Zoran Tomić

UMIJEĆE KOMUNICIRANJA

II. dopunjeno izdanje

Prof. dr. sc. Zoran Tomić

UMIJEĆE KOMUNICIRANJA

II. dopunjeno izdanje

Nakladnik
X DATA Mostar

Urednik
Dr. sc. Nino Ćorić

Recenzenti
Dr. sc. Miro Radalj
Dr. sc. Siniša Kovačić
Dr. sc. Marijan Primorac

Lektura i korektura
Josipa Šunjić
Ilustracije
Dr. art Svetislav Cvetković, izv. prof.

Oblikovanje naslovnice
Manlio Napoli

Tisak
PRESSUM

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

ISBN 978-9926-9022-0-9
CIP zapis je dostupan u COBISS sistemu Nacionalne i univerzitetske biblioteke BiH pod ID brojem 65187078.

Zoran Tomić

UMIJEĆE KOMUNICIRANJA

II. dopunjeno izdanje

X DATA
Mostar, 2025.

Sadržaj

Priča o Shallcross testu 11

UVOD **13**

UMJESTO PREDGOVORA **15**

TEMELJI INDIVIDUALNOGA (OSOBNOGA) PONAŠANJA **21**

Uvjerenja..... 21
Vrijednosti 22
Stavovi 23
Winston Churchill
„Stav je mala stvar, ali čini veliku razliku.“
Attitude is a little thing that makes a big difference. 24
Osobnost..... 25
Percepcija..... 26
Percepcije temeljene na načinu komunikacije 26
Učenje 27
Emocije..... 28

SAMOPOIMANJE – POJAM O SEBI **31**

Tko sam ja?..... 31
90 osobnih vrijednosti..... 32
Kako vidimo sebe?..... 33
Definiranje samopoimanja – pojma o sebi 35

Samopoimanje – struktura i motivi 35
Samopoštovanje 37
Visoko samopoštovanje 38
Colin Powell „Moje američko putovanje“ 38
Nisko samopoštovanje 40
Utjecaj samopoštovanja na imidž i identitet 41
Održavanje samopoštovanja 41
Samopoštovanje i odnosi s drugima 43

EMPATIJA U KOMUNIKACIJI **47**

Što je empatija? 47
Razlikovanje empatije od neutralnosti i suosjećanja (simpatija) 49
Važnost empatije 50
Verbalne vještine empatije 51
Neverbalne vještine empatije 53

INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA **59**

Interpersonalna komunikacija – definicija i načela 60
Izgradnja komunikacijske kompetencije 62
Učinkovito komuniciranje 63
Prikladno komuniciranje 63

AKTIVNO SLUŠANJE **69**

Važnost slušanja 69
Sposobnost slušanja 70
Razlozi lošega slušanja 71
Postanite bolji slušatelj 72
Kako aktivno slušati 74

VERBALNA KOMUNIKACIJA **79**

Strah u komunikaciji 79
Simboli 81
Funkcije verbalne komunikacije 81
Jezični problemi 84
Govorni stilovi 86

Verbalna komunikacija u međunarodnome kontekstu 88
Komplimenti....89
Glasovne osobine....89
Šutnja....89
Studija slučaja 1. Japan: Razgovarajmo šutnjom....90
GOVOR - Admiral William H. McRaven
AKO ŽELIŠ PROMIJENITI SVIJET....92

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA 101

Perspektiva i klasifikacija neverbalne komunikacije....101
Komunikacijsko okružje....102
Fizičke karakteristike komunikatora....103
Pokret i položaj tijela....103
Funkcije neverbalne komunikacije....105
Prenošenje značenja....106
Izražavanje emocije....106
Predstavljanje sebe....107
Upravljanje interakcijama....107
Definiranje odnosa....107
Komunikacijsko okružje....108
Vlastito okružje....109
Vrijeme....109

UPOTREBA OBJEKATA U KOMUNIKACIJI – ARHITEKTONSKO OBLIKOVANJE 113

Boja....114
Efekt crvene boje....115
Pokretni predmeti i dizajn....116
Prostorno okružje....118
Prostor....118
Studija slučaja 2. Psihologija prostora....119
Studija slučaja 3. – Putin....120
Osobni prostor....125
Zone udaljenosti....126
Teritorij....127
Studija slučaja 3. Jastozi....129

Signali vlasništva 132
Sjedenje za stolom 133

GOVOR TIJELA **141**

Studija slučaja 4. Vukovi su majstori komunikacije 142
Prof. Mehrabian 143
Socioekonomski status / imidž i govor tijela 146
Zatvoreni/otvoreni govor tijela 148
Poruka to ste vi 148
Nesigurnost 149
Izraz lica 150
Kontakt očima 152
Signali očima 154
Pogled 156
Treptanje 157
Klimanje glavom 158
Kontakt rukama 158
Dlanovi 162
Rukovanje 164
Držanje za rame, nadlakticu i lakat 168
Držanje jedne ruke na drugoj 169
Tko prvi pruža ruku? 170
Palac 170
Viktorija ili V-znak 171
Krug 171
Status, hijerarhija, dominacija 172
Studija slučaja 5. Cameron i Clegg: što zapravo govori njihov govor tijela? 173
Naklon 175
Noge 175
Osmijeh 176
Obmana, sumnja, laž 178
Dodir 180
Vrste dodira – funkcija, namjena i intenzitet 182
Glas 183

Stanke (pauze) 186
Komplimenti..... 187
Kihanje..... 188
Probavne smetnje 188

ODIJEVANJE I KOMUNIKACIJA 193

Funkcije odjeće..... 194
Uniforma 195
Profesionalni izgled 196
Vaše boje i uzorci..... 197
Što kaže bonton? 198
Smjernice za odijevanje žena 199
Smjernice za odijevanje muškaraca 201
Odijevanje – poslovanje i diplomacija..... 202
Odijelo 202
Prsluk..... 205
Hlače 206
Kratke hlače..... 206
Cipele..... 206
Remen..... 208
Čarape 208
Košulja 209
Kravata 210
Šal 211
Maramice/rupčić 211
Torbe..... 212
„Stilski dodatci“ / nakit 212

OBITELJSKA KOMUNIKACIJA / OBITELJSKI ODNOSI 217

Što je obitelj?..... 217
Vrste obitelji..... 218
Obitelj kao komunikacijski sustav 219
Poboljšanje obiteljske komunikacije 221
Komunikacijski obrasci u obiteljima..... 224
Strategije održavanja obitelji..... 225
Dinamika promjena u obitelji 226

Obiteljski životni ciklus 226
Ključni trenutci tranzicije u obitelji 227
Ukratko, 20 savjeta za uspješnu obiteljsku komunikaciju i odnose: 228

PRIJATELJSKI ODNOSI 233

Različiti oblici prijateljstva 233
Prijatelji s povlasticama 235
Održavanje prijateljskih odnosa 236
Strategije održavanja prijateljstva 236
Poštivanje pravila prijateljstva 237
Održavanje udaljenih prijateljstava 239

INTIMNA/ROMANTIČNA KOMUNIKACIJA 243

Sviđanje i ljubav 243
Karakteristike intimnih ili romantičnih odnosa 244
Različite vrste romantične ljubavi 246
Ključni elementi romantičnih odnosa/veza 247
Romantična privlačnost 248
Razvoj i pogoršanje odnosa 251
Poboljšanje intimne komunikacije 256
Održavanje romantičnih veza 258
Strategije održavanja 259
Tamna strana romantičnih odnosa 260
Ljubomora 261
Izdaja 263
Nasilje u spoju 265

TEHNIKE UČINKOVITE KOMUNIKACIJE 269

BILJEŠKE 281

LITERATURA 297

IZIĐITE IZ SVOG OKVIRA

"Istrgnite se iz okova vlastitoga uma! Živimo zarobljeni u iluziji jedne slike, jednoga smisla, jednoga puta – a time i zarobljeni u vlastitome životu. Sami sebi podižemo zidove, dok s druge strane čeka cijeli svemir perspektiva koje još nismo niti dotaknuli. Probudite se. Pogledajte šire. Dišite dublje. Postoji više."

Priča o Shallcross testu

Priča o Shallcross testu i načinu na koji nas uči da razmišljamo izvan ustaljenih okvira može biti i inspirativna i poučna.

U malenome, mirnome gradu daleko od vreve velikih metropola, živio je mladić po imenu Liam. Bio je strastveni inovator, uvijek pun ideja i znatiželje. No, kada se suočio s izazovom dizajniranja novoga uređaja za lokalnu tvornicu, kreativni tok mu je naglo presušio. Dani su prolazili, a rokovi su se neumoljivo približavali. Ideje su mu postale nejasne i nedostižne.

Tada je čuo za Shallcross test – legendarnu tehniku za poticanje kreativnog razmišljanja. Prema predaji, na vrhu planine koja se uzdizala iznad grada nalazio se čarobni kamen koji onomu tko ga pronađe daruje jedinstvenu perspektivu. Tražeći novu inspiraciju, Liam je odlučio krenuti na put.

Njegovo putovanje bilo je puno izazova – strme staze, guste šume i nesigurni puteljci stajali su mu na putu. No, umje-

sto da ga obeshrabre, svaki korak koji je napravio, otvarao mu je nove vidike. Počeo je promatrati svijet drugačijim očima – primjećivao je kako se priroda prilagođava, kako jednostavna rješenja često leže pred nama, a da ih ne vidimo. Postupno je shvaćao da je ključ kreativnosti upravo u izlasku iz poznatih granica.

Napokon, stigao je na vrh planine. No, umjesto čarobnog kamena, pred njim se prostirao veličanstven pogled na njegov grad. Promatrajući taj prizor, shvatio je da je odgovor cijelo vrijeme bio pred njim – inspiracija se krije u ljudima, prirodi, svakodnevnim situacijama.

Vraćajući se kući, Liam je ponio sa sobom svježinu misli i novu energiju. Umjesto da se fokusira isključivo na tehničke aspekte svoga projekta, počeo je razmišljati o tome kako njegov uređaj može poboljšati život zajednice. Njegov put na planinu postao je simbol izlaska iz okvira – metafora za otvaranje uma prema novim idejama.

Tako je Liam naučio ključnu lekciju: kreativnost nije u traženju čarobnog rješenja, nego u sposobnosti da gledamo svijet drugačijim očima, oslobađajući se vlastitih ograničenja i prihvaćajući neočekivane mogućnosti koje nas okružuju.

UVOD

I dalje, učenje, uvijek i svugdje!

Drugo izdanje knjige *Umijeće komuniciranja*, koja je u međuvremenu izišla na engleskome i španjolskome jeziku te je postavljena na *Amazon*, u vašim je rukama. Prvo izdanje izazvalo je značajan interes stručne javnosti, kako zbog sadržaja tako i praktičnosti te grafičkoga oblikovanja. Drugo izdanje dopunjeno je novim temama, aktualnim, a, rekao bih, temeljnim i zanimljivim. Tiču se nas i naših života. Nadam se da će nešto od novoga sadržaja pobuditi i vaše zanimanje, jer, kako kaže rimski pisac, odvjetnik i državnik Plinije Mlađi, „nijedna knjiga nije tako loša da ne bi za nešto bila korisna".

Da podsjetimo, *Umijeće komuniciranja* nastalo je kao odraz potrebe da se komunikacijska načela, ali i vještine približe široj javnosti koja, pak, ima želju i namjeru poboljšati kvalitetu svoga komuniciranja. U dvadeset pet godina svoje akademske karijere i na temelju brojnih susreta na konferencijama, seminara, pa sve do osobnih interpersonalnih i grupnih susreta svjedočio sam čestim pitanjima radamo li se kao uspješan komunikator ili se to uči.

Još je Aristotel uvjeravao svoje suvremenike kako je „retorika vještina koja se može naučiti, a naučiti je može svatko". Kada kažemo da se može naučiti komunicirati, polazimo od toga da komunikacija podrazumijeva prenošenje poruke od jedne prema drugoj strani. Ima svoja načela, tj. pravila koja je potrebno učiti i prihvatiti kako

bismo precizno mogli primijeniti brojne vještine i tehnike u komunikaciji.

Tako za mene uspješna komunikacija započinje znanjem o elementima komunikacijskoga procesa i načelima kako bi se uspješno interpersonalno komuniciralo. Interpersonalna komunikacija osnovna je jedinica komunikacije. To je komunikacija između najmanje dviju osoba. Također to je interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutačna dobivanja povratnih informacija. Uključuje verbalna i neverbalna kao i spontana, skriptirana i planirana ponašanja. Zbog važnosti interpersonalne komunikacije u životu s njom smo i započeli ovu knjigu.

Nema uspješne komunikacije bez sposobnosti slušanja. Sposobnost aktivna slušanja najvažnija je komunikacijska vještina, ali i najteža. Oni koji unaprijede ovu sposobnost, približit će se onima za koje smatramo da su učinkoviti komunikatori, komunikatori s uspjehom u komunikaciji.

Nismo izostavili ni verbalnu, a napose ni neverbalnu komunikaciju. Važnost govora tijela u želji da budemo uspješni i učinkoviti u komunikaciji nemjerljiva je. Zato donosimo pregled najvažnijih neverbalnih znakova našega tijela. I, na kraju, donosimo dvanaest tehnika uspješne komunikacije. Mogli smo ih predstaviti i znatno više. No, savladavanje ovih tehnika iz temelja može promijeniti način na koji komunicirate i donijeti vam nove mogućnosti.

U tekstu je niz primjera dobre prakse, studija slučaja kao i najboljih misli velikana. Ovo je knjiga za sve one koji žele postati bolji/izvrsni komunikatori. *Nitko nije tako savršen komunikator da ne bi mogao nešto novo naučiti i time unaprijediti svoju osobnu komunikaciju.*

Mostar, travanj 2025.

Zoran Tomić

UMJESTO PREDGOVORA

Vjera u budućnost i volja za životom

Jednom sam bio svjedokom dramatične demonstracije čvrste povezanosti između gubitka vjere u budućnost i toga 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! Zanima 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.

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 logoterapije / egzistencijalne analize koja je postala poznata kao „treća bečka psihoterapijska škola“.

„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 obeća-

ni dan približavao, vijesti o ratu koje su dopirale do našega logora nisu dale naslutiti da ćemo biti oslobođeni obećanoga datuma. Dvadeset devetoga ožujka (29. 3.) F---- se iznenada razbolio i dobio visoku temperaturu. Tridesetoga ožujka (30. 3.), dan za koji mu je proročeno da će za njega rat i patnje završiti, pao je u delirij i izgubio svijest. Trideset prvoga ožujka (31. 3.) umro je. Po svim vanjskim znacima umro je od tifusa.

✍✍✍

Oni koji su svjesni snažne povezanosti čovjekova duševnog 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 mojeg prijatelja bila je činjenica da do očekivana 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 velik 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* svojega postojanja.

✍✍✍

Jao onomu tko u svojemu životu više nije vidio nikakav smisao, nikakav cilj, nikakvu svrhu, pa tako ni razlog nastaviti dalje. Ubrzo je bio izgubljen.

V. E. Frankl:
Čovjekovo traganje za smislom,
Planetopija, Zagreb, 2010.

U središtu svih postignuća osobni je rast.

Isaac Mashman

„Budite ljubazni kada god je to moguće. Uvijek je moguće.“

Dalaj Lama

***

Najveća je glupost svijeta što onda, kada nam se sreća okrene na zlo, često zbog pretjeranosti našega 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*

TEMELJI INDIVIDUALNOGA (OSOBNOGA) PONAŠANJA

***

TEMELJI INDIVIDUALNOGA (OSOBNOGA) PONAŠANJA

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

Uvjerenja

Uvjerenje je mišljenje koje se temelji na vjerovanju da je nešto istinito.[1] 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.[2]

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

Godine 1990. u Japanu najbolje je prodavana majica s natpisom: „Mi smo najbolji". Iste godine u Sjedinjenim Američkim Državama najbolje je prodavana majica 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*.[3] 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.

Vrijednosti

Vrijednosti su duboko ukorijenjeni stavovi o onome što smatramo važnim i ispravnim. One predstavljaju ono što vrijedi – bilo u materijalnome, moralnome ili duhovnome smislu. Možemo ih definirati kao principe kojih se pridržavamo čak i kada to nije lako. Vrijednosti su, zapravo, temeljne stvari koje oblikuju naš život. Baš kao što svatko od nas ima vlastita uvjerenja, tako imamo i različite vrijednosti. Kao zreli komunikatori visoko cijenimo povezivanje s ljudima, izgradnju međusobnoga razumijevanja, poticanje dijaloga, toleranciju, mir i druge vrijednosti koje obogaćuju društvo.[4]

Vrijednosti predstavljaju rangiranje različitih čimbenika u okružju prema važnosti koje provodi pojedinac. Vrijednosti predstavljaju razine značaja različitih činitelja (faktora) u okružju za pojedinca. Vrijednosti najčešće rukovode djelovanjem i sudovima pojedinaca u različitim situacijama.[5]

Vrijednosti tvore temelje za razumijevanje stavova, percepcija, osobnosti i motivacija.[6]

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."[7]

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

Svaki čovjek ima različite vrijednosti i stvara svoju hijerarhiju vrijednosti. Uspješnim komunikatorima ili, primjerice, 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.[8]

Stavovi

Stavovi su iskazi koji sadrže procjenu – bilo povoljnu ili nepovoljnu – u svezi sa stvarima, ljudima ili događajima. Stavovi odražavaju što netko osjeća o nečemu. Stavovi su načela kojih se netko drži. Oni su, dakle, izrazi naših temeljnih vrijednosti i uvjerenja. Odražavaju se na to kakvi su naši osjećaji za nešto, što volimo ili što ne volimo te nude vodič za izražavanje našega ponašanja u komunikaciji. Informacija sama ne mijenja stavove. Kada god komunicirate, vaša djelovanja i način primanja povratne informacije bit će oblikovani stanjem vašega stava.[9]

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.[10]

Winston Churchill

„Stav je mala stvar, ali čini veliku razliku."

Attitude is a little thing that makes a big difference.

To je ptica... ili zrakoplov... Ne, to je stav![11] 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 kada 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.“[12] Dakle, stavovi utječu na ponašanje i oblikuju naš život.

Osobnost

Neki su ljudi mirni i pasivni, dok su drugi glasni i temperamentni. Kada opisujemo ljude pomoću osobina, kao što su smirenost, pasivnost, glasnost, agresivnost, ambicioznost, odanost ili društvenost, zapravo ih kategoriziramo prema crtama osobnosti. Osobnost pojedinca, stoga, predstavlja jedinstvenu kombinaciju psiholoških karakteristika koje koristimo za njegovo opisivanje i klasifikaciju.[13]

Za objašnjenje i predviđanje ponašanja, primjerice u organizaciji ili sustavu, identificirana su četiri atributa osobnosti: 1) mjesto kontrole, 2) autoritarizam, 3) makijavelizam, 4) sklonost riziku.[14]

Neke 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.[15] **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 razdaljinu 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 svoja osjetilna iskustva kako bi dali značenje svijetu oko sebe. Istraživanja neprestano potvrđuju da različiti ljudi mogu promatrati istu stvar, ali je doživjeti na potpuno različite načine. U konačnici, naša percepcija oblikuje našu stvarnost – a ta stvarnost rijetko kada odgovara objektivnoj istini.[16]

Percepcije temeljene na načinu komunikacije

Eksperiment ispred jedne poslovne zgrade u velikome 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 ne samo da su mu 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.[17]

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

Na kraju pojedinac se pojavio u otrcanoj, bijednoj odjeći i ispričao istu priču. Nije naišao ni na samilost ni novac.
Svaki su dan prolaznici razgovarali s istom osobom, iste osobnosti i istim financijskim mogućnostima. No, u svakoj su prigodi imali različite percepcije koje su dominirale njihovim odgovorima pri utvrđivanju toga hoće li mu dati novac.
Isto se načelo primjenjuje i u drugim aktivnostima, ne samo u uličnome prosjačenju. Zaključak je jasan: u bilo kojemu pothvatu u koji se upustite, ljudi će vam odgovoriti na temelju svojih percepcija. Te se **percepcije temelje na načinu komunikacije**.

Čitav niz činitelja utječe na oblikovanje, a katkada i na iskrivljavanje percepcije. Ti se činitelji mogu nalaziti u *promatraču*, u objektu ili *cilju* koji se promatra ili u kontekstu *situacije* u kojoj je to opažanje izvršeno. Kada osoba gleda cilj promatranja i pokuša tumačiti ono što vidi, na tumačenje snažno utječu osobne promatračeve karakteristike, odnosno: 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 razumjeti kako ljudi uče. Prema psiholozima učenje se često povezuje s onim što smo radili tijekom školovanja. Međutim, u stvarnosti, učenje je neprekidan proces – svi mi neprestano učimo, bez obzira na životnu dob ili okolnosti.

Točnija definicija učenja glasi: učenje je svaka relativno trajna promjena u ponašanju koja nastaje kao posljedica iskustva. Razmišljajući o procesu učenja, možemo primijetiti da nam ono pomaže u prilagodbi i uspješnu snalaženju u okolini. Pomoću promjena u ponašanju

koje nam omogućuju prilagodbu novim uvjetima, razvijamo se u odgovorne građane i produktivne profesionalce.

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.[18] Kada su pozitivne i iskrene, ne postoji konstruktivnija ni moćnija sila uvjeravanja. No, kada su emocije negativne i neiskrene, to podiže (kineski) zid između pošiljatelja (osobe, organizacije) i primatelja poruke (druge osobe ili javnosti).

U TV emisiji ARD-a 10. siječnja 2005. godine Angela Merkel, njemačka kancelarka, izjavila je kako brzo podiže glas: „Katkada moram dati oduška svojoj ljutnji. Vikanje je moja slabost. To je jedini način da spriječim čir na želucu."[19]

„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 je zanimate vi."[20]

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. Ona iziskuju intelektualnu konceptualizaciju. No, počnete li govoriti o pobačajima, nestaloj djeci ili zdravstvu, to su pitanja srca. Ona se tiču ljudi."[21]

SAMOPOIMANJE – POJAM O SEBI I SAMOPOŠTOVANJE

„Način na koji govoriš o sebi
određuje kako te drugi vide.
Vjeruj u sebe
i svijet će slijediti
tvoj primer.“

Oprah Winfrey

SAMOPOIMANJE – POJAM O SEBI

U literaturi na hrvatskome jeziku engleski pojam *self-concept* najčešće se prevodi kao *pojam o sebi*. Međutim, u hrvatskoj psihološkoj literaturi uveden je termin *samopoimanje* kao njegov ekvivalent. Pojam *samopoimanja* (*self-concept*) oblikovan je nakon konzultacija s lingvističkim stručnjacima kako bi se pronašao termin koji obuhvaća *self-concept* i kao strukturu i kao proces.[22]

Tko sam ja?

Promišljanje o sebi jedan je od prvih koraka na putu izgradnje identiteta. Razumijevanje pojma o sebi, odnosno *self-koncepta* (*samopoimanja*), može biti ključno za uspješnije suočavanje s kasnijim komunikacijskim izazovima. Naše *samopoimanje* uvelike utječe na životne odluke i percepciju stvarnosti. Ono određuje koje ćemo događaje smatrati važnima, koje ćemo ciljeve nastojati postići, kako ćemo vrednovati vlastita postignuća te na koji ćemo način reagirati na stresne situacije.[23]

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.

90 osobnih vrijednosti

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 bližnost), financijska dobit, fizički izazov, imati obitelj, integritet, intelektualni status, istina, izazovni problemi, izvrsnost, javna služba, kreativnost, kvaliteta onoga 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.[24]

Kako vidimo sebe?

Suočavanje sa samim sobom jedna je od najzahtjevnijih životnih zadaća. Kao pojedinci iznimno smo kompleksni. Dok je relativno jednostavno analizirati naše materijalne aspekte – način odijevanja, manire, fizički izgled – puno je teže sagledati one suptilnije dimenzije naše osobnosti. Procjena naših potencijala, kapaciteta, nada, želja te volje za radom i uspjehom znatno je složeniji proces. Upravo ta introspektivna analiza može biti ključna za osobni rast i razvoj.[25]

(...) 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.[26]

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. Može da nikada *uistinu* nismo gledali na sebe prije i, ako jesmo, *mi,* kakvi se vidimo sada, može se promijeniti. Možemo oblikovati javni imidž koji u razvojnoj preobrazbi može 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 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.[27]

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.[28] A. Einstein bio je 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.[29]

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.[30]

Definiranje samopoimanja – pojma o sebi

Samopoimanje ili *pojam o sebi* u psihologiju uveo je 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.[31] Jedan aspekt samopoimanje – pojma o sebi naziva se **„I"** (ja) i smatra ga znalcem, dok je drugi **„Me"** (mene) koji predstavlja objekt znanja.[32]

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".[33]

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.[34]

Za samopoimanje je važno kako pojedinac zamišlja da ga drugi prosuđuju, jer će o tome ovisiti njegovo samopoštovanje (osjećaj ponosa i poniženja). Prema tomu shvaćanju samopoimanje nije rezultat pojedinčeva neovisna 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 slože-

nim konceptom. Razlog tomu je taj što pojedinci sa složenim samopoimanjem mogu prevladati negativne informacije u jednoj domeni (primjerice otkaz na poslu) tako što će skrenuti pažnju na druga područja (primjerice obiteljski život, religija). Pojedinci s jednostavnim samopoimanjem ne mogu koristiti ovu strategiju.[35]

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 nesvjesne su 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, primjerice kada reagiraju jako brzo ili kada 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 oblikovanja samopoimanja.

Samopoštovanje

Kako bi postigla željeni cilj, svaka osoba treba razmotriti svoje **samopoštovanje** kao vrijednosnu i emocionalnu sastavnicu *pojma o sebi*. Baš kao i *pojam o sebi*, samopoštovanje se definira na različite načine. Prema nekima ono predstavlja opću pozitivnu procjenu vlastite vrijednosti. Drugi ga vide kao sklonost procjenjivanju i prihvaćanju samoga sebe. Također, često se opisuje kao stupanj u kojemu pojedinac voli sebe i koliko se pozitivno percipira vlastitim očima.[36]

Prema kliničkim psiholozima „samopoštovanje je dispozicija da se sebe doživljava kao kompetentno biće, koje se može nositi sa životnim problemima i biti dostojno sreće".[37] 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.[38] Neki autori, poput W. Jamesa, razvili su formulu po kojoj je *samopoštovanje jednako postignutomu uspjehu u odnosu na očekivanja.*

Bivša 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."[39]

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 su i u teškim situacijama.

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.[40]

Visoko samopoštovanje

Nemojte se podcjenjivati.[41] **Visoko samopoštovanje** ključan je aspekt *pojma o sebi* i značajno utječe na naše mentalno stanje.

Ljudi koji dobro funkcioniraju prihvaćaju sebe sa svim svojim vrlinama i manama – jer nitko nije savršen – ali općenito imaju pozitivan stav prema sebi. Takve osobe otvorenije su, spremnije na učenje, razvoj i promjene. Imaju snažan osjećaj vlastite vrijednosti i visoko samopouzdanje.

Osobe s izgrađenim samopouzdanjem vjeruju u svoje sposobnosti – razmišljanje, učenje, donošenje odluka te suočavanje s izazovima i promjenama. Ljudi s visokim samopoštovanjem i unutarnjim osjećajem sigurnosti *doživljavaju svijet kao mjesto ispunjeno mogućnostima i spremni su odgovoriti na njegove izazove.*

Samopoštovanje nam daje *snagu, energiju i motivaciju.* Ono nas potiče na djelovanje, omogućuje nam da budemo ponosni na vlastita postignuća, da uživamo u uspjehu i osjećamo istinsko zadovoljstvo.[42]

Colin Powell „Moje američko putovanje“

Osobe koje imaju nisko samopoštovanje trebale bi pročitati knjigu Colina Powella „Moje američko putovanje“. U knjizi će vidjeti da ni Powell u početku nije 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 svomu egu da se previše približi tvomu 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 svoga straha. 13. Stalni optimizam udvostručuje snagu.[43]

Visoko samopoštovanje veže se za samouvjerene osobe. Samouvjerena je osoba ona koja postiže od srednjih do visokih ocjena 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 i nedostatke. 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.[44]

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.[45]

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 nedostat-

ke također će se upozoriti na utemeljen, no ne i grub, način.

Nisko samopoštovanje

Osobe s **niskim samopoštovanjem** potpuna su suprotnost onima s visokim samopoštovanjem. Često vjeruju da su nesposobne, neinteligentne, neprivlačne ili inferiorne u odnosu na druge. Takvi negativni stavovi mogu dovesti do različitih problema, poput sramežljivosti, pretjerane povučenosti, straha od društvenih kontakata, povlačenja u sebe i opće nesigurnosti. Nisko samopoštovanje može značajno otežati svakodnevni život, smanjiti kvalitetu međuljudskih odnosa i ograničiti osobni razvoj.

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.[46] 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, iako 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 svidam drugima*.[47]

Vrlo skromne osobe iznimno 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 postoji kritizerstvo, napastovanje ili zapostavljanje, gdje su pohvale i pozitivni komentari rijetkost. Problem najčešće vuče korijene iz djetinjstva i često potječe od lošega roditeljstva.[48] Nisko poštovanje može biti i posljedica nedostataka stečenih u nekome važnom životnom razdoblju ili rezultat kasnijega lošeg postupka nekih značajnih osoba.[49]

Utjecaj samopoštovanja na imidž i identitet

Značenje visokoga i niskoga samopoštovanja ključno je za izgradnju osobnoga identiteta, imidža i projiciranje vlastite slike u društvu. Još je važnije jer samopoštovanje izravno utječe na svakodnevnu komunikaciju i kvalitetu života.

Istraživanja pokazuju da osobe s visokim samopoštovanjem imaju tri ključne osobine:

1) *otvorenost* u komunikaciji s drugima
2) *iskrenost*
3) *poštenje.*

Bez tih osobina teško je postići osobni i profesionalni uspjeh. S druge strane, osobe s niskim samopoštovanjem često su zatvorene i neizražajne u komunikaciji. Nesigurne su u vlastite misli i stavove, što može izazvati negativne reakcije kod sugovornika i dovesti do nesporazuma. Takva nesigurna komunikacija često stvara prepreke i otežava ostvarivanje kvalitetnih odnosa.

