razliku između uzlazne, silazne i horizontalne komunikacije.
6. Na koji je način preporučljivo delegirati odgovornost podređenima?
7. Definirajte mentorstvo i objasnite najučinkovitije oblike mentorstva u praksi.
8. Na koji se sve način može manifestirati zlostavljanje na radnome mjestu?
9. Koji su najčešći oblici pisane komunikacije na radnome mjestu?
9. Navedite i objasnite smjernice za učinkovitu pisanu komunikaciju.
10. Navedite i objasnite najčešće oblike usmene poslovne komunikacije.

DODATNA LITERATURA

- Braun, T. L.: *Delegiranje odgovornosti,* Harvard Business Press, Datastatus, Beograd, 2008.
- Clair, R. P.: *Organizing silence.* State University of New York Press, Albany, 1998.
- Dumaine, D.: *Pisana poslovna komunikacija,* Harvard Business Press, Datastatus, Beograd, 2008.
- Eisenberg, E. M., Goodall Jr., H. L.: *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint* (4th ed.), Bedford / St. Martin's, Boston, 2004.
- Forni, P. M.: *Choosing Civility: The twenty-five rules of considerate conduct,* St. Martin's Griffin, New York, 2002.
- Hovick, S. R. A., Meyers, R. A., Timmerman, C. E.: *E-mail communication in workplace romantic relationships,* Communication Studies, 54., 2003.
- Kreps, G. L.: *Organizational Communication.* Longman, New York, 1990.
- Kramer, R. M., Messick, D. M.: *Negotiation: Theories, Strategies and Skills,* Juta, Kenwin, South Africa, 1995.
- McManus, P.: *Mentorski rad sa zaposlenima,* Harvard Business Press, Datastatus, Beograd, 2008.
- Miller, K.: *Organizational Communication: Approaches and Processes,* Wadsworth, Belmont, CA, 1995.
- Morgan, N.: *Kako održati sastanak,* Harvard Businesss Press, Datastatus, Beograd, 2008.
- Rouse, M. J., Rouse, S.: *Poslovne komunikacije,* Masmedia, Zagreb, 2005.

26.
ETIKA KOMUNICIRANJA

Pitanje etike samo je djelić znatno širega 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.[914] Etika se definira kao proučavanje opće prirode morala i specifičnih moralnih izbora koje osoba pravi. Ako obratimo pozornost na riječ „izbor", etika podrazumijeva izbore u komunikaciji, tako da ćemo, ako preispitamo vlastite vrijednosti i postanemo ih svjesni, postati i odgovorniji za posljedice svojih postupaka.[915]

Moral (od lat. *mos* = običaj, *mores* = vladanje, *moralis* = ćudoredan) znači postupak, vladanje, običaj, navika, oblikovana volja, popis, zakon, pravilo, način mišljenja. U tom 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.[916]

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.[917]

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.[918]

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:[919] 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.[920]

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.[921]

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.[922]

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.[923]

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.[924]

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:[925]

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 nekog ili nečega
4. izbor između ispravnoga i neispravnoga postupka vrlo je rijetko odabir između crnog ili bijelog.[926]

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."[927]

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.[928]

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 no 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.[929]

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.[930] 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:[931]

1. **odgovornost** 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 uzajamnog 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.[932]

ETIČKA NAČELA

Razmatrajući etička načela, ukazat ćemo na značenje i važnost triju principa: zlatna sredina, kategorički imperativ i utilitarizam.[933]

Neki znanstvenici smatraju Aristotela začetnikom komunikologije. Veliki grčki filozof i učitelj Aleksandara Makedonskog 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*) je pojam 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 prevelikog 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).[934]

Pojedinac

U etičkome rasuđivanju svaki pojedinac treba početi od samoga sebe. U tom smislu ljudi prolaze više faza moralnoga razvoja:[935]

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.[936]

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.[937]

Model etičkoga odlučivanja

Pet stupova nose teret etičkoga odlučivanja, smatra P. Persons (*Etics in Public Relations,* 2004.):[938]

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:[939]

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 neodgovornom ponašanju svoje organizacije.**[940] Dakle, kod zviždanja jedan član grupe izriče optužbe o kršenju etičkih standarda ili normi u okviru same te grupe.[941] 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.[942]

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.[943]

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.[944]

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 kojimu 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".[945]

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.*[946]

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.

SAŽETAK

Etika i moral

Etika je znanost o ljudskome djelovanju za koje se čovjek osobno opredjeljuje. Definira se kao proučavanje opće prirode morala i specifičnih moralnih izbora koje osoba pravi. Moral je postupak, vladanje, običaj, navika, oblikovana volja, popis, zakon, pravilo, način mišljenja.

Etičke dužnosti

Jedna od najtežih stvari komunikacijskih praktičara jest balansiranje između katkad suprotstavljenih lojalnosti i dužnosti koje imaju. Četiri su ključne kategorije etičke dužnosti: dužnost prema sebi, dužnost prema klijentima ili organizaciji, dužnost prema profesiji, dužnost prema društvu.

Osobna etika

Iako kolege i etički kodeksi pojedincu uvijek nameću neki oblik discipline, etičke će odluke i dalje najviše ovisiti o pojedincu. U pravilu postoje dva etička načela kojima se pojedinac može rukovoditi: mora imati volju biti etičan, pošten i istinoljubiv pazeći da ne povrijedi druge i mora uložiti trud da izbjegne radnje koje bi mogle imati loše posljedice za druge.

Poslovna etika

Poslovna etika podrazumijeva primjenu općih etičkih načela i standarda u poslovnome ponašanju. Ne obuhvaća specijalni skup etičkih standarda koji su primjenjivi samo u poslovnim situacijama.

Etička načela

Postoje tri ključna principa: zlatna sredina (moralnost treba tražiti u umjerenosti), kategorički imperativ (ako se neko djelovanje može pretočiti u opći zakon koji bi se smatrao prihvatljivim, onda ga se može smatrati etičnim) i utilitarizam (zahtjevi za dobrobit pojedinaca ili manjih skupina moraju se poklapati sa zahtjevima najvećeg broja ljudi).

Etičko odlučivanje

Etičko pitanje se odnosi na to kako praktičari mogu donositi etičke odluke koje su

racionalno zasnovane i podložne preispitivanju. Odgovor se može tražiti kroz tri aspekta procesa odlučivanja: pojedince, vanjske odrednice i sam proces odlučivanja.

Zviždači

Zvizdači zaobilaze utvrđenu hijerarhiju da bi upozorili upravu ili vanjske izvore o nepravilnostima u radu organizacije. To su osobe koje javno iznose činjenice o neetičnome i neodgovornom ponašanju svoje organizacije.

Zakoni

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.

Etički kodeksi

Etički su kodeksi eksplicitna, pisana izjava o temeljnim vrijednostima, etičkim načelima i standardima kojima se rukovodi neka organizacija (ili profesionalna udruga) u svojim aktivnostima i postizanju ciljeva.

Pitanja za provjeru znanja

1. Objasnite porijeklo pojmova etika i moral.
2. Navedite i objasnite četiri kategorije etičkih dužnosti.
3. S koja se dva osnovna etička načela trebaju rukovoditi pojedinci?
4. Što je poslovna etika i što sve podrazumijeva?
5. Što su etička načela i koja tri principa podrazumijevaju?
6. Koja su tri aspekta procesa etičkog odlučivanja?
7. S kojim se dvojbama najčešće susreću osobe zadužene za komunikacije organizacija vezano uz zviždače?
8. Objasnite međusoban odnos etike i zakona.
9. Što su etički kodeksi i koja je njihova uloga?



DODATNA LITERATURA

- Baskin, O., Arnoff, C., Lattimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice,* McGraw Hill, Boston, 1997.
- Floyd, K.: *Interpersonal Communication,* Learning Solutions, Boston, 2012.
- Gregory, A.: *Etics and Professionalism in Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Juka, S.: *Etika-postavke i teorija,* Fakultet filozofsko-humanističkih znanosti, Mostar, 2006.
- Kidder, R. M.: *Moral courage,* HarperCollins, New York, 2005.
- Rouse, M. J., Rouse, S.: *Poslovne komunikacije,* Masmedia, Zagreb, 2005.
- Seib, P., Fitzpatric, K.: *Public Relations Etics,* Cengage Learning, 1995.
- Tomić, Z.: *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa,* Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2016.
- Tomić, Z., Musić, I.: *Etika i profesionalizam u odnosima s javnošću,* medijska kultura, NVO Civilni forum, br. 2., Nikšić, 2011.
- Tubbs, S.: *Human Communication - Principles and Contexts,* McGraw - Hill, New York, 2010.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics,* Pearson, Boston, 2009.

REFERENCE

1. POVIJESNI RAZVOJ KOMUNIKACIJE

1 M. 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.

2. 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: n. dj., 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.

3. 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, n. dj., 43. – 44.
68 Više: R. Buck: The Communication of Emotion, Guilford press, New York, 1984., 4. – 5.
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
79 Isto, 12.

4. FUNKCIJE KOMUNIKACIJE

80 Vidi: D. Čović: Liderstvo i ljudski resursi, Sveučilište u Mostaru, 2019., 158. – 159.
81 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj., 38*.
82 U radu The Structure and Function of Communication in Society (1948./1960.)
83 S. P. Robbins: Essentials of Organization Behevior, Eighth ed., Pearson, Printice Hall, New Jersey, 2005., 137.
84 W. J. Severin, J. W. Tankard, Jr.: Communication Theories - Orlgins, Methods and Uses in the Mass Media, Longman 2000., 321.
85 U radu Mass Communication, Popular Taste and Organized Social Action (1948./1960.)
86 11. rujna 1993. godine
87 Cit. pr. W. J. Severin, J. W. Tankard, n. dj., 321.
88 Isto, 322.
89 Isto.
90 Isto.
91 Isto, 323.
92 F. Vreg, n. dj., 51
93 T. Kesić: Marketinška komunikacija, Mate, Zagreb 1997., 18.
94 F. Vreg, n. dj., 53.
95 U radu: Mass Communication, Popular Taste and Organized Social Action (1960.).
96 Cit. pr. F. Vreg, n. dj., 53.
97 T. Kesić: Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb 2003., 19.
98 B. McNair: Uvod u političku komunikaciju, FPZ, Zagreb 2003., 27. - 28.