Održavanje samopoštovanja

Za svakoga pojedinca održavanje samopoštovanja je 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.[50]

Da bi samopoštovanje moglo funkcionirati, ono se mora održavati. Postoje četiri strategije za održavanje samopoštovanja.[51]

Prva je strategija atribucijsko samouzdizanje, koje često koriste osobe s visokim samo-

poštovanjem 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 se 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 niskoga samopoštovanja više su ovisni o vanjskim znakovima koji se na njih odnose, ali su prema

njima više nego sumnjičavi kada 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 osjećaju bolje. 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.

„Empatija je vid inteligencije srca.“

Daniel Goleman

EMPATIJA U KOMUNIKACIJI

EMPATIJA U KOMUNIKACIJI

Komunikacija može biti iznimno moćna, ali istovremeno i krhka, ovisno o pristupu i načinu na koji je koristimo. Ono što komunikaciju čini plemenitom jest empatija – ključna za razumijevanje tuđih emocija i životnih situacija.

Empatija nam omogućuje da pokažemo brigu za druge, a usko je povezana s istinitosti i iskrenosti u međuljudskim odnosima. Ona podrazumijeva poštovanje drugih i ono što nazivamo bezuvjetnim prihvaćanjem. Što bolje razumijemo i uvažavamo temeljnu sličnost među ljudima, to smo sposobniji empatizirati, suosjećati i poistovjećivati se s drugima, čime pridonosimo kvalitetnijim i dubljim odnosima.[52]

Što je empatija?

Empatija potječe od njemačke riječi *Einfühling*, što znači osjećanje. Empatiju obično definiramo kao *sposobnost percepcije tuđega pogleda na svijet kao da je to naš pogled*.[53] 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 razumijevanja njezinih emocija.[54] 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.[55] Empatične osobe uspijevaju se postaviti

tako da zauzmu poziciju i perspektivu druge osobe i nastoje shvatiti kako se ta osoba osjeća ili što proživljava.[56]

Empatija je usko povezana s dvama oblicima 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.[57]

Kognitivna sposobnost razumijevanja osjećaja 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 sastavnice empatije.[58]

Empatija je proces doživljavanja osjećaja ili misli kao reakcije na pripisano unutarnje stanje druge osobe i pokazivanje aktivne brige, pažnje i zanimanja 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.[59]

Znanstvenici se slažu da je empatiju teško postići i zahtijeva niz različitih sposobnosti.[60]

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 po-

sjeduje uvid, percepciju i društvenu oštrinu.

Četvrto, morate biti u stanju odvojiti vlastiti intelektualni reflektirajući odgovor i vaš emocionalni ili osjećajni odgovor iz osobe s kojom suosjećate i svoje odgovore zadržati u privremenoj suspenziji. Drugim riječima, zaključci o sebi i drugima razlikuju se.

Peto, morate interpretirati dostupne znakove potpomognute vašim prošlim znanjem o drugoj osobi, sličnim iskustvima i kognitivnim sposobnostima. Empatična osoba sposobna je generirati kreativne predosjećaje, odgovarajuća objašnjenja i ispraviti zaključke.

Šesto, morate komunicirati vaše razumijevanje s drugom osobom jasnom i konkretnom povratnom informacijom.

Razlikovanje empatije od neutralnosti i suosjećanja (simpatija)

Empatija se razlikuje od neutralnosti i suosjećanja (ili simpatije). Etimološki, simpatija izvorno znači sažaljenje ili suosjećanje s emocionalnim stanjem druge osobe. Dok simpatija podrazumijeva osjećanje tuge ili podrške prema nekomu, empatija ide korak dalje – omogućuje nam da se istinski uživimo u tuđe osjećaje i perspektivu. S druge strane, *neutralnost* nastaje kada osoba odluči ne zauzeti stranu u sukobu ili sporu. Oni koji djeluju indiferentno ili ostaju na sredini često se percipiraju kao neutralni. Međutim, neutralnost može sugerirati nedostatak uključenosti, sudjelovanja ili brige, što ponekad može biti jednako značajno kao i zauzimanje stava.

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 okružju interpersonalne komunikacije.[61]

Suosjećanje (simpatija) općenito se promatra kao ši-

roko zasnovan 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 okružju 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.[62]

Empatija, za razliku od neutralnosti, podrazumijeva uključenost, sudjelovanje i brigu za druge. Također, za razliku od simpatije ili suosjećanja, empatija nije puki odraz emocije – ona je svjesno i namjerno sudjelovanje u razumijevanju tuđih osjećaja. Kada se poistovjećujemo s drugima, odnosno empatiziramo, ne dopuštamo da nas emocije preplave do te mjere da naruše našu prosudbu. Umjesto toga, uključujemo se u situaciju druge osobe tako da se neizravno identificiramo s njom, bez gubitka vlastite perspektive. Empatija ne zahtijeva da proživljavamo tuđi strah, tjeskobu ili frustraciju, nego da svjesno prepoznamo i uvažimo emocije drugih te im to i pokažemo. Dakle, empatija uključuje osjetljivost prema drugima i sposobnost izražavanja te osjetljivosti kroz komunikaciju.[63]

Važnost empatije

Jasno je da empatija pridonosi boljemu razumijevanju drugih. No, možda je manje očito da ona istovremeno omogućuje i dublje razumijevanje same osobe koja empatizira. Znanstvena istraživanja pokazuju da empatija donosi brojne koristi i osobi koja je empatična, pridonoseći njezinu emocional-

nom razvoju, boljoj komunikaciji i snažnijim međuljudskim odnosima.

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 voda može pomoći da se ti snovi ostvare.[64]

Razumijevanje drugih ljudi omogućuje nam otkrivanje zajedničkih osobina koju dijelimo. Dok otkrivamo zamršenosti njihova iskustva, otkrivamo složenosti i proturječja koja nas definiraju.[65]

Psiholozi koji istražuju ovo područje ustvrdili su da empatija, također, olakšava brojne procese. Primjerice, 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.[66]

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.[67]

1) ***Zatražite dodatne izjave.*** Ponudite drugoj osobi priliku da elaborira svoju izjavu. Potaknite dodatno samootkrivanje. Postavite pitanja ili koristite fraze poput „Nastavite", „Recite mi više", „Možete li dodati još nešto?" i „Koje još osjećaje imate kod sebe?"

2) ***Identificirajte područja dogovora ili zajedničkoga iskustva.*** Podijelite slična iskustva i objasnite kako ste riješili situaciju. Uspostavite zajedničku osnovu „nečega zajedničkog".
3) ***Pružite jasne verbalne odgovore.*** Izbjegavajte duge, složene izjave. Ne oslanjajte se na klišeje, eufemizme ili druge dvosmislene terminologije. Umjesto odgovora: „Tako to ide", „Ne možeš dalje" ili „Ništa ne dolazi lako", pokušajte odgovoriti konkretnom izjavom koja se fokusira na stvar o kojoj je riječ. Stereotipni odgovori ne samo da su nejasni nego ukazuju i na nedostatak osjetljivosti na određene probleme.
4) ***Koristite opisne, izjave neprosudivanja.*** 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!"
5) ***Dajte afirmativne i afirmirajuće izjave***. Korištenje pohvala i pozitivnih komentara pokazuje zabrinutost. Pozitivne povratne informacije pokazuju razinu empatije. Uvjerljive i utješne izjave, uključujući „Ja znam da vi to možete", „Bit će sve u redu" i „U redu je", pružaju sigurnost. Izjave koje odgovaraju na potrebu druge osobe da bude prihvaćena služe kao afirmirajuće izjave. Komentari poput „I vi imate osjećaje", „Puno vrijedite u vašemu poduzeću", „Vaše stajalište treba se čuti" i „Možete se uključiti u ovaj razgovor" afirmirajući su.
6) ***Pružite razumijevanje reflektirajućim izjavama percepcija druge osobe i verifikacijom povratnih informacija.*** Vaše razumi-

jevanje 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 izražavati kako neverbalnom komunikacijom, tako i verbalnim znakovima. Određene komunikacijske vještine posebno pridonose pokazivanju empatije u međuljudskim odnosima. Ako želite poboljšati svoju sposobnost izražavanja brige za druge, možete to postići svjesnim vježbanjem neverbalnih ponašanja koja odražavaju empatiju.[68]

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. Ta-

kodер, izravna orijentacija sugerira da se usredotočite na govornika, a ne na druga odvraćanja pozornosti u prostoriji.

4) ***Uspostavite otvoreni položaj tijela.*** Sjedenje ruku prekriženih ispred prsa i prekriženih nogu drugoj osobi može sugerirati da ste mentalno i emocionalno, ali i fizički zatvoreni za njega. Kompletirajte svoju mentalnu i emocionalnu spremnost za empatiju i budite otvoreni sa svojim fizičkim kolegama. Konzistentni neverbalni znakovi razjasnit će vašu namjeru i motivaciju. Nekonzistentni neverbalni znakovi mogu zbuniti govornika.

5) ***Koristite pozitivan, prijemljiv facijalni izraz i pokret glave.*** Nasmiješenost ukazuje na toplinu i prihvaćanje, a klimanje glavom sugerira slušanje i odobravanje. Izbjegavajte zijevanje, dosadan pogled, zurenje, izgledati šokirano, ljutito ili nezabrinuto. Puno razumijevanja možete komunicirati izrazom lica.

6) ***Sjednite ili stojte blizu govornika.*** Svoju demonstraciju topline i razumijevanja povećavajte dok se približavate drugoj osobi. Sjednite ili stojte tako da njega ili nju možete adekvatno čuti i promatrati. Demonstrirajte svoju mentalnu ili emocionalnu bliskost s partnerom tako što ćete ga potkrijepiti tjelesnom bliskošću.

7) ***Povećajte dodir.*** Povećana blizina omogućuje vam povećanje dodira druge osobe. Stavite prijateljsku ruku na njegovo ili njezino rame, zagrlite ga ili sjednite tako da se vaša tijela dodiruju. Ponekad je prikladno pružiti ruku i držati za ruku drugu osobu. Dodir se posebno preporučuje kada druga osoba otkriva negativne informacije ili informacije o kojima je teško raspraviti. Kada osobe osjećaju bol ili druge poteškoće, često cijene toplinu dodira.

8) ***Koristite vokalnu, tj. glasovnu prijemljivost.*** Izbjegavajte jednoličan odgovor koji sugerira nezainteresiranost i dosadu. Promijenite visinu tona, brzinu, modulaciju i glasnoću kao

odgovor na govornikovu poruku i namjeru.

9) ***Koristite iskren, topao ton glasa.*** Izbjegavajte visoku glasnoću, grubu kvalitetu ili agresivan ton.

10) ***Uspostavite izravan kontakt očima.*** Izravan kontakt očima, poput nekih drugih neverbalnih znakova, olakšava preciznije korištenje znakova koje drugi pružaju. Takav izravan kontakt očima pokazuje da je druga osoba jasno u središtu vaše pažnje. Pokušajte promatrati drugoga komunikatora. Izbjegavajte gledati odsutno, zureći u druge, bacajući pogled po prostoriji ili gledajući na sat.

11) ***Pružajte suportivne izjave.*** Zvukovi poput „aha,", „hmm", „da, da" i drugi ponekad su prikladniji od davanja izjave ili korištenja kratke fraze. Takvi zvukovi omogućuju govorniku da zna da empatično slušate, 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.

„Investirajte u sebe
Razvijajte komunikacijske vještine
jer su one danas u poslovnome svijetu
od presudne važnosti.
„Ako ne znaš komunicirati,
to je kao da mahneš djeci u mraku.
Ništa se zapravo ne dogodi.
Možeš imati svu pamet svijeta,
ali moraš je biti sposoban prenijeti.
A prenošenje je KOMUNIKACIJA.“

Warren Buffett

INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA

INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA

Često se pitamo što je uspješna komunikacija. Rađa li se uspješan i izvrstan komunikator ili se dobra komunikacija može naučiti? Kao i u svemu istina je i ovdje negdje između. Istina je da se neki ljudi rađaju i kroz život više su skloni društvenim područjima života, da ne kažemo društvenim znanostima. Drugi su prirodnjaci, tehnički više opredijeljene osobe. Neki imaju dar i za jedna i druga i treća područja. No bilo jedno, drugo ili treće, dobra je spoznaja da se uspješna komunikacija može naučiti. To znači da svi mi kao pojedinci možemo uspješno kormilariti našim društvenim životom primjenjujući najbolje iz znanosti o komuniciranju.

I još nešto, važno je što MISLIMO. „Jednom su me na radiju zamolili da u tri rečenice kažem koju poruku smatram najvažnijom u svom životu. Rekao sam im ovo: Najvažnija poruka u mom životu je spoznaja koliko je važno ono što mislimo. Kada bih znao što mislite, znao bih što ste, jer misli čine od nas ono što jesmo. Promjenom načina mišljenja možemo izmijeniti i svoj život.“[69]

Postavili ste cilj da povećate pouzdanje i poboljšate komunikaciju. Od sada morate misliti pozitivno, a ne negativno o svojim izgledima da uspijete na tome putu. Da biste uspjeli na svome putu, pored vještine komuniciranja bit će vam potrebni: ŽELJA, koja prerasta u zanos, VOLJA, koja brda valja, i čvrsta VJERA u uspjeh.

„Kada je Julije Cezar na pohodu iz Galije preplovio kanal i s legijama se iskrcao u današnju Englesku, što je učinio da bi osigurao uspjeh svoje vojske? Vrlo pametnu stvar: zaustavio je vojnike na bijelim stijenama Dovera da s visine od dvije stotine stopa preko valova pogledaju kako plamen guta brodove s kojima su doplovili. U neprijateljskoj zemlji, kada je bila prekinuta posljednja veza s kontinentom, spaljeno posljednje sredstvo povratka, preostalo im je samo da napreduju, da osvajaju. To su i učinili."[70]

Interpersonalna komunikacija – definicija i načela

Da bismo naučili temelje uspješne komunikacije, važno je razumijevati i spoznati važnost interpersonalne komunikacije. *Interpersonalna komunikacija dinamičan je oblik komunikacije između dvije (ili više) osobe u kojemu razmjenjuju poruke i koje značajno utječu na njihove misli, emocije, ponašanja i odnose.*

Kao što se vidi, interpersonalna komunikacija dinamična je i tako je treba shvaćati. Dinamičnost znači da je interpersonalna komunikacija konstantno u pokretu i s vremenom se mijenja. Treba znati da 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.

Od svih implikacija koje proizlaze iz interpersonalne komunikacije najvažnije je naglasiti jedno načelo: ***Interpersonalna komunikacija prenosi i informaciju sadržaja i informaciju odnosa.***[71]

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.[72] 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 preko izgovorenih riječi, međutim komunicirate informaciju odnosa prvenstveno kroz neverbalne znakove. Ovi znakovi mogu uključivati glasovne tonove, visinu i volumen glasa, facijalni izraz i kontakt očima; gestikulacije rukom; visinu u odnosu na slušatelja; i držanje tijela. Informacija odnosa snažno utječe na to kako ljudi tumače *informaciju sadržaja*. U navedenome primjeru vaš će cimer znatno više gledati na vaše postupke nego na vaše riječi da bi odlučio kako se vi osjećate prema njemu i odnosu. Tijekom većine interpersonalnih odnosa ljudi nisu svjesni informacije odnosa koja se prenosi. Vi obično ne sjedite tamo i razmišljate: „Bože moj, što ova osoba pokušava prenijeti meni o tome kako vidi naš odnos?" Informacija odnosa postaje najočiglednija kada je neočekivana ili kada predlaže da je gledište odnosa pošiljatelja različito od gledišta odnosa primatelja. Primjerice novi poznanik kaže nešto previše intimno vama ili vam kolega počinje naređivati kao da vam je šef. Kada se takvi događaji događaju, često doživljavamo uznemiravanje ili anksioznost („Što on misli da je?!"). Zato 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.[73]

Da bismo uspješno vodili komunikaciju i imali uspjeh u interpersonalnoj komunikaciji, važno je razumijevati kako ***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".[74]

Uspješnom komunikacijom želimo prenijeti svoje ideje, stavove, odnos, sadržaj i, u konačnici, biti uspješni i prepoznati kao izvrsni komunikatori. No, ima još jedan silno važan razlog zašto je nužno uspješno

komunicirati. ***Interpersonalna komunikacija može unaprijediti naše zdravlje.***

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.

Već smo naglasili važnost komunikacije u zdravlju na primjeru Svjetske zdravstvene organizacije. Mi komuniciramo kako bismo ispunili naše fizičke potrebe radi društvenoga kontakta. Bliski osobni odnosi veoma su važni za naše zdravlje. Nekoliko studija pokazalo je, primjerice, 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 od koristi. Studija iz 2010. godine s više od 35.000 ljudi iz čitavoga svijeta zaključila je da je sposobnost interakcijskoga djelovanja s drugima putem *online* tehnologije bila značajno povezana s mentalnim zdravljem, srećom i blagostanjem. Pristup interpersonalnoj interakciji preko računalno-posredovane komunikacije koristio je ljudima bez obzira na njihovu dob i bio je naročito pozitivan za žene, za pojedince s malo obrazovanja i one bez financijskih sredstava.

Izgradnja komunikacijske kompetencije

Da bismo bili uspješan komunikator, važno je izgraditi komunikacijske kompetencije. Kao što je naglašeno, ne rađamo se kao kompetentan komunikator. Vožnja automobila, svira-

nje glazbenih instrumenata ili pisanje računalnih programa traže 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, ipak, mi još moramo naučiti kako kompetentno komunicirati.

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 sebe upitati 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 koja će ispuniti vaše ciljeve u specifičnu kontekstu u kojemu ih imate, a u isto vrijeme zadovoljiti interes drugih u procesu komuniciranja. Samo se obostrano zadovoljstvo procesom komunikacije može 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, primjerice kada susretneš poznanika i on pita „Kako si?“, prikladno je reći, „Dobro, kako si ti?“ Poznanik vjerojatno ne očekuje dug i detaljan opis onoga kako ti ide 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 domaćini nude vam hranu, prikladno je prihvatiti hranu ako ste gladni.

U mnogim japanskim kućanstvima, međutim, neprikladno je prihvatiti hranu pa čak iako ste gladni, sve dok ne odbijete dvaput i vaši gosti ponude vam 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. Zato možda nije neprihvatljivo za vašega šefa da zakasni na sastanak, premda bi vaše sudjelovanje u istome ponašanju bilo neprikladno.

Komunikacijska kompetencija, dakle, implicira i učinkovitost i prikladnost. Zapamtite da su to aspekti komunikacije, ne aspekti ljudi.

Biti uspješan, učinkovit komunikator i imati sposobnost kormilariti i upravljati komunikacijom zahtijeva još niz osobina, znanja i vještina. Jedna je od njih aktivno ili dobro slušanje, zatim izgradnja vještina verbalnoga komuniciranja. Budući da čovjek dominantno komunicira neverbalno, neverbalna komunikacija ključ je uspjeha komunikacijske učinkovitost. Unutar tih sposobnosti treba naglasiti i sposobnost govora tijela. Neće vam odmoći prikladno odijevanje pa

i tome posvetite pozornost na putu izgradnje komunikacijske kompetencije i komunikacijske učinkovitosti.

✍✍✍

„Najveća ljudska i poslovna pronicljivost ništa ne znači ako nije praćena SPOSOBNOŠĆU JASNE I UČINKOVITE KOMUNIKACIJE. Osoba koja nastoji postići poslovnu i društvenu karijeru, a ne vlada komunikacijom (govornim i pisanim jezikom) slična je budućemu pilotu koji želi upravljati zrakoplovom bez ijedne lekcije o letenju. U oba slučaja preživljavanje bi bilo čudo."

**Ono o čemu ne znamo govoriti,
moramo znati šutjeti.**

AKTIVNO SLUŠANJE

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 isto naoružani. Ali ipak ljudi vole više govoriti nego slušati. Zašto? Zato jer je slušanje zahtjevnije od govorenja. Zahtijeva potpunu koncentraciju.

Jedno istraživanje pokazuje da od sva četiri komunikacijska ponašanja, govor, pisanje, slušanje i čitanje, slušanje dolazi odmah poslije čitanja kao najmanje uzbudljiva aktivnost. S druge strane prema drugim istraživanjima provedenim 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.*

Važnost slušanja

Ne rađate se kao izvrstan slušatelj, to postajete.[75] Slušanje je vještina koju svatko može steći, a javlja se u brojnim oblicima, pri kojima ljudska bića prevode zvuk u značenje. Danas se smatra da brojne profesije i pojedinci zanemaruju vještinu slušanja. Primjerice, za liječnike se kaže da ne slušaju pacijente i odmah se oslanjaju na ehokardiograme i druge složene instrumente kako bi

utvrdili nepravilnosti u radu srca, iako ljudska sposobnost slušanja može otkriti brojne složene dijagnoze. Ponašanje pri slušanju tako može odrediti nečiji društveni i profesionalni uspjeh. Vaše vještine slušanja mogu biti ključan činitelj u tome hoćete li posao dobiti vi ili netko drugi.[76]

Jedno istraživanje o slušanju provedeno je kako bi se provjerile hipoteze nekoliko prethodnih studija vezanih za vještinu slušanja i načina na koji su one povezane s akademskim savjetovanjem. Istraživanje se bavilo razinom povjerenja studenata koje je stvoreno njihovim pogledom ili dojmom da nastavnik sluša kao i načinom na koji to dovodi do zadovoljstva i stvaranja veze s nastavnikom. Rezultati su pokazali da postoji velika povezanost između slušanja i opažene dobronamjernosti, slušanja i kompetentnosti, slušanja i pouzdanosti, slušanja i dopadljivosti kao i slušanja i iskrenosti. Općenito gledano, istraživanje je dalo dodatni kredibilitet stavu da je slušanje uspješna komunikacijska vještina.[77]

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 kroz slušanje.[78]

Evo jedne poznate priče o Dalu Carnegiju, autoru nekoliko knjiga „Psihologija uspjeha". Carnegi je bio pozvan u New York na zabavu u povodu povratka jedne vrlo bogate žene iz Afrike. Kada je stigao na zabavu, Dala Carnegija predstavili su bogatoj ženi. Na početku razgovora rekla mu je kako je čula da je jedan od najugodnijih sugovornika. Carnegi je zahvalio gospođi i kazao kako je čuo da se upravo vratila s putovanja po Africi. Pitao ju je zašto se odlučila na put u Afriku. Kada mu

je gospoda rekla svoje razloge posjeta Africi, Carnegi je pitao: „A koga ste poveli sa sobom u Afriku, kada ste zapravo otišli u Afriku, kada ste se vratili, koja ste mjesta posjetili u Africi?" Njih dvoje razgovarali su više od 20 minuta. Za to vrijeme ona je pričala 95 % vremena kako bi odgovorila na Carnegijeva pitanja. Sutradan u nekim njujorškim novinama pojavili su se citati bogate gospođe: „Gospodin Carnegi svakako je jedan od najugodnijih sugovornika u New Yorku."[79]

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. Usmjerite fokus na vašega sugovornika.[80]

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.[81]

Neusredotočenost. Mozak je nevjerojatno učinkovit. Iako izgovaramo oko 120 do 150 riječi u minuti, mozak može obraditi od 400 do 800 riječi u minuti. Ovim se slušanje čini lagano, 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 proces naziva se nedovoljna neusredotočenost.

Pretjerano slušanje. Vidjeli smo da je jedan problem 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 tome postupku če-

sto nam izmakne govornikova glavna poenta. Što je gore, možemo pomiješati činjenice. Umjesto pamćenja svega o čemu govornik govori, učinkovit slušatelji obično se usredotočuju na glavne ideje.

Zaključivanje unaprijed. Kod zaključivanja unaprijed, stavljaju se riječi u govornikova usta. To je jedan od razloga zbog čega ponekad loše komuniciramo s nama bliskim ljudima. Zato što 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.

Postanite bolji slušatelj

Da biste postali bolji slušatelj, prvo treba razmotriti nekoliko situacija koje nikako ne treba činiti dok slušate sugovornika:[82]

- *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 vezu 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 jedan 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.

I zapamtimo, mislimo mnogo brže nego što možemo govoriti. Posljedica je da možemo misliti približno četiri do pet puta brže nego što netko govori, skloni smo razmišljati o drugim stvarima, a ne slušati što se govori.[83]

Više je elemenata koje možemo koristiti kako bismo postali bolji slušatelji.[84]

- *Shvatite slušanje ozbiljno*. Pridavanje važnosti slušanju prvi je korak prema boljemu slušanju. Dobri slušatelji nisu rođeni kao takvi. Radili su na učenju učinkovita slušanja. Dobro slušanje ne dolazi s inteligencijom, obrazovanošću ili društvenim položajem. Kao i druge vještine dolazi vježbom i samodisciplinom.
- *Budite aktivni slušatelj*. Aktivni slušatelji posvećuju potpunu pozornost govorniku nastojeći razumjeti njegovo ili njezino stajalište.
- *Oduprite se smetnjama*. U idealnome bismo svijetu mogli ukloniti sve fizičke i mentalne smetnje. No, 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 rekao/la. No nijedna reakcija nije pravilna i u oba slučaja odbijamo bilo kakvu priliku za učenje ili uvjeravanje.
- *Usredotočite se na bitno slušanje*. Kao što smo vidjeli, vješti slušatelji ne trebaju upijati svaku govornikovu riječ. Važnije je usredotočiti se na određene misli u govoru. Točnije nužno je slušati glavnu ideju, zatim dokaze i metode.
- *Razvijte vještine vođenja bilježaka*. Iako postoji niz sustava, većina dobrih slušatelja smatra *koncept ključnih*

riječi najboljom metodom slušanja predavanja i službenih govora. Ova metoda ukratko ističe govornikove glavne ideje i potpore dokaza u **grubome** konceptualnom obliku. Ukoliko poboljšate vještine bilježenja glavnih ključnih riječi, utoliko ćete postati bolji slušatelj.

Kako aktivno slušati

Aktivan slušatelj ne poklanja samo pozornost onomu što druga osoba govori nego postavlja pitanja, komentira te na izrečeno reagira verbalno i neverbalno. Jedan od načina da poboljšamo vještinu slušanja jest preuzimanje aktivne uloge. Umjesto da samo sjedimo ili stojimo, otvorenih ušiju, postupimo prema sljedećim savjetima:[85]

- *Gledajte sugovornika*. Jedan od načina iskazivanja interesa **kontakt je** 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 vezi 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 tako 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*. Čitavo vrijeme 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 **uspješnu** pridobivanju ljudi.[86]

Pored navedenoga u recentnoj svjetskoj literaturi mogu se naći i druge preporuke aktivnog slušanja:

- fokusirajte 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 međusobnoga 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 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.

**Ako ne možete komunicirati,
ne možete niti zapovijedati.**

VERBALNA KOMUNIKACIJA

VERBALNA KOMUNIKACIJA

Dobra komunikacija započinje dobrim razgovorom.[87] 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

Većina 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.[88]

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

U knjizi *Psihologija uspjeha III. – Kako steći samopouzdanje i savladati govorno umijeće* D. Carnegie savjetuje da se analizira fenomen straha od javnih nastupa kroz četiri koraka:[89]

Prvo, *niste jedini koji se boji govoriti pred publikom*. Ankete provedene na fakultetima pokazuju da od 80 do 90 posto studenata pati od treme na prvoj godini studija. Strah je u tome uzrastu prirodan, a često i odraz odgovornosti.

Drugo, *korisno je da čovjek osjeća malo treme*. Trema je prirodan način da se pripremimo za susret s neobičnim izazovima okoline. Neka vas ne hvata panika kada osjetite da vam bilo brže udara i oblijeva vas znoj.

Treće, *mnogi profesionalni govornici uvjeravaju nas da nikada posve ne gube tremu*. Gotovo je uvijek imaju neposredno prije govora. To je cijena koju ljudi plaćaju za svoju izuzetnost.

Četvrto, *javnih govora bojimo se zato što nismo navikli govoriti pred javnošću*. Strah je hibrid neznanja i nesigurnosti.

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

Dobro je poznata priča o čuvenome grčkom govorniku, odvjetniku, piscu govora i atenskome državniku Demostenu, koji se smatra jednim od najboljih govornika antičkoga doba. U početku bio je nervozan i stidljiv. Stalno se osjećao neugodno jer je mucao i imao je govornu manu. No, Demosten je bio odlučan da će postati izvrstan govornik. Da bi pobijedio sebe i nadišao poteškoće, stavljao je šljunak u usta i svakoga dana govorio naglas obraćajući se moru. S vremenom je uspio pobijediti mucanje i riješiti se govorne mane. Njegov glas postajao je sve bolji, jači i pouzdaniji. Postao je jedan od najvećih govornika u povijesti.[90]

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

Simboli

Simbol je izravno sredstvo komunikacijskoga procesa. Simboli su u uporabi dugo u povijesti kako bi se mnoštvu saželo i prenijelo složene poruke. One se koriste ili promatraju kao predstavnik nečega drugog, primjerice 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.[91]

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*.[92]

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 in-

terpersonalnih 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 primaran 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.[93] 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.[94]

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

3. Dodjeljivanje naziva

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

načnici 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.[95]

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

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

izmjene reda odlučuju prije početka događaja, i dramatični događaj ili drama u kojoj ljudi govore riječi koje su unaprijed zapisane.

Treća je da je razgovor o*pći* 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.

Jezični problemi

Više je jezičnih problema u verbalnoj komunikaciji, a izdvojit ćemo apstraktni jezik, zaključak, dihotomiju, eufe-

mizme, 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 sljedećemu 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 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.[96] U verbalnoj komunikaciji to su suprotstavljene riječi, na primjer „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, na primjer 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 nedvo-

smislenoga jezika koji ima samo jedno značenje.[97]

Seksistički jezik. Jezični izraz koji obuhvaća sve ljude, ali nenamjerno ili namjerno isključuje jedan rod seksistički su 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 trima vrstama 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.[98]

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

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

Tonske odlike govora. Samo dobro poznavanje pravila dikcije i modulacije može 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 niti 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 takva ukrašavanja treba biti vrlo oprezan i ono ne smije biti naročito nametnuto i posebno se tražiti.[99]

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, na primjer, 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.[100]

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*.[101]

Glasovne osobine

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

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

Šutnja

Šutnja, također, ima različito značenje u različitim kulturama i potkulturama. Za vrijeme

vojne napetosti između Grčke i Egipta grčki kontrolori leta reagirali su šutnjom kada su egipatski zrakoplovi tražili dopuštenje za slijetanje u Grčku.[102] 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.[103] Tišina može biti duboka i snažna, ali i neprimjerna i prijeteća.

Studija slučaja 1. Japan: Razgovarajmo šutnjom[104]

Šutnja je u Japanu dio nacionalnoga karaktera i toliko bitna za kulturu da njezine upotreba i zlouporaba u velikoj mjeri određuju način na koji će se ljudi međusobno ophoditi, i privatno i na poslu. Šutnja ili tišina kao kulturna vrijednost u Japanu seže u davnu prošlost. „Možete li zamisliti dobro odgojena čovjeka kako govori s autoritetom sveznalice, pa čak i ako je riječ o nečemu što mu je zaista blisko? Neotesanac koji se pojavi iznebuha, iz kakve zabiti, odgovara na pitanje s krajnjom samouvjerenošću u svakome području… Impresivno je kada je čovjek sklon sporosti na odgovoru, čak i na teme koje izvrsno poznaje, i kada općenito ništa ne govori dok god ga se ne upita."

… U Japanu je važno spoznati kulturu i pravila. Znati da nema razgovaranja u vlaku, bez glasnih zvukova, skidati cipele kad staješ na tatami, oprati se prije ulaska u vruću kupku, bolje je slušati i promatrati umjesto nuditi svoja mišljenja, ne postavljajte previše pitanja, često govorite „hvala", „molim", „ispričavam se". Ne pokazujte puno emocija, sjedite mirno… Tišinom se prenese puno više nego riječima. Tišina je pozicija koju smo zauzeli da bismo promatrali, slušali i uspostavili bliskost. Šutnja je, također, i način da se uspostavi društveni autoritet posredstvom susprezanja i samokontrole, način da vam se pokaže da ne morate reagirati na provokaciju i znak da radije pristupate stvarima promišljeno nego da se u svojim odlukama oslanjate na emocije.

... Koncepti poštovanja, šutnje i prihvaćanja imaju utjecaj na sva važna pitanja Japana. ... Poštovanje pokazano drugima jedan je od oblika iskazivanja poštovanja prema samomu sebi. Poštovanje samoga sebe izgraduje samopouzdanje... Zato se uvijek naklonite, pokažite strpljivost, prihvatite da su i drugi pod stresom, TIHO PROMATRAJTE I SLUŠAJTE.

... Igra pobjednika i pobijeđenoga ovdje je negdje po strani. Najčešće nije jasno tko je pobjednik, a tko gubitnik. Obje su strane u takvoj razmjeni osjećaju dobro, a to se uglavnom postiže posredstvom TIŠINE. Uz svjesnu odluku da ostajete tihi i puni poštovanja, dolaze i dobrobiti. Najbolja je od njih da stječete snagu za vremena u kojima ćete trebati glasno progovoriti.

... Iskazivati poštovanje znači biti dio svoga okružja, a ne koristiti svoj glas da biste se razlikovali ili odvojili. To ima umirujući, inkluzivni učinak.

... Riječi pripomažu neverbalnoj interakciji, ali joj nisu u središtu. Riječima možemo prenijeti i predrasude, osude i stavove, svi to znamo, a nesporazumi su česti kao kiše u jesen. Bolje je ne dizati barijere, bolje je katkad uspostaviti povezanost uz pomoć nijansiranih gesta. Možemo pokušati uspostaviti odnos jedni s drugima dok TIHO SLUŠAMO i promatramo držanje i izraz lica te ton glasa.

... U Japanu: Postavite jedno pitanje; pričekajte odgovor; ne prekidajte; ne nudite svoje mišljenje; ne izražavajte svoje slaganje ili neslaganje; ne spominjite iskustvo iz vlastitoga života; SAMO SLUŠAJTE; ČEKAJTE.

... Tko si manje je važno od onoga gdje si i tvoje mišljenje nije toliko važno koliko je važna okolina.

U Japanu je ono što nije izrečeno često važnije od onoga što jest izrečeno.

Poznato je i pravilo mafijaša: „NAJBOLJA JE RIJEČ ONA KOJA NIJE IZGOVORENA“.

GOVOR - Admiral William H. McRaven

AKO ŽELIŠ PROMIJENITI SVIJET

Ono što počinje ovdje, mijenja svijet. Imam par prijedloga koji vam mogu pomoći na vašemu putu za boljim svijetom. Iako su ove lekcije naučene tijekom moga boravka u vojsci, uvjeravam vas da nema veze jeste li proveli ijedan dan u uniformi, nisu važni vaš spol, etničko podrijetlo, vjera, orijentacija ili društveni status.

Naše borbe u ovome svijetu slične su te se naučene lekcije, koje mogu poslužiti da prevladamo te nevolje i krenemo naprijed, promijenimo sebe i svijet oko nas, mogu jednako primijeniti na sve.

✍✍✍

Stoga, evo **deset lekcija** koje sam naučio na treningu u mornarici za koje se nadam da će vam biti od pomoći u daljnjemu životu. Svako jutro u mornarici moji instruktori, koji su u to vrijeme bili vijetnamski veterani, pojavili bi se u mojoj baraci i prvo bi provjerili kako je krevet namješten. Krajevi bi morali biti zategnuti pod crtu, posteljina čvrsto navučena, jastuci točno na sredini ispod uzglavlja, a dodatni pokrivač uredno složen u podnožju kreveta. To je bio jednostavan zadatak, svakodnevan, ali svako jutro morali smo savršeno napraviti naš krevet.

Iako se činio možda pomalo smiješan u to vrijeme, posebno u svjetlu činjenice da smo se tada pripremali da postanemo okorjeli i borbeni ratnici, ali mudrost ovoga jednostavnog čina dokazala mi se više puta.

Ako napraviš krevet svako jutro, ispunio si prvi zadatak dana. To će vam dati mali osjećaj ponosa i motivirati za sljedeći zadatak, pa onda još jedan i tako će se jedan završen zadatak pretvoriti u puno odrađenih zadataka.

To što ste složili krevet također će potvrditi činjenicu da male stvari u životu imaju značenje, ako ne možeš odraditi male stvari kako treba, nećeš moći odraditi ni velike i ako si

u nekom slučaju imao užasan dan, navečer kad vidiš složen krevet koji si napravio, dat će vam hrabrost i poticaj da će sutra biti bolje.

Stoga, ako želiš promijeniti svijet, počni s pospremanjem svoga kreveta.

✍✍✍

Tijekom SEAL treninga studenti su raspoređeni u male brodske posade. Svaka posada sastoji se od sedam studenta, tri na svakoj strani gumenoga čamca i jedan kormilar koji predvodi gumenjak. Svako jutro posada se okupi na plaži i dobije naputke da ide kroz zonu valova i vesla nekoliko kilometara niz obalu zimi. Odsurfati do San Diega poprilično je teško, veslo propada ako svi ne veslaju jednako. Svako veslo mora biti sinkronizirano s brojem udaraca kormilara. Svatko mora dati jednak doprinos ili će se čamac začas prevaliti. Da bi čamac stigao na svoju destinaciju, svi moraju veslati.

Ne možeš promijeniti svijet sam. Trebat će ti pomoć te da bi stigao do konačnoga cilja, trebat će ti pomoć prijatelja i kolega, dobra volja stranaca i snažan kormilar da te vodi ako želiš promijeniti svijet.

Ako želiš promijeniti svijet, pronađi nekoga tko će ti pomoći veslati (kroz život).

✍✍✍

Nekoliko tjedana preteškoga treninga moj SEAL sat koji je počinjao sa 150 muškaraca spao je na 42 i sada je bilo šest brodova s posadom i na svakome sedam muškaraca. Bio sam u brodu s visokim muškarcima, ali najbolja brodska posada koju smo imali sastojala se od malih dečki – *Munchkin* posada, nitko nije bio viši od metar i pol. *Munchkin* posada sastojala se od američkoga Indijanca, Afroamerikanca, američkoga Poljaka i američkoga Grka i dva dečka sa srednjega zapada. Bili su daleko bolji i u veslanju i plivanju od svih drugih. Visoki lik iz jedne posade uvijek se smijao malim perajama koje su *Munchkinsi* stavljali na svoja stopala prije plivanja,

ali nekako bi se ovi dečki iz svakoga kuta svijeta uvijek zadnji smijali. Plivali bi brže od ikoga i stizali do obale prije svih nas. **Ako želiš promijeniti svijet, poštuj svakoga.**

✍✍✍

SEAL trening služio je za uravnoteženje. Ništa nije bilo važno za uspjeh osim tvoje volje. Ni boja kože, ni etničko podrijetlo, ni obrazovanje ni društveni status. Ako želiš promijeniti svijet, mjeri ljude prema veličini njihova srca, ne prema veličini njihovih peraja.

Nekoliko puta tjedno instruktori bi poredali razred i gledali kakva je uniforma. Pregled je bio jako temeljit. Kapa je morala biti potpuno učvršćena, odora besprijekorno ispeglana, kopča na remenu morala se presijavati i biti bez ikakvih mrlja, ali činilo se da bez obzira na to koliko vremena uložiš u učvršćivanje kape, zatezanje uniforme, laštenje kopče za remen, jednostavno, nije bilo dovoljno dobro.

Instruktori bi uvijek našli nešto pogrešno. Kada bi studenti pali na ispitivanju uniforme, morali bi potpuno odjeveni utrčati u zonu valova te mokri od glave do pete valjati se po plaži dok svaki dio tijela ne bi bio umrljan pijeskom, efekt poznat kao *sugar cookie* / šećerni kolačić. Ostali bi ostatak dana u uniformi, hladni, mokri i prekriveni pijeskom. Bilo je mnogo studenata koji nisu mogli prihvatiti činjenicu da je sav njihov trud bio uzaludan i bez obzira na to koliko se trudili da uniforma bude savršena, njihov trud nije se cijenio. Ti studenti nisu uspjeli proći kroz trening, nisu naučili smisao vježbanja/*drilanja*. Nikada nećete uspjeti, nikada nećete imati savršenu uniformu, instruktori to neće dopustiti.

Nekada, koliko god da se dobro pripremite ili bez obzira na to kako dobro izvedete nešto, završite kao *sugar cookie*. Život je nekad jednostavno takav.

Ako želite promijeniti svijet, prebolite to da ste *sugar cookie* i krenite naprijed.

✍✍✍

Svakoga dana tijekom treninga susretali bismo se s nebrojenim fizičkim izazovima, dugim rutama trčanja i plivanja, vježbama s preprekama, gimnastikom, zadatcima za testiranje vaše hrabrosti; svaki zadatak imao je određene standarde koje je trebalo dostići jer, ako ne uspijete, vaše ime stavili bi na listu i na kraju dana svi s liste bili bi pozvani u cirkus. Cirkus se sastojao od dodatne gimnastike, a cilj je bio da vas sruši, da vam slomi duh. Nitko nije želio cirkus. Cirkus je značio da nisi dovoljno dobar, značio je više umora. Značio je da će sljedeći dan biti još teži i da će vjerojatno biti još cirkusa. Ali tijekom vremena u SEAL-u svi su kad-tad dospjeli u cirkus, no postoji zanimljiva stvar koja se dogodila onima koji su stalno bili na listi za cirkus. Oni koji su obavljali dodatna dva sata dnevno gimnastike, postajali su jači i jači. Bol cirkusa izgradila je unutarnju snagu i fizičku spremu. Život je ispunjen cirkusima. Padat ćete. Često ćete padati i bit će bolno. Biti će obeshrabrujuće. Testirat će vas do krajnjih granica.

Ali ako želiš promijeniti svijet, nemoj se bojati cirkusa.

✍✍✍

Barem dvaput tjedno trebali bi proći poligon s preprekama, bilo bi 25 prepreka, uključujući zid, teretnu mrežu, puzanje ispod bodljikave žice, ali najizazovnija prepreka bila je tobogan života. Na oba kraja bili su trokatni tornjevi, između kojih je bilo oko 200 metara dugo uže. Trebali smo se popeti na trokatni tobogan i kada dođeš na vrh, zgrabiš uže, zaljuljaš se ispod i vučeš se rukama po užetu do kraja. Rekord za ovaj zadatak stajao je godinama, još kad sam ušao u mornaricu 1977., činio se neoboriv. Dok jednoga dana jedan student nije odlučio da ide na tobogan života glavom prema naprijed. Umjesto da se uhvati za uže i zaljulja, uhvatio se i legao po vrhu i gurao se naprijed. Bio je to jako opasan potez, naizgled budalast i rizičan, mogao je pasti, ozlijediti se i biti izbačen s kolegija bez oklijevanja. Student se spustio niz uže strašno

brzo te mu je, umjesto nekoliko minuta, trebalo upola manje – na kraju je oborio rekord.

Ako želite promijeniti svijet, riskirajte. Nekada morate savladati prepreke tako da idete na glavu.

✍✍✍

Tijekom faze kopnenog ratovanja studenti su letjeli na otok San Clemente koji leži uz obalu San Diega. Vode San Clementea uzgajalište su za velike bijele morske pse. Da biste položili SEAL trening, morate prijeći duge rute plivanja. Jedna je noćna ruta. Prije plivanja instruktori radosno upoznaju studente sa svim mogućim vrstama morskih pasa koji se nalaze u vodama San Clementea. Uvjeravaju vas da nijednoga studenta nikada nije pojeo morski pas, barem koliko oni znaju. Ali, također vas uče da ako morski pas pođe kružiti oko vas, stanite na zemlju, nemojte otplivati, nemojte pokazivati da se bojite i, ako morski pas željan noćnoga obroka krene strelovito prema vama, skupite svu svoju snagu i udarite ga posred njuške jer će se tada okrenuti i otplivati nazad. Postoji puno morskih pasa na svijetu. Ako želite završiti plivačku rutu, morat ćete se suočiti s njima.

Ako želite promijeniti svijet, nemoj ustuknuti pred nasilnicima.

✍✍✍

Jedan je od zadataka u mornarici izvoditi podvodne napade na neprijateljske brodove, ovu tehniku puno vježbamo tijekom treninga. Napadačka misija takva je da se nekoliko SEAL ronioca iskrca izvan neprijateljske luke i pliva oko tri kilometra ispod vode koristeći ništa osim dubinomjera i kompasa da nađu metu. Tijekom cijeloga plivanja, čak ispod površine, postoji malo svjetla koje dolazi do vas. Utjeha je znati da je otvoreno more i svjetlo iznad vas. Ali kako se približavate brodu koje je privezano, svjetlo polako zamire. Željezna struktura broda blokira mjesečinu, blokira okolne lampe, blokira sve. Da biste uspjeli u svojoj misiji, morate otplivati ispod broda, naći središnju liniju kobilice i najdublji

dio broda. To je vaš cilj. Ali kobilica je također najmračniji dio, ne možete vidjeti ruku ispred sebe, buka brodskih strojeva zaglušujuća je, lako je postati dezorijentiran i pasti test. Svaki SEAL-ovac zna da je najgori dio misije kad trebaš ostati miran i staložen. Potrebno je ujediniti svu mentalnu, fizičku i unutarnju snagu da to izvedete kako treba.

Ako želite promijeniti svijet, morate ostati staloženi u vašim najmračnijim trenucima.

✍✍✍

Deveti tjedan treninga naziva se pakleni tjedan. To je šest dana nespavanja, kontinuiran fizički i mentalni napor i jedan poseban dan na blatnim močvarama. Blatne močvare dio su između San Diega i Tijuane gdje se stvara močvarni dio terena koji vas doslovno guta. Srijeda je dan u paklenome tjednu kada veslate u močvari i provedete 15 sati pokušavajući preživjeti ledenu hladnoću, zavijanje vjetra i kontinuirani pritisak instruktora da odustanete. Kako je sunce zalazilo tu srijedu večer, mom razredu, koji je prekršio određena pravila, naređeno je ide u blato. Blato nas je progutalo toliko da su samo glave ostale iznad. Instruktor je rekao da možemo napustiti blato kada pet ljudi odustane, samo pet muškaraca i mogli bismo se skloniti s nečuvene hladnoće. Gledajući okolo, bilo je očito da će neki odustati. Trebalo je još osam sati do izlaska sunca, još osam sati hladnoće do kosti. Čuli su se glasno cvokotanje zubi, drhtanje i jauci, bilo je teško išta čuti. Onda se počela čuti jeka nekoga glasa kroz noć, jedan glas počeo je pjevati. Pjesma je bilo potpuno neskladna, ali s puno entuzijazma. Jedan glas postao je dva, dva su postala tri i nije prošlo puno kad su svi počeli pjevati. Instruktor je rekao da ćemo ostati duže u blatu ako ne prestanemo pjevati, ali pjevanje se samo nastavilo i nekako se i blato učinilo toplije, vjetar blaži, a zora ne tako daleko. Ako sam išta naučio kroz moje putovanje svijetom, to je moć nade, moć jedne osobe. Washington, King, Mandela, čak i mala djevojčica iz

Pakistana može promijeniti svijet, jedna osoba može promijeniti svijet dajući ljudima nadu.
Ako želite promijeniti svijet, počnite pjevati kada ste do grla u blatu.

✍✍✍

Tijekom SEAL treninga postojalo je zvono koje su studenti mogli vidjeti. Sve što trebaš odustati je. Da bi odustao, trebaš samo zazvoniti. Samo zazvoni i ne moraš više ustajati u pet ujutro, samo zazvoni i ne moraš se više smrzavati u hladnim močvarama, zazvoni i ne moraš više sudjelovati u nizu prepreka, teških treninga, ne moraš više izdržavati poteškoće treninga. Samo trebate zazvoniti da se izvučete.
Ako želite promijeniti svijet nemojte nikada, nikada zazvoniti.

✍✍✍

Neće biti lako.

1. Započnite svaki dan s malim izvršenim zadatkom.
2. Nađite nekoga tko će vam pomoći kroz život.
3. Poštujte svakoga.
4. Život nije uvijek pravedan, ali uvijek idite naprijed.
5. Nemojte se bojati padati često.
6. Riskirajte!
7. Izdignite se kada je najteže.
8. Suprotstavite se nasilnicima.
9. Podignite potištene.
10. Nikada ne odustajte.

Ako uspijete u tome, generacije koje slijede živjet će u svijetu koji je bolji od današnjega i ono što počnemo ovdje zaista će promijeniti svijet nabolje.

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

„Prosječna osoba
gleda, a ne vidi,
sluša, a ne čuje,
dodiruje, a ne osjeća,
korača, a toga nije svjesna
i govori, a ne razmišlja.”

Leonardo da Vinci

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.[105]

Iako možemo citirati mnoštvo definicija neverbalne komunikacije, a društvo je bogato tom literaturom, treba naglasiti da je odvajanje neverbalnoga i verbalnoga ponašanja u dvije zasebne i odvojene kategorije praktično nemoguće. Uzmimo, naprimjer, pokrete rukom koji čine jezik znakova (jezik gluhih). Te su geste uglavnom lingvističke (verbalne), pa ipak se ručne geste često smatraju ponašanjem koje je „drugačije od riječi".[106]

Perspektiva i klasifikacija neverbalne komunikacije

Još jedan način definiranja neverbalne komunikacije pogled je na ono što ljudi proučavaju. Teorija i istraživanje povezano s neverbalnom komunikacijom usredotočuju se na tri osnovna elementa: 1) strukture okružja i uvjeti unutar kojih se komuni-

kacija događa; 2) fizičke karakteristike samih komunikatora i 3) različita ponašanja manifestirana od komunikatora.[107]

Komunikacijsko okružje

a) ***Fizičko okružje.*** Premda je većina naglaska u neverbalnome istraživanju u svezi s izgledom i ponašanjem osoba koje komuniciraju, sve se veća pozornost posvećuje utjecaju izvanljudskih činitelja na ljudske transakcije. Ljudi mijenjaju okružja da bi ostvarili svoje komunikacijske ciljeve i, obrnuto, okružja mogu utjecati na naša raspoloženja, odabire riječi i postupke ili radnje. Činitelji okružja 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 okružju 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 okružja. Kada se nešto događa, koliko često se događa, tempo ili ritam postupaka/radnji, dio su komunikativnoga svijeta iako sami po sebi nisu dio fizičkoga okružja.

b) ***Prostorno okružje.*** Proksemika je studija upotrebe i percepcije društvenoga i osobnoga prostora. Ona proučava raspored sjedenja i prostora koji se odnosi na vodstvo, tijek komunikacije i zadaću. Orijentacija osobnoga prostora ponekad se proučava u kontekstu distance razgovora i kako ona varira ovisno o spolu, statusu, ulogama, kulturnoj orijentaciji i tako dalje. Pojam *teritorijalnost* također se često koristi u proučavanju proksemike da bi se pokaza-

la ljudska tendencija označavanja osobnoga teritorija (ili nedodirljivoga prostora), kao što to čine divlje životinje i ptice.

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 umetci za kosu, umjetne trepavice, nakit i dodatci/*accessoire*, poput torbi aktovki.

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 su najčešće proučavane:

- *Neovisne geste.* One nisu u svezi s govorom, ali imaju izravan verbalni prijevod ili rječničku definiciju te se i obično sastoje od riječi ili dvije ili fraze. Postoji veliki dogovor među članovima kulture ili supkulture o verbalnome „prevođenju“ ovih signala. Geste koje se koriste za predstavljanje „A-OK“ ili „*peace/mir*“ (također poznat i kao znak „V-za-*victory/pobjedu*“) primjeri su gesti slobodnoga govora u nekim zapadnim kulturama.
- *Geste povezane s govorom.* Ove su geste izravno pove-

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

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

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

Funkcije neverbalne komunikacije

Svi smo nekada pogledali važnu nogometnu utakmicu, finale Svjetskoga prvenstva ili Europske lige prvaka ili nacionalnih prvenstava. Izvođenjem jedanaesteraca odlučivalo se o pobjedniku. Što komuniciraju pobjednici? Stisnute i uzdignute šake, ushićen izraz lica i ekstatični zagrljaji razmjenjivani među igračima 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.[108]

Prenošenje značenja

U nekim prigodama koristimo neverbalnu komunikaciju više neizravno kao način za naglašavanje ili povećavanje verbalnih komunikacijskih značenja. To činimo na *pet načina*.[109]

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.

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.[110]

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.

Upravljanje interakcijama

Neverbalna komunikacija također nam pomaže u upravljanju interpersonalnim interakcijama. Primjerice, tijekom razgovora koristimo kontakt očima, dodir, smiješak, klimanje glavom i promjenu položaja držanja tijela da bismo signalizirali tko treba govoriti i koliko dugo. Dok razgovarate s prijateljem ili prijateljicom, vjerojatno ga gledate od 30 do 50 posto vašega vremena razgovora. Zatim, kada se približite kraju vašega konverzacijskog reda, pozivate vašega prijatelja da govori smanjujući visinu i glasnoću, zaustavljajući bilo kakve geste i fokusirajući svoj pogled na drugu osobu. Kako vaš prijatelj počne govoriti, gledate svoga partnera gotovo 100 posto njegova ili njezina vremena govora, klimajući vašom glavom da pokažete kako slušate.[111]

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.[112]

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.[113]

Jedna od važnih funkcija neverbalne komunikacije služi za stvaranje **intimnosti**, osjećaja emocionalne povezanosti ili jedinstva između nas i drugih. Dodir, fizička blizina, zajednič-

ki 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).[114]

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 okružje

Komunikacijsko okružje 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 okružje (opažanje formalnosti, topline, privatnosti, poznatosti, ograničenja, *distance*) i vrijeme (vrijeme kao lokacija, trajanje, interval, ras-

pored intervala), kao i arhitektonsko oblikovanje (boja, zvuk, osjetljivost, predmeti).

Vlastito okružje

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.[115]

Postoji šest najvažnijih dimenzija za ono što opažamo i za način na koji šaljemo i primamo poruke.[116]

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

Opažanje topline – okružja 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 okružju koje je nepoznato, početne teme bit će 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.[117]

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

Vrijeme kao trajanje. Naše opažanje vremena uključuje i to koliko dugo neki događaj traje. Razvijamo očekivanja o primjerenome i neprimjerenome trajanju događaja, ali percipirano trajanje nije uvijek odraz stvarnoga vremena.[118]

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 intervala najsloženiji je i najteže ga je opisati drugima. Razumijevanje rasporeda intervala presudno je za razumijevanje sebe, kao i razumijevanje naše interakcije s drugom osobom.[119]

PROSTOR I KOMUNIKACIJA

**„Kada ste u dilemi,
nosite crveno.“**

– Bill Blass

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 okružju 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.[120]

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 okružje, stvoriti prijateljsko, toplo, „koje podsjeća na dom“, mjesto gdje bi ljudi uživali sjedeći i raspravljajući o svojim financijskim potrebama i problemima. Unutrašnjost banke počela se mijenjati. Dodani su tepisi i udobnije stolice, drvo je zamijenilo metal i dr. Ovo je samo jedan primjer prepoznavanja da unutrašnjost u kojoj dolazi do interakcije može

značajno utjecati na prirodu interakcije.

Način na koji ljudi uređuju svoje ***sobe*** također može predvidjeti buduće ponašanje. U jednoj studiji snimljene su osamdeset i tri sobe studenata brucoša. Kada su analizirane fotografije soba studenata koji su godinu i pol dana kasnije prekinuli školovanje, uočeno je da su njihove sobe imale više dekoracija koje podsjećaju na srednju školu i dom, a manje ih je bilo u svezi sa sveučilišnom zajednicom i životom na fakultetu.

Ponekad iz kućnoga okružja dobijemo vrlo jasne poruke o nekoj osobi ili paru. Načini ukrašavanja doma mogu nam puno reći o prirodi odnosa para. Na nas mogu 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“.[121]

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 mislila da su ružne. Plava, žuta, žuto-zelena i narančasta smatrale su se lijepima; bijela, crna i smeđa smatrale su se ružnima. Pokazalo se da lijepo obojane prostorije, također, potiču pažnju i kreativnost.

Prof. A. Mehrabian (1976.) kaže da su ***najugodnije*** nijan-

se boja redom plava, zelena, purpurna, crvena i žuta. On sugerira da je ***najuzbudljivija*** nijansa boje crvena, a zatim narančasta, žuta, ljubičasta, plava i zelena.[122]

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.[123]

Efekt crvene boje

Crvena boja u cijelome životinjskom svijetu ima ključnu ulogu u izražavanju plodnosti kod ženki i dominantnost kod mužjaka. Crvena boja u određenim kontekstima utječe i na ljude. Crvena boja utječe na dojam dominantnosti kod muškaraca, možda zbog uobičajene povezanosti između ljutnje i crvena lica koje ukazuje na agresiju, za razliku od bijela lica koje ukazuje na strah.[124]

Na Olimpijskim igrama 2004. godine natjecateljima boksa, *taekwondoa*, hrvanja grčko-rimskim stilom i slobodnog stila nasumično su dodijeljeni crveni ili plavi dresovi (ili štitnici). Usporedbom rezultata borbi uspostavilo se da su natjecatelji koji su nosili crveno osvojili statistički značajno velik broj pobjeda.[125] Longitudinalno istraživanje rezultata engleskih nogometnih klubova u razdoblju od 56 godina potvrdilo je ovaj efekt u timskim sportovima.[126]

Je li osoba koja nosi crveno agresivnija, djeluje li zastrašujuće na protivnika koji ne nosi crveno, iskrivljava li percepciju sudaca u korist osobe u crvenom ili je riječ o kombinaciji čimbenika, još uvijek nije u potpunosti razjašnjeno.

Efekt crvene boje naglašen je i u oglašavanju i dizajnu proizvoda. Žene odjevene u crveno privlače pozornost i povećavaju svoju seksualnu privlačnost. Muškarci odjeveni

s crvenim „hvatačima pažnje“ (npr. kravata) ostavljaju dojam moći i autoriteta. No važno je znati da efekt crvene boje ovisi o kontekstu.

Pokretni predmeti i dizajn

Ako znamo da raspored određenih predmeta u našemu okružju može pomoći u strukturiranju komunikacije, nije iznenađujuće što često pokušavamo manipulirati predmetima da bismo izazvali određene vrste odgovora. Posebne, intimne večeri često su naglašene svjetlošću svijeća, nježnom glazbom, omiljenim pićima, mekanim jastucima na kauču i uklanjanjem prljava posuđa, smeća i ostaloga neosobnog materijala povezanoga sa svakodnevnim životom.[127]

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 okružju 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 namje-

štaja 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 okružja imaju nepisani kodeks koji praktički zabranjuje interakciju.[128]

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.[129]

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 okružje

Prostor

Govor tijela također je definiran načinom na koji koristite prostor oko vas. Fizički prostor oko vas metafora je za mentalni prostor koji koristite.[130] 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 bliznu i pomogli sebi u izgradnji prijateljskih odnosa brže i učinkovitije.[131]

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.

Studija slučaja 2. Psihologija prostora

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 Nürberskome 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 naniže 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![132]

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 dugačkome putu od ulaza do dvorane za primanje osjetiti nešto od moći i veličine Njemačkoga Reicha.“[133]

Studija slučaja 3. – Putin

Grandiozna dvorana, sat i misteriozni uređaj: Tri fotografije razotkrile Putinovu taktiku

Sve što ruski predsjednik prezentira prema van odnosi se na imidž, a pritom njegove poruke nisu nimalo suptilne.[134]

✍✍✍

Mnogo je tajnovitosti oko lika, prošlosti i motiva Vladimira Putina, no tijekom 23 godine na svjetskoj političkoj sceni jedna stvar postala je jasna – **ništa što on čini nije slučajno**.[135] Bilo da podiže utege pred kamerama, sudjeluje u vojnim vježbama ili jaše bez majice, sve što ruski predsjednik prezentira svijetu pažljivo je osmišljeno i usmjereno na građenje određenoga imidža. Njegove poruke nikada nisu suptilne – i ne trebaju biti. Putin je, u svojoj srži, sklon dramatičnosti.