5. TEMELJI INDIVIDUALNOGA (OSOBNOG) PONAŠANJA

99 Isto, 7.
100 V. Anić: Rječnik hrvatskog jezika, Novi Liber, Zagreb, 1991., 790.
101 S. C. Certo, S. T. Certo: Moderni menadžment, 10 izd., Mate, Zagreb, 2008., 433.
102 O. Mandino: Najveći trgovac na svijetu, Veble, Zagreb, 2003., 145.
103 A. Green: Kreativnost u odnosima s javnošću, HUOJ, Zagreb, 2007., 8.
104 P. M. Senge i dr., n. dj., 169.
105 S. C. Certo, S. T. Certo, n. dj., 433.
106 S. P. Robbins, n. dj., 20. – 21.
107 A. Green, n. dj., 9. – 10.
108 Isto, 10.
109 Isto, 11.
110 S. C. Certo, S. T. Certo, n. dj., 432.
111 J. C. Maxwell, n. dj., 17. – 18.
112 J. C. Maxwell: 17 neosporivih pravila za uspješan timski rad, Katarina Zrinski, Varaždin, 2003., 120.
113 S. P. Robbins n. dj., 34. – 35.
114 Isto.
115 J. Little: Bruce Lee - Umjetnik života, Planetopija, Zagreb, 2007., 35.
116 Isto, 27. – 28.
117 V. Wiener: Power Communication – Positioning Yourself for High Visibility, New York University Press, New York, 1994., 9.
118 R. Ailes: You are the Message, Doubleday/Currency, New York, 1988., 91.
119 G. Langghut, n. dj., 306.
120 Isto, 92.
121 Isto, 94.

6. UPRAVLJANJE ODNOSIMA U KOMUNIKACIJI

122 K. K. Reardon, n. dj., 159.
123 Isto, 161.
124 A. Demaris, W. Withe, n. dj., 120.
125 K. K. Reardon, n. dj., 168. – 169.
126 Pojam „podrum" našeg života upotrijebio je E. Goffman u djelu The presentation of self in everyday fife, Doubleday, New York, 1959.
127 K. K. Reardon, n. dj., 180.
128 S. Tubbs, n. dj., 238.
129 K. K. Reardon, n. dj., 183.
130 S. Tubbs, n. dj., 220.
131 Isto, 221.
132 Isto, 223. – 224.
133 Isto, 225.
134 S. Tubbs, n. dj., 226.
135 Isto, 232.

136 S. McCornack: Reflect&Relate – An introduction to interpersonal communication, Second Ed., Betford/St. Martin's, Boston-New York, 2010., 13.
137 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.
138 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).
139 S. McCornack, n. dj., 14.
140 Vidi: A. P. Bochner: Interpersonal communication, in: International Encyclopedia of Communication, Oxford University press, New York, Oxford, 1989., 336.
141 K. K. Reardon, 9. – 10.
142 Vidi: Odnosna strana obavijesti u: F. Shultz von Thun: Kako međusobno razgovaramo 1., Smetnje i razrješenja - Opća psihologija komunikacije, Erudita, Zagreb, 2001., 138.
143 S. McCornack, n. dj., 15. – 16.
144 Isto, 17.
145 Isto, 17. – 18.
146 K. Floyd, n. dj., 22. – 23.
147 Isto, 23.
148 Isto.
149 Isto, 24. – 25.
150 C. Berger: Interpersonal Communication: Theoretical Perspectives, Future Prospects, Journal of Communication, 55 (3), 2005., 415. – 447.
151 Isto.
152 Isto.
153 Vidi: C. Berger, n. dj., 415. – 447.
154 Deceptivan dolazi od engleske riječi deceptive što znači obmanjujući, varljiv, prevarljiv, varav.
155 G. R. Miller, J. B. Stiff: Deceptive Communication, Sage Pub., Newbury Park, 1993., 13.
156 Isto
157 Vidi: G. R. Miller, M. Steinberg: Between people: A new analysis of interpersonal communication, Science Research Associates, Chicago, 1975.
158 G. R. Miller, J. B. Stiff, n. dj., 13.
159 Više: S. McCornack, *n. dj.,* 254. – 257.
160. McCornack, n. dj., 20. – 21.

8. VJEŠTINE I TEHNIKE U INTERPERSONALNOJ KOMUNIKACIJI

161 Fromm: Umijeće ljubavi, Naprijed, Zagreb, 1989.
162 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.
163 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.
164 Vidi: O. D. W. Harige, n. dj., 12. – 21.
165 S. D. Lane, n. dj., 136.
166 R. Ailes, n. dj., 26.
167 J. C. Maxwell, L. Parott: 25 Ways To Win With Peopl, Harpercollins Leadership, 2005., 1.
168 V. Wiener, n. dj., , 37. – 39.
169 Vidi: A. Mehrabian: Silent Messages, Wadsworth Pub. Company, Inc., Belmont, California, 1971., 3.
170 A. Demarais, V. White: Prvi dojam – što ne znate o tome kako vas drugi vide, Lisac i Lisac, Zagreb, 2007.
171 Vidi: TJ Walker: Tajna javnog nastupa, Via Media i Media Res, Sarajevo, 2012., 25.
172 R. Ailesa, n. dj., 3. – 4.
173 Isto.
174 A. Demarais, V. White, n. dj., 23. – 24.
175 Isto.
176 Isto, 195. – 196.
177 B. Cherry, S. R. Jacob: Contemporary Nursing – Issues, Trends & Management, Six ed., Elsevier, St. Louis, 2014., 328.
178 D. Carnegi: Kako steći komunikacijske vještine, VBZ, Zagreb, 2014., 41.
179 A. Demarais, V. White, n. dj., 67.
180 J. C. Maxwell, L. Parott, n. dj., 149.
181 Vidi: Prvih trideset sekundi, u: R. Ailes, n. dj., 146.
182 J. M. Maxwell, L. Perrott, n. dj., 36. – 37.
183 A. Demarais, V. White, n. dj., 77.
184 A. Mehrabian, n. dj., 49.
185 Stendal: Crveno i crno, Veselin Masleša, Sarajevo, 1971., 132.
186 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.
187 https://www.sensa.hr/clanci/lifecoach/martha-beck-zasto-nikad-ne-bismo-smjeli-kritizirati
188 D. Niven: 100 jednostavnih tajni uspješnih ljudi – Što su znanstvenici otkrili i kako vi to možete iskoristiti, Profil, 2006., 36.
189 Vidi: R. Templer: The Rules of Work, Pearson Edu. Inc., 2003.
190 https://www.bitno.net/vjera/psovka-veliko-zlo/
191 https://www.bitno.net/vjera/psovka-veliko-zlo/
192 B. Tracy: Umetnost zaključenja prodaje, Finesa, Beograd, 2007, 72.
193 E. Fromm: Čovjek za sebe, Naprijed, Zagreb, 1986., 33.
194 Vidi: „Benigna agresija" u: E. Fromm: Anatomija ljudske destruktivnosti II., Naprijed, Zagreb, 1984., 11.

195 V. Wiener, *n. dj.*, 35. – 36.
196 S. Leinert Novosel, n. dj., 63.
197 Isto, 64.
198 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.
199 Isto, 268. – 269.
200 B. Obama: Odvažnost nade, Profil, Zagreb, 2008., 63.
201 A. Demarais, V. White,n. dj., 129.
202 C. Hawley: People skills, Alpha – Penguin Group, New York, 2014., 30.
203 R. S. Pritchard: Bridge, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 98. – 100.
204 Isto.
205 R. Ailes, n. dj., 202.
206 C. Hawley, n. dj., 213.
207 A. Mehrabian, *n. dj.*, 32. – 33.
208 A. Demarais, V. White, n. dj., 68. – 69.
209 G. Langguht, n. dj., 257.
210 S. D. Lane, n. dj., 132.
211 Isto, 133.
212 Isto, 134.
213 Isto, 135.
214 Isto, 135.
215 B. Cherry, S. R. Jacob, n. dj., 329.
216 Isto, 329. – 330.
217 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.
218 B. Cherry, S. R. Jacob, n. dj., 331.
219 Isto.
220 Izraz crvena haringa (idiom) navodno je proizišla iz prakse odvraćanja lovačkih pasa vučeći smrdljivu, soli sušenu, haringu preko staze životinje koju su išli.
221 Vidi: M. Zvonarević: Socijalna psihologija, Školska knjiga, Zagreb, 1989., 601. – 602.
222 V. Wiener, n. dj., 49. – 50.

9. VERBALNA KOMUNIKACIJA

223 R. Ailes, n. dj., 10.
224 Z. Tomić: Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2016., 680.
225 S. McCornack, n. dj., 188.
226 Vidi: http://struna.ihjj.hr/naziv/jezicni-determinizam/25206/
227 S. McCornack, n. dj., 192.
228 Isto, 195. – 197.

229 K. Reardon, n. dj., 5.
230 S. Tubbs, n. dj., 70.
231 Isto, 74. – 75.
232 F. Vreg, n. dj., 28.
233 https://www.enciklopedija.hr
234 Vidi: Dvosmislene poruke, u: A. Mehrabian: Silent Messages, 1971., 40.
235 Z. Tomić, n. dj., 684.
236 Isto, 97. – 98.
237 K. O. Locke, n. dj., 322.
238 R. Ailes, n. dj., 100.
239 M. Saville-Troike: An Integrated Theory of Communication, Norwood, New Yersey, 1985., cit. pr. K. O. Locke, *n. dj.*, 324..
240 K. O. Locke, n. dj., 324.

10. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

241 M. L. Knapp, J. A. Hall, n. dj., 5.
242 Isto.
243 Isto, 7.
244 S. McCornack, n. dj., 239.
245 Isto, 240.
246 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.
247 S. McCornack, n. dj., 241.
248 Neverbalna komunikacija također nam pomaže regulirati pozornost i ponašanje drugih.
249 S. McCornack, n. dj., 242. – 243.
250 Za romantične parove razina neverbalnoga sudjelovanja izravni je pokazatelj zdrave veze.
251 M. L. Knapp, J. A. Hall, n. dj., 118.
252 Isto, 118. – 120.
253 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 121. – 124.
254 Situacija u kojoj je malo aktivnosti može se percipirati kao toliko dosadna da osjećamo da smo tu „oduvijek".
255 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 123. – 124.
256 Isto, 129. – 130.
257 Isto, 132.
258 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.
259 Detaljnije: M. L. Knapp, S. A. Hall,n. dj., 133. – 134.
260 Isto, 136.
261 Isto, 138.
262 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.

263 Vidi: A. Mehrabian: Public Places and Private Spaces – The Psychology of Work, Play, and Living Environments, Basic Books Inc., Pub., New York, 1976.
264 A. Green, n. dj., 41.
265 A. Speer: Sjećanja iz Trećeg Reicha, „Otokar Keršovani", Rijeka, 1980., 99.
266 Isto.
267 Vidi: M. L. Patterson: Interpersonal distance, in: International Encyclopedia of Communication, Oxford University press, New York, Oxford, 1989., 340. – 343.
268 K. O. Locke, n. dj., 320.
269 Isto.
270 A. Pease, B. Pease: The Definitive Book of Body Language, Orion Books, London, 2004., 194. - 195.
271 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 155.
272 P. A. Andersen, n. dj., 43.
273 Isto.
274 A. Mehrabian, n. dj., 34.
275 A. Mehrabian, n. dj., 37.
276 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 155.
277 S. M. Lyman, M. B. Scott: Teritoriality: A neglected sociological dimension, Social Problems, 15., 1967., 236. – 249.
278 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 156.
279 A. Mehrabian, n. dj.,, 31.
280 A. Pease, B. Pease, n. dj., 7. – 8.
281 L. King: How to Talk to Anyone, Anything, Anywhere – The Secrets of Good Communication King, Gramercy, 1995., 45. – 46.
282 E. H. Radinger: Mudrost vukova – kako razmišljaju, planiraju i skrbe jedni o drugima, Mozaik knjiga, Zagreb, 2019., 63. – 64.
283 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.
284 A. Mehrabian, n. dj., 43. - 44.
285 Isto, 43.
286 P. Thomson: Tajna komunikacije, Barka, Zagreb, 1998., 116. – 117.
287 A. Pease, n. dj., 9. – 10.
288 K. Kurspahić: Bijela kuća – Američki predsjednički izbori, Oslobođenje, Sarajevo, 1984., 75.
289 P. Oborne, S. Walters, n. dj., 214.
290 A. Pease, B. Pease, n. dj., 220.
291 A. Green, n. dj., 39.
292 R. Ailes, n. dj., 26.
293 L. Young: Govor lica – Kako lice otkriva osobnost, Mozaik knjiga, Zagreb, 1994., 9. – 10.
294 S. Tubbs, *n. dj.,* 113.
295 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 3. – 4.
296 Isto, 10.
297 A. Pease, B. Pease, n. dj.,165.
298 Vidi: V. Wiener, n. dj., 23.
299 A. Green, n. dj., 40.
300 L. King, n. dj., 45. – 46.
301 M. Rijavec i D. Miljković: Neverbalna komunikacija, VERN, Zagreb, 2002., 37. - 39.

302 P. A. Andersen: Nonverbal Communication – Forms and Functions, Mayfield Pub. Company, Mountian View, California, 1999., 40.
303 S. Tubbs, n. dj., 115.
304 Isto
305 A. Pease, B. Pease, n. dj.,, 173. – 174.
306 P. Thomson, n. dj., 70. – 72.
307 A. Pease, B. Pease, n. dj., 181. – 184
308 V. Wiener, n. dj., 26.
309 Isto.
310 A. Pease, B. Pease, n. dj., 130. – 134.
311 Vidi: A. Mehrabian, n. dj., 6. – 7.
312 A. Pease, B. Pease, n. dj., 130. – 134.
313 Isto, 58.
314 A. Pease, B. Pease, n. dj., 53.
315 Isto, 33. – 34.
316 A. Pease, B. Pease, n. dj., 75. – 79.
317 L. Young, n. dj.,23.
318 Isto.
319 A. Pease, B. Pease, n. dj.,84.
320 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj.,10.
321 S. Tubbs, n. dj., 121.
322 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 11.
323 V. Wiener, n. dj., 28. – 29.
324 Vidi: R. L. Birdwhistell: Kinesic and Context – Essays on Body Motion Communication, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1970., 108. – 110.
325 G. Langguht, n. dj., 268.
326 M. Rijavec, D. Miljković, n. dj., 44.
327 V. Wiener, n. dj., 29.
328 S. Tubbs, n. dj., 126.
329 M. L. Knapp, J. A. Hall, n. dj., 428
330 Vidi: F. Goldman-Eisler: Psycholinguistics: Experiments in spontaneous speech, Academic Press, London, New York, 1968.
331 M. L. Knapp, J. A. Hall, n. dj.,430.
332 J. A. Hall: Nonverbal seks differences: Communication accuracy and expressive style, John Hopkins University Press, Baltimore, 1984.
333 V. Wiener, n. dj., 44.
334 M. L. Knapp, J. A. Hall, *n. dj.,* 231.
335 Isto, 232.
336 V. Wiener, n. dj., 31. – 32.
337 P. A. Andersen, n. dj., 308.
338 Isto.
339 B. Skoko, n. dj., 191
340 Vidi: J. T. Molly: Dress for Success, Warner Books, New York, 1975., 1. – 10.
341 V. Wiener, n. dj., 32.
342 Isto, 33.

11. AKTIVNO SLUŠANJE

343 S. Englund: Napoleon – Politički život, Naklada Ljevak, Zagreb, 2008., 159.
344 C. Hawley, n. dj., 17.
345 S. Tubbs, n. dj., 138.
346 V. Wiener, n. dj., 31.
347 S. Tubbs, n. dj., 139.
348 V. Wiener, n. dj., 142.
349 S. Tubbs, n. dj., 140.
350 B. Tracy, n. dj., 307.
351 S. E. Lucas, n. dj., 50. – 53.
352 A. Green, n. dj., 45.
353 S. Tubbs, n. dj., 145.
354 Isto, 146. – 148.
355 S. Tubbs, n. dj., 155.
356 C. Hawley, n. dj., 19.
357 S. E. Lucas, n. dj., 53. – 59.
358 D. Carnegie, n. dj., 56.
359 S. Tubbs, n. dj., 136.
360 A. M. Sallee, n. dj., 342.

12. JAVNA KOMUNIKACIJA

361 R. E. Freeman: Strategic management: A stakeholder approach, Marshfield, Pitman, MA., 119., cit. pr. R. R. Ulmer, M. W. Seeger, T. L. Sellnow, R. R. Ulmer, M. W. Seeger, T. L. Sellnow: Stakeholder theory, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 810.
362 Z. Tomić, M. Radalj, D. Jugo: Javna komunikacija, HUM, XV (2020.) 23., Filozofski fakultet, Mostar, 2020., 10.
363 S. Tubbs, n. dj., 381.
364 Isto, 382.
365 Infotainment je izraz koji se koristi za opis povezanost informacija i zabave, sadržaja i prezentacija koji sve više dominiraju u vijestima i najvećem dijelu medija. Vjerodostojnost takve kombinacije često je upitna jer se sve više ide prema senzacionalizmu kako bi se skrenula pozornost na sadržaj. Informativna emisija koja sadržava veći broj zabavnih, tj. ležernih elemenata; također zabavni program (tj. program o događajima u industriji zabave) u formi informativne emisije.
366 Aristotel: Retorika, Unireks, Podgorica, 2008., 46.
367 M. Tafra-Vlahović: Javni govor - Priprema, nastup, utjecaj, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2013., 55. - 56.
368 S. E. Lucas, *n. dj.*, 301.
369 *entimem* (grčki ἐνθύμημα: misao, dosjetka), skraćeni oblik silogizma u kojem je zaključak izveden iz jedne premise, dok se druga podrazumijeva. Npr.: Astronauti su ljudi, dakle i astronauti griješe (podrazumijeva se premisa: svi ljudi griješe). https://www.enciklopedija.hr
370 Aristotel, n. dj., 155.

371 D. L. Wilcox, G. T. Cameron: Public Relations, Strategies and Tactics, Pearson, Boston, 2009., 57.
372 S. E. Lucas: *Umijeće javnog govora,* 10. izdanje, MATE marketing tehnologija, McGraw Hill, Zagreb, 2015., 382.
373 Vidi: Speaking to a Team or Small Group, in: C. Hawley, n. dj., 257.
374 Isto, 394. - 395.
375 M. T. Ciceron: O govorniku, Marica hrvatska, Zagreb, 2002., 34. – 35.
376 Platon: Obrana Sokratova, Matica hrvatska, Zagreb, 2009., 7.
377 M. T. Ciceron, n. dj., 38.
378 S. Tubbs, n. dj., 383.
379 Vidi: G. Kišiček, n. dj., 27.
380 S. Tubbs, n. dj., 386. – 387.
381 M. T. Ciceron, n. dj., 37.
382 S. E. Lucas, n. dj., 96. – 97.
383 S. Tubbs, n. dj., 394.
384 Ljudi nisu ni za što zainteresirani kao za same sebe, za vlastite probleme i načine njihova rješenja. Činjenica je da je to… glavno polazište uspješnog javnog govora.
385 S. E. Lucas, n. dj., 98.
386 M. Tafra-Vlahović, n. dj., 80.
387 S. E. Lucas, n. dj., 106.
388 Isto, 76. – 78.
389 Vidi: M. Tafra-Vlahović, n. dj., 69.
390 S. E. Lucas, n. dj., 81.
391 Isto.
392 Vidi: M. Tafra-Vlahović, n. dj., 71.
393 S. E. Lucas, n. dj., 87.
394 Isto, 89.
395 Isto, 120. – 125.
396 Potkrepljenje je termin koji se najčešće upotrebljava u psihologiji učenja. Značenje mu nije moguće jasno precizirati, ali bit je sljedeća – ako je određena radnja praćena pozitivnim efektima (za onog tko je izvodi) ona će biti učvršćena u pamćenju, a vjerojatno i u ponašanju, i obrnuto, ako su efekti negativni, ponašanje će biti eliminirano (ali dobro se zapitajte hoće li biti eliminirano i u pamćenju).
397 S. E. Lucas, n. dj., 142.
398 M. T. Ciceron, n. dj., 228.
399 S. E. Lucas, n. dj., 147.
400 Isto, 155. – 156.
401 R. Ailes, n. dj., 170.
402 Z. Tomić, n. dj., 683.
403 M. T. Ciceron, n. dj., 227.
404 S. E. Lucas, n. dj., 255.
405 B. Jeljcin: Ponoćni dnevnici, 2000., VBZ, Zagreb, 2000., 45.
406 M. T. Ciceron, n. dj., 37.
407 S. E. Lucas, n. dj., 233. – 234.
408 S. Jovičić: Govorna komunikacija, Nauka, Beograd, 1999., 95. – 96.
409 S. E. Lucas, n. dj., 249. – 250.
410 R. Ailes, n. dj., 117. – 118.
411 S. Tubbs, n. dj., 417. – 418.
412 Grupa i skupina su u ovome pristupu sinonimi.