Nije slučajno da je Vladislav Surkov, jedan od ključnih ideologa *putinizma* i dugogodišnji strateg Kremlja, nekada studirao kazališnu režiju – sve dok nije bio izbačen zbog tučnjave. Oko Putina uvijek vlada napetost, gotovo kao da je svaki njegov potez dio pomno režirane predstave.

Tako je i posljednjih dana, dok su svjetski mediji prenosili fotografije neuspješnih sastanaka na kojima se raspravljalo o ukrajinskoj krizi. Njegovanje imidža i kontrola percepcije ostaju neizostavan dio Putinove strategije. Ponekad se to očituje u neznatnim detaljima, ponekad je skriveno u pozadini, a ponekad je jasno naglašeno – poput masivnoga stola za kojim sjedi, ekstremno udaljen od svojih sugovornika. No, svaka fotografija govori isto: **riječ je o moći.**

Sastanak Ruskoga sigurnosnog vijeća u Kremlju

1. Mjesto održavanja

Vladimiru Putinu na raspolaganju je mnogo prostorija koje može koristiti za sastanke – samo u Velikoj palači Kremlja ima ih 700 – a svi prisutni na okupljanju najviših sigurnosnih dužnosnika u ponedjeljak mogli su se lako smjestiti u uobičajeni ured. No, Putin ih je okupio u golemoj, veličanstvenoj Dvorani Reda sv. Katarine.

To bi možda mogla biti higijenska mjera opreza za vođu koji ima izraženu fobiju od COVIDA-19, ali za razliku od francuskoga predsjednika Emmanuela Macrona ili njemačkoga kancelara Olafa Scholza, čini se malo vjerojatnim da oni koji su bili u dvorani ne bi pristali na PCR test pa je očito bila riječ o organiziranoj prilici za fotografiranje značajnoga događaja u prijestolnoj dvorani ruskih carica.
U prošlosti je to također bilo mjesto susreta britanske premijerke Margaret Thatcher s posljednjim sovjetskim čelnikom Mihailom Gorbačovom, susreta nekadašnjega američkog predsjednika Richarda Nixona i Leonida Brežnjeva te objave Putinove odluke o aneksiji Krima. Obično se koristi za uobičajene državne prijeme, povremene konferencije za novinare i međunarodne pregovore visoke razine, ali ne za unutarnja pitanja i pogotovo ne uz bizaran raspored sjedenja kao u ponedjeljak. To je bila klasična Putinova predstava.



2. Postava scene
Pitanje je i zašto su svi ti visoki dužnosnici u ruskoj vladi – uključujući šefa ruskih špijuna i osoba koje su već desetljećima odane Putinu – pozicionirani kao da se nalaze na sceni za audiciju.

Odgovor je – zbog maksimalnoga stvaranja napetosti i naglašavanja govora tijela. Jasno se daje do znanja da je to, možda po imenu, vlada, ali odlučuje samo jedan čovjek.
Snimka Putina koja prikazuje drhtavoga Sergeja Nariškina, šefa ruske vanjske obavještajne službe, dok ruski predsjednik na njega ‹sikće› pred njegovim kolegama, postala je viralna. Putin je uvijek bio apsolutno oduševljen takvim ishodima.

3. Sat

Kao što to zna svaki redatelj akcijskih filmova, nema te metafore, točnije alegorije koja naglašava hitnost neke situacije kao što je to krupni plan sata koji otkucava. Na ovome sastanku Putin je skinuo svoj ručni sat i stavio ga ispred sebe. On je poznat po tome što satima kasni, pušta da sastanci traju pola noći, a povremeno ga optužuju i da montira snimke kako bi prilagodio vremenski okvir – kao i u ponedjeljak, kada su neki promatrači primijetili da satovi prisutnih nisu uvijek bili u skladu s vremenom događanja onako kako je izvještavano. Poruka – Idemo, idemo ljudi, imam posla. Kasnije te večeri svijet je doznao i kakva.

Mjesto televizijske objave

1. Zastrašujući stol[136]

Postoji nekoliko istaknutih stvari koje treba primijetiti u vezi s uredom iz kojega je Putin održao svoje poduže televizijsko obraćanje u ponedjeljak navečer. Potpuno prazan stol, *screensaver* koji prikazuje vanjštinu zgrade u kojoj se računalo i korisnik nalaze, ‘prijeteće’ bijelo dugme koje može, ali ne mora biti povezano s Putinovim nuklearnim arsenalom. Tu je i masivni televizijski ekran pored računala – služi li za gledanje kamiondžija na ledenoj cesti na *History Channelu* dok se pretvara da radi? Kada kažete nešto zastrašujuće, poput objave invazije, dobro je ponuditi i nešto što će izazvati distrakciju, odnosno omesti gledatelja.

2. Telefoni

Unatoč tome što je bivši špijun, Putin je okorjeli tehnofob, koji navodno ne podnosi mobilne telefone i računala te pre-

ferira fascikle u kojima pohranjuje dokumente i informacije, sigurne fiksne telefone te olovku i papir. Priča se da američke agencije, koje su prije osam godina pokušale otkriti što se događa u njegovu kampu tijekom ruske aneksije Krima, nije dočekalo ništa osim tišine – nije bilo ništa za prisluškivati, presresti, ničega što bi otkrilo igru.

Ono što se nije znalo jest da mu se jako svidaju staromodni telefoni te da ih na stolu ima tri, uključujući i onaj sa samo jednim dugmetom u sredini. „Barata li predsjednik Putin vlastitom upravljačkom pločom?" upitao se jučer na Twitteru komičar David Mitchell.

3. Biljke lončanice

Teško je zamisliti Putina kako brine o biljkama lončanicama, koje nezgrapno stoje u inače devastirajuće beživotnoj prostoriji, ali on je zaljubljenik u svijet prirode pa je možda čak inzistirao na njihovu prisustvu u kutu sobe. Jednom je prilikom čak naveo kako voli „događaje u kojima sudjeluju životinje". Nikola II imao je Rasputina, a Putin ima one dvije biljke.

4. Lice velikoga organizatora

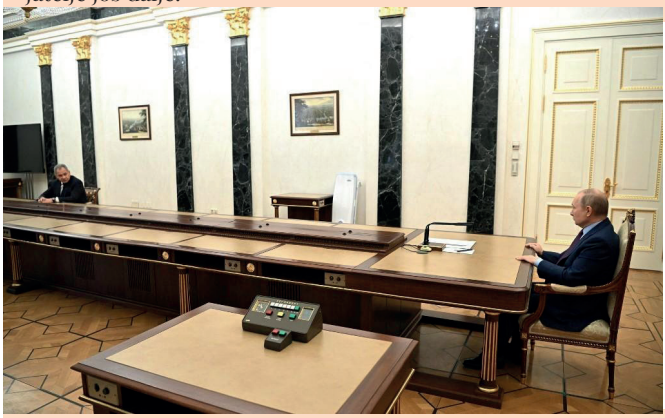
Ovo nije isprobana i testirana teorija, ali se londonski dnevnik pita je li moguće da je Vladimir Putin pokušao usporediti rast Rusije tijekom posljednja dva desetljeća s odgovarajuće hrabrim i zabrinutim proširenjem vlastitoga lica? Na fotografijama iz 1998. godine izgleda kao posve drugačiji čovjek. Nema ništa, kako se navodi, bez posvećenosti vizualnim metaforama.

Još jedan veliki stol

1. Još preglomaznoga namještaja

Prošlotjedni sastanak s Emmanuelom Macronom, koji se također mogao održati i preko *Zooma*, jer su gotovo pa sjedili u različitim zemljama, rezultirao je velikim međunarodnim naporom – kreiranjem *memeova*. I na toj fotografiji ponovno je za svojim uobičajenim uredskim stolom, posve siguran da ga ministar vanjskih poslova Sergej Lavrov ne može dotaknuti motkom, a kamoli slučajno dobaciti do njega slinom iz usta.

Putin koji, kao i uvijek, prikazuje i svoju 'carsku' stranu, nalazi se na čelu stola, a Lavrov, koji je na toj funkciji od 2004. godine, uguran je u stranu u pozadini kadra kako bi se uklopio u zamišljeni okvir. Putin je s oprezom distanciran čak i od svojih najodanijih suradnika – to nije čovjek koji ima svoje zamjenike i pomoćnike na način kako se to inače podrazumijeva. Kako se ono kaže: Drži prijatelje vrlo daleko, a neprijatelje još dalje.



Vladimir Putin na sastanku s ruskim šefom diplomacije Sergejom Lavrovim – AFP

2. Misteriozni uređaj

Misteriozni bijeli uređaj na kotačima – možda grijač? Uređaj za ekspresno peglanje hlača? Možda defibrilator, ako znatno poraste napetost? Nalazio se iza Putina na sastanku s Macronom, a nalazi se i na ovoj fotografiji, 'vreba' kraj maloga pomoćnog stolića, ispumpava van vrući zrak, otrov ili naprosto, kako se navodi – ne radi ništa.

3. Omiljeni stolac

Uvijek dosljedan istomu stilu stolca (prilično neugodna izgleda i vjerojatno nisko spuštenog) koji se vidi na gotovo svim Putinovim fotografijama iz Kremlja – vjerojatno je naviknuo na takav.

Kada je postao premijer i tako dopustio Dmitriju Medvedevu da bude predsjednik od 2008. do 2012. godine, Putin je navodno nastavio sjediti u svojemu istom starom stolcu i to s lijeve strane predsjedničkoga ureda, dok je Medvedev zauzeo mjesto s desne strane, koje je obično rezervirano za goste. Prva fotografija sastanka na kojem se raspravljalo poslala je jasan signal i svjetskim čelnicima i investitorima – šef može biti ovaj ili onaj, ali onaj koji predsjedava uvijek je isti.

4. Još dugmadi

Je li moguće da čudna dugmad u boji u prvome planu ne čini nešto 'podlo'? Vjerojatno se njima uključuje i klima-uređaj. No, znaju li kremaljski fotografi, a time i sam Putin, da će promatrač postaviti to pitanje? Naravno – jer sve je stvar percepcije.

NIŠTA NIJE SLUČAJNO!

Osobni prostor

Mnoštvo knjiga i članaka napisano je o tome kako životinje, ptice, ribe, rakovi i primati označavaju i brane svoj teritorij[137], 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, neprisnome 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.[138]

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.[139]

Zone udaljenosti

Istraživači navode *četiri različite zone udaljenosti*.[140]

1. ***Intimna zona*** između 15 i 45 cm najvažnija je jer je to zona koja čuva osobu. U tu zonu smiju ući samo oni koji su nam emotivno bliski: partneri, roditelji, djeca, bliski prijatelji. Postoji i podzona koja se proteže do 15 cm od tijela i podrazumijeva intiman fizički kontakt. To je *bliska intimna zona*.
2. ***Osobna zona*** je od 46 cm do 1,22 m udaljenosti, na kojoj se držimo od ljudi koji su s nama na koktel-zabavama, u uredskim razgovorima, na društvenim skupovima, prijateljskim okupljanjima itd.
3. ***Društvena zona*** je između 1,22 i 3,6 m. Na tome se razmaku držimo od nepoznatih osoba i ljudi koje ne poznajemo dobro.
4. ***Javna zona*** je više od 3,6 m. Kada se obraćamo skupini ljudi, to je dobar razmak.



Slika 1. *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 toga teritorija od percipiranih osvajača".[141] Većina znanstvenika koji proučavaju ponašanje slaže 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 toga mjesta ili njihovim čestim korištenjem. Ljudi imaju i svoja mjesta u automobilima i smatraju to svojim teritorijem.

Teritorij je važan za svaku osobu, ali i životinje. Životinje svih vrsta zauzimaju i održavaju teritorij da bi se branile, štitile svoje mlade i čuvale svoju opskrbu hranom. Ljudi zauzimaju i brane teritorij iz približno istih razloga. Za obranu svoga teritorija koristimo razrađenu seriju obrambenih signala. Neki koriste verbalna upozorenja kao što su „Zabrana upada na privatni posjed, „ Čuvajte se psa".

Drugi brane svoj teritorij preprekama poput kapija, ograda, zidova, vrata i brava. Ove se barijere ponekad označavaju *graničnim oznakama / markerima*.[142] 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 kazališ-

nim 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.[143]

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.[144]

[...] Poznato je, primjerice, da čimpanze iz iste skupine vrlo jasno razumiju svoj društveni svijet i njegove hijerarhijske slojeve. Znaju što je važno i tko ima povlašten pristup. Razumiju sve to kao da im o tome ovise opstanak i razmnožavanje, a tako i jest.[145]

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 onome 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 višega statusa društvene skupine imaju pristup većemu broju lokacija i imaju veću moć povećati ili ograničiti izravnost u odnosu na druge od članova nižega statusa.* Više je relevantnih primjera iz naših svakodnevnih okružja. Primjerice, među osobama različita statusa u istoj instituciji, poput škole, poduzeća ili bolnice, onima s višim statusom dodijeljeni su veći i više privatni prostori.

Studija slučaja 3. Jastozi[146]

Jastozi koji cupkaju po oceanskome dnu imaju izražen sukob teritorija. Ako ih ulovite nekoliko desetaka i prenesete ih na novu lokaciju, možete promatrati njihove rituale i tehnike kojima utvrđuju svoj status. Svaki će jastog prvo početi istraživati novi teritorij, dijelom 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 njihova ponašanja. 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 svojemu 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 rundi takva nastupa nervozni jastog osjeti da mu nije u interesu nastaviti. Napravit će refleksan pokret repom, poskočiti unatrag i zbrisati kako bi svoju sreću okušao drugdje. No, ako nijedan ne posustane, jastozi prelaze na ***treću razinu***, koja uključuje pravu borbu.

Sada već vrlo bijesni, jastozi žestoko nasreću jedan na drugoga, raširenih kliješta spremnih na borbu. Svaki pokušava prevrnuti drugoga na leđa. Jastog koji završi na leđima, zaključit će da je njegov protivnik sposoban nanijeti mu ozbiljne povrede. Obično odustaje i napušta to mjesto (iako je silno ogorčen i poslije kleveće pobjednika iza njegovih leđa). Ako nijedan ne uspije okrenuti pobjednika, ili ako jedan od njih ne želi odustati, iako je poražen, jastozi prelaze na četvrtu razinu koja 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 drugomu. Kliješta su im otvorena tako da mogu zgrabiti nogu, ticalo, oči ili bilo što što je izloženo i ranjivo. Jednom kada uspješno dohvati neki dio protivnikova tijela, hvatač će brzo stisnuti kliješta i oštro trznuti repom unatrag, pokušavajući ga otrgnuti. Po završetku sporova koji eskaliraju do ove točke, obično je vrlo jasno tko je pobjednik, a tko gubitnik. Gubitnik vjerojatno neće preživjeti, posebice ako ostane na teritoriju koji je zauzeo pobjednik, sada njegov smrtni neprijatelj.

Nakon izgubljene bitke, ma koliko se agresivno ponašao, jastog gubi volju da se dalje bori, čak i protiv drugih jastoga koje je prethodno porazio. Poraženi jastog gubi samopouzdanje i to stanje može potrajati danima. Ponekad poraz može imati i teže posljedice. Ako dominantni jastog doživi teži poraz, on se u potpunosti mijenja. Zadobiva novi, podčinjeni mozak koji je prikladniji za njegov novi, niži položaj. Njegov prijašnji mozak jednostavno nije bio dovoljno sofisticiran da se nosi s transformacijom od kralja do gubitnika bez potpuna rastvaranja i ponovna oblikovanja.

Ženke jastoga (koje se također žestoko bore za teritorij u naglašeno majčinskim fazama) brzo prepoznaju najvećega frajera koji ih odmah počne neodoljivo privlačiti. To je strategija 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 dominantnoga jastoga, ispuštaju atraktivne mirise i afrodizijake prema njemu, pokušavajući ga zavesti. Njegova ga je agresivnost učinila uspješnim i stoga će vjerojatno reagirati na razdražljiv, dominantan način. Velik je, zdrav i moćan. Nije lako svratiti mu pažnju s borbe na parenje.

Priča o jastozima važna je jer govori o borbi za prostor, teritorij. No, 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.[147]

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 hijerar-

hiju 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.[148]

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.

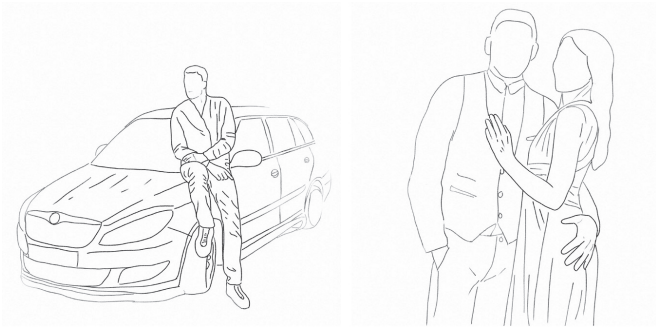
Svako prisvajanje teritorija nije isto. Istraživači[149] ukazuju na tri tipa.[150]

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. Žena će svojemu mužu s ramena obrisati nepostojeću prašinu da bi drugim ženama dala do znanja da je on zauzet.



Slika 2. *Signali vlasništva*

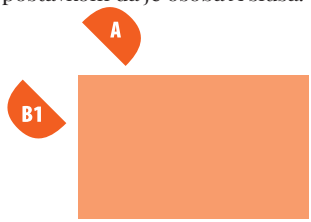
Sjedenje za stolom

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 rasporedivanjem 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.[51]

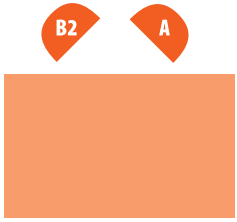
Pogledajmo sada glavne mogućnosti sjedenja u raznim okolnostima na poslu i u društvu.

Kutni položaj (B1) biraju osobe koje sudjeluju u prijateljskome, opuštenome razgovoru. Dopušta dobar kontakt očima i mogućnost korištenja brojnih pokreta te uvid u kretanje druge osobe. Kut stola stvara djelomičnu prepreku u slučaju da jedna osoba počne drugu doživljavati kao prijetnju, dok se istodobno tim položajem izbjegava teritorijalna podjela stola. To je najučinkovitiji strateški položaj s kojega osoba B može održati prezentaciju, pod pretpostavkom da je osoba A sluša.



Slika 3. *Kutni položaj sjedenja*

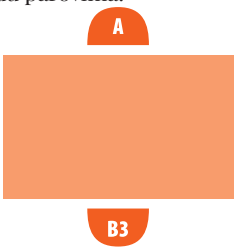
Suradnički položaj (B2) često se zauzima kada dvoje ljudi slično razmišlja ili zajedno radi na istoj zadaći. Istraženo je da 55 posto ljudi taj položaj doživljava najboljim za suradnju ili ga intuitivno zauzima kada ih se zamoli da rade zajedno s drugom osobom.



Slika 4. *Suradnički položaj sjedenja*

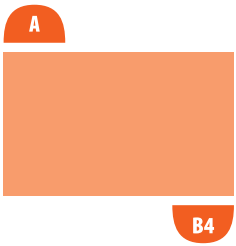
Suparnički/obrambeni položaj (B3) – kod takva razmještaja suparnici sjede sučelice,

baš kao revolveraši s Divljega zapada. Sjedenje nasuprot kod neke osobe može stvoriti defanzivnu, suparničku atmosferu te dovesti do tvrdoglava zauzimanja stava svake strane, s obzirom na to da stol postaje čvrsta prepreka između njih. U poslovnim uvjetima 56 posto ispitanika smatra taj položaj suparničkim, dok ih 35 posto isti u restoranima smatra razgovornim. Riječ je o najčešćemu načinu sjedenja u restoranima među parovima.



Slika 5. *Suparnički/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 kada kažemo da smo „dijametralno suprotni" nekoj ideji.

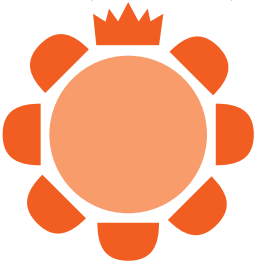


Slika 6. *Neovisni položaj sjedenja*

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.

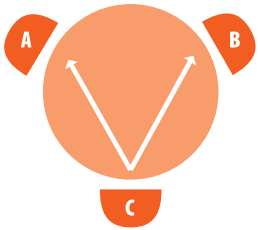
Kralj Artur okrugli stol. Kralj Artur okrugli je stol koristio nastojeći svakomu od svojih vitezova dati isti položaj i istu količinu autoriteta. Okrugli stol

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 ima 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 7. *Kralj Artur okrugli stol*

Uključenost dviju osoba na okruglome stolu. Pretpostavimo da vi, osoba C, namjeravate obaviti razgovor s osobama 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 8. *Uključenost dviju osoba na okruglome stolu*

Pravokutni konferencijski stol. Kod pravokutnih se sto-

lova čini da je posvuda norma da položaj A uvijek ima najviše utjecaja, čak i kada su sve osobe za stolom jednakoga statusa. Prilikom susreta 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 9. *Pravokutni konferencijski stol*

“Poruka – to ste Vi!”

GOVOR TIJELA

GOVOR TIJELA

Prije pronalaska radija komuniciranje se većinom odvijalo pismenim putem, preko knjiga, pisama i novina, što je značilo da su i manje lijepi političari i loši govornici, poput Abrahama Lincolna, mogli uspjeti ako su bili ustrajni i imali dobar rukopis. Vrijeme radija dalo je prostor osobama koje su posjedovale vještine govora, poput sjajna govornika Winstona Churchilla, 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 pomažu da se predstave kao iskreni, brižni i pošteni javni komunikatori.[152]

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."[153]

Studija slučaja 4. 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.

Vučji govor tijela višeslojan je. 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 drugomu odnose s mnogo obzira. Doduše, dok komuniciraju, oni se stalno kratko pogledavaju, ali izbjegavaju izravne i duže poglede.

Kada je dvoje ljudi blisko i osjećaju se ugodno jedno s drugim, često će zatvoriti oči kada se dodiruju. Jednako se ponašaju i vukovi kada im partner gricka krzno. Očito uživaju u dodirivanju. To je posebno izraženo kada se majka ili dadilja brinu za mladunce, ali i dok traje razdoblje parenja kada se parovi jedno drugomu udvaraju. Međusobno njegovanje u vukova važan je dio društvenoga života, izraz je to brige i privrženosti partneru. Dodiri potiču bliskost i daju osjećaj sigurnosti i ugode.

Udvaranje vukova traje čitavu godinu. Vodeći se par međusobno njuška i dodiruje. Liže i grickaju jedno drugomu lice, uši, šiju i ramena. Ženka mužjaka stavi šape na potiljak ili ra-

mena što nalikuje ljudskomu zagrljaju. Kada krajem siječnja započne vrijeme parenja, mužjak se ponaša zaigrano poput šteneta. Spušta prednji dio tijela, skače na ženku, maše repom i pokušava je postrance ili odzada zaskočiti. Ako ženka još nije spremna, brani se, glumi „nedostižnost", sjedne. Malo koje udvaranje doista završi parenjem.[154]

Prof. Mehrabian

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 su vokal, čist zvuk, boja glasa. I treća je razina *verbalna* – to je jednostavno sadržaj poruke. Što se govori, tj. poručuje auditoriju?[155]

Prof. Mehrabian ustvrdio je i postotak važnosti tih oblika komunikacije i njihov utjecaj na poruku:[156]

VERBALNA –
(Što kažemo?) **7** %
GLASOVNA –
(Kako kažemo?) **38** %
VIZUALNA –
(govor tijela) **55** %.

Učinak vizualnoga (facijalnog) izraza najveći je, zatim učinak tona glasa (ili vokalnoga izraza) i na kraju učinak riječi. Ako je vizualni, tj. facijalni izraz nekonzistentan s riječima, stupanj dopadljivosti koji se prenosi facijalnim izrazom dominirat će i odrediti učinak ukupne poruke. S druge strane, ako se u audiosnimljenoj poruci ili telefonskome razgovoru dogodi da glasovni izraz proturječi riječima, tada glasovni izraz određuje ukupan učinak. To može funkcionirati na bilo koji način. Riječi mogu biti pozitivne, a vokalni izraz negativan, u tome je slučaju ukupna sarkastična poruka negativna; ili vokalni izraz može biti pozitivan, a riječi negativne, u tome je slučaju ukupna poruka pozitivna.[157]

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 sličnu 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.[158]

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 % obavlja neverbalnim načinom.[159]

S obzirom na te rezultate i njihovo značenje svim političkim kandidatima treba biti jasno na što trebaju obratiti pozornost u kampanji. Kandi-

dati 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."[160]

Thomas Petterson, profesor na Upravnome 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 Ujedinjenoga Kraljevstva Charliea Whelana. On je tvrdio da je mogao čitati govor tijela njegova bivšega kolege Alistaira Campbella, tajnika za medije Tonyja Blairea, premijera Ujedinjenoga Kraljevstva. Whelan je osjećao da je bilo moguće reći kada Campbell nije govorio istinu, čitanjem njegova govora tijela ili preciznije praćenjem njegovih navika šmrcanja na podrugljiv način. „Svaki put kad laže, šmrcne", tvrdio je Whelan.[161]

Socioekonomski status / imidž i govor tijela

Teorijski gledano svatko ima dvije socioekonomske razine – stvarnu razinu i razinu vidljivosti. Glavni činitelj za evaluaciju socioekonomske razine jesu imovinsko stanje, obrazovanje i podrijetlo obitelji. Ako odlučite živjeti u velikome svijetu gdje se nalazi koncentracija moći, u velikome gradu socioekonomska razina za koju se pretpostavlja da je imate utjecat će na to kako se prema vama odnose, čak i više od vaše stvarne razine. Način na koji će vas sredina doživjeti često ne ovisi ni o pretpostavci promatrača nego o informacijama koju prezentirate i kako je ta informacija „upakirana". Postoji veza između titule, imidža i novca. Socioekonomska razina povezana je i s onim što nosimo, što odijevamo. Istraživanja pokazuju da ljudi u različitim socioekonomskim razinama nose različitu vrstu odjeće i da ih gotovo većina ljudi po tome prepoznaje. Primjerice, od svakih deset američkih muškaraca koji dolaze iz gornjega ili srednjega staleža, osam njih nosi kišne kapute bež boje, dok od deset koji dolaze i ostaju u nižoj srednjoj klasi, osam njih nosi crne. Ako nosite kišni kaput bež boje, ljudi će misliti da ste obrazovaniji, inteligentniji, kulturniji, pouzdaniji i bolji radnik nego kada nosite kišni kaput crne boje.

Prema istraživanjima članovi gornjih socioekonomskih grupa uglavnom imaju u vlasništvu stvari koje ukazuju na imućnost i dobar ukus. Stanuju u skupljim kućama, voze skuplje automobile, nose skuplji nakit i odjeću. Posjeduju više novca. Vjerojatnije je da oni u svojim domovima imaju više njega, originalnih CD-ova klasične glazbe, što ukazuje na određenu razinu ukusa. Takvi posjeduju umjetnička djela i antikvitete što ukazuje kako na bogatstvo tako i na ukus. Ali se skoro svi slažu da vas samo posjedovanje skupe kuće ili velika automobila ne čini predstavnikom gornje socioekonomske razine. No, također priznaju da je to vrlo dobar prvi korak k tomu.

S druge strane osobe iz više srednje klase posjeduju jasne verbalne i vizualne signale. Osobe gornje srednje klase hodaju, stoje, sjede i drže glavu pod drugačijim kutovima nego ljudi iz nižih klasa. U komunikaciji socioekonomskoga statusa važni su tjelesni signali. Kaže se i da možemo kontrolirati način na koji će ljudi reagirati prema nama ako mi kontroliramo svoje tjelesne signale. Naši će tjelesni signali određivati hoće li nam vjerovati, hoće li nas voljeti, hoće li nam se diviti ili hoće li nas držati kompetentnim.

Socioekonomsko držanje i komunikacija tako nas dovode do socioekonomskoga imidža. On ima veze s ukupnom našom komunikacijom kao i odijevanjem. Istraživači su došli do spoznaje da će se, ako ljudi promjene odjeću, njihova vidljiva socioekonomska razina promijeniti, a svijet će se prema njima drugačije odnositi. Kada su te osobe davale neverbalne signale gornje srednje klase, većina ljudi iz svih miljea držala ih je kompetentnima, intelektualnijima, ljepšima i dr. Spoznalo se da se isti fenomen događa i kada se promjene i nečiji socioekonomski tjelesni signali. Muškarci gornjega socioekonomskog podrijetla drže ramena gotovo na vojnički način. Vratovi su im ponekad usmjereni prema naprijed, ali je njihova glava uspravna. Osobe iz niže srednje klase imaju pognuta ramena prema naprijed, glavu prema dolje, što ih prisiljava da hodaju kao na koturaljkama. Korak kod osoba gornje srednje klase je otprilike 24 centimetra, a kod osoba srednje niže klase dugačak i neujednačen.

Žene koje dolaze iz gornje srednje klase drže vrat zabačenim prema natrag i glavu uspravno. Osobe iz gornje srednje klase sklonije su kontroliranim, preciznim pokretima. Način na koji koriste svoje ruke i kako koračaju potpuno su drugačiji nego što to čine ljudi iz niže srednje klase, koji su skloni mahati rukama i držati ih odmaknutim od tijela.[162]

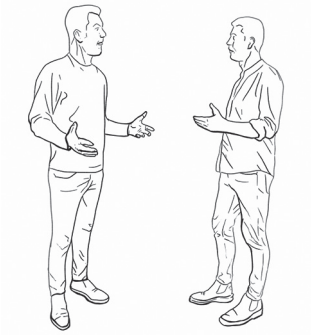
Zatvoreni/otvoreni govor tijela

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.[163]



Slika 10. *Zatvoreni govor tijela*

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.[164]



Slika 11. *Otvoreni govor tijela*

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.*[165] Dakle, važno je prihvatiti činjenicu da ste vi (cijeli vi) poruka – i da poruka određuje hoćete li u životu dobiti što želite ili nećete.

Nesigurnost

Javne uloge sa sobom nose dosta izazova. Političari, glumci, glazbenici i druge javne i poznate osobe u stalnome su središtu pozornosti. Ma koliko nekima to bila rutina, ipak svaki javni događaj, javni nastup i javna uloga sa sobom nose odgovornost pa samim tim i nervozu. Naravno da svi to žele prikriti. Mnogi su često pod „maskom".



Slika 12. *Dodirivanje košulje ili manžete*

Prikrivanje potencijalne nervoze ili nesigurnosti nije lagana zadaća. Neverbalni znakovi su ti koji nam ukazuju kako je određenoj osobi nelagodno ili je nervozna ili, pak, nesigurna. Muškarci često pred publikom ili kamerama znaju dodirivati svoje manžete ili vrh košulje na rukavu ili, pak, sat na ruci. Iako ta gesta može pomoći osobi za stjecanje dodatne sigurnosti, ona otkriva i drugo njezino stanje. S druge strane, kada su žene uplašene ili nesigurne, mogu se uhvatiti za torbicu ili ako, pak, drže buket cvijeća, onda ga stiskaju uz tijelo.



Slika 13. *Držanje torbice ili buketa*

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.[166]

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 sljedećim primjerom.[167]

Na kraju devetnaestoga stoljeća pročulo se da njemački konj po imenu Hans zna zbrajati. Ako biste mu tražili da zbroji, naprimjer, dva i šest, on bi udario kopitom u zemlju osam puta. Zanimljivo je da je Hans mogao zbrajati samo u nazočnosti ljudskih bića. Njegov misteriozni talent kasnije je objašnjen vrlo jednostavno: kada bi nesvjesno došao do točna odgovora, vidio bi kako se publika opušta i prestao bi grebati kopitom.[168]

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) sreću, 4) tugu, 5) iznenađenje, 6) bijes. Oni se, također, mogu pronaći kod životinja.[169]

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 izravnu susretu s drugom osobom uglavnom trošimo na promatranje njezina lica, time su signali očima važni za sposobnost tumačenja tuđih stavova i misli. Pri prvome susretu s nekom osobom međusobno donosimo niz brzih prosudbi, uvelike na temelju onoga što vidimo.[170] Zato će mnogi reći da je kontakt očima najvažniji način neverbalne komunikacije.[171]

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.[172] Nikad se ne mrštite jer nikada ne znate tko se upravo zaljubljuje u vaš pogled.

Larry King, majstor komunikacije i zvijezda CNN-ova programa, ističe da se jednoga pravila govora tijela morate držati da biste uspješno komunicirali. To je kontakt očima.

Održavanje dobra kontakta očima, ne samo na početku i na kraju vaše komunikacije nego čitavo vrijeme dok govorite i slušate, učinit će vas uspješnim govornikom gdje god da se nalazite, kakva god prilika je i tko god je druga osoba. „Ja se blago nagnem prema osobi s kojom razgovaram da bih naglasio da se fokusiram na nju. Ključ je slušanje. Ako stvarno pokušavate slušati ono što je rečeno, zaključit ćete da je znatno lakše gledati drugoj osobi u lice. Zapravo, ako pažljivo slušate, govor tijela uslijedit će automatski. Mogli biste klimnuti glavom da pokažete zanimanje za temu ili lagano njome vrtjeti da pokažete suosjećanje ili skeptičnost (nevjerovanje). Ali, ponovo, radite to kada osjećate. Nemojte samo njihati glavom gore-dolje jer ste to pročitali u ovoj knjizi. Iako je često važno ostvarivati kontakt očima, ne morate stalno zuriti u oči druge osobe. Mnogim će ljudima biti neugodno u svezi s tim, a možda i vama.

Japan... u restoranima, hotelima, barovima, kafićima, trgovinama, uredima i poslovnim prostorima, na tržnicama, OČI su usmjerene prema dolje, a izravni kontakt očima, koji Zapad toliko cijeni, zamjenjuje se držanjem tijela, tonom glasa, nagibom glave i tečnošću govora. Cijelo tijelo, od glave do pete, izražava ono što osjećate, koristi se da prenese značenje, poštovanje, prihvaćanje i razumijevanje druge osobe.[173]

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"[174], savjetuje L. King, bivša zvijezda CNN-a.

Pokreti očiju imaju najmanje četiri važne funkcije u međuljudskim odnosima:[175] 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.[176]

Danas većina istraživanja ukazuju da ponašanje oka ima veze s kontaktom očima. U jednome istraživanju procjenjuje se da u skupnoj komunikaciji provodimo od 30 do 60 posto vremena u kontaktu očima s drugima (od 10 do 30 posto pogleda traje samo oko jedne sekunde).

Postoje četiri nepisana pravila o kontaktima očima.[177]

1) Onaj koji gleda može prizvati interakciju tako što bulji u osobu koja je na drugoj strani sobe. Ako mu „meta" uzvrati pogled, to se obično tumači kao prihvaćanje poziva, dok je odvraćanje pogleda odbijanje zahtjeva onoga koji promatra.

2) Između prijatelja dolazi do više uzajamnih kontakata očima nego među drugima, a iskren promatračev pogled često se tumači kao pozitivno osjećanje.

3) Za osobe koje traže kontakt očima dok govore smatra se da su ne samo izuzetno dobro nastrojene prema „meti" nego da su iskrenije i da im se može vjerovati.

4) Ako se uobičajeni kratki, isprekidani pogledi tijekom komunikacije zamijeni 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.[178]

Signali očima

Brojni su signali koje osobe šalju očima. Razmotrit ćemo neke od njih.[179]

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 je kretanja 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.



Slika 14. *Pogled prema gore i na stranu*

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 priti-

skom, 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.

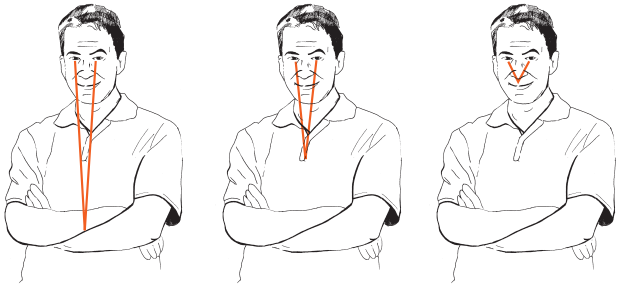
Bježanje pogleda. Bježanje pogleda s jedne na drugu stranu može izgledati kao da osoba provjerava aktivnost u prostoriji, ali mozak zapravo traži izlaze za nuždu (kao i kod majmuna i čovjekolikih majmuna), otkrivajući da se osoba osjeća nesigurno.

Lutajuće oči. Često možemo vidjeti osobe koje pomjeraju oči s jedne na drugu stranu dok se glava gotovo ne pomjera. Takva pojava naziva se *lutajuće oči*.[180] Kod „lutanja" osobe često traže neki izlaz iz situacije ili pak neku pomoć. Doimaju se nervozo i uznemireno. Možda žele pobjeći. Osobe koji ih promatraju osjećaju se neugodno i zbunjeno.

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:[181]

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 15. *Vrste pogleda*

Osim tri navedene vrste pogleda, razmotrimo još neke njegove aspekte.[182]

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/pogled. 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. Kada 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.

Treptanje

Treptanje je, prije svega, potrebno za zdravlje naših očiju. Pomaže očima da ostanu vlažne

i svojevrsni su čistač. Ne trepće svatko istom brzinom. Postoje različiti podatci o tome koliko puta trepnemo u minuti. Prema jednim pokazateljima to je od 8 do 15 puta u minuti, dok neki drugi radovi ističu da trepnemo od 15 do 20 puta u minuti što je od 900 do 1200 puta na sat ili od 14.000 do 19.000 na dan.

Poznato je da je treptanje povezano s pritiskom koju osoba osjeća u nekoj situaciji. Mogu biti povezani i s lažima. Brzina treptaja povezana je i sa zbunjujućim stanjem osobe ili želе nešto pojasniti. Svakako treptanje je povezano s *uznemirenosti* zbog vlastitog ponašanja, zbog nemogućnosti izražavanja vlastita mišljenja u određenom trenutku ili nečega što smo čuli.[183]

Klimanje glavom

U japanskoj kulture slaganje ili neslaganje ne izražava se klimanjem glave. No u brojnim zapadnim kulturama to je vrlo izraženo u interpersonalnoj ili grupnoj komunikaciji. Klimanjem glavom najčešće potvrđujemo ono što druga osoba komunicira. Ali važna je brzina klimanja glavom. S tim u vezi postoji:

- *Sporo klimanje glavom* kao poticanje nastavka govora. Ujedno pokazujemo da ga pažljivo slušamo.
- *Malo brže klimanje glavom* znak je da razumijemo što naš sugovornik govori.
- *Jako brzo klimanje glavom* može značiti potpuno slaganje koje budi emocije ili je znak da se prekine razgovor i da druga strana želi nešto reći.

Da biste znali koja je poruka točna, morate provjeriti ostale neverbalne znakove govora tijela.

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*.[184]

Deskriptivne geste doslovno ilustriraju vaš smisao u držanju. Primjerice, na sugovornikovo pitanje: „Koliko je bila najveća riba koju ste ulovili?“, vaše se ruke automatski razmaknu vertikalno da bi pokazale približnu dubinu, čak i dok je opisujete verbalno: „Bila je velika 50 centimetara.“ „Koliko su velika 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.[185]

Izbor *trenutka geste* važan je.

Razmotrimo nekoliko situacija u kojima „ruke govore“.[186]

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 pozitivnu 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 dlano-

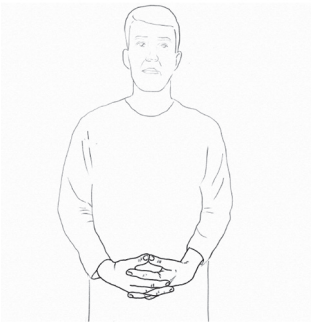
ve, možda to ne čini jer očekuje skori dolazak autobusa, nego jer mu je hladno rukama.



Slika 16. *Trljanje dlanova*

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.



Slika 17. *Sklopljene ruke*

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 18. *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 19. *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.



Slika 20. *Ruke na leđima*

Pokazivanje palčeva. Palčevi se kao znak moći i autoriteta koriste tisućama godina. U rimsko doba palac okrenut gore ili dolje za gladijatora značio je život ili smrt. Palčevi odaju superiornost. U hiromaniji predstavljaju snagu karaktera i ega, pa tako i u govoru tijela signali palčevima priopćavaju samodopadljiv stav. Palčevima se pokazuju nadmoć, samosvjesnost, katkada i agresivnost. Pokazivanje palčeva pozitivna je kretnja često svojstvena „cool" osobama koje se njome služe da pokažu svoju nadmoć. Pribjeći će joj i muškarci u društvu žena koje ga privlače, ljudi u prestižnoj odjeći ili odjeći koja odaje visoki položaj. Rijetko ćete je primijetiti kod osobe niska 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.



Slika 21. *Palčevi koji vire iz džepova sakoa*

Prekrižene ruke. Prekrižene ruke priopćavaju obrambeni stav ili negativan stav. Znak su zatvorenosti i zakopčanosti. To je defanzivan stil komunikacije.

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

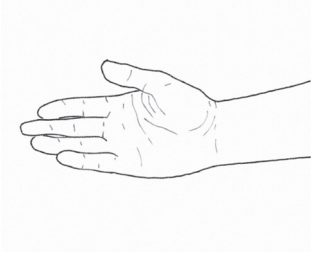
navodi zamjerke zašto ne može kupiti proizvod, jer čovjek koji iznosi valjane razloge obično ima otvorene dlanove. Kada čovjek nešto iskreno objašnjava služi se rukama i pokazuje dlanove, dok će netko tko ne govori istinu po svoj prilici dati isti usmeni odgovor, ali će sakriti ruke. Držanje ruku u džepovima 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.[187]

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", onomu 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".

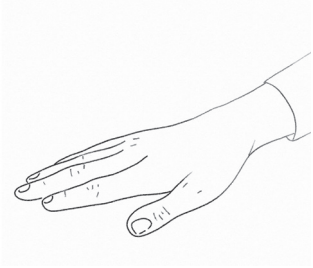
Dlan okrenut prema gore pokorna je, neprijeteća kretnja koja podsjeća na uličnoga prosjaka dok prosi. Gledajući iz evolucijske perspektive, ona pokazuje da čovjek ne skriva oružje.



Slika 22. *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 lje-

stvicu. Ako tako postavite dlan prema nekomu 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 *Trećega Reicha* nacistički pozdrav dlanom izravno okrenutim prema dolje bio je simbol moći i tiranije.



Slika 23. *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 os mjeru kretanja.



Slika 24. *Položaj zatvorenoga dlana s ispruženim kažiprstom*

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

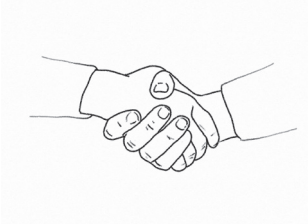
pozdravljanja ili zaključivanja posla, pa uvijek mora biti toplo, prijateljsko i pozitivno.

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.[188]

Usporedno rukovanje. Izgraditi podsvjestan odnos s drugom osobom svrha je usporednoga rukovanja. Tijekom takva rukovanja treba se prilagoditi drugoj osobi prateći brzinu, stisak, njihanje i trajanje rukovanja. Postoje primjeri kako će se navedeno postići. Kada vam netko pruža ruku, pričekajte djelić sekunde da biste osjetili koliko će vam stisnuti ruku. Tada prilagodite stisak. Gledajte ga u oči, NE gledajte u ruku. Dopustite da druga osoba upravlja rukovanjem i prilagodite se broju pokreta gore-dolje, brzini trešnje i vremenu trajanja dodira. Opustite ruku čim osjetite da je druga osoba otpušta. Treba vježbati i učinak će biti izvanredan.[189]

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 pride 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.[190] Tumači se kao nedostatak posvećenosti susretu.

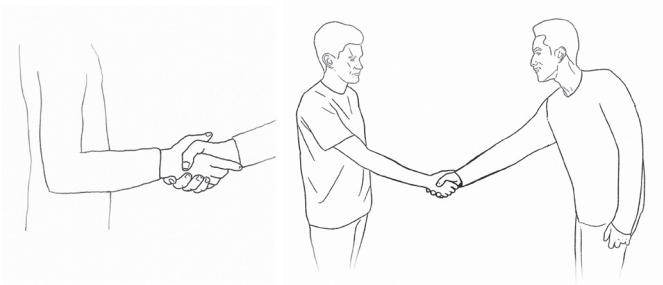
Znojne ruke. U dlanovima se nalazi više žlijezda znojnica nego bilo gdje drugdje u tijelu, što je razlog zbog čega su znojni dlanovi toliko očiti. Prilikom rukovanja mnoge osobe svoje unutarnje stanje ili nervozu iskazuju znojenjem dlanova. Ako to ne možete izbjeći, važno je da sa sobom uvijek imate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



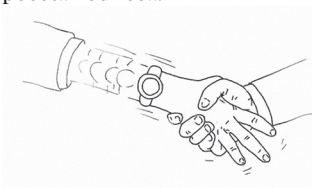
Slika 26. *Hvatanje prstiju*

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 i provincijama koji imaju širi osobni prostor i žele zaštititi svoj teritorij.



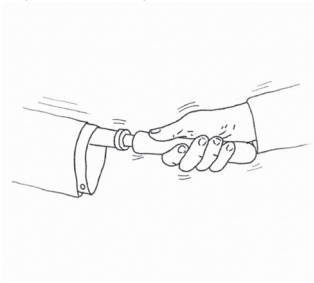
Slika 27. *Ukočena ruka*

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 28. *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.



Slika 29. *Ručna pumpa*

Prisnost pri rukovanju. Dva su glavna obilježja za stvaranje prisnosti pri rukovanju. Prvi, pobrinite se da su vaš dlan i

dlan druge osobe u okomitome položaju kako se nijedan od vas ne bi našao u pokornome ili nadmoćnome položaju. Drugi je da na stisak odgovorite jednakom jačinom stiska. Drugim riječima, mjerimo li jačinu stiska od jedan do deset, pri čemu jačina vašega stiska iznosi sedam, a stisak druge osobe pet, svoj stisak morate smanjiti za dvadeset posto. Ako stisak druge osobe iznosi devet, a vaš sedam, morat ćete ga pojačati za dvadeset posto.

Političarsko ili ***korporativno rukovanje*** *jest* rukovanje s obje ruke. Osoba koja prva pruža ruku, pokušava ostaviti kod druge osobe dojam da je poštena i dostojna povjerenja. Izvodi se tako da se gleda izravno u oči i ima iskren opuštajući osmijeh i samouvjereno ponavljanje imena druge osobe. Dvoručni stisak povećava količinu tjelesnoga kontakta i smatra se zagrljajem u malome. Ipak se preporučuje da se taj način rukovanja ne primjenjuje kod osobe koju prvi put susrećemo, nego kod osobe koju dobro poznajemo.[191]



Slika 30. *Političarsko ili korporativno rukovanje*

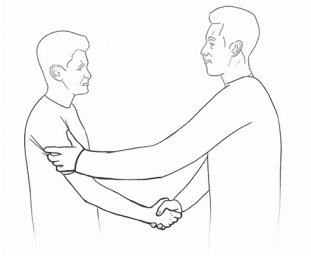
Držanje za rame, nadlakticu i lakat

Kao što je naglašeno, namjera bilo kojeg rukovanja objema rukama nastojanje je da se onome s kim se rukuje prenese dojam iskrenosti, povjerenja i dubine osjećaja. Pri tome, lijevom rukom iskazuje se osobit osjećaj ili dubinu osjećaja koju želi prenijeti. Također lijeva ruka ulazi u tzv. intimnu zonu primatelja.



Slika 31. *Držanje za rame*

Dakle, rukovanje na način da sugovornika primamo za rame ili nadlakticu ili pak lakat upućuje na veliku bliskost s drugom osobom. Takvo rukovanje može završiti sa zagrljajem. Takvo rukovanje s tim u vezi prihvatljivo je kada su osobe u bliskoj ili prisnoj vezi ili su u rodbinskome odnosu.



Slika 32. *Držanje za nadlakticu*

Da naglasimo, ovakvo rukovanje ulazi u najintimniji prostor osobe i zato je moguće samo s jako bliskim osobama. U protivnom takvo rukovanje nije prikladno. Zapamtimo, ne postoji li bliska veza između vas i onoga s kim se rukujete, ne služite se s dvoručnim stiskom, a ponudi li vam ga netko s kim niste u blisku odnosu, možete potražiti skrivene namjere.[192]

Držanje jedne ruke na drugoj

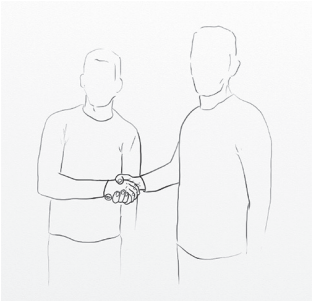
Više je varijanti kako se određeni osjećaji izražavaju prekriženim rukama. Uglavnom prekrižene ruke zrcale obrambeni i reaktivan stav. Često ih koristimo u društvu nepoznatih ljudi. Ako, pak, imamo ruke prekrižene sa stisnutim šakama, komuniciramo neprijateljski i obrambeni stav. Osobe nesigurne u sebe zauzimaju obrambeni stav kada dolaze u liječničku ili stomatološku ordinaciju ili, pak, kod odvjetnika ili tužitelja. Prekrižene ruke mogu značiti negativno raspoloženje. Često se iza prekriženih ruku krije strah.

Potpuno prekrižene ruke mogu se zamijeniti djelomično prekriženim rukama. Široko prihvaćena verzija ove kretnje jest držanje jedne ruke na drugoj, svojstveno ljudima koji stoje pred grupom ljudi da bi dobili priznanje ili održale govor. „Desmont Morris kaže da ta gesta dopušta ljudima da obnove emocionalnu sigurnost…“[193]

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 33. *Prednost lijeve strane*

Palac

Podizanje palca vrlo je interkulturalno osjetljivo. U nekim zemljama poput Britanije, Australije i Novoga Zelanda podignuti plac ima više značenja. Općenito se po tome prepoznaju autostoperi, ali to je znak koji potvrđuje da su stvari u redu (OK). Za Talijane taj znak znači broj jedan.[194]



Slika 34. *Ispruženi palac*

U Njemačkoj je palac gore nešto super. Podignuti plac znak je i sreće i predstavlja neki pozitivan stav, pristup ili ocjenu. Poruka je to nade, ali i života. Za gladijatore u antičkim arenama palac je značio da će preživjeti još jedan dan, do nove borbe. U Grčkoj palac gore znaci „puna mi je kapa". U nekim zemljama Azije i Afrike podignuti plac može značiti vulgarnost ili seksualnu uvredu.

Viktorija ili V-znak

Kao i podignuti palac i znak V može izazvati probleme ako se ne promatra kroz kulture gdje se primjenjuje. Općenito gledano na zapadu to je znak pobjede, ali i simbol mira.



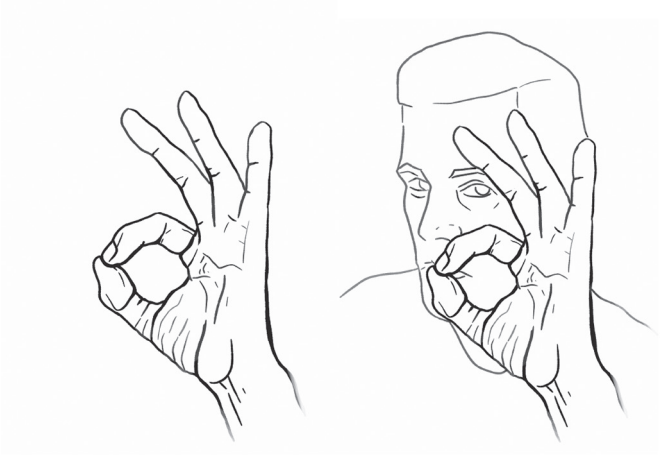
Slika 35. *Viktorija*

Kada se želi poslati takva poruka i pobjede i mira, dlan je okrenut prema vanjskoj strani. Tako je postupao Winston Churchill koji je popularizirao ovaj znak kao znak pobjede, trijumfa i slobode. U suprotnome položaju, tj. okrenut prema unutra u Britaniji može značiti „Nabijem ti ga", u Amerikanca „dva", a u Nijemca „pobjeda".

Krug

To je znak OK. Više je raširenih teorija što je ovaj znak značio kroz vrijeme. Očito je da krug u znak OK predstavlja slovo O. Njegovo je značenje općeprihvaćeno u svim zemljama engleskoga govornog područja, a utjecajem filma i televizije brzo se proširio po cijelome svijetu. Promatrajući ovaj znak interkulturalno, vidjet ćemo da on u nekim zemljama ima drugo značenje. Tako u Francuskoj i Belgiji označava „nulu" ili „ništa". U Japanu ta gesta može označavati „novac". U Turskoj i Brazilu ovaj znak može značiti uvredu. U nekim mediteranskim zemljama to je znak otvora kojim se muškarac označava homoseksualcem. Putujete li

u inozemstvo, kako bi izbjegli moguće neugodne situacije, najbolje je zamoliti domaćine da vam pokažu koji se znakovi u njihovoj zemlji smatraju prihvaćenim ili uvredljivim. Po poznatu pravilu: kada dođeš u Rim, ponašaj se kao Rimljanin.



Slika 36. *Krug ili* „OK"

Status, hijerarhija, dominacija

U meduljudskoj interakciji šalju se brojne poruke i signali. Jedna od poruka jest i status osobe u društvu ili u odnosu na pojedinca, hijerarhijski odnos ili, pak, dominacija. Takvi se odnosi češće izražavaju u radnome okružju i tu vrstu poruka lako je iščitati. Slično je ili još izražajnije u politici, akademskome i dr. okružju. Uglavnom, osoba koja sebe vidi na višoj društvenoj ljestvici ona je koja koristi ruke i inicira dodir.[195] Posebno se to izražava u politici kada lider želi svojim govorom tijela, tj. načinom rukovanja pokazati tko je tu glavni i dominantan. On ima slobodu birati više neverbalnih opcija kako bi poslao poruku. U političkim kampanjama to je srdačan kontakt koji pokazuje prisnost, ali zna se tko je glavni.

Način korištenja ruku ima veze i s osobnosti. Primijećeno je da ekstrovertni tipovi češće koriste pokrete ruku da potpomognu govor, za razliku od introvertnih.

Osim lica, naše su ruke najizražajniji i najkomunikativniji dio tijela. Zato nije ni čudo da ih stalno koristimo za naglašavanje onoga što govorimo.

Studija slučaja 5. Cameron i Clegg: što zapravo govori njihov govor tijela?

David Cameron britanski je premijer, a Nick Clegg njegov zamjenik. Za mnoge promatrače riječ je o vrlo sličnim osobama, promatrajući ih kroz komunikacijske navike. Jednu konferenciju za medije analizirao je James Borg, autor knjige *Body Language.* ... Na prvi pogled D. Cameron i N. Clegg slični su na mnogo načina: po izgledu, godinama, visini, obrazovanju i u svojim gestikulacijama. Tijekom već davne 2010. godine u svibnju njihovim govorom tijela odisala je suptilnost, dok su prešućivali detalje svojih pravih odnosa.

Prije konferencije za medije oni su kratko pozirali na stubištu ispred premijerove rezidencije u Downing Streetu – ritual koji je Cameron skoro sigurno uvježbavao u svojoj glavi. Vjerojatno je odisao opuštajućom prefinjenosti, autoritativnoga izraza lica. U ovakvim situacijama, suočen s mnoštvom kamera, pobjednik je osoba koja izgleda prirodno u, zapravo, neprirodnome okružju. Poslije uobičajenoga početnog rukovanja vidjeli smo dvije osobe koje jedna drugu tapšu po leđima, a neuropsiholozi taj pokret nazivaju „roditeljskom" gestom. Što većina roditelja pokazuje ovim pokretom svojoj djeci? Ja sam glavni. To je jednostavno stvar statusa i može biti izuzetno važno u situaciji „bolji od boljega" u kojoj se trenutačno nalaze dva političara. No, njihov govor tijela bio je znatno složeniji od toga. Cameron je prvi potapšao Clegga, koji je uzvratio na isti način. Zatim ga je Cameron ponovno potapšao po leđima, a Clegg je uradio isto... prije nego što je

Cameron uveo svoga zamjenika u rezidenciju, samouvjereno ga je još jednom potapšao desnom rukom. Ovo je bio klasičan ponovljeni prikaz učtivosti i jedva skrivena borba za prevlast. Ono što je bitno, Cameron je svojim posljednjim pokretom pokazao da ima posljednju riječ.

Konferencija za medije koja je potom uslijedila bila je prilika da se upoznaju „mladenci". Cameron je izgledao znatno sigurnije, više „premijerski" u svome maniru i uslužan (servilan), dajući učestale preporuke svomu novom partneru gestikulirajući u pravcu njega svojom desnom rukom. Dok je držao govor, Cameron je pokazao podsvjesnu naviku širenja prstiju. Pokret otvorene ruke koja projicira pouzdanost.

Clegg, u trenutcima kada nije gledao u svoje bilješke, gledao je pravo ispred sebe. Bila mu je ta tehnika svojevrsnim zaštitnim znakom. No, sa svojim općim izrazima lica znatno prigušenijim nego inače, puno više gledao je dolje od Camerona što je bio znak sigurne nervoze.

... Kada Clegg govori, zanimljivo je primijetiti da Cameron okreće čitavo svoje tijelo prema njemu. Kada smo potpuno opušteni i zainteresirani za drugu osobu, mi ne okrećemo samo glavu nego i čitavo tijelo – često i stopala – prema toj osobi.

Kada je Cameron govorio o izazovima s kojima se suočava njegova administracija, Clegg okreće samo glavu u njegovu pravcu. On, također, pokazuje brojne mikroizraze, prolazne podsvjesne pokrete koji u prosjeku traju od tri do pet sekundi, ali koji pokazuju nelagodnost. Clegg se lupkao po usni u više navrata i dodirivao unutarnjost usta jezikom.

U situaciji kada premijer odgovara na pitanja, Clegg počinje klimati glavom i bacati poglede pune poštovanja. Nizom drugih pokreta tijela Clegg je priznao kako je Cameron po svemu sudeći glavni.

James Borg: *Cameron and Clegg: what is their body language really saying?*, https://www.telegraph.co.uk.

Naklon

Ova gesta posebno je specifična za japansku kulturu. Naklon ne znači da se odričete autoriteta ili iskazujete inferiornost. Nije riječ o pokornosti. Naprotiv: naklon, baš kao kod zapadnjaka rukovanje, jest pojednostavljenje odnošenja. Jedan čovjek naklanja se drugomu kako bi uzajamno izrazili poštovanje. Nakloni se mogu vidjeti u privatnim i javnim prostorima. Katkad je znak poniznosti duboko se nakloniti osobi koja odvraća tek blagim naklonom, ali najčešće je dubina naklona više-manje jednaka s obje strane.

Noge

Kao i drugi dijelovi tijela i položaj noga šalje određenu poruku u komunikaciji. Načelno prekrižene noge znak su negativna raspoloženja. No i tu činjenicu treba sagledavati interkulturalno, ali treba imati na umu da se i pravila i vremena mijenjaju. Prekrižene noge mogu slati poruku defanzivna stava. Uobičajeni je položaj prekriženih nogu taj da je obično desna noga preko lijeve. Smatra se da je položaj prekriženih nogu uobičajen u Europi, Velikoj Britaniji, Australiji i drugim zemljama.



Slika 37. *Prekrižene noge (desna preko lijeve)*

Osobe koje dugo sjede na stolicama prinuđene su mijenjati položaj tijela. Nekada ne mora taj položaj tijela značiti potpunu „zakopčanost“, važno je položaj nogu sagledavati s drugim dijelovima tijela. Primjerice ako su prekrižene i noge i ruke, znak je to povlačenja i „teške“ zakopčanosti ili reaktivnosti.

Prekrižene noge mogu upućivati postojanje polemičkoga ili napadačkoga raspoloženja. To je položaj nogu koji koriste mnogi američki muškarci napadačke naravi.