413 S. F. Robbins: Essentials of Organizational Behavior, eighth ed., Pearson, Printice Hall, New Yersey, 2005., 101.
414 K. K. Reardon, n. dj., 186.
415 Vidi: L. G. Schiffman, L. L. Kanuk, *n. dj.,* 263.
416 S. F. Robbins, *n. dj.,* 102.
417 S. Tubbs, n. dj., 346.
418 S. F. Robbins, n. dj., 102.
419 K. K. Reardon, *n. dj.,* 186. – 187.
420 B. W. Tuckman: Development sequence in small groups, Psychological Bulletin, 63(6), 1965., 384. - 399.
421 S. Tubbs, n. dj., 358. – 360.
422 S. F. Robbins, n. dj., 102
423 S. Tubbs, n. dj., 361.
424 Vidi: M. Ajduković: Grupni pristup u psihosocijalnom radu. Načela i proces., DPP, Zagreb, 1997.
425 S. F. Robbins, n. dj., 103.
426 H. Gençer: Group Dynamics and Behaviour, Universal Journal of Educational Research 7 (1), 2019., 223. – 229.
427 Isto, 105.
428 Vidi: B. A. Fisher: Group communication, in: International Encyclopedia of Communication, Oxford University press, New York, Oxford, 1989., 261.
429 S. Tubbs, n. dj., 366.
430 K. K. Reardon, n. dj., 188. – 189.
431 S. R. Robbin: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, 1995., 132. – 133.
432 Isto, 190.
433 S. F. Robbins, *n. dj.,*109. – 110.
434 S. Tubbs, n. dj., 357.
435 K. K. Reardon, *n. dj.,* 190.
436 Vidi: D. Levi: Group Dynamics for Teams (4th ed.), Sage Publications, CA, Thousand Oaks, 2014.
437 M. Castells: Communication power, Oxford university press, New York, 2009., 19.
438 Isto, 20.
439 S. Tubbs, n. dj., 363. – 364.
440 S. F. Robbins, *n. dj.,* 144.
441 S. P. Robbins, T. A. Judge: Organizacijsko ponašanje, MATE, Zagrebačka škola za ekonomiju i menadžment, Zagreb, 2009., 375.
442 S. Tubbs, n. dj., 365.

14.KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

443 J. Old: Organizacijsko ponašanje u sportskim organizacijama, u: J. Beech, S. Chadwich: Sportski menadžment, MATE, ŽŠEM, 2010., 70.
444 L. Yeomans: Internal Communication in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 334.
445 Takav pristup B. Stauss, F. Hoffman pod pojmom employee communication (komunikacija sa zaposlenima) navode u R. J. Varey i B. R. Lewis: Minimizing internal

communciation gaps using business television in internal marketing: Directions for management, Routledge, London, 2000., 143. - 145., cit. pr. L. Yeomans, *n. dj.,* 359.
446 B. Skoko: Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, MPR, Zagreb, 2006., 260.
447 R. Bennett: Management, Informator, Zagreb, 1994., 197. – 198.
448 The Rise of the Internal Communicator, 2002.
449 L. Smith: Effective Internal Communication, CIPR, London and Sterling, 2005., 12.
450 P. Baines, J. Egan, F. Jefkins: Public Relations – Contemporary Issue and Techniques, Elsevier, Burlington, 2004., 314.
451 L. Yeomans, n. dj., 363.
452 L. Smith, n. dj., 74.
453 Isto.
454 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom: Odnosi s javnošću, Mate, Zagreb, 2003., 265. – 277.
455 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore: Public Relations – The Profession and the Practice, McGraw Hill, Boston, 1997., 277. – 280.
456 J. White: How to Understand and Manage Public Relations: Jargon Free Guide to Public Relations Management, Business Book Limited, London, 1991., 50. – 53.
457 T. Newbold, E. Scholes: *Turning Strategy into Action,* in: E. Scholes: Handbook of Internal Communication, Gower publishing, Burlington, 1997., 97. – 219.
458 S. Harrison: Public Relations – An Introduction, International Thomson Business Press, London, 2000., 111. - 116.
459 J. Burnett, S. Moriarly: Introduction to Marketing Communications, Prentice–Hall, Upper Saddle River, NJ, 1998., 347., cit. pr. N. Brkić: Upravljanje marketing komuniciranjem, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2003., 366.
460 N. Ćorić: Korporativna komunikacija, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, Mostar, 2019., 124. – 126.
461 M. Kunczik: Odnosi s javnošću – koncept i teorije, FPZ, Zagreb, 2006., 187.
462 Isto.
463 R. L. Heath, W. T. Coombs: Today's Public Relations – An Introduction, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006., 31.
464 A. Davis: Everything You Should Know About Public Relations, Kogen page, London, 2003., 107. – 108.
465 Isto, 29.
466 C. van Riel, C. J. Fombrun: Essentials of Corporate Communication, Routledge, London, New York, 2007., 26.
467 E. Wood: Corporate Communication, in: Exploring Public Relations, R. Tench, l. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 541.
468 C. van Riel, Principles of Corporate Communication.
469 http://www.spem.si
470 M. Kunczik, n. dj., 185.
471 A. Zerfass: Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration, in: M. Piwinger, A. Zerfass: Handbuch nternehmenskommunikation, Gabler, Wiesbaden, 2007., 23.
472 Organizacijska komunikacija je u angloameričkome prostoru, kao i na njemačkom govornom području, relativno mlado istraživačko područje. Početci istraživanja u Sjedinjenim Američkim Državama datiraju do 40-ih godina prošloga stoljeća. Polazište je bila interpersonalna komunikacija, kao i publikacije o poslovnoj komunikaciji. Razne

knjige s tim naslovom pišu se do danas gotovo na svim jezicima, s naglaskom kako pisati učinkovite dopise i uvjerljive prezentacije na sastancima. Na hrvatskom jeziku postoji nekoliko izdanja o poslovnoj komunikaciji.
473 Z. Milas: Uvod u korporativno komuniciranje – Teorijski pristupi i organizacijski modeli, Novelti Millenium, Zagreb, 2011., 113.
474 M. Rouse, S. Rouse, n. dj., 238.
475 http://www.virgin.co.uk
476 D. Löwensberg: Corporate Image, Reputation and Identity, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 257.
477 M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović: Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004., 7.
478 Isto, 14.
479 Isto, 13.
480 P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., 735.
481 S. P. Robbins, n. dj., 229.
482 P. Sikavica, n. dj., 738.
483 S. P. Robbins, n. dj., 235.
484 E. Wood: Corporate identity, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2002., 74.
485 Z. Tomić, n. dj., 340.
486 Baines, P., Egan, J., Jefkins, F., n. dj., 363.
487 Z. Tomić, n. dj., 341.
488 E. Osredečki: Odnosi s javnošću – Public Relations, Edo, Samobor-Zagreb, 1995., 87.
489 U. Johannsen: Das Marken - und Firmenimage, Berlin, 1971., 117.; M. Eisenegger: Reputation in der Mediengesellschaft, Wiesbaden, 2005., 23.; C. van Riel, C. J. Fombrun, *n. dj.*, 24.; S. Helm, *n. dj.*, 43.
490 B. Schmid, B. Lyczek(Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden, 2006., 52.
491 M. Rouse, S. Rouse, n. dj., 239.
492 B. Schmid, B. Lyczek, n. dj., 81.
493 M. Rouse, S. Rouse, n. dj., 78.
494 A. Davis, n. dj., 12.
495 B. F. Schmidu, B. Lyczeku, n. dj., 52.
496 Z. Tomić, n. dj., 97. – 98.
497 R. D. Smith: Strategic Planing for Public Relations, Lawrence Erlbaum, 2005., 42.
498 Vidi: B. Kuchar: Priručnik za odnose s javnošću za državne službenike u Bosni i Hercegovini, UNDP Bosna i Hercegovina, Sarajevo, 2007., 17.
499 Masa je grupa individuuma promatrana izvan njihove socijalne organizacije (H. C. Warren, 1934.), cit. pr. M. Zvonarević, 1998., 395.
500 M. Radojković, B. Stojković: Informacijsko - komunikacijski sistemi, Clio, Beograd, 2004., 212.
501 S. Dibb, L. Simkin, W. Pride: Marketing, Mate, Zagreb, 1995., 718.
502 N. de Bussy: Primjena razmišljanja o interesno utjecajnim skupinama na odnose s javnošću, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUOJ, Zagreb, 2010., 337.
503 P. Sikavica, n. dj., 669. – 670.
504 Isto, 670. – 671.
505 Z. Tomić, n. dj., 819.