Slika 38. *Američki položaj prekriženih nogu*

Osmijeh

Osmijeh je još jedan neverbalni aspekt komunikacije koji zauzima važno mjesto u međusobnoj komunikaciji, ali se mora promatrati u kulturološkome značenju. Osmijeh se općenito smatra znakom da je neka osoba zadovoljna i sretna. Kada se rodimo, plačemo, pet tjedana nakon rođenja počinjemo se osmjehivati, a smijeh počinje između četvrtoga i petoga mjeseca. Što smo stariji, sve ozbiljnije shvaćamo život. Odrasla osoba nasmije se u prosjeku 15 puta dnevno, dok se dijete predškolskoga uzrasta prosječno nasmije 400 puta tijekom dana.

Dopušten je osmijeh, ali ne i smijeh. Smijeh, čest i glasan, znak je neodgojenosti (Pisma lorda Chesterfilda sinu – Strategija uspjeha u društvu).

Postoji *pet najčešćih tipova osmijeha*.[196]

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 osmijeh***. 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**."[197]

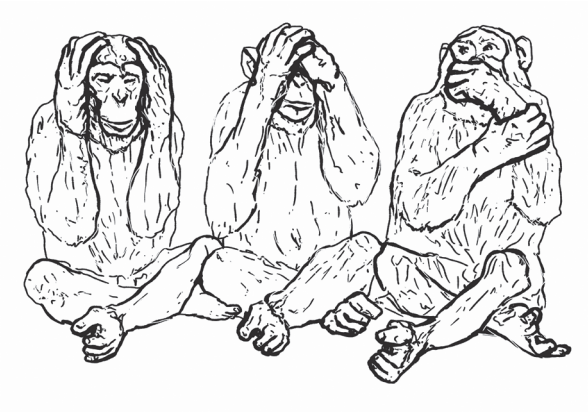
Milijuni radnika i upravnoga osoblja 1992. godine u istočnoj Europi prilagođavali su se zapadnjačkome poslovnom svijetu. Tu nije bila riječ samo o najnovijim računalima i drugim strojevima. Na nizu tečajeva u Podstamu o kojima se mnogo govorilo, bivša stjuardesa *Pan-Americana* upućivala je svoje polaznike da se smiješe dok telefoniraju. Govorila im je: **„Ljudi čuju razliku."**[198]

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.[199]

Smiješit ću se jednako i prijatelju i neprijatelju. Osmijeh ostaje najjeftiniji dar koji mogu dati bilo komu, a ipak njegova moć pobjeđuje carstva (O. Mandino: Najveći trgovac na svijetu).

Obmana, sumnja, laž

Jedan od najčešćih signala obmane je onaj o tri mudra majmuna koji niti čuju, niti govore, niti vide. Njihovo kretanje ruku po licu čini temelje obmanjivačkih ljudskih pokreta.[200]



Slika 39. *Tri mudra majmuna*

Dakle, kada vidimo, izgovaramo ili slušamo neistine i obmane, često pokušavamo rukama prekriti usta, oči ili uši. Za razliku od odraslih djeca te obmanjivačke kretnje koriste otvoreno. Kada dijete laže, često će usta prekriti rukama. Kada ne žele slušati roditeljske ukore, rukama će prekriti uši. Kako osoba odrasta, pokreti postaju profinjenijim i manje očiglednima.[201]

Prekrivanje usta. Ruka prekriva usta, a palac je uprt u obraz dok mozak podsvjesno nalaže pokušaja da se suspregnu obmanjivačke riječi koje se upravo izgovaraju.

Dodirivanje nosa. Dodirivanje nosa profinjenija je prikrivena kretnja od prikrivanje usta. Dodirivanjem nosa govornik želi skriti vlastitu laž. Dodirivanje nosa treba razlikovati od trljanja nosa

koje osoba čini zbog svrbeža nosa. To su dva različita pokreta.



Slika 40. *Dodirivanje nosa*

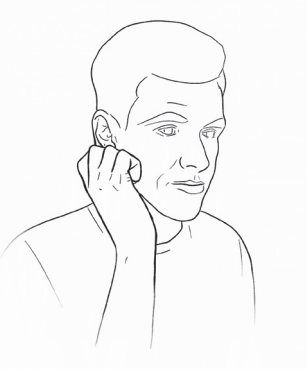
Trljanje oka. Muškarci uglavnom energično trljaju oči, a ako je laž krupna, često će pritom gledati u stranu ili u pod. Žene se odlučuju na lako, nježno trljanje ispod oka. One, također, izbjegavaju slušateljev pogled tako da očima gledaju u pod.

No, postoje određene okolnosti kada morate dodirnuti nos. Napetost tijela oslobađa se dodirivanjem nosa. Taj pokret nije uvijek povezan s prevarom, zato što stres s visokim pritiskom krvi oslobađa materije koje prouzrokuju otjecanje tkiva nosa. Nos neznatno postaje veći i dolazi do zapaljenja što nije vidljivo prostim okom. Izaziva svrab i osjećate bockanje što vas navodi da nos dodirujete ili trljate.[202]



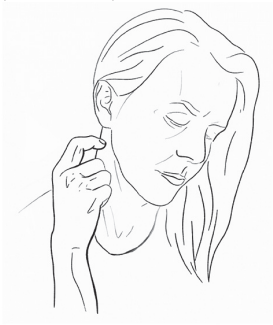
Slika 41. *Trljanje oka*

Dodirivanje uha. Više je varijacija dodirivanja uha. Može se trljati, držati ruke na uhu, povlačiti usne resice, stavljati ruke preko usne šupljine i dr.



Slika 42. *Dodirivanje uha*

Grebanje vrata. Kažiprst ruke grebe ispod resice uha i statistika kaže da se osoba počeše pet puta. Taj pokret upućuje na sumnju.



Slika 43. *Grebanje vrata*

Prst u ustima. Smatra se da se prsti guraju u usta kada je osoba pod pritiskom. Guranje prsta u usta vanjska je manifestacija unutarnje potrebe da se povrati sigurnost.



Slika 44. *Prst u ustima*

Treba istaknuti da moramo uložiti mnogo vremena i predano promatranje kako bismo točno protumačili značenje kretanja rukom-po-licu u danim okolnostima.

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.[203]

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 temeljno važan za psihološki i fizički razvoj djece i emocionalno blagostanje odraslih. Dodir se, također, upotrebljava da bi se naznačili profesionalni odnos, prijateljstvo, intimnost i seksualna uzbuđenost.

Istraživanja pokazuju da postoji sedam tipova dodira.[204]

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 dodiri*** formalni su dodiri koji označavaju pozdrav ili odlazak.
5) ***Hibridni dodiri*** **su** dodiri 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 („Svida mi se vaš kaput“, ono što izgovara dok dodiruje kaput**).**
7) ***Slučajni dodir*** je 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.

Vrste dodira – funkcija, namjena i intenzitet

Nisu svi oblici dodira jednaki niti se koriste u iste svrhe. Heslin (1974) identificirao je pet glavnih kategorija dodira, temeljenih na njihovoj funkciji, namjeni i intenzitetu.

1) Funkcionalno-profesionalni (instrumentalni) dodir. Ova vrsta dodira ima najmanji intenzitet i najčešće se javlja u profesionalnim odnosima, primjerice između liječnika i pacijenata, fizioterapeuta i klijenata, krojača i kupaca, trenera i sportaša te brijača i mušterija. Iako je primarno usmjeren na profesionalne i poslovne svrhe, funkcionalno-profesionalni dodir može imati terapijske i interpersonalne implikacije. No, vrste dodira, kao i zone tijela koje se dodiruju, strogo su ograničene i određene prirodom profesionalnoga odnosa.

2) *Društveno/socijalno-pristojna* funkcija dodira pojavljuje se u situacijama prvoga upoznavanja, poslovnim odnosima i formalnim prigodama. Klasičan primjer takva dodira je rukovanje. Naravno, preslabo ili prejako rukovanje može negativno utjecati na prvi dojam i otežati razvoj odnosa, stoga ne treba podcjenjivati njegovu važnost. Ovaj oblik dodira prenosi priznavanje jednakosti i poštovanja prema drugoj osobi te signalizira uključivanje i međusobno uvažavanje.

3) Prijateljstvo-toplina kao funkcija dodira istodobno je jedna od najvažnijih, ali i najdvosmislenijih vrsta dodira. Budući da nije strogo formaliziran poput društveno-pristojnoga dodira, njegova vrsta i učestalost ovise o međusobnome dogovoru i dinamici odnosa među partnerima. Previše dodira ili dodir s previše intimnim karakterom može prenijeti poruku ljubavi ili seksualnoga interesa, dok premalo dodira može sugerirati hladnoću i distanciranost, čime se smanjuje mogućnost produbljivanja odnosa. U privatnim situacijama prijateljski dodiri imaju još veći potencijal da budu pogrešno protumačeni, posebno kod muškaraca, koji često opažaju više seksualnih konotacija u dodiru.

4.) Ljubavno-intimna funkcija dodira izrazito je osobna, intimna i jedinstvena. Ovaj oblik dodira toliko je poseban da ga dijelimo samo s nekolicinom ljudi, poput vrlo bliskih prijatelja, članova obitelji, ljubavnika ili supružnika, pri čemu je jedinstven za svaku osobu i svaki odnos. Kada nekome položite ruku na obraz, držite se za ruke ili se prepustite iskrenome, frontalnome zagrljaju, time izražavate intimnost i emocionalnu povezanost. Ova vrsta dodira obično nije seksualne prirode, iako se u određenim odnosima, poput romantičnih veza ili braka, može prirodno isprepletsi sa seksualnim dodirom. Ljubavno-intimni dodir prenosi visoku razinu bliskosti i neposrednosti, što dodatno produbljuje psihološku povezanost i jača osjećaj topline u odnosu.

5) Seksualno uzbuđujući dodir najosobniji je i najintimniji oblik dodira. Obično je rezerviran za jednu posebnu osobu ili ograničen na vrlo mali broj ljudi, a karakterizira ga snažna emocionalna i fizička povezanost. Ovaj dodir najstimulativniji je, ali istovremeno može izazvati najveću emocionalnu osjetljivost i ranjivost. Ključna obilježja ove vrste dodira su uzajamni pristanak, visoka razina privlačnosti i želja za međusobnom stimulacijom i zadovoljstvom. Kvaliteta i intenzitet seksualnoga dodira uvelike ovise o međusobnome povjerenju i emocionalnoj povezanosti partnera. U posljednjim desetljećima postalo je sve uobičajenije da seksualno najaktivniji pojedinci prakticiraju serijsku monogamiju – oblik veze koji podrazumijeva seksualnu isključivost unutar trajanja odnosa, nakon čega pojedinci prelaze u nove monogamne veze. Ovaj trend odražava promjene u suvremenim shvaćanjima ljubavi, seksualnosti i partnerskih odnosa.

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 usredotočuje 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“.[205]

Kvaliteta vašega glasa – ton, modulacija, glasnoća, tempo, visina, disanje, pa čak i stanka – prenosi 38 posto vašega značenja.[206]

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.[207] 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.[208]

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:[209]

- 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 toga 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. Visoki glas 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.[210]

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."[211]

Kvaliteta glasa. Svatko od nas ima distinktivnu kvalitetu glasa jer rezonantnost glasa, koja u velikoj mjeri određuje njegovu kvalitetu, ovisi o veličini i obliku tijela, kao i glasnih žica. Studije mogu pouzdano napraviti razliku između kreštavih i grubih i onih koji se smatraju ugodnim ili „rezonantnim" glasom. Nekoliko glasova u brojnim kulturama smatra se naročito neugodnim: *hipernazalnost* (pričanje kroz nos), *denazalnost* (koja zvuči kao da je govornik stalno prehlađen) i *grubost* (škripavost).

Stanke (pauze)

Svakodnevni govor ili tzv. spontani govor izrazito je rascjepkan i isprekidan. Pojedini istraživači smatraju da dvije trećine govora dolaze u dijelovima manjim od šest riječi. Tako nastaju stanke koje variraju u dužini od milisekunde do minuta. Podložne su značajnim varijacijama, odnosno individualnim razlikama.[212]

Stanke nisu podjednako raspoređene u govornome nizu. Postoje istraživanja[213] općih mjesta pojavljivanja stanki u govoru i to na gramatičkim i agramatičkim sjecištima. Analiza spontanih govora pokazuje da 55 posto pauza ulazi u gramatičku kategoriju.

Dvije su osnovne vrste stanki:

1) *neispunjena stanka, tj. tišina*
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.[214] Zanimljivo je da se ispunjene stanke češće pojavljuju u govoru muškaraca nego žena.[215]

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 kada govorite i kada slušate. Pauza daje priliku i govorniku i slušatelju da saberu svoje misli. Nijedan se ne bi trebao 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.[216]

Komplimenti

Način na koji dajemo komplimente govori puno toga o nama. Cilj komplimenata jest da se drugi osjećaju dobro. Kompliment treba znati i primiti tako što ćete pokazati uljudnost prihvaćanja lijepe riječi. Kompliment nije lako niti dati niti primiti. On mora biti iskren i odmjeren. Da biste upravljali komplimentima, potrebno je poznavati nekoliko pravila ili slijediti neke smjernice za davanje i primanje komplimenata.[217]

- Budite iskreni kada dijelite komplimente. U vašemu govoru tijela vidi se kada niste iskreni.
- Kada primate **kompliment**, uvijek recite „Hvala“ i nemojte odbaciti ili raspravljati o onome što vam je osoba rekla.
- Ako uočite hvatače pažnje (naočale, šal, naušnice, broš i sl.), izrazite divljenje. (npr. Baš su ti lijepe...).

Ne bojte se dati više iskrenih komplimenata. Nakon njih možete se osjećati puno bolje jer vaši komplimenti pozitivno djeluju na ljude i potiču pozitivno ponašanje. Neprihvaćanje ili nedavanje komplimenata znak je niskog samopoštovanja. „U redu je voljeti sebe“.[218]

Kihanje

Pod kihanjem se podrazumijeva i nježno otpuhivanje zraka, pa sve do glasna kihanja koje bi probudilo i mrtve. Da biste se mogli nositi s kihanjem, nužno je sa sobom nositi maramicu ili više (paketić) papirnih maramica. Izvadite ih čim osjetite da biste mogli kihati. Tehnika koja pomaže kod privremena zaustavljanja kihanja jest staviti kažiprst čvrsto iznad gornje usne, odmah ispod nosnice.

Ako možete, nježno kihnite bez vokalizacije. Okrenite glavu od ljudi koji su vam u blizini. Ako sjedite, pokušajte se nagnuti prema podu. Također možete kihnuti i u lakat, čime ćete izbjeći da vam se bakterije zadrže na dlanovima ili da kišete prema drugima. Ako, pak, osjetite da ćete kihnuti, ispričajte se i vratite se kada kihanje prestane. Ako ne možete drugačije, možete upotrijebiti salvetu sa stola da ublažite posljedice kihanja. Tu salvetu potom odložite ili predajte konobaru zavijenu u drugu čistu salvetu.[219]

Probavne smetnje

Loša probava podrazumijeva tjelesnu nelagodu zbog nečega što ste pojeli i imate nagon podrigivanja. To se svima povremeno događa, ali je vrlo nezgodno kada se dogodi u društvu. Ako vam se dogodi da morate podrignuti za, primjerice, vrijeme objeda, uzmite salvetu da pokrijete usta, okrenite glavu od drugih. Ako s nekim razgovarate i podrignete, recite „Oprostite“ i

nastavite s razgovorom. Ljudsko tijelo koje mora ispustiti plin ne ograničava se samo na podrigivanje.[220]

Ako imate potrebu ispustiti vjetrove, ispričajte se i otiđite iz društva dok vam se tijelo ne smiri. Ako se, pak, dogodi da iznenada ispustite vjetar, nemojte se praviti da nitko nije čuo. Ispričajte se, budite diskretni i prošećite. Svi smo mi ljudi i povremeno se suočavamo s tim problemima.

Priča o prodavačima cipela na Pacifiku.

Menadžer tvrtke koja se bavila proizvodnjom cipela uputio je dva prodavača u izviđanje tržišta na jedan otok u Pacifiku. Nakon nekoliko dana prodavači su se javili centrali. Prvi je javio: šefe, loše vijesti, domorodci ne nose cipele. Drugi je javio: šefe, dobre vijesti, domorodci ne nose cipele.

ODIJEVANJE I KOMUNIKACIJA

ODIJEVANJE I KOMUNIKACIJA

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

Ne zaboravimo da je još Aristotel u svojim etičkim spisima govorio o odijevanju i uređivanju. „Čovjek plemenite duše mora pronaći sredinu između ekstravagantnosti u odijevanju s jedne strane i pretjerano zapuštenog izgleda s druge strane.“[221] Aristotel pronicljivo napominje da je i pretjerana zapuštenost neka vrsta razmetljivosti.

Budući da istraživanja pokazuju kako 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, fizičku i psihičku zaštitu, seksualno privlačenje, samopotvrđivanje, samozatajnost, prikrivanje, identifikacija s grupom, utjecaj na mišljenje drugih i pokazivanje statusa ili uloge. Odjeća, također, može imati funkciju informiranja promatrača.[222] Odjeća može utjecati na vaš identitet.[223]

***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.[224]

Postoji pet osnovnih oblika tijela: **okrugli**, **dugi-ovalni**, **angularni/kutni**, **ovalni** i **blagog kuta**. Skicirajte odgovarajuće oblike i odredite onaj koji je dominantan u vama. Ili neka vam prijatelj pomogne odlučiti o obliku vašega tijela. Ovo vam govori o „dizajnu" vašega tijela. Kada ponovite ovaj dizajn u frizuri, naočalama, odjeći, dodatcima, dekoru za dom i ured, tehnikama prezentacije i rekvizitima, dostigli ste svoj potencijal vizualne moći.[225]

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.[226]

Uniforma je, također, potvrda legitimiteta i može izazvati uskladenost ako simbolizira autoritativnu moć, kao što to čine vojne ili policijske uniforme. Uniforme prikrivaju i otkrivaju moć potiskivanjem pojedinačnih statusnih simbola, istovremeno signalizirajući snažne poruke autoriteta i statusa grupe. Korištenjem uniforme grupa potvrđuje pojedinca kao svoga predstavnika i preuzima odgovornost za njegovo ili njezino ponašanje.[227]

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.[228]

Profesionalni izgled

Mnogi se ljudi pridržavaju pravila oblačenja u uredima. Kredibilitet, kao što kaže jedan mladi odvjetnik, jest odijelo. Odijelo, ipak, čini čovjeka.[229] 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*).[230] 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 odijevao dvije potkošulje i dvije majice kada 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 su nosili 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 odjenuti, 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 predispozi-

cijama. Menadžeri, političari i druge javne osobe često odabiru standardna tamnoplava odijela i svijetloplave i bijele košulje, dok žene imaju daleko raznovrsnije mogućnosti izbora odjeće.

Istraživanja pokazuju da je određen način odijevanja povezan s nekim osobinama ličnosti. Danas 70 % mladih žena možemo svrstati u jednu od sljedećih kategorija: odijevanje prema posljednjoj modi; *casual* odijevanje; odijevanje bez obzira na modu; nekonvencionalno odijevanje.

Poslovni su kostimi i odijela standardna uniforma poslovnih žena jer je to najprihvaćeniji oblik odijevanja javnih službenica i službenika. Poslovne žene trebaju odabrati odjeću u kojoj se dobro osjećaju i dobro izgledaju. Džepovi su korisni za spremanje bilježaka ili drugih materijala te podsjetnika. Torbica može predstavljati smetnju, ali, ako je potrebna, treba je držati u automobilu ili zamoliti nekoga od osoblja da je nosi tijekom javnih nastupa.

Stanje cipela uvijek je dobar način da prosudite karakter neke osobe. Neuredne cipele pokazuju nekoga komu nedostaje pozornosti za detalje. S druge strane, čiste cipele otkrivaju nekoga tko pazi na detalje i organizaciju.

Vaše boje i uzorci

Boja, kao i oblik, imaju istaknutu ulogu u stilu. Boje koje nosite trebaju izgledati poput vas. One bi trebale odražavati vašu jedinstvenost i naglasiti vašu prirodnu atraktivnost. „Boja" je nijansa koja pomiče, animira i pojašnjava vaš prirodni izgled. Ona bi trebala potaknuti raspoloženje i dati izjavu o vama. Jasno je da možete utjecati na svoj izgled regulirajući boje koje nosite i kako ih nosite. Svakako želite da vas pamte po onome što jeste, a ne po odjeći koju nosite. Vi stvarate trajni dojam kada postignete vizualni sklad.[231]

„Paleta" je kolekcija boja koja izražava sve vaše potrebe i udovoljava svim vašim zahtjevima. Sve vaše boje idu zajedno na vas. Vi ste koordinirajući čimbenik. Vaše će boje uvijek biti vaše boje, pa čak i kada vam koža potamni ili kada vam kosa posjedi. Odabir palete nadila-

zi opseg osobnih preferencija ili zdrava razuma. ... utječe na ono što ljudi vide. Kada vas ljudi gledaju, njihove oči miješaju vaš izgled s bojama koje nosite. Ako je rezultat ugodan, zadržat ćete njihovu pozornost.

Jedna od tajni učinkovite vizualne komunikacije jest u načinu na koji koristite raspoloženje. Raspoloženje povećava ili umanjuje vašu individualnost, ovisno o prilici. Neka prigoda odredi raspoloženje. S raspoloženjem se možete nositi i kroz boju.

Uzorci odjeće mogu se procijeniti prema stupnju ozbiljnosti ili stavu bezbrižnosti. **Jednobojni** su najozbiljniji, stvarajući stabilnost i karakter. Oni ne ističu pokret ili emocionalnu povezanost. **Karirani** i uzorci s otiskom najhirovitiji su i najživahniji. Intenzivni su u njihovu pokretu za oko i ukazuju na nedostatak fokusa. Možete ih koristiti vrlo učinkovito kada pravilno procijenite temu, priliku, raspoloženje i okružje 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.[232]

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.

Što kaže bonton?

Biti lijepo odjeven i uredan pokazuje da se poštujete, a ono što ste odjenuli i kako to nosite može govoriti jednako snažno kao i riječi. Poruke koje šaljete odjećom važan su dio ponašanja koji pokazujete javnosti. Pokušajte se odjenuti prikladno, odaberite odjeću najbolje kvalitete koju si možete priuštiti i birajte s ukusom. Ne računa se koliko odjevnih kombinacija imate ili koje su marke, nego kako se odnosite prema odjeći i kako je kombinirate sa stilom. Najvažnije je kako vaša odjeća odražava pozitivan stav prema samima sebi, vašemu poslu i u društvu.

Počnite razmišljati o svojemu zanimanju, radnome mje-

stu i slobodnome vremenu. Ako su vam posao i aktivnosti kojima se bavite u slobodno vrijeme iznimno različiti, odvojite radnu odjeću od ležerne odjeće. Šalje li vaša radna odjeća sliku samouvjerene osobe, je li odjeća prikladna za vrstu posla koju obavljate? Imate li odjeću koja vas može povezati s radnim mjestom i društvenim obvezama? Je li vaša ležerna odjeća uredna, čista, bez mrlja i nepoderana?

Odjeću treba prilagodavati godišnjim dobima. Mnogi vole kupovati klasične predmete koji traju nekoliko sezona i koji se mogu kombinirati. Važno je birati odjeću koja vam odgovara stilom i bojom. Ne biste trebali kupovati nešto za što niste sigurni da ćete nositi i gdje ćete nositi. Nemojte zaboraviti da novi dodatci poput šalova i kravata mogu osvježiti stare odjevne kombinacije. Trend izgleda na poslu svedite na minimum. Na posao ne nosite nešto što je prenaglašeno. Ako se želite izraziti vašom odjećom, birajte za to najbolje ili prikladno mjesto.

Kada je riječ o poslu, upoznajte se s kodeksom odijevanja u tvrtki/ustanovi ili normama odijevanja u vašoj industriji. Ako niste sigurni koju profesionalnu odjeću nositi, dobro je promotriti što nose uspješne kolegice i kolege ili vaši nadređeni. Tako se možete stilski uskladiti.

Smjernice za odijevanje žena

Ljepota žene nije u odjeći koju nosi, liku koji nosi, ili načinu na koji češlja kosu, ljepota žene je u njezinim očima, zato što su ona vrata njezina srca, mjesto gdje ljubav boravi.

Izgled je važan. Uz malo discipline možete kreirati odjeću koja je suvremena i lijepa bez potpuna pražnjenja računa. Kao i svaka druga aktivnost i odijevanje za žene ima neke standardne smjernice koje treba imati u vidu kod odijevanja.

- Budite sigurni da vam odjeća savršeno pristaje. Odjeća koja je prevelika, premala, prekratka ili preduga nije dobra. Ne zaboravite da za mnoge nedostatke u odjeći postoji krojač.
- Odijevajte se u skladu s građom tijela. Određeni stilovi

laskaju vašoj tjelesnoj građi, dok drugi to ne čine. Ako vam je potrebna pomoć, posavjetujte se s prodavačem ili savjetnikom ili prijateljicom za koju smatrate da ima stila. Puno dobrih kombinacija možete naći u časopisima za modu, specijaliziranim *web*-stranicama i društvenim mrežama.

- Odaberite boje koje vam odgovaraju. Premda ne postoje „sveta" pravila o tome tko smije nositi koje boje, važno je spoznati koje će vam boje najbolje odgovarati. Također kupite nekoliko odjevnih predmeta neutralnih boja koje možete kombinirati s predmetima jačih, živih boja.
- Izbjegavajte žarke boje u uredu. Ako ste, pak, u izazovu da nosite žarke boje, ograničite ih na dodatke poput svilenoga šala ili bluze u živoj boji ispod neutralnoga kostima.
- Odijevajte se decentno. Da, trebate izgledati kao žena, ali suzdržite se od nošenja vrlo kratkih suknji, košulja ili haljina duboka izreza i sličnih odjevnih predmeta, pogotovo na poslu.
- U poslovnome svijetu nikako se ne smiju nositi minisuknje ni kratke haljine.
- Provjerite vidi li vam se kroz odjeću donje rublje.
- Ako nosite najlonke, one moraju biti po mjeri. U poslovnim situacijama držite se najlonki u boji kože ili crnih kada nosite tamnu odjeću, a izbjegavajte mrežaste ili one s velikim uzorcima.
- Sigurno znate da cipele mnogo govore o vama. Zbog udobnosti i stila radije potrošite malo više na dobar par cipela koji možete nositi na nekoliko različitih **kombinacija,** nego li na nekoliko jeftinih cipela koje neće dugo trajati. Peta neka bude niska ili srednje visine. Na poslu nosite obuću koja pokriva vaše prste – najbolje su jednostavne ravne cipele. **Koristite se dodatcima, ali umjereno**. Nakit neka bude jednostavan i mjeren. Naušnice i ogrlica ili broš stvarno mogu naglasiti odjevnu kombinaciju. Ako nosite sat, neka bude kvalitetan. Sportski satovi i satovi s istrošenim remenima

prolaze samo u najležernijim situacijama.
- Budite sigurni da vam je torbica u skladu sa sezonom kao i odjeća. Riješite se svih torbica koje su dotrajale. Nemojte nositi nekoliko torbi odjednom, primjerice torbicu, aktovku i veliku torbu. Nosite jednu za sve što vam treba.

Smjernice za odijevanje muškaraca

Moda za muškarca danas nudi velik izbor stilova, boja i tkanina. Dobro se odijevati danas podrazumijeva određenu investiciju u profesionalni i osobni izgled. Smjernice:
- Nemojte ući u rutinu i svaki dan nositi isto samo zato što ste muškarac. Možete mijenjati izgled kombiniranjem različitih boja i tkanina.
- Odaberite odjevne predmete, poput sportskih jakni i hlača, koje možete lako kombinirati. Tako ćete stvoriti više različitih odjevnih kombinacija od samo nekoliko odjevnih predmeta.
- Pronađite odjeću u bojama koje vam pristaju. Formalne košulje podliježu normi. Isto vrijedi i za odijela.
- Najprije provjerite tkaninu, zatim provjerite odgovara li vam i je li vam udobno, a tek se onda brinite o stilu. Nemojte kupiti nešto što vam ne pristaje dobro, npr. nemojte kupiti hlače ako su preuske ili preširoke. Zapamtite da ni preveliko ni premalo nisu dobar izbor.
- Odaberite jakne i hlače dobre kvalitete i koje vam dobro stoje. Ako ste mršavi, možda je dobro odabrati jaknu s dvostrukim kopčanjem i malo šire hlače kako biste izgledali punije. Ako ste, pak, malo puniji, radije odaberite hlače koje imaju crtu po sredini.
- Kada kupujete formalne košulje, provjerite jesu li dovoljno dugačke i stanu li u hlače i ostaju li u hlačama. Također provjerite da rukavi nisu prekratki ili predugački. Najbolje je raditi košulje po mjeri,
- Pozorno odaberite kravate. Ako niste zadovoljni svojim ukusom, odaberite nje-

nije boje i klasične uzorke. Osnovno je pravilo da trendi kravate nisu poželjne **u poslovnome okružju**.

- Uskladite remen i cipele međusobno i s odjelom. Remen i cipele mogu biti **iste** boje. Također, provjerite jesu li vam remenje i cipele u **dobrome** stanju i jesu li vam cipele ulaštene.
- Ako želite nositi nakit, neka bude odmjeren.

Odijevanje – poslovanje i diplomacija

O djećom se šalje neverbalna poruka, pa je važno odjenuti se u skladu s prigodom. Osnovni je savjet: bolje je urediti se više, odnosno bolje i svečanije nego manje svečano ili prigodno. Tako ćete manje pogriješiti ili biti manje upadljiv.

Biti prikladno odjeven ne znači nositi odjeću po posljednjoj modi, nego biti odjeven ukusno, biti odmjeren. U pronalaženju osobnoga stila trebate imati na umu da odijevanjem predstavljate sebe osobno, ali i instituciju iz koje dolazite.

Primjerice za poslovni sastanak i svečana događanja u Japanu žena nikada ne bi smjela odjenuti hlače. To je jednostavno rezervirano za gospodu. Također, u Japanu je običaj skinuti cipele, stoga je važno pripaziti na čarape.

Odijelo

Odijelo je skup odjevnih predmeta koji se sastoji od hlača i sakoa načinjenih od iste tkanine. Odijelo je i dalje najelegantniji odjevni predmet što ga muškarac može nositi sve dok su mu kroj, boja i tkanina u redu – što znači da odgovaraju prigodi, vremenu dana, godišnjemu dobu i podneblju. Ima dobrih razloga da se kroj, boja i tkanina navode tim redom jer je kroj doista najvažniji čimbenik. Ako ste imalo u dvojbi, onda je bolje kupiti dobro skrojeno odijelo od tkanine koja možda nije vrhunske kvalitete nego loše skrojeno odijelo od bolje tkanine – iako odijelo nipošto nije područje gdje bi se trebao praviti kompromis. Pod dobrim krojem misli se na osnovni obrazac koji se neprestano koristi od 1930-ih, bez obzira na mode i trendove, i sada ga

svi dobri proizvođači i krojači konfekcije odjeće smatraju međunarodnim standardom.[233]

Kroj dobrog odijela morao bi izgledati „prirodno", to jest trebao bi istaknuti sve najbolje na onome tko ga nosi, primjenjujući korektivne mjere samo gdje ima stvarnih potreba sa stasom. To je posebno važno kada je riječ o ramenima odjela ili dužini hlača. Sitan muškarac tankih kostiju najbolje će izgledati u odijelu uska kroja s malim ili nikakvim jastučićima, s uskim reverima i tijesno pripojenim nogavicama hlača. Na atletski građenu muškarcu širokih ramena neće biti potrebni jastučići i opet bi odijelo trebalo biti skrojeno tako da pristaje uz njegove prirodne razmjere. Ako muškarac ima korpulentnu figuru, još se više u kroju odijela preporučuje izbjegavanje svega što bi mu moglo dati još krupniji izgled.[234]

Tradicionalne **boje** koje se smatraju korektnima za odijelo jesu tamnomodra, siva u nijansama od tamne do svijetle te crna. Odijelo svakako treba biti u jednoj od tih boja ako je predviđeno da se nosi u poslovima financija, trgovini, pravosuđu, politici i dr. Smeđe ili zeleno odijelo dobro je samo za vikend ili u sportskim programima.

Odijela se izrađuju od različitih tkanina. Najprikladnija je tkanina oduvijek bila (i još uvijek jest) čista vuna. Čak i ljeti jer nas nijedan drugi prirodan materijal ne zaodijeva tako elegantno i nije toliko otporan na gužvanje.

Postoje različite vrste odijela, odnosno odijevanja.

Frak (white tie) / *duga haljina* (long dress) – večernje odijelo koje se nosi na posebno svečanim večerama, večernjim primanjima i svečanostima u zatvorenome prostoru tijekom dana (primjerice, predaja vjerodajnica u kraljevinama). Frak je svečani sako prepoznatljiv po „pingvinovu repu" uz koji se nose bijeli prsluk i bijela leptir kravata; za žene frak podrazumijeva dugu svečanu haljinu (svečana haljina dubljega, ali decentnoga dekoltea) i rukavice. Frak je danas sve manje u upotrebi, ali se još odijeva u kraljevinama i Vatikanu.[235]

Smoking (*black tie*) / duga haljina (*long dress*) – takvo odijelo namijenjeno je isključivo za večernje svečanosti, a žene tada nose duge svečane haljine ili

haljine dužine ispod koljena (tri četvrt), ali nikako kraće. Smoking je sako sa sjajnim reverom uz koji se nose hlače sa sjajnom prugom duž njihove vanjske strane te crna leptir-kravata. Smoking s bijelom jaknom naziva se *tuxedos*, ali taj se naziv u SAD-u upotrebljava za smoking općenito. Ako su gosti u smokinzima, a konobari na svojoj odori imaju crne leptir-kravate, mijenjaju ih u bijele kako ne bi bili odjeveni kao gosti.[236]

Tamno odijelo (*dark suit / formal attire*) / koktel haljina (*coctail dress*) – uglavnom je odijelo crno, ali može biti i tamne nijanse plave ili sive boje, obvezno uz bijelu košulju dugih rukava. Žene odijevaju koktel-haljine (*coctail dress*) dužine do koljena ili malo ispod koljena, boja nije određena.

Poslovno odijelo *(business suit)* / kostim, odijelo ili poslovna (dnevna) haljina.

Varteks nas podsjeća da je poslovna odjeća formalni kodeks odijevanja za mnoge urede i poslovne događaje. Označava profesionalni stil odijevanja koji djeluje smišljeno i sofisticirano. Za muškarce je sinonim poslovno odijelo. Žene imaju veći izbor. Iako su odijela s hlačama ili kostimi sa suknjama idealni, mogu ih zamijeniti poslovne haljine ili zasebni komadi odjeće formalnog izgleda. Pri izboru poslovne odjeće važno je da se osjećate ugodno jer je nosite gotovo cijeli dan.

Odijelo bez kravate (*casusal smart*) – kombinacija je sakoa i hlača (primjerice bež hlače i plavi sako) bez kravate. Žene mogu odjenuti kombinacije sakoa i hlača, košulja i hlača, haljinu i dr.

***Casual* kombinacija** nije apsolutna sloboda odijevanja. Ako ste pozvani na neki prijam s preporukom za *casusl* odijevanje, to nikako ne znači da možete odjenuti traperice i obuti natikače ili tenisice. I nikako nemojte zanemariti preporuku o odijevanju naznačenu na pozivnici jer biste mogli biti upadljivi, dakako u negativnu smislu. U svakom slučaju, ako niste sigurni kako se odjenuti, uvijek se možete raspitati kod domaćina o svim detaljima, pa i o odijevanju.

Sportsko odijevanje (*casual*) – odnosi se na ležerniji odabir odjeće koji ne uključuje trenirke, japanke i sl.

Ljetno odijelo
Ljetna se odijela rade od vune. Poznata talijanska ljetna odijela tako su tanka da se kroz njih vidi prostor ili premet. Noseći ga, čovjek ima osjećaj da ga odijelo hladi, a ne grije ljeti. Pored vune ljetna se odijela mogu praviti od drugih tkanina, kao što su kašmir, svila, moher i pamuk. Ali tropska težina čiste vune najbolji je materijal za odijelo koje se ljeti svaki dan nosi u uredu. Moher načinjen od dlake angora koze podjednako je čvrst. Ta zrnasta, elastična tkanina uglavnom služi za večernja odijela, ali može se upotrijebiti i za ljetno odijevanje, premda svatko ne voli sjaj koji je karakterističan za moher.
Svila je također tipična ljetna tkanina, i Talijani su ponovno uveli svilu u mušku garderobu, kao pamuk i lan. Pamuk i lan pouzdano su udobni kada se nose po vrućini, ali oni se ručno gužvaju i odijelo napravljeno od tih tkanina uskoro izgubi oblik. Osim toga, lakoća lana i pamuka znači da ne padaju elegantno i ne vise dobro kao čista vuna – ti materijali jednostavno nemaju težinu da onako brzo vrate odijelo u prvobitni oblik. Stoga su biljna vlakna preporučljiva samo ako vam ne smetaju nabori na odijelu.

Sako. Na sakou smije biti otkopčan zadnji gumb, odnosno drugi ili treći (ovisno o tome ima li sako dva ili tri gumba). A na sakou s dvorednim kopčanjem svi gumbi trebaju biti zakopčani. Sako nemojte skidati, osim u slučaju kada ga skine domaćin, ali ne stavljajte ga na naslon stolice nego ga objesite na vješalicu.

Prsluk

U početku je odijelo rađeno u tri djela: sako, hlače i prsluk. Danas je običnije imati dvodijelno odijelo koje se sastoji od sakoa i hlača. Prsluk odumire, ali još uvijek je živ i neće se još dugo iskorijeniti. Prsluk više nije dio tradicionalnog odjela po mjeri, jer su uredi danas obično pretopli da bi bio potreban dodatni sloj odjeće ispod sakoa.[237]

Hlače

Ključne točke koje utječu na kroj dobrih hlača jesu mjere trbuha i stražnjice onoga tko ih nosi te dužina njegovih nogu, željena visina struka i širina na dnu nogavice. Nogavice se moraju tako izmjeriti da hlače ostavljaju nepokrivenu prednju trećinu cipele. Također je pravilo da nogavice hlača trebaju biti duge do gornjega ruba pete cipele, ali to može ovisiti i o modi. Preporučuje se izbjegavati zvonki oblik, a najbolje je pustiti da hlače jednostavno ravno padaju.[238]

Kratke hlače

Koliko god vam je ugodno ili mislite da imate lijepe noge, nošenje kratkih hlača dvojben je prijedlog – neprikladne su svugdje osim na izletištima tijekom blagdana i u privatnosti vlastitoga dvorišta. Iznimke su sportske prigode kada se kratke hlače nose zbog praktičnih razloga, primjerice kada se igra nogomet, ragbi ili tenis te za vožnju biciklom, trčanje itd. Nošenje kratkih hlača u uredu ozbiljno bi prekršilo prihvaćene norme poslovnoga odijevanja. Kratke se hlače i dalje smatraju nedoličnim oblik nošnje, makar se nečim bavili u slobodno vrijeme. Ali u tome uzastopce griješe čak i muškarci koji su sigurni u svoj osjećaj za stil – a to čine sve češće.[239] Dakle, kratke hlače udobne su na plaži, u vašemu vrtu i dvorištu, i prikladna su odjeća, naravno na sportskome polju. Ernest Hemingway volio je nositi platnene cipele i kratke hlače, ali to ne znači da ste vi baš Hemingway.

Cipele

Često možemo čuti kako su cipele najvažniji dio muške odjeće. I s tim se mnogi slažu, pa i stručnjaci za modu. Svoj savršen izgled možete uništiti ili umanjiti ako odijevanju ne prilagodite najbolje cipele. To znači da dobra odjeća mora ići s dobrim cipelama. Da biste bili besprijekorni, morate imati više pari cipele. Jedne cipele ne možete nositi svaki dan. Cipelama je potrebno dan-dva da se „odmore“, tj. oporave nakon svakoga nošenja. Zapamtite, nakon što promatrači primijete što nosite, primijetit će i kakve cipele nosite. A što tek reći za Japan i naklon. Prvi pogled je pogled na vaše cipele.

Jasno je da se često pitamo što su dobre cipele, kako se mogu prepoznati i gdje ih kupiti. Cipele su uvijek dobre ako su načinjene od dobre kože i velikim dijelom ručno. Ti kriteriji vrijede za sve cipele – od mokasina do opšivenih modela.

Cipele se grubo mogu podijeliti na cipele sa zatvorenim i cipele s otvorenim vezanjem. Cipele sa zatvorenim vezanjem uglavnom su malo „formalnije" nego cipele s otvorenim vezivanjem, noge izgledaju obučenije. U Americi se cipele sa zatvorenim vezivanjem nazivaju *Balmoraals* ili kraće *Bals*. Najformalniji od svih cipela toga tipa su oksfordske cipele. Crni oksfordski tip cipela najformalnije su muške cipele. Danas su u modi klasične *polurupičaste* cipele i *puna rupičasta* cipela. Puna rupičasta cipela, bitna u svakoj komodi cipela, idealna cipela, naročito u smeđoj boji.[240]

Cipele s otvorenim vezivanjem znači da su sa strane našivene povrh prednjega dijela. Cipele načinjen po tome načelu zovu se *Bluchers ili Derbys.* Ove su cipele prikladne za svakoga tko zbog profesionalnih razloga nije prinuđen nositi elegantne oksfordske cipele. U crnoj boji dovoljno su svečane da budu u skladu sa zakonima odijevanja.

Mokasine. Cipele bez vezica ili mokasine lako se obuvaju. Mokasine su općenito manje formalne nego cipele s vezicama. Mokasine su se pojavile 1930-ih godina i bile su osporavane dok nisu ušle u modu i postale prihvaćene zbog svoje praktičnosti i ugodnosti. Danas su mokasine prihvaćene kao klasična obuća – ali u svečanim prilikama i dalje se preferiraju cipele s vezicama.

Cipele s kopčama. Ove se cipele šaljivo nazivaju redovničkom obućom (*monkstrap shoes*) zato što sa svojim kopčama podsjećaju na redovničke sandale. Zbog toga detalja cipele su stekle velik broj prijatelja, ali i neprijatelja. Ljubitelji ove obuće ističu da se objektivno nema što reći protiv cipela s kopčama ako se zanemare neki nedostatci. Jedan je od tih prigovor da ometaju pad nogavice jer se nogavica zadržava na kopčama. Pored cipela s jednom kopčom postoje i cipele s dvije kopče koje posebno traže Francuzi. Dvostruko kopčanje bolje

raspoređuje pritisak na svod stopala i time pruža veću udobnost. Većini muškaraca draže su crne cipele s kopčama, a često se vide u Francuskoj gdje se nose s tamnosivim hlačama.

U praktičnome smislu mora se paziti da cipele nisu iznošene ili izlizane. Uvijek vodite brigu o visini, ali i o istrošenosti potpetica, a cipele s jako visokim potpeticama ostavite za privatna ili večernja događanja. Može se činiti pretjeranim ili nepotrebnim napominjati, ali obuća mora biti čista.[241]

Remen

Više je vrsta remena no postoji jedno važno pravilo: **remen se mora podudarati s cipelama**. U skladu s tim pravilom smeđi se remeni nose sa smeđim cipelama, uključujući i tamnocrvene. Ako imate samo jedan par cipela, trebat će vam potpuno crni remen. Na poslovna odijela ne nose se remeni sa srebrenim ili tamnosrebrenim kopčama. Ako idete na neki manje formalan susret, koji ne zahtijeva odijelo, odaberite kombinacije hlača i sakoa različite boje, jednostavnije je. Ali pazite! Smeđe cipele nikako nisu dobar izbor za večernju obvezu, pogotovo ako nosite tamno odijelo.

Čarape

Postoji zlatno pravilo o muškoj nozi, važnije od svih pravila koja se tiču boja i tkanina: **uvijek nosite čarape do koljena** tako da vam se nikad ne vidi goli dio noge kada stojite ili sjedite. Jedina je iznimka ljeti kada nosite brodarice ili mokasinke pa ne morate uopće nositi čarape. Drugim riječima, morate nositi čarape do koljena ili nikakve.[242] Uz odijelo se ne nose kratke čarape ni, što je još lošije, stopalice.

Boja čarapa. Osnovno je načelo da čarape moraju biti tamne kao cipele, a s druge strane ne se bi smjele previše razlikovati od hlača ili druge odjeće. Kada birate čarape, nemojte misliti samo na boju cipela i hlača, nego i na boju kaputa, košulje, kravate i džepnoga rupčića. Čarape s uzorkom zahtijevaju vještinu usklađivanja malo višeg stupnja nego jednobojne čarape jer morate biti sigurni da se obrazac slaže s hlačama, košuljom, kaputom, kravatom i džepnim rupčićem. Što se tiče tkanine, treba birati između

vune, pamuka i svile. Od njih najpopularnije su pamučne čarape. Mudro je kupovati čarape u isto vrijeme kada kupujete drugi odjevni predmet jer tada možete biti sigurni da ćete postići pravu usklađenost boja.

Pri odabiru čarapa (*hulahopki*) žena treba paziti da bude bez oštećenja te uvijek treba imati rezervni par sa sobom. Važno je izbjeći mrežaste crne čarape, kao i čarape s izazovnim ili neprimjerenim uzorkom. Kod nošenja suknji ili haljina pazi se da prorez nije previsok i da se ne nadzire čipka od čarapa, a rub čipke ne smije se vidjeti ni pri sjedenju u kraćoj suknji ili haljini. Visoki prorez i kratke haljine nikako ne idu uz poslovna događanja. Takve odjevne kombinacije radije ostavite za privatne večernje izlaske.

Košulja

Do kraja 19. stoljeća bijela košulja bila je sinonim elegancije. Samo onaj tko je imao dovoljno novca da svoje košulje redovito daje na pranje i dovoljno njih da ih jednako redovito mijenja, mogao je nositi bijele košulje. Budući da je bijelu košulju mogao uprljati svaki oblik posla, samo su je gospoda visokoga staleža mogla nositi jer su uživala plodove svoga bogatstva.[243]

Prugaste košulje došle su u uporabu tek krajem 19. stoljeća, ali razvila se borba prije nego što su prihvaćene kao dio gradskoga poslovnog odijela toga vremena. U znak kompromisa košulje u bojama imale su bijeli okovratnik i bijele manšete na rukavima. Te su kombinacije šarenih košulja i bijelih završetaka veoma popularne i danas, premda nikada nemaju ozbiljan izgled jednostavne bijele košulje.

Dizajn ovratnika jedan je od bitnih elemenata koji određuje stil svake košulje. Značajan je broj vrsta ovratnika i pri izboru najprikladnijega dobro je konzultirati stručnu osobu, stilista ili krojača.

Muškarcima ovratnik košulje treba biti točno uz vrat, ali ovratnik ne smije stiskati niti biti preširok. Najbolje su košulje po mjeri i personalno šivane košulje za vas. U kombinaciji s kravatom košulja je zakopčana do zadnjega gumba.

Važno je misliti i na **dužinu košulje**. Košulja ne smije biti prekratka kako ne bi izlazila iz

hlača, a rukavi ne smiju biti ni prekratki ni predugi (idealno je jedan centimetar izvan rukava sakoa). Ispod odijela nikada se ne nose košulje kratkih rukava.

Kravata

Moderna kravata u sadašnjemu obliku postoji od 1924. godine. Osobe koje nose kravatu u bojama neke regimente, koledža, škole ili kluba govori svijetu da pripada toj posebnoj ustanovi i određenomu društvenom staležu. Najbolje se kravate prave od čiste svile ili vune. Što su Mihail Gorbačov, George Bush, Francois Miterand, Oscar Luigi Scalfaro i Helmut Kohl imali zajedničko? Možda biste rekli znak koji su ostavili na političkome krajoliku u svojoj zemlji – osim ako niste znali da su ta petorica državnika bila stalne mušterije istoga proizvođača kravata: ***Marinelle*** u Napulju. Ta trgovina krava otvorena je na trgu Vittoria još 1914. godine opskrbljujući najfinijim kravatama najprije Napolitance, a potom kupce diljem svijeta.[244]

Poslovna kravata – Klasični poslovni uzorci uopće nisu originalni. Tek bi određen detalj trebao bi naznačiti je li to obična kravata ili proizvod prve klase. Skrivena poruka ne dolazi do izražaja ako nenametljiva vanjština skriva doista vrhunsku kvalitetu, kao što su kravate koje pravi Marinella iz Napulja. Ljudi koji su čitali da Marinella nudi najbolje kravate na svijetu i da ih pravi po mjeri mogu se razočarati vidjevši kako su jednostavni dizajni te tvrtke, ali zapravo njihova vrsnoća leži u toj jednostavnoj osobini. Izreka „manje je više“ savršena je istina za kravate. Za poslovne ljude, kao i za političare, Marinellin ugled po kvaliteti ima primarnu važnost.[245]

Leptir kravata – Leptir kravata je u tijesnu srodstvu s običnom kravatom. Potiče od rupca oko vrata. Glavni razlog manjega nošenja leptir kravate je neznanje kako se veže, kada se i gdje nosi. Ona je još i danas zastupljena u odijevanju posebno ili isključivo ako se nosi sa smokingom ili trakom. Leptir kravata jedna je od onih stvari koju svaki muškarac želi iskušati i zatim odbaciti u nekom razdoblju života, kao što je pušenje lule ili puštanje brade.

Šal

Šal je stilski dodatak, sličan kravati i džepnome rupčiću i može se istaknuti na svakoj osobi ako je pomno biran. Kašmirski šalovi najbolja su pomirba između termalnoga učinka i formalnoga izgleda. Fin šal od svile ili kašmira ili od njihove kombinacije morao bi se nositi s elegantnim ogrtačem. Šal se mora slagati i s prigodom – crveni šal bio bi neprikladan, primjerice, na pogrebu. Većina osoba koja nosi šal želi stvoriti namjeran kontrast između ogratača i šala. Mnogima je dosadan skladan ili istobojni stil. Poput svakoga drugog odjevnog predmeta, šalovi često šalju jasne poruke. O šalovima je važno zapamtiti da trebaju, kao i kod većine drugih stilskih dodataka, postići pravu ravnotežu između stila i praktičnosti.

Maramice/rupčić

Nesiguran i stidljiv muškarac boji se upotrijebiti **džepni rupčić**. Previše mu je napadan, ili se teško usklađuje s ostatkom odjeće, teško se savija u pravi oblik, ili bi, pak, mogao izgledati suvišno. Džepni rupčić nije povezan s nošenjem kravate. Naprotiv, džepni rupčić često može prenijeti ozračje opuštene elegancije na ležernu odjeću koja se nosi bez kravate.

Kada je riječ o rupčićima, ima utješno pravilo koje treba eliminirati strah: sve je dobro što dobro izgleda. Ipak smisao rupčića leži u zanimljivoj igri između njega i kravate, košulje, sakoa te ostatka odjeće. Stručnjaci se slažu da ne postoje nikakva valjana pravila kao uputa što jest, a što nije dobra mješavina uzoraka. Vještina miješanja uzoraka jednostavno ovisi o vašoj osobnosti i vašoj osobnoj interpretaciji stila te o hrabrosti da se držite onoga što vam se sviđa. To ne znači da ćete time ugoditi svojim kolegama jer na svake četiri osobe koje se slažu oko neke mješavine uzorka dolazi uvijek peta osoba koja se ne slaže.

Postoji pravilo koje kaže da se ne bi trebali miješati slični uzorci. Međutim ima i ono pravilo koje kaže da možete miješati slične uzorke, ali oni moraju biti usklađeni. Ne treba bježati od eksperimentiranja, ali ipak valja imati malo opreza.

Muškarcima koji uz kravate nose i maramicu (rupčić) u dže-

pu sakoa predlaže se odabrati maramicu različite boje od kravate, ali u boji detalja s kravate, ako je kravata višebojna. Uz jednobojnu kravatu birajte maramicu koja se slaže s bojom košulje. I na kraju, „MANJE JE VIŠE“ i to svakako treba imati na umu pri odabiru modnih detalja. Svileni rupčić trebao bi biti obrubljen ručno i takav se smatra znakom kvalitete. Bijeli laneni rupčić prigodan je u svakoj formalnoj prigodi. Osnovno je pravilo da ste s bijelim lanenim rupčićem sigurni kada god nosite bijelu košulju.

Torbe

Torbe kao i odjeća ne moraju biti posljednji krik mode, ne moraju uvijek biti kožnate, iako se ulaganje u kožnatu torbu i klasične kožnate cipele uvijek isplati jer, uz to što daju dojam profinjenosti, uvijek ih je lijepo vidjeti. Torbe kod muškaraca moraju odgovarati stilu odijevanja. Kod žena je to znatno kompliciranije. No žene imaju izoštren osjećaj usklađivanja torbe s odjevnim predmetima i bojama koje bi se trebale posložiti. U ovakvu formatu knjige nije moguće opisati sve kombinacije. No važno je istaknuti da torba ne bi smjela dominirati, treba je uskladiti stilom i statusom kao i temeljnim bojama prevladavajuće odjevne kombinacije. Važno je izbjegavati plagijate i neoriginale. I zbog zakonskoga okvira i poruke koje šaljete takvim izborom. Puno je dobrih internetskih izvora tko želi dublje „zaroniti“ u ovo područje.

„Stilski dodatci“ / nakit

Čovjek ne živi samo od kruha, a ni stil ne ovisi samo o odjeći. Oni manji detalji „stilski dodatci“, zaokružuju i profinjuju ukupan izgled, katkada čak dodaju vrlo iznimnu i osobnu notu. Tako ti sitni „hvatači pažnje“ sasvim izvjesno pružaju mnogo informacija o svojim vlasnicima junaka – stanovita marka cigarete.

U filmovima i književnosti stilski detalji služe da se odredi karakter nekoga koga vole, način na koji slaže rupčić u prsnome džepu i dr. Sitni dodatci često su predmet zanimanja jer prenose jedinstvene regionalne osobnosti.

Odijevanje u poslovnome svijetu, diplomaciji ili na proto-

kolarnim događajima ne smije biti ekstravagantno, napadno i važno je ne odjenuti se kao za izlazak s prijateljima. Izbor nakita važan je jer je nakit svojevrstan hvatač pažnje. Birajte pravi nakit umjesto lažnoga i budite umjereni s uporabom parfema. Odijevanje i njegova pravila ovise također o klimatskim uvjetima, pa se i tome treba prilagoditi. Klasičan nakit uvijek je siguran odabir. Komad klasičnoga zlatnog nakita ili biseri uvijek su dobar izbor. Ako birate modni nakit koji je u trendu, pazite da ne vrišti, da nije upadljiv i ne zasjeni sav vaš trud u odabiru odjeće.

Važno je znati: vodite se nepisanim pravilom o ukrašavanju – **dopušteno je najviše pet (5) dodataka**. A u dodatke se ubrajaju torba, remen, nakit, šal, kravata i dr. Ne smijemo zaboraviti ni *Coco Chanel i izjavu o nakitu – prije izlaska iz kuće pogledajte se u zrcalo i skinite zadnji komad nakita koji ste stavili na sebe.*

„Snaga obitelji leži
u njezinoj ljubavi
i povezanosti,
a ne u savršenstvu.“

– Richard Bach

OBITELJSKA KOMUNIKACIJA / OBITELJSKI ODNOSI

OBITELJSKA KOMUNIKACIJA / OBITELJSKI ODNOSI

Obitelj se smatra osnovnom ili prvom (životnom) društvenom jedinicom, zajednicom ili skupinom. Pojam *obitelj* dolazi od latinske riječi *famulus*, što znači „sluga“ ili „rob“.

Obitelji su danas raznolikije nego što otkriva povijest ili popularna kultura.[246] Znanstvenici s područja interpersonalne ili međuljudske komunikacije definiciji obitelji pristupaju na različite, ali donekle povezane načine.

Što je obitelj?

Obitelj je skupina ljudi koji stvaraju i održavaju međusobni identitet, emocionalne veze i komunikacijske granice pomoću načina na koji komuniciraju jedni s drugima i s drugima; koji dijele zajedničku prošlost, sadašnjost i budućnost; i koji mogu, ali i ne moraju dijeliti biološko naslijeđe.[247]

Ova definicija ističe *pet karakteristika koje razlikuju obitelji* od drugih društvenih skupina.[248]

Prvo, obitelji stvaraju osjećaj obiteljskoga identiteta kroz interpersonalnu komunikaciju.

Drugo, budući da uspostavljamo obiteljske odnose tijekom ranoga i vrlo dojmljivoga razdoblja u našim životima, te se veze često pokazuju emocionalno intenzivnima.

Treće, obitelji koriste interpersonalnu komunikaciju kako bi definirale granice, kako unutar obitelji, tako i na načine koji mogu razlikovati članove obitelji od autsajdera.

Četvrto, obitelji dijele povijest. Takve povijesti mogu se

protezati generacijama unazad i uključivati članove obitelji iz širokoga spektra kultura.

Peto, članovi obitelji često dijele genetski materijal.

U širemu smislu obitelj je „organizirani, prirodno nastali relacijski sustav interakcije, koji obično zauzima zajednički životni prostor tijekom duljeg vremenskog razdoblja i posjeduje stjecište interpersonalnih slika koje se razvijaju razmjenom poruka tijekom vremena."[249]

Drugi znanstvenici (J. C. Pearson, B. H. Spitzberg) definiraju obitelj kao „organizirani, prirodno nastali relacijski sustav interakcije koji se sastoji od najmanje jednog roditelja i jednog djeteta koji zauzimaju zajednički životni prostor, koji postoji dulje vrijeme i stvara zajedničke slike kroz komunikaciju."[250]

Vrste obitelji

Prateći suvremene medije, filmove i komedije, može se vidjeti kako se ova životna zajednica često idealizira ili krivo prikazuje. Umjesto toga, istraživanja ukazuju da postoje različite vrste obitelji.

Jedna je od njih ***prirodna obitelj***. Prirodna obitelj obično počinje s parom koji potom ima djecu. Izvorna komunikacijska jedinica ona je koju su stvorili roditelji. Dodavanje djeteta ili djece može promijeniti ovaj raspored.[251]

S. McCornack navodi nuklearnu obitelj u kojoj žive žena, muž i njihova biološka ili posvojena djeca.[252]

Proširena obitelj zajednica je u kojoj rodbina kao što su tetke, stričevi, roditelji, djeca, bake i djedovi žive zajedno u zajedničkome kućanstvu.[253]

Mješovita obitelj[254] u nekim zapadnim zemljama (SAD) sve se češće pojavljuje, a uključuje dvoje odraslih i pastorče, posvojenu ili udomljenu djecu.[255] U eri u kojoj je više od 40 posto brakova u ovoj zemlji ponovni brak za jednoga ili oba partnera, *miješana obitelj* prirodan je rezultat. U ovome tipu obitelji muž i žena roditelj su barem jednoga djeteta koje nije biološko potomstvo obiju odraslih osoba. Miješane obitelji često se nazivaju „obiteljima s djecom iz prethodnih veza/stepfamilies" ili „ponovno vjenčanim" obiteljima.

Obitelj sa samohranim roditeljem ima samo jednu odraslu osobu i može uključivati djecu koja su posvojena, prirodna, pastorčad ili udomljena djeca. Obitelj sa samohranim roditeljem općenito nastaje kada jedan roditelj umre ili napusti obiteljsku jedinicu.[256] U *samohranoj obitelji* samo jedna odrasla osoba živi u kućanstvu i ima isključivu odgovornost kao skrbnik djece.[257]

Istraživanje je pokazalo da se „od djece rođene ranih 1980-ih očekuje da će 45 % živjeti samo s jednim roditeljem u nekom trenutku prije nego navrše 18 godina".

Institucionalna obitelj, koja se javlja u okruženim područjima, uključuje skupine odraslih koji dijele roditeljstvo skupina djece. *Komune* i druge skupine koje imaju posebna religijska ili filozofska uvjerenja daju primjere institucionalne obitelji.[258]

Neki parovi žive zajedno prije braka kako bi „testirali" svoju kompatibilnost. Parovi koji kohabitiraju sastoje se od dvije nevjenčane, romantično povezane odrasle osobe koje žive zajedno u kućanstvu, s djecom ili bez djece.