506 M. Langford: Crisis Public Relations Management, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 397.
507 B. Novak: Krizno komuniciranje, Binoza Press, Zagreb, 2001., 28.
508 D. Jugo: Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, 2017., 20.
509 K. Fearn-Banks: Crisis Communications. A Rewiew of Some Best Practices, in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., International Education and Professional Publisher, Thousand Oaks, London 2001., 480.
510 P. Ašanin Gole: Komuniciranje u kriznih in konfliktnih okoliščinah, IABC, u: B. Novak, *n. dj.,* 28.
511 U. Krystek: Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Gabler, Wiesbaden, 1987., 6.
512 Z. Tomić, Z. Milas: Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao, Vol. XLIV, br. 1., 2007., 141.
513 T. Coombs: Ongoing Crisis Communications, Sage Publications, Los Angeles, 2012., 5.
514 J. Bernstein: Krizni menadžment – vodič za menadžere, Mate-marketing tehnologija, Zagreb, 20202., 1.
515 R. F. Littlejohn: Corporate Crisis Leaders: A Team Approach, American Corporate leaders Association, New York, NY, 1983., 24.
516 J. Darling: Crisis management in international business: keys to effective decision making, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 15., 1994., 5.
517 S. Fink: Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild, Cincinnati, 2002., 15.
518 R. Nurmi, J. Darling: International Corporate leadership: The Primary Competitive Advantage, International Business Press, New York, 1997., 84.
519 P. Shrivastava, A., Huff, J. Dutton: Advances in Strategic Management, JAI Press, Vol. 9. Greenwich CT, 1993., 30.
520 K. Fearn Banks: Crisis Communications: A Casebook Approach, Routlege, New York, 2011., 2.
521 Isto, 3.
522 B. Skoko: Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, Millenium Promocija, Zagreb, 2006., 90.
523 M. Langford: Upravljanje kriznim odnosima s javnošću, u: Otkrivanje odnosa s javnošću, ur. Tench, R. i Yeomans, L. HUOJ, Zagreb, 2009., 432.
524 A. Zaremba: Crisis Communication: Theory and Practice, M. E. Sharpe, New York, 2010., 23.
525 W. Crandall, J. Parnell, J. Spillan: Crisis Management in the New Strategy Landscape, Sage Publications, Thousand Oaks, London, 2014., 197. – 198.
526 T. Sellnow, M. Seeger: Theorizing Crisis Communication, Wiley – Blackwell, Oxford, 2013., 13. – 14.
527 Isto.
528 W. Crandall, J. Parnell, J. Spillan: Crisis Management in the New Strategy Landscape, Sage Publications, Thousand Oaks, London, 2014., 198.
529 B. Novak, *n. dj.,* 37
530 M. Zvonarević, *n. dj.*, 680. – 681.
531 Vidi: J. Bernstein, *n. dj.,* 2.
532 B. Novak, *n. dj.,* 43.
533 R. Luecke: Upravljanje kriznim situacijama, Harvard Business Essentials, Zgombić & Partneri, Zagreb, 2005. 24. - 30.
534 Vidi: J. Bernstein, n. dj., 4.

535 Z. Tomić, n. dj., 825.
536 R. Luecke, n. dj., 69.
537 S. Black, n. dj., 167. – 179.
538 S. S. K. Clawson: Crisis Communication Plan: A PR Blue Print, http://www3.niu.edu/newsplace/crisis.html
539 M. Regester, J. Larkin: Risk Issues and Crisis Management, Great Britain, Clays Ltd, St Ives plc, 1998., cit. pr. B. Novak, n. dj., 127.
540 B. Novak, n. dj., 127.
541 J. Welch: Kako pobijediti, Naklada Zadro, Zagreb, 2005., 161. – 163.
542 G. D. Haddow, K. S. Haddow: Disaster Communications in a Changing Media World, Elsevier, Amsterdam, 2008., cit. pr. Informacijki menadžment u zaštiti i spašavanju-Hrestomatija, N. Ćurak (ur.), FPN, Sarajevo, 2009., 1.
543 Z. Tomić, *n. dj.*, 832. – 833.
544 D. Verčić i sur., n. dj., 132.
545 Isto, 136. – 137.
546 Isto, 137. – 139.
547 Isto, 138. - 139.
548 D. Verčić i sur., n. dj., 139. - 140.
549 R. Luecke, n. dj., 159.
550 B. Novak, n. dj., 172.
551 Z. Tomić, n. dj., 839.
552 J. Welch, n. dj., 156.
553 Isto, 158.

16. MASOVNA KOMUNIKACIJA

554 M. Kunczik, A. Zipfel, n. dj., 1998., 5. – 6.
555 M. Radojković, M. Miletić: Komuniciranje mediji i društvo, Stylos, Beograd, 2005., 83.
556 S. Tubbs, n. dj., 456. – 457.
557 Vidi: M. Kunczik, A. Zipfel, n. dj., 24. - 25.
558 Isto.
559 D. McQuail: Towards a Sociology of Mass Communications, London, 1969., 7., cit. pr. E. Kečo-Isaković: Izazovi mas-medija, TKD Šahinpašić, Sarajevo, 2006., 17.
560 F. Vreg (b): Društveno komuniciranje, CIP, Zagreb, 1975., 8.
561 F. Vreg, n. dj., 45. – 46.
562 M. Kunczik, A. Zipfel, n. dj., 1998., 25.
563 M. Radojković, M. Miletić, n. dj., 103.
564 M. Haralambos, M. Holborn: Sociologija – teme i perspektive, Golden marketing, Zagreb, 2002., 936.
565 Z. Peruško: Što su mediji?, u: Z. Peruško (ur.): Uvod u medije, Naklada Jesenski i Turk, Hrvatsko sociološko društvo Zagreb, Zagreb, 2011., 16.
566 Isto, 17.
567 R. Lorimer, n. dj., , 43.
568 Isto, 198.

569 G. Grabowski: The Seven Deadly Sins of Media Relations, Public Relations Quarterly, spring 1992., 37.
570 M. Sapunar: Osnove znanosti o novinarstvu, Naprijed, Zagreb, 2000., 46.
571 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, n. dj., 284.
572 Isto, 299.
573 M. Radojković, M. Miletić, n. dj., 131.
574 M. Mučalo: Radio, u: Z. Peruško (ur.): Uvod u medije, Naklada Jesenski i Turk, Hrvatsko sociološko društvo Zagreb, Zagreb, 2011., 109.
575 Isto, 122.
576 M. McLuhan: Razumijevanje medija, Golden marketing-tehnička knjiga, zagreb, 2008., 263.
577 Ch. Hull Wolfe: Korištenje radija i televizije kao propagandnog medija, u: R. Barton: Uspješna ekonomska propaganda, Privreda, Zagreb 1964., 419.
578 T. Kesić, n. dj., 228. – 229.
579 M. McLuhan, n. dj., 265.
580 Isto.
581 T. Perišin: Televizija, u: Z. Peruško (ur.): Uvod u medije, Naklada Jesenski i Turk, Hrvatsko sociološko društvo Zagreb, Zagreb, 2011., 142.
582 Ch. H. Wolfe, n. dj., 457.
583 R. Michels: Sociologija stranaka u suvremenoj demokraciji, Informator, Zagreb, 1990., 102.
584 B. Markić: Poslovna informatika, HKD Napredak, Sarajevo 2002., 345.
585 R. Klotz: Internet Politics: A Survey of Practices, u: R. P. Hart, D. R. Shaw (ed.): Communication in U. S. Electionsw-New Agendas, 2001., 186.
586 J. Street, n. dj., 180.
587 M. Sapunar: Novi mediji i novi sustav komuniciranja, u: Zbornik radova – Novi mediji, FPZ i HINA, Zagreb 1998., 3.
588 D. Watts, n. dj., 213.
589 A. Giddens: Sociologija, Nakladni zavod globus, Zagreb, 2007., 474. – 475.
590 N. Gilić: Filmski medij, u: Z. Peruško (ur.): Uvod u medije, Naklada Jesenski i Turk, Hrvatsko sociološko društvo Zagreb, Zagreb, 2011., 87.
591 Vidi: N. Brkić: Upravljanje marketing komuniciranjem, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 2003.
592 Leksikon radija i televizije, HRT, Ljevak, Zagreb, 2016., 259.

17. INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA

593 L. A. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, n. dj., 164.
594 Isto, 166.
595 Razgovor je, stoga, osnova za mnoge druge temeljne funkcije razgovora.
596 L. A. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, n. dj., 172. – 173.
597 Isto, 178.
598 Meksikanci izravne prepirke smatraju nepristojnima. Meksikanac će obično svaku interakciju učiniti skladnom.
599 L. A. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, n. dj., 181.
600 Isto, 190. – 191.

601 F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, n. dj., 400. – 401
602 Isto, 440.
603 Vidi: Z. Tomić, n. dj., 526.
604 F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, n. dj., 441.
605 Isto.
606 D. Victor: International Business Communication, Harper Collins, New York, 1992., 66.
607 K. O. Locke, n. dj., 321.
608 E. T. Hall: Hidden Differences: Doing Business with the Japanese, Anchor-Doubleday, Garden City, New York, 1987., 25.
609 Isto.
610 F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, n. dj., 443. – 444.
611 G. Szondi, n. dj., 126.
612 Isto.
613 Vidi: Z. Tomić, n. dj., 528.
614 G. Szondi, n. dj., 127.
615 Isto.
616 L. A. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, n. dj., 202.
617 Isto, 242.
618 K. O. Locke, n. dj., 319.
619 Isto.
620 L. A. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, n. dj., 210.
621 K. O. Locke, n. dj., 318.
622 R. L. Birdwhistell: Kinesics and Context: Essays on Body Motion Communication, University of Pennsylvania Press, 1970., 81.
623 K. O. Locke, n. dj., 320.
624 A. Pease, B. Pease, n. dj., 118.
625 Isto, 118. – 120.
626 Isto, 120. – 121.
627 Isto, 121.
628 K. O. Locke, n. dj., 320.
629 Isto.
630 Isto, 114.
631 J. Previšić, Đ. Ozretić Došen: Međunarodni marketing, Massmedia, Zagreb, 1999., 792.
632 F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, n. dj., 450.
633 K. O. Locke, n. dj., 320.
634 L. A. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, n. dj., 213.
635 P. Smith, n. dj., 232.
636 A. Pease, B. Pease, n. dj., 114.
637 L. A. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, n. dj., 235.
638 Isto, 236.
639 Isto, 225. – 227.

18. SUPORTIVNA KOMUNIKACIJA / KOMUNIKACIJA POTPORE

640 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.
641 P. Tournier: Umijeće slušanja, Đakovo, 1997., 9.
642 Isto, 18.
643 B. R. Burleson, E. L. Macgeorge, n. dj., 376.
644 Isto.
645 Vidi: G. Caplan: Support systems and commnity nebtal health, Behavioral Pub., New York, 1974.
646 S. Cobb: Social support as moderator of life stress, Psichosomatic Medicine, 38., 1976., 300. – 314.
647 Vidi: G. E. Moss: Illness, immunity and social interaction, John Wiley, New York, 1973.
648 B. R. Burleson, E. L. Macgeorge, n. dj., 377. – 380.
649 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.
650 B. R. Burleson, E. L. Macgeorge, n. dj., 384.
651 Isto, 386.
652 Isto, 386. – 387.

19. EMPATIJA U KOMUNIKACIJI

653 Vidi: J. C. McCroskey, V. P. Richmond, n. dj., 93. – 94.
654 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.
655 M. Hewstone, W. Stroebe: Socijalna psihologija, Naklada Slap, 2003., 522.
656 C. Hawley, n. dj., 23.
657 Vidi: S. Lane, n. dj., 254. 255.
658 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg: Interpersonal Communication – Concepts, Components and Contexts, Wm. C. Brown Pub., 1983., 220.
659 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.
660 Vidi: S. Trenholm, A. Jensen, n. dj., 134. – 135.
661 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, n. dj., 220. – 221.
662 J. R. Gibb: Defensive Communication, Journal of Communication, 11., 1961., 141. – 148.
663 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.
664 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, n. dj., 222. – 223.

665 Vidi: W. A. Peteron: The Art of Living Treasure Chest, Simon and Schauster, New York, 1977., 75.
666 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.
667 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, n. dj., 225.
668 Isto, 225. – 228.
669 Isto, 231. – 236.

20. SUKOB U KOMUNIKACIJI

670 S. Tubbs, n. dj., 162.
671 Isto, 162. – 163.
672 S. P. Robbins, T. A. Judge, n. dj., 504.
673 S. P. Robbins, n. dj., 193. – 194.
674 P. Sikavica, n. dj., 765.
675 Isto.
676 Isto, 766.
677 M. Haralambos, M. Holborn: Sociologija – teme i perspektive, Golden marketing, Zagreb, 2002., 1049.
678 P. Sikavica, n. dj., 768.
679 Isto.
680 Isto, 768. – 769.
681 Vidi: S. Tubbs: Human communication – principles and Contexts, 2010., 163.
682 P. Sikavica, n. dj., 772.
683 Isto.
684 S. Tubbs, n. dj., 163.
685 Isto, 163. – 164.
686 P. Sikavica, n. dj., 776.
687 S. Tubbs, n. dj., 164.
688 P. Sikavica, n. dj., 776.
689 S. Tubbs, n. dj., 164. – 165.
690 P. Sikavica, n. dj., 777.
691 S. Tubbs, n. dj., 166.
692 S. P. Robbins, T. A. Judge, n. dj., 506.
693 Isto, 508. – 509.
694 Isto.
695 Vidi: S. P. Robbins, n. dj., 198.
696 Više u: S. P. Robbins, T. A. Judge, n. dj., 512. – 514.
697 S. Tubbs, n. dj., 166.
698 Isto, 166. -167.
699 Vidi: J. Nierenberg, I. S. Ross: Tajna uspješnog pregovaranja, Školska knjiga, Zagreb, 2005., 62. – 63.
700 Model su razvili Klimann i Thomas (1975.).
701 S. Tubbs, n. dj., 167.
702 Isto, 170.

703 Vidi: S. McCormack, n. dj., 287. – 288.
704 P. Sikavica, n. dj., 786.
705 Vidi: K. Floyd, n. dj., 372.
706 S. P. Robbins, T. A. Judge, n. dj., 513.
707 Vidi: V. Wiener, n. dj., 36. – 39.
708 P. Sikavica, n. dj., 787.
709 Isto, 782.

21. PERSUAZIJA I KOMUNIKACIJA

710 J. Borg: Persuasion, Pearson, Printice Hall, Harlow, 2007., 11.
711 K. K. Reardon, n. dj., 125.
712 D. L. Wilcox, G. T. Cameron: Public Relations Writing and Media Techniques, Allyn & Bacon, 1990., 224.
713 M. Pfau, H.-H. Wan: Persuasion: An Intrisic Function of Public Relations, in: Public Relations Theory II., C. H. Botan, V. Hazleton (ed.), LEA Pub., Mahwah, 2006., 102.
714 Cit. pr. J. Fawkes: Public Relations, Propaganda and the Psychology of Persuasion, in: R. Tench, L. Yeomans (eds.), Exploring Public Relations, FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 271.
715 A. S. Reber, E. S. Reber: Rečnik psihologije, Službeni glasnik, Beograd, 2010., 414.
716 W. L. Benoit, P. L. Benoit: Persuazivne poruke-Proces utjecanja, Naklada Slap, Zagreb, 2013., 7.
717 Isto, 8.
718 Isto, 9.
719 Isto, 9. – 10.
720 K. K Reardon, n. dj., 128.
721 W. L. Benoit, P. L. Benoit, n. dj., 10.
723 Isto.
724 Isto.
725 Isto, 11.
726 M. Hewstone, W. Stroebe (ur.): Socijalna Psihologija – Europka perspektiva, Naklada Slap, Zagreb, 2001., 196.
726 M. Hewstone, W. Stroebe (ur.), n. dj., 196.
727 W. L. Benoit, P. L. Benoit, n. dj., 16.
728 Isto, 7.
729 Isto.
730 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, n. dj., 183. – 184.
731 W. L. Benoit, P. L. Benoit, n. dj., 16.
732 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, n. dj.,183.
733 Isto, 183. – 184.
734 Isto, 184.
735 W. L. Benoit, P. L. Benoit, n. dj., 32. – 33.
736 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, n. dj., 179. – 183.
737 Vidi: J. Borg, *n. dj.*, 51.
738 W. L. Benoit, P. L. Benoit, n. dj., 61.
739 Isto, 65.
740 K. K Reardon, n. dj., 146.

741 Isto, 147
742 Isto, 148. – 149.
743 C. Hawlwy, n. dj., 179. – 180.
744 W. L. Benoit, P. L. Benoit, n. dj., 44.
745 Isto, 52.
746 Isto, 52. – 53.
747 Vidi: G.C. Woodward, R. E. Denton: Persuasion and Influence in American Life, 3rd edn., Prospect Heights, Waveland, 1996.
748 W. L. Benoit, P. L. Benoit, n. dj., 44.

22. SELF-PRISTUPI I KOMUNIKACIJA

749 K. Lacković-Grgin, Z. Penezić: Ličnost – razvojno-psihološka perspektiva, Naklada Slap, 2018., 157.
750 D. Miljković, M. Rijavec: Razgovori sa zrcalom, IEP, Zagreb, 2001., 6.
751 P. Senge i dr.: Peta disciplina u praksi, Mozaik, Zagreb, 2002., 170.
752 J. A. Chestara: PPR-Personal Public Relations, Sage Pub., New York, 1988., 33.
753 D. Niven, n. dj., 25.
754 Isto, 35.
755 Z. Tomić, n. dj., 658.
756J. A. Chestara, n. dj., 38.
757 Isto, 39.
758 Vidi: F. Vreg, n. dj., 89.
759 K. Lacković-Grgin, Z. Penezić, n. dj., 158.
760 Isto, 168.
761 http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/self-concept/
762 Isto.
763 S. Simmons, J. C. Simmons Jr.: Emocionalna inteligencija – procjene i vrste, Izvori, Zagreb, 2000., 71.
764 K. Lacković-Grgin, Z. Penezić, n. dj., 197. – 198.
765 D. Miljković, M. Rijavec, n. dj., 22.
766 G. Langgut: Angela Merkel, Mozaik, Zagreb, 2006., 268.
767 V. E. Frankl: Čovjekovo traganje za smislom, Planetopija, Zagreb, 2010., 74. – 76.
768 S. Simmons, J. C. Simmons Jr., n. dj., 71.
769 V. Wiener, n. dj., 102.
770 D. Miljković, M. Rijavec, n. dj., 24.
771 C. Powell: Moje američko putovanje, Profil, Zagreb, 2005., 431.
772 S. Simmons, J. C. Simmons Jr., n. dj., 74.
773 D. Niven, n. dj., 10.
774 D. Miljković, M. Rijavec, n. dj., 23. – 24.
775 S. Simmons, J. C. Simmons Jr., n. dj., 72.
776 Vidi: „Osjećanje svoje niže vrijednosti i težnja za važenjem“, u: A. Adler: Poznavanje čoveka, Dereta, Beograd, 2018., 62.
777 Isto, 73. – 74.
778 K. Lacković-Grgin, Z. Penezić, n. dj., 214.
779 Isto, 215. – 217.

780 R. Yeung: Confidence – The art of getting whatever you want, Pearson, Printice Hall Life, Harlow, 2008., 5.
781 Isto, 10.
782 Isto, 29.
783 A. Adler: Poznavanje čoveka, Dereta, Beograd, 2018., 150.
784 R. Yeung, n. dj., 49. – 50.
785 Isto, 65.
786 https://www.radnaterapija.net/sto-je-samoregulacija
787 K. Lacković-Grgin, Z. Penezić, n. dj., 235.
788 Isto, 236.
789 S. Stosny, https://www.psychologytoday.com/us/blog/anger-in-the-age-entitlement/201110/self-regulation
790 Vidi: Ličnost – Razvojno psihološka perspektiva, K. Lacković-Grgin, Z. Penezić, n. dj., 241.
791 K. Lacković-Grgin, Z. Penezić, n. dj., 245.
792 http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/self-complexity/, 1. 5. 2020.
793 Isto.
794 Isto.
795 Isto.
796 https://www.thefreedictionary.com/Self+attribution
797 http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/self-attribution/
798 Isto.

23. MOĆ, DOMINACIJA I KOMUNIKACIJA

799 S. P. Robbins, T. A. Judge, n. dj., 471
800 B. Woodward: Strah – Trump u Bijeloj kući, Naklada 24 stata d.o.o., Zagreb, 2018.
801 Đ. Šušnjić: Ribari ljudskih duša, Čikoja štampa, Beograd, 2004., 8.
802 Vidi: A. Mehrabian, n. dj., 24. – 25.
803 Davorin Rudolf: Predgovor hrvatskom izdanju, u: N. Ferguson: Kissinger 1923. – 1968. Idealist, MATE marketing tehnologije, Allen Lane, 2020., xxvi.
804 S. P. Robbins, n. dj., 178
805 B. Woodward, n. dj., 3.
806 Isto, 179.
807 S. P. Robbins, T. A. Judge, n. dj., 476.
808 Isto, 470.
809 J. Reeve: Razumijevanje motivacije i emocije, Naklada Splap, Jastrebarsko, 2010., 193.
810 Isto, 194.
811 Vidi: Opća i nacionalna enciklopedija u 20 knjiga, V. knjiga, Da-Ei, Pro Leksis, Večernji list, Zagreb, 2005., 157.
812 C. R. Berger: Power, Dominance, and Social Interaction, In: M. L. Knapp, G. R. Miller (eds.), Handbook of interpersonal communication (2nd ed.), Thousand Oaks, Sage, CA, 1994., 450. – 507.
813 Isto.
814 V. Wiener, n. dj., 5. – 6.
815 Isto, 6.

24. UPRAVLJANJE IMPRESIJAMA

816 Z. Tomić, I. Tomić, D. Pavić: Upravljanje impresijama, South Eastern European Journal of Communication, University of Mostar, Volume 2., No 2., Mostar, Winter 2020., 36.
817 Vidi: P. Rosenfeld, R. A. Giacalone, C. A. Riordan: Impresion Management in Organization, Routledge, London, New York, 1995., 4. - 5.
818 A. Giddens: Sociologija, Nakladni zavod Globus, Zagreb, 2007., 94. - 95.
819 A. Norris: Impresion management: Considering Cultural, Social, and Spiritual Factors, Inquiries Journal, Vol. 3., No 07, 2011., http://www.inquiriesjournal.com
820 https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/impression-management-definition-example/
821 G. F. Wenzel: Impression Management, Grin verlag, Open Pub., Norderstedt, 2006., 6.
822 Neki psiholozi prave razliku između upravljanja dojmom i samopredstavljanja jer prema njima upravljanje dojmom uključuje samo namjerne i svjesne strategije.
823 https://dictionary.apa.org/impression-management
824 Isto.
825 A. Norris: Impresion management: Considering Cultural, Social, and Spiritual Factors, Inquiries Journal, Vol. 3., No 07, 2011.
826 D. M. Newman: *Sociology: Exploring the architecture of everyday life,* Pine Forge Press, Thousand Oaks, 2009., 173., http://www.inquiriesjournal.com
827 Isto, 183.
828 Isto, 172.
829 M. L. Andersen, H. L. Taylor: *Sociology: The essentials*. Wadsworth Publishing, Belmont, 2006., 104.
830 Vidi: J. B. Sinha: *Culture and organization national behaviour,* Sage Publications., Thousand Oaks, CA, 2009., 104., http://www.inquiriesjournal.com
831 D. M. Newman, *n. dj.,* 183.
832 A. Giddens: *Sociology,* Cambridge, UR, UK: Polity Press. 2005., 142.
833 Z. Tomić, I. Tomić, D. Pavić, n. dj., 38.
834 https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/impression-management-definition-example/
835 C. Turner: *Vođenje do uspjeha – Stvaranje poduzetničkih organizacija,* Mozak knjiga, Zagreb, 2003., 133.
836 http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/self-presentation
837 R. A. Giacalone, P. Rosenfeld: *Self-Presentation and Self-Promotion in an Organizational Setting*, The Journal of Social Psyhology, 126 (3), 2001., 321. – 326.
838 http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/self-presentation
839 Z. Tomić, I. Tomić, D. Pavić, n. dj., 39.
840 Ljudi mogu jednostavno predstaviti sliku koja je u skladu s načinom na koji vole razmišljati o sebi ili barem kako su navikli razmišljati o sebi.
841 Z. Tomić, I. Tomić, D. Pavić, n. dj., 40.
842 http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/self-promotion
843 M., E. Roloff, K. P. Soule: Interpersonal Conflict, in: M. L. Knapp, J. A. Daly: Handbook of interpersonal communication, Sage Pub., Thousand Oaks, 2002., 504.
844 Otkako je Albert Bandura 1977. objavio članak pod naslovom „Samoefikasnost: prema objedinjavajućoj teoriji promjene ponašanja", pojam samoefikasnosti postao je sveprisutan u psihologiji i srodnim područjima.
845 http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/self-reference-effect

846 Samosvijest se često povezuje s procesima koji su ključni za samoregulaciju. Samosvjesnoga pojedinca karakterizira kontrola i intencionalnost.
847 A. Fenigstein, M. F. Scheier, A. H. Buss: Public and private self-consciousness: Assessment and theory, Journal of Consulting and Clinical Psychology, 43, 1975., 522. – 527., http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/self-awareness
848 Z. Tomić, I. Tomić, D. Pavić, n. dj., 41.
849 http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/self-awareness
850 S obzirom na individualne razlike u samoregulaciji, komponente ljestvice samosvijesti često se uspoređuju s onim u skali samo-nadzora (self-monitoring) koju je uveo Mark Snyder.
851 http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/self-awareness
852 https://www.alleydog.com/glossary/definition.php?term=Positive+Illusions
853 S. E. Taylor, J. D. Brown: Illusion and Well-Being – a Social Psychological Perspective on Mental-Health, *Psychological Bulletin, 103(2), 193. – 210.*, 1988., http://positivepsychology.org.uk/positive-illusions
854 Isto.
856 Vidi: http://positivepsychology.org.uk/positive-illusions
856 Z. Tomić, I. Tomić, D. Pavić, n. dj., 42.
857 S. E. Taylor, J. D. Brown: Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health, Psychological Bulletin, 103, 1988., 193. – 210., http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/positive-illusions
858 Z. Tomić, I. Tomić, D. Pavić, n. dj., 42.
859 S. E. Taylor, J. D. Brown: Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health, Psychological Bulletin, 103, 1988., 193. - 210., http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/positive-illusions.

25. KOMUNIKACIJA NA RADNOME MJESTU

860 M. J. Rouse, S. Rouse, n. dj., 21.
861 P. M. Sias, T. Perry: Disengaging from workplace relationships: A research note, Human Communication, Studies 54., 2004., 322. – 337.
862 M. J. Rouse, S. Rouse, n. dj., 22.
863 Vidi: K. Miller: Organizational Communication: Approaches and Processes, Wadsworth, Belmont, CA, 1995.
864 S. McCormack, *n. dj.*, 423.
865 Vidi: G. L. Kreps: Organizational Communication. Longman, New York, 1990.
866 Isto.
867 J. R. Gibb: Defensive Communication, Journal of Communication, 11., 1961., 141. – 148.
868 S. McCormack, n. dj., 428.
869 M. J. Rouse, S. Rouse, n. dj., 29.
870 Vidi: D. Katz, R. Kahn: The Social Psychology of Organizations, Wiley, New York, 1966.
871 Isto.
872 M. J. Rouse, S. Rouse, n. dj., 28.
873 S. McCormack, n. dj., 439.
874 Vidi: P. M. Forni, Choosing Civility: The twenty-five rules of considerate conduct, St. Martin's Griffin, New York, 2002.

875 S. McCormack, n. dj., 440.
876 Isto.
877 T. L. Braun: Delegiranje odgovornosti, Harvard Business Press, Datastatus, Beograd, 2008, 35.
878 P. McManus: Mentorski rad sa zaposlenima, Harvard Business Press, Datastatus, Beograd, 2008., 5.
879 B. J. Tepper: Consequences of abusive supervision, Academy of Management Journal, 43., 2000., 178. – 190.
880 P. M. Sias, K. J. Krone, F. M. Jablin: An ecological systems perspective on workplace relationships. In: M. L. Knapp, J. A. Daly (Eds.): Handbook of interpersonal communication, Sage, Thousand Oaks, 2002., 615. – 642.
881 Cit. pr. S. McCormack, *n. dj.,* 445.
882 Vidi: R. P. Clair: Organizing silence. State University of New York Press, Albany, 1998.
883 I. F. Fitzgerald: Sexual Harassment: A research analysis and agenda for the 1990s. Journal of Vocational Behavior, 1993. 42, 5. – 27.
884 M. J. Rouse, S. Rouse, n. dj., 29.
885 Vidi: E. M. Eisenberg, H. L. Goodall, Jr.: Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint (4th Ed.), Bedford / St. Martin's, Boston, 2004.
886 M. J. Rouse, S. Rouse, n. dj., 31.
887 Vidi: W. K. Rawlins: Friendship matters: Communication, dialectics and the life course. Aldine de Gruyter, New York, 1992.
888 K. Bridge, L. A. Baxter: Blended relationships: Friends as work associates. Western Journal of Communication, 56., 1992., 200. – 225.
889 P. M. Sias, D. J. Cahill: From co-workers to friends: The development of peer friendships in the workplace, Western Journal of Communication, 62., 1998., 273. – 300.
890 Isto.
891 Isto.
892 S. R. A. Hovick, R. A. Meyers, C. E. Timmerman: E-mail communication in workplace romantic relationships, Communication Studies, 54., 2003., 468. – 480.
893 S. McCormack, *n. dj.*, 433.
894 Vidi: S. R. A. Hovick, R. A. Meyers, C. E. Timmerman, 2003.
895 M. J. Rouse, S. Rouse, n. dj., 112.
896 Isto, 113.
897 D. Dumaine: Pisana poslovna komunikacija, Harvard Business Press, Datastatus, Beograd, 2008, 5.
898 M. J. Rouse, S. Rouse, n. dj., 155.
899 D. Dumaine, n. dj., 37.
900 M. J. Rouse, S. Rouse, n. dj., 139. – 144.
901 D. Dumaine, n. dj., 37.
902 Isto, 44. - 46.
903 M. J. Rouse, S. Rouse, n. dj., 167.
904 Isto, 170. – 175.
905 Vidi: D. Nickson, S. Siddons, Business Communication, Butterworth Heinemann, Oxford, 1996.
906 M. J. Rouse, S. Rouse, n. dj., 175.
907 Isto, 186.
908 N. Morgan: Kako održati sastanak, Harvard Businesss Press, Datastatus, Beograd, 2008, 17.
909 Isto.

910 M. J. Rouse, S. Rouse, n. dj., 187.
911 N. Morgan, n. dj., 17.
912 Vidi: R. M. Kramer, D. M. Messick: Negotiation: Theories, Strategies and Skills, Juta, Kenwin, South Africa, 1995.
913 M. J. Rouse, S. Rouse, n. dj., 194.

26. ETIKA KOMUNICIRANJA

914 S. Juka: Etika-postavke i teorija, Fakultet filozofsko-humanističkih znanosti, Mostar, 2006., 21.
915 S. Tubbs, n. dj., 190.
916 Isto, 17. – 18.
917 A. Gregory: Etics and Professionalism in Public Relations, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 291. – 292.
918 S. Juka, n. dj., 21.
919 Vidi: P. Seib, K. Fitzpatric: Public Relations Etics, Cengage Learning, 1995.
920 A. Gregory, n. dj., 296.
921 Isto, 296. – 297.
922 Isto, 297.
923 Isto.
924 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, n. dj., 91.
925 Public Relations Journal, prosinac 1982.
926 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, n. dj., 100. - 101.
927 S. Black, *n. dj.,* 195.
928 Thompson, Jr, A. A., Strickland III, A. J., Gambel, J. E., n. dj., 283.
929 M. J. Rouse, S. Rouse, n. dj., 212.
930 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, n. dj., 164.
931 S. Black, *n. dj.*, 195. – 196.
932 Isto, 196. - 197.
933 S. Tubbs, n. dj., 191. – 193.
934 A. Gregory, n. dj., 300.
935 Američki psiholog Lawrence Kohlberg (1981.) napisao je da ljudi prolaze kroz tri razine moralnog razvoja, od kojih svaka uključuje dvije faze.
936 A. Gregory, n. dj., 301.
937 Isto.
938 Isto, 302.
939 Isto.
940 V. M. Mihovilović, n. dj., 93.
941 S. Tubbs, n. dj., 208.
942 A. Gregory, n. dj., 299.
943 R. M. Kidder: Moral courage, HarperCollins, New York, 2005., cit. pr. S. Tubbs, n. dj., 208.
944 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, n. dj., 98.
945 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, n. dj., 89.
946 F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica: Leksikon menadžmenta, Massmedia, Zagreb, 2001., 107.

LITERATURA

- Adler, A.: *Poznavanje čoveka*, Dereta, Beograd, 2018.
- Adler, A.: *Indivudualna psihologija,* Neven, Beograd, 2017.
- Adler, A.: *Smisao života,* Neven, Beograd, 2017.
- Adler, A.: *O nervoznom karakteru,* Neven, Beograd, 2017.
- Ajduković, M.: *Grupni pristup u psihosocijalnom radu. Načela i proces.,* DPP, Zagreb, 1997.
- 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.
- 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.
- Aristotel: *Nikomahova etika*, Izdavačka knjižnica Zorana Stojanovića Sremsni karlovci, Novi sad, 2013.
- Aristotel: *Metafizika,* Paideia, Službeni glasnik, Beograd, 2017.
- Aurelije, M.: *Samom sebi*, Dereta, Beograd, 2019.
- 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.: *Persuazivne poruke – Proces utjecanja*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2013.

- 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 Banja Luci, 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.
- 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.
- Čović, D.: *Liderstvo i ljudski resursi*, Sveučilište u Mostaru, 2019.
- Čović, D.: *Inventivnost tima – Vodič za menadžere,* DAAAM International Viena, Sveučilište u Mostaru, Viena, Mostar, 2003.
- Ćorić, N.: *Korporativna komunikacija*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, Mostar, 2019.
- Dispenza, J.: *Placebo ste vi – snaga vašeg uma,* Leo commerce, Beograd, 2016.
- 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.
- 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.
- Fiske, S. T., Taylor, S. E.: *Social cognition*, McGraw-Hill, New York, 1991.
- Foa, E., Foa, U.: *Societal structures of the mind*, Thomas, Springfield, IL, 1974.
- 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.
- Giddens, A.: *Sociologija*, Nakladni zavod Globus, Zagreb, 2007.
- Giddens, A.: *Sociology,* Cambridge, UR, Polity Press, UK, 2005.
- 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.
- Eisenegger, M.: *Reputation in der Mediengesellschaft*, Wiesbaden, 2005.
- Erikson, T.: *Okruženi idiotima – Kako razumjeti one koje je nemoguće razumjeti*, Poetika, Zagreb, 2018.
- Everitt, A.: *Aleksandar Veliki,* Laguna, Beograd, 2021.
- 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.
- Floyd, K.: *Interpersonal Communication*, Learning Solutions, Boston, 2012.
- Frankl, V. E.: *Čovjekovo traganje za smislom,* Planetopija, Zagreb, 2010.
- Freeman, R. E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- Freud, S.: *Autobiografija,* Neven, Beograd, 2013.
- Fromm, E.: *Anatomija ljudske destruktivnosti II*., Naprijed, Zagreb, 1984.
- Fromm, E.: *Čovjek za sebe,* naprijed, Zagreb, 1986.
- Fromm, E.: *Umijeće ljubavi*, Naprijed, Zagreb, 1989.

- Gibb, J. R.: *Defensive Communication*, Journal of Communication, 11., 1961.
- 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.
- Habermas, J.: *Teorija komunikativnog djelovanja I.*, Akademska knjiga, Novi sad, 2017.
- Habermas, J.: *Teorija komunikativnog djelovanja II.*, Akademska knjiga, Novi sad, 2017.
- Hall, J. A.: *Nonverbal seks differences: Communication accuracy and expressive style*, John Hopkins University Press, Baltimore, 1984.
- Hall, S.: *Mediji i moć*, Karpos, Beograd, 2017.
- 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.
- Iger, R.: *Vožnja života – Zlatna pravila CEO-a Volt Dizni kompanije*, Finesa, Beograd, 2021.
- 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.
- Jugo, D.: *Strategije odnosa s javnošću*, Profil, Zagreb, 2012.
- Jugo, D.: *Menadžment kriznog komuniciranja*, Školska knjiga, Edward Bernays–Visoka škola za komunikacijski menadžment, Zagreb, 2017.
- Jung, K. G.: *Psihološki tipovi*, Kosmos Beograd, Nova knjiga Podgorica, Beograd, Podgorica, 2021.
- 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.
- Kukić, D.: *Političke i medijske (dis)funkcije*, Zbornik radova Pedagoškog fakulteta u Zenici, Zenica, 2008.
- Kukić, D.: *You Tube i videosfera*, Zbornik radova Pedagoškog fakulteta u Zenici, Zenica, 2009.
- 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.
- Labaš, D., Skoko, B.: *Interpersonalna komunikacija i profil svećenika komunikatora*, Bogoslovska smotra, 88., 2013.
- Labaš, D.: *Osnove komunikologije*, u: M. Strauss Patko – I. Jukić (ur.), Od davatelja do lijeka, Zagreb, 2016.
- Labaš, D.: Čovjek, međuljudska komunikacija i društveni dijalog. Nadilazi li dijalog zapreke ideologije?, u: B. Vuleta – Ante Vučković – I. Milanović Litre (ur.), Dijalogom do mira, Zbornik radova u čast dr. Ž. Mardešiću, Split, 2005.
- Danijel Labaš, *Međuljudska komunikacija, novi mediji i etika,* u: D. Labaš (ur.), Novi mediji, nove tehnologije, novi moral, Zagreb, 2009.
- 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.
- 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.
- 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.
- Nietzsche, F.: *Ecco homo*, Službeni glanik, Beograd, 2017.
- 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.
- Obama, B.: *Odvažnost nade*, Profil, Zagreb, 2008.
- Oborne, P., Walters, S.: *Alistair Campbell*, Aurum Press, London, 2004.
- Obradović, Đ.: *Nemedijsko zasnivanje medijske kulture*, Kultura komuniciranja, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Studij novinarstva, Mostar, 2011.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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, Zagreb, 2011.

- Sinha, J. B.: *Culture and organization national behaviour,* Sage Publications., Thousand Oaks, CA, 2009.
- Skoko, B.: *Država kao brend – upravljanje nacionalnim identitetom,* Matica hrvatska, Zagreb, 2009.
- Skoko, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, Millenium promocija, Zagreb, 2006.
- Skoko, I.: *Nema suvišnih ljudi*, Matica hrvatska Čitluk, Čitluk, 2003.
- Skoko, I.: *Interpersonalna komunikacija - povećanje stupnja*, Gaudeamus br. 5.-6., HAZ F/BiH, Mostar, 2002.
- 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.
- Spinoza, de B.: *Etika*, ITV Centar plus, Beograd, 2019.
- 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.
- Šušnjić, Đ.: *Ribari ljudskih duša*, Čikoja štampa, Beograd, 2004.
- 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., 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.
- Tomić, Z., Tomić, I.; Pavić, D.: *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 - Ekonomska labaratorija za istraživanje tranzicije, Vol. 1., br. 2., Podgorica, 2008.
- Tomić, Zorica: *Razumijevanje i nesporazum*, Čikoja štampa, Beograd, 2014.
- Tomić, Zorica: *Knjiga o ćutanju*, Čikoja štampa, Beograd, 2016.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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 Unternehmenskommunikation, 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