***Gay* (homoseksualna) ili lezbijska obitelj** sastoji se od dviju osoba istoga spola koje vode kućanstvo i služe kao roditeljske figure za biološku ili posvojenu djecu barem jednoga od njih.[259]

Obitelj kao komunikacijski sustav

Većina sadašnjih teorija o obiteljskoj komunikaciji sugerira da se članovi obitelji upuštaju u iste obrasce interakcije koji mogu biti negativni ili pozitivni. Drugi pristup o obiteljskoj komunikaciji ukazuje da obitelji uspostavljaju dogovore o tome što se smije, a što ne smije komunicirati i kako se može tumačiti sadržaj onoga što se priopćava. Obitelji određuju tko može razgovarati s kim, a tko slušati, koje se poruke mogu prenijeti i kako ih možemo prenijeti jedni drugima. Također uspostavljamo pravila o tome *kada* možemo međusobno komunicirati; ne smijemo razgovarati s osobom

koja gleda omiljeni televizijski program, ne smijemo komunicirati s nekim tko se pokušava „uspavati“ i ne smijemo komunicirati s drugim članom obitelji kada je otišao u spavaću sobu i zatvorio vrata.[260]

Suglasnosti o komunikacijskim obrascima koji se mogu i ne moraju pojaviti u obitelji mogu se izreći izravno ili se mogu samo implicirati pozitivnim *nagrađujućim* ponašanjem kada se slijede ili negativno *kažnjavajućim* ponašanjem kada se krše. Treba napomenuti da uspostavljeni obrazac nije „sveta krava“ i da je moguća promjena u komunikacijskim obrascima koji se javljaju u obitelji.

Obiteljska komunikacija složena je zbog broja uključenih ljudi i svoje sustavne prirode. Svi smo mi promatrali obiteljske jedinice koje kao da su propadale pred našim očima. Ponekad se obitelji ne mogu prilagoditi velikim promjenama koje se događaju – samoubojstvo u obitelji, gubitak posla ili osoba koja odbija igrati ustaljenu ulogu. Ponekad se u obiteljskoj komunikaciji javljaju barijere jer mi pretpostavljamo da svatko u obitelji razumije nas ili mi pretpostavljamo da bez obzira na to *što god da kažemo, oni neće* razumjeti nas.

Nedostatak fleksibilnosti u obiteljskim odnosima te nedostatak jasnoće i iskrenosti u verbalnim i neverbalnim porukama pridonose problemima koji se često javljaju u obiteljskoj komunikaciji. Ako obiteljska jedinica traži nešto ljubavi, poštovanja ili poštenja, obuhvaćeni pojedinci mogu na odgovarajući način tražiti druge odnose. Obitelj u kojoj je jedna odrasla osoba namjerno neiskrena s drugom odraslom osobom – zbog nevjere, kockanja ili prekomjernog opijanja – može bolje stajati ako se raspusti.

Najčešće pojedinci u obiteljima *žele nastaviti živjeti* sa svojim obiteljima, stoga se nastoji poboljšati kvaliteta odnosa s ostalim članovima obitelji. Dakle, obiteljska komunikacija može se poboljšati, omogućujući nam dublje i smislenije odnose s drugima u našoj obitelji te osiguravajući stabilnost obiteljske jedinice.

Čini se da su tri vještine posebno važne u poboljšanju obiteljske komunikacije:[261]

1) ***uspostavljanje*** *potrebe pojedinca za autonomijom*
2) ***održavanje*** *potrebe obitelji za međuovisnošću*
3) ***razvoj*** *svijesti o ponavljajućim interakcijskim obrascima i promjenama unutar obiteljskoga sustava.*

Poboljšanje obiteljske komunikacije

Kao što je ranije istaknuto, ako se i „padne" u komunikacijske probleme, nastalih iz različitih razloga, obiteljska komunikacija se može poboljšati i unaprijediti. Kako?

1) Uspostavljanje potrebe pojedinca za autonomijom.

Obiteljska jedinica sastavljena je od pojedinaca. Svaki od pojedinaca ima potrebu za neovisnošću i autonomijom koja prethodi njegovoj ili njezinoj potrebi za grupom. Kada postanemo član obitelji, ne gubimo svoje temeljno ja. Obitelji koje guše članove ili ne dopuštaju pojedincima da rastu i razvijaju se na samostalan način mogu biti osuđene na propast. Mi moramo uspostaviti svoju potrebu za autonomijom, čak i u obitelji.

- **Važnost samootkrivanja**. Samootkrivanje važan je sastavni dio u utvrđivanju naše potrebe za autonomijom. Trebali bismo biti slobodni da namjerno i iskreno kažemo drugima u našim obiteljima kako se osjećamo. Naše samootkrivanje ne treba biti prisiljeno ili zahtijevano, nego dobrovoljno dano. Pojedinac u obitelji trebao bi biti slobodan u samootkrivanju koliko god želi. Obiteljska jedinica treba pružiti sigurno okružje u kojemu mi možemo eksperimentirati s novim idejama i različitim načinima percipiranja svijeta. Dijeljenje ideja s našom obitelji može rezultirati većim razumijevanjem i prihvaćanjem nas samih.
- **Asertivnost** je dodatna vještina koja je korisna u uspostavljanju svoga ja u obitelji. Važni su jasnoća, izravnost i iskrenost u priopćavanju naših potreba, čežnja i želja bez zadiranja u potrebe drugih članova obitelji.[262]

- **Neasertivnost i agresivnost**, u obliku smirivanja ili okrivljavanja, mogu ozbiljno narušiti obiteljske odnose. Pojedinci koji smiruju mogu biti zadovoljni odnosom neko vrijeme, ali na kraju postanu nezadovoljni time što njihove potrebe nisu zadovoljene. Osobe koje okrivljuju mogu otkriti da drugi ne reagiraju pozitivno na njih, ni pod kojim uvjetima. Oni mogu pronaći kratkoročne dobitke u ovome ponašanju, ali na kraju mogu otkriti da ih drugi izbjegavaju.

2) Održavanje potrebe obitelji za međuovisnošću.

Obitelj se sastoji od pojedinaca koji imaju samostalne potrebe, motive i ciljeve. To je, također, jedinica koja zahtijeva međuovisna ponašanja. Ako se osobe u obitelji ponašaju na način koji samo odgovara nezavisnim, individualnim potrebama, obitelj prestaje biti cjelina i umjesto toga postaje skup pojedinaca od kojih svaki ostvaruje ciljeve koji možda nisu u skladu s održavanjem obitelji kao jedinice.

- **Aktivno slušanje**. Kako bi se održala međuovisnost u obitelji, pojedini članovi moraju odgovarati jedni drugima na potrebe. *Aktivno slušanje* – slušanje poruke druge osobe, pokušaj razumijevanja te poruke, a zatim provjera vašega razumijevanja nudeći drugoj osobi odgovarajuću povratnu informaciju – pomaže u održavanju vaše potrebe za međuovisnošću u obitelji.[263]
- **Empatija**. Empatija je na sličan način važna u održavanju međuovisnosti obiteljske jedinice.[264] 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.[265] Naša osjetljivost na članove obitelji i naša sposobnost da tu osjetljivost prenesemo kritična je. Tu zabrinutost možemo pokazati pružanjem potvrđujućih izjava, refleksivnih izjava o percepciji druge osobe, izjava o razumijevanju i nuđenjem povratnih informacija koje potvrđuju. Neverbalno, svoje empatičko razumijevanje

možemo pokazati nagnutim tijelom naprijed, izravnom orijentacijom tijela, pozitivnim i responzivnim izrazom lica, fizičkom blizinom i povećanim dodirom.[266]

- **Problematična ponašanja**. Identifikacija problematičnoga ponašanja u obitelji uključuju dva ponašanja koja su prepreke za odgovornost i brigu za druge u obitelji.

Prva prepreka je *sračunatost*, koja upućuje na hladno ponašanje bez emocionalne reakcije.[267] *Nedostatak emocionalne uključenosti* komunicira osoba koja je uključena u sračunatost. U obiteljskoj jedinici *sračunata osoba* je osoba koja provodi puno vremena u svojoj sobi, starije dijete koje redovito „govori s visoka" drugoj braći i sestrama ili roditelj koji nije u stanju prevesti ljubav i brigu ljudskim pojmovima i umjesto toga mora stajati iza kompliciranih pojmova.[268]

3) Razvoj svijesti o ponavljajućim obrascima interakcije i promjenama unutar obiteljskoga sustava

- **Ponavljajuće obrasce interakcije**. Svaka obitelj ima ponavljajuće obrasce interakcije ili tema. Začudo, mnogi pojedinci ne mogu identificirati one obrasce koji karakteriziraju njihovu vlastitu obitelj. Ipak, obrasce interakcije koji se javljaju u obitelji u kojoj smo rođeni često prenosimo u obitelj koju stvaramo.[269] Moramo razviti svijest o našim ponavljajućim obrascima interakcije. Želimo biti svjesni onih obrazaca koji su poželjni i koji nam pomažu u održavanju zdrave, funkcionalne obiteljske jedinice. Ujedno želimo prepoznati destruktivne obrasce koji na kraju mogu uništiti jedinstvo obitelji. Naša osjetljivost na te obrasce koji se redovito pojavljuju može napraviti razliku između dugoga i bogatoga obiteljskog života i onoga koji je plitak ili kratkotrajan.
- **Promjene.** Moramo biti osjetljivi na promjene koje se događaju u našoj obitelji. Promjena u jednome aspektu sustava rezultirat će promjenama u cijelome sustavu. Moći ćemo se bo-

lje nositi s promjenama ako razumijemo i očekujemo neke od velikih promjena koje će se vjerojatno dogoditi među članovima u obiteljskoj zajednici.[270]

Komunikacijski obrasci u obiteljima[271]

Bez obzira na vrstu obitelji koju imate, njezini članovi vjerojatno posjeduju uvjerenja o tome kako bi trebali komunicirati i interaktivno djelovati. Ova uvjerenja i rezultirajuća interpersonalna komunikacija poznati su kao obiteljski komunikacijski obrasci. Obiteljski komunikacijski obrasci razvijaju se kako članovi obitelji zajedno stvaraju zajedničke poglede na prikladnu i smislenu obiteljsku interakciju te proizlaze iz dvaju temeljnih skupova uvjerenja.

- Prvi je orijentacija na konverzaciju: stupanj do kojega članovi obitelji vide komunikaciju kao glavno sredstvo za održavanje obiteljskih veza.
- Drugi skup uvjerenja koji definira obiteljske komunikacijske obrasce je orijentacija prema konformizmu, stupanj do kojega obitelji vjeruju da komunikacija treba naglasiti sličnost ili različitost u stavovima, uvjerenjima i vrijednostima.

Obitelji s visokom orijentacijom prema konformizmu koriste svoje interakcije kako bi istaknuli i nametnuli ujednačenost mišljenja. Takve obitelji drugi često percipiraju kao „tradicionalnije", jer se od djece očekuje da slušaju roditelje i druge starije osobe, od kojih se (zauzvrat) računa da donose obiteljske odluke. Članovi ovih obitelji obično daju prioritet obiteljskim odnosima nad vanjskim vezama pa žrtvuju svoje osobne ciljeve za dobrobit obitelji.

S. McCornack: *Reflect & Relate – An Introduction to Interpersonal Communication*, Bedford/St. Martin's, Boston, New York, 2010., 369. – 370.

Strategije održavanja obitelji

Mnogi ljudi svoje obiteljske odnose uzimaju zdravo za gotovo. Umjesto komuniciranja na načine osmišljene za održavanje tih odnosa, ljudi smatraju da je „vaša obitelj uvijek tu za vas". Kao posljedica toga često se prema članovima obitelji odnosimo nepovoljnije nego prema pojedincima koji nemaju biološke ili pravne veze s nama. Ali svi obiteljski odnosi trebaju se stalno njegovati kako bi se održali.[272]

Tri komunikacijske strategije mogu pomoći da izgradite zdravije obiteljske odnose: *pozitivnost*, *otvorenost* i *uvjeravanja*.[273]

- **Pozitivnost** znači komunicirati s članovima obitelji na optimističan način i pun nade. Uložite energiju da svaki susret s članovima obitelji učinite ugodnim. Izbjegavajte prigovaranje na obiteljske probleme koji nemaju rješenja; ismijavanje članova obitelji; i zahtijevanje da vam skrbnici, braća i sestre ili drugi srodnici daju povlašteni tretman.
- **Otvorenost** u obiteljskim odnosima znači postupanje prema drugim članovima obitelji na načine koji su konzistentni, tj. dosljedni, pouzdani i etički. Otvorenošću šaljete signal da drugi članovi obitelji mogu dijeliti svoje osjećaje i ideje bez straha i izdaje. Dodatni načini prakticiranja otvorenosti uključuju izdvajanje vremena u svome rasporedu za razgovor s roditeljima, braćom i sestrama ili djecom o tome kako su oni, potičući ih da podijele svoje osjećaje i brige s vama; i nudeći vaše perspektive na kooperativan način s poštovanjem.
- **Uvjeravanja**. Možete dodatno ojačati svoje obiteljske odnose pružajući redovita *uvjeravanja* koliko vam vaša obitelj znači. Dajte do znanja ostalim članovima obitelji da svoj odnos sa svakim od njih smatrate jedinstvenim i vrijednim te da ste predani održavanju tih veza i u budućnosti („Volim te", „Uvijek ću biti tu za tebe",

„Nedostaješ mi“, ili „Jedva čekam da opet budem kod kuće kako bih mogao provoditi vrijeme s tobom“).

Dinamika promjena u obitelji

Promjene u obiteljskome životu mogu proizići iz različitih izvora. Među najpredvidljivijima one su povezane s obiteljskim životnim ciklusom i stresnim interakcijama s vanjskim čimbenicima. Osim toga, nepredvidive krize, poput bolesti, smrti, razvoda ili odlaska člana obitelji, mogu uzrokovati privremene ili dugoročne promjene u obiteljskim strukturama, pravilima i granicama između obiteljskih podsustava.

Obiteljski životni ciklus

Tijekom godina istraživači su definirali tipične faze obiteljskoga životnog ciklusa, koje predstavljaju najčešći slijed događaja u obitelji. Prema prilagođenome modelu Davida Olsona i Hamiltona McCubbina obiteljski životni ciklus obuhvaća sedam ključnih faza: [274]

1) *Mladi bračni parovi bez djece*
2) *Obitelji s predškolskom djecom*
3) *Obitelji s djecom školske dobi*
4) *Obitelji s adolescentima*
5) *Lansirajuća obitelj* – razdoblje kada mladi odrasli napuštaju roditeljski dom
6) *Prazno gnijezdo* – život nakon odlaska djece
7) *Godine umirovljenja.*

Iako su ove faze predvidljive za obitelji s djecom, razina stresa i potreba za prilagodbom mogu značajno varirati. Što su partneri bolje pripremljeni za nadolazeće promjene, to će prijelazi biti lakši.

Mnogi danas unaprijed planiraju umirovljenje, dok drugi odgađaju pripreme do kasnijih godina. Premda planiranje ne može u potpunosti eliminirati stres, ono pomaže u psihološkoj pripremi te omogućuje obitelji da proaktivno pristupi budućim izazovima, umjesto da na njih reagira tek kada se pojave.

Ključni trenutci tranzicije u obitelji

Jedna od najznačajnijih promjena u životu para dolazak je prvoga djeteta, koja označava prijelaz iz partnerskoga u obiteljski život. Istraživanja pokazuju da čak i u najegalitarnijim vezama rođenje djeteta može uzrokovati povratak tradicionalnim rodnim ulogama. Budući da mnogi parovi nemaju uzore egalitarnoga roditeljstva, često se oslanjaju na vlastita iskustva iz djetinjstva, gdje su uloge roditelja bile jasnije podijeljene.

Nedavne studije pokazuju da su parovi koji su prije roditeljstva naglašavali ravnopravnost i prijateljstvo u vezi nailazili na veće poteškoće u prilagodbi nakon rođenja djeteta. S druge strane, parovi s jasnije definiranim rodnim ulogama lakše su se prilagodili.

Prema istraživanju J. H. Meyerowitza i H. Feldmana u prvim tjednima nakon rođenja djeteta većina parova (85 %) ocijenila je svoju vezu pozitivnom. Međutim, unutar četiri mjeseca taj se postotak smanjio na 65 %. Istovremeno, mnogi su muževi preuzeli većinu obiteljskih odluka, a supružnici su prijavili smanjenje vremena provedenoga u međusobnom razgovoru. Također, brojne žene izjavile su da ih je trudnoća učinila prihvaćenijima, kako od svojih muževa, tako i vlastitih roditelja.

Drugi ključni prijelazni trenutak u obiteljskom ciklusu jest *razdoblje lansiranja* kada djeca napuštaju dom zbog fakulteta, samostalnoga života ili braka. Ovo razdoblje često donosi pad u bračnome zadovoljstvu, smanjenje supružničkoga druženja i promjene u podjeli obiteljskih uloga. Praznina koju odlazak djece ostavlja može značajno utjecati na dinamiku među supružnicima.

Stephen Anderson opisuje kako fizički odlazak djeteta koje je imalo ulogu regulatora emocionalne razdaljine između roditelja može prisiliti supružnike na izravnije međusobne odnose ili na uključivanje drugoga djeteta u sličnu ulogu. Njegovo istraživanje usporedilo je obitelji u kojima je dijete otišlo na fakultet s onima gdje je dijete ostalo kod kuće i putovalo na lokalno sveučilište. Otkriveno je da su se percepcije

osobne komunikacije među supružnicima poboljšale kada je dijete putovalo na fakultet, ali smanjile kada je dijete potpuno napustilo dom.

Promjene u obiteljskome životnom ciklusu neizbježne su i utječu na dinamiku odnosa unutar obitelji. Iako su neka prijelazna razdoblja predvidljiva, svaka obitelj doživljava ih na svoj način. Istraživanja o obrascima komunikacije i prilagodbe u obiteljima još su u ranoj fazi, no već sada pokazuju koliko su međusobni odnosi podložni promjenama kroz različite faze obiteljskoga života. Buduća istraživanja zasigurno će donijeti još zanimljivih spoznaja o ovoj važnoj temi.

Ukratko, 20 savjeta za uspješnu obiteljsku komunikaciju i odnose:

1. Bez obzira na vrstu obitelji, definirajte i uspostavite jasne obrasce komunikacije u obitelji.
2. Nastojte se prilagoditi promjenama u obitelji.
3. Razvijajte empatiju i fleksibilnost u obiteljskim odnosima.
4. Radite na što jačoj emocionalnoj uključenosti.
5. Ako upadnete u krizu odnosa, zapamtite da se obiteljska komunikacija može oporaviti i poboljšati.
6. Svaki pojedinac u vašoj obitelji ima potrebu i mora dobiti određen stupanj neovisnosti i samostalnosti.
7. Potreba za autonomijom svakoga pojedinca nije prijetnja obiteljskim odnosima.
8. Težite asertivnosti u obitelji odbacujući agresivnost.
9. Jedna od najvažnijih vještina komuniciranja i u obitelji je aktivno slušanje.
10. Slušajte poruke druge osobe.
11. Ne galamite, ne derite se. Sve poruke mogu se prenijeti laganim tonom.
12. Razgovarajte.
13. Sračunatost u obitelji vrsta je problematičnoga ponašanja. Ne budite sebični.
14. Budite pozitivni. Pozitivnost znači komunicirati s

članovima obitelji na optimističan način i pun nade.
15. Uložite energiju u svaki susret s članovima obitelji.
16. Izbjegavajte prigovaranja za obiteljske probleme koje nemaju rješenja.
17. Ne ismijavajte članove obitelji.
18. Budite otvoreni u obiteljskoj komunikaciji.
19. Potičite članove obitelji da podjele svoje osjećaje i brige.
20. Pružite uvjeravanja članovima obitelji o važnosti i značenju obitelji za vas.

"Obitelj je kompas koji nas vodi.
Ona je inspiracija za uzlet
i utjeha kad padnemo."

– Brad Henry

Drvo se drži korijenjem,
a čovjek prijateljima.

Ruska poslovica.

PRIJATELJSKI ODNOSI

PRIJATELJSKI ODNOSI

Prijateljstvo je stanje trajne privrženosti, poštovanja i povjerenja između dvoje ljudi.[275] U svim kulturama prijateljski odnosi imaju veliku važnost tijekom cijeloga životnog vijeka.

Prijateljstvo predstavlja jači i dublji oblik odnosa od običnoga poznanstva ili povremenoga druženja.[276] Međutim, percepcija prijateljstva može se razlikovati među kulturama. U nekim društvima smatra se da osoba može imati samo mal broj pravih prijatelja, s kojima je iznimno povezana, dok se u drugima prijateljstvo doživljava šire, pa pojedinci mogu imati veći broj prijatelja različite razine bliskosti.

Unutar tih odnosa postoje i posebno snažne veze koje nazivamo **„najbolji prijatelji"**, označavajući one ljude s kojima dijelimo najveću emocionalnu povezanost, povjerenje i podršku.

Različiti oblici prijateljstva

Kao što je izgledno, prijateljstva imaju različite oblike. Ipak, svi nam pomažu da ispunimo dvije primarne interpersonalne potrebe: *druženje* (prilike da zajedno radimo zabavne stvari i dobijemo emocionalnu podršku) i *postizanje praktičnih ciljeva* (prijatelji nam pomažu nositi se s problemima ili svakodnevnim zadatcima). Ove potrebe međusobno se ne isključuju; mnoga prijateljstva zadovoljavaju oboje.[277]

Prijateljstva iz zajednice (*communal friendships*). Jedna

od najvažnijih svrha prijateljstva jest omogućiti ljudima da dijele životne događaje i aktivnosti s drugima. Za razliku od obiteljskih i poslovnih odnosa, koji su često usmjereni na zadatke i odgovornosti, prijateljske interakcije temelje se na slobodnome vremenu i zajedničkim interesima, poput razgovora, zajedničkih obroka ili drugih društvenih aktivnosti.

Prijateljstvo se prvenstveno odnosi na zajedničko provođenje vremena i aktivnosti, što je posebno izraženo u prijateljstvima unutar zajednice. Takvi prijatelji nastoje se sastajati što je češće moguće te međusobno pružaju poticaj i emocionalnu podršku u trenutcima potrebe.

Budući da je emocionalna podrška ključan aspekt ovakva prijateljstva, ono opstaje samo kada oba prijatelja ispunjavaju međusobna očekivanja podrške i brige jedno za drugo.[278]

Komunikacijske tehnologije poput društvenih mreža, mobitela, e-pošte i tekstualnih poruka preoblikovale su način na koji ljudi provode prijateljstva iz zajednice. Zahvaljujući navedenim tehnologijama, takva prijateljstva možete stvoriti brže i s više ljudi nego ikada prije. Komunikacijske tehnologije omogućile su prijateljima iz zajednice da ostanu stalno povezani jedni s drugima.

Agentska prijateljstva. Poznato je da od prijatelja tražimo pomoć u postizanju praktičnih ciljeva, bilo u osobnome ili profesionalnome životu. Prijatelji nam pomažu u rješavanju različitih zadataka i problema, poput organizacije prijevoza djece na treninge, obavljanja kupovine, pružanja podrške obitelji dok smo na putu, popravka računala ili završetka profesionalnih projekata. Prijateljstva u kojima se naglasak stavlja na međusobno pomaganje u ostvarivanju praktičnih ciljeva nazivaju se agentskim prijateljstvima. Agentski prijatelji cijene zajedničko vrijeme, ali prvenstveno onda kada su dostupni i kada nemaju drugih prioriteta kojima se moraju posvetiti u tom trenutku.[279]

Amici fures temporis – „Prijatelji su kradljivci vremena“ – Latinska poslovica.

***Gender* i prijateljstva.** U većini zemalja prijateljstva između žena često su stereotipizirana kao prijateljstva iz zajednice, dok se za prijateljstva među muškarcima pretpostavlja da su agentska. Prema tome uvriježenom mišljenju ženska prijateljstva usmjerena su isključivo na radost druženja, dok se muška navodno temelje na zajedničkome izvršavanju praktičnih zadataka. Međutim, istraživanja pokazuju da i muškarci i žene jednako cijene obje vrste prijateljstva te ih doživljavaju kao važan dio svog života.[280]

Većina međuspolnih prijateljstava nije motivirana seksualnom privlačnošću. Jedno istraživanje pokazalo je da je čak 70 posto muškaraca navelo neseksualne motive kao temelj svojih prijateljstava sa ženama. Štoviše, značajan broj muškaraca i žena uopće ne razmišlja o seksualnome odnosu s prijateljima. Umjesto toga, i muškarci i žene mnogo češće cijene nagrade, podršku i osjećaj sigurnosti koje im njihovi prijatelji pružaju, stavljajući emocionalnu povezanost ispred bilo kakvih seksualnih interesa.

Muškarci i žene suočavaju se s nekoliko izazova u izgradnji takvih odnosa. Kao prvo, oni su od ranoga djetinjstva naučili da se odvajaju prema spolu. U većini škola mladi dječaci i djevojčice smješteni su na odvojene sate tjelesnoga, od njih se traži da se postroje odvojeno za sat i daju im se upute da sudjeluju u natjecanjima u kojima su „dječaci protiv djevojčica".

Kao još jedan izazov suvremeno američko društvo promiče samo istospolno prijateljstvo i međuspolno spajanje kao dvije najprihvatljivije opcije odnosa između muškaraca i žena. Dakle, bez obzira na to koliko rigorozno par međuspolnih prijatelja inzistira da su oni „samo prijatelji", njihovi prijatelji i članovi obitelji u okružju vjerojatno će na ove tvrdnje odgovoriti skepticizmom ili čak neodobravanjem.

Prijatelji s povlasticama

Seksualna privlačnost među prijateljima nije neuobičajena. Istraživanja pokazuju da je 87 posto studentica i 93 posto

studenata u nekome trenutku života osjetilo seksualnu privlačnost prema prijatelju. [281] Neki se s takvom privlačnošću nose tako što formiraju odnos „prijatelji s povlasticama“ (FWB – *Friends with Benefits*). U takvim vezama sudionici se upuštaju u seksualne odnose, ali bez namjere da ih transformiraju u romantičnu vezu. Istraživanja pokazuju da su FWB odnosi prilično rašireni, a otprilike 50 posto studenata izjavilo je da su barem jednom imali takvu vrstu odnosa.[282]

Glavni razlozi zbog kojih ljudi ulaze u FWB odnose jesu izbjegavanje predanosti i obveza koje ona nosi te zadovoljavanje seksualnih potreba. I muškarci i žene navode iste razloge, što je u suprotnosti sa stereotipima prema kojima žene traže samo emocionalnu povezanost, dok su muškarci isključivo usmjereni na seks.

Održavanje prijateljskih odnosa

Bilo da je vaše prijateljstvo iz zajednice ili agentsko (ili oboje), međuspolno ili istospolno, „s povlasticama“ ili bez, veza će opstati samo ako komunicirate na načine koji je održavaju. Ali to je težak posao. Bez formalnih veza krvnoga srodstva ili braka koji bi ih održao zajedno, prijatelji moraju stalno zajedno stvarati vlastite definicije i granice odnosa i odrediti kako ih najbolje održavati.[283] Jedna španjolska poslovica kaže: **„Kad prijatelj moli, nema ‘sutra’“**.[284]

Strategije održavanja prijateljstva

Dijeljenje aktivnosti i otvorena komunikacija mogu pomoći prijateljima da održe svoju vezu.

Dijeljenje aktivnosti. D*ijeljenjem aktivnosti* prijatelji strukturiraju svoje raspored kako bi zajedno uživali u hobijima, interesima i aktivnostima u slobodno vrijeme. Doista, mnogi znanstvenici smatraju dijeljenje aktivnosti najvažnijom strategijom jer su prijateljstva uvelike definirana uživanjem partnera u međusobnome društvu. Ali još važnije od stvarnoga dijeljenja aktivnosti *percepcija* je da je svaki prijatelj spreman odvojiti vrijeme za drugoga.[285]

Većina nas ima više od jednoga prijatelja istovremeno, ali samo ograničene količine vremena na raspolaganju za svakoga. Posljedično, često smo stavljeni u položaj u kojemu moramo birati između vremena i aktivnosti koje dijelimo s jednim prijateljem u odnosu na drugoga.

Otvoreno komuniciranje. Druga strategija bitna za održavanje prijateljstva je otvorenost. Otvorenost je važna za povremena, bliska i najbolja prijateljstva, jer se sva prijateljstva stvaraju i održavaju kroz samootkrivanje i raspravu o događajima iz svakodnevnoga života. Otvorenost u prijateljstvima malo se razlikuje od otvorenosti u obiteljskim i romantičnim odnosima; to znači komunicirati sa svojim prijateljima na načine koji su predvidljivi, pouzdani i etički. Kako biste potaknuli otvorenost sa svojim prijateljima, rutinski odvojite vrijeme samo za razgovor – potičući ih da podijele svoja razmišljanja i osjećaje o raznim pitanjima, bilo na mreži ili licem u lice. Jednako važno, izbjegavajte izdaju prijatelja – to jest, dijeljenje s drugima osobnih podataka koje su vam otkrili.[286]

Uravnotežite otvorenost i zaštitu. S vremenom većina prijatelja nauči da je komunikaciju o određenim pitanjima, temama ili čak ljudima najbolje izbjegavati kako bi se zaštitio odnos i spriječio sukob. Prijatelji pregovaraju o komunikacijskim granicama koje omogućuju da njihovo zajedničko vrijeme i zajednička komunikacija ostanu pozitivni. Takve granice mogu biti savršeno zdrave sve dok se oba prijatelja slažu oko njih, a problemi koji se izbjegavaju nisu središnji za opstanak prijateljstva.

Poštivanje pravila prijateljstva

Prijatelji također mogu održavati svoje odnose poštivanjem *pravila prijateljstva* – općih načela koja propisuju odgovarajuću komunikaciju i ponašanje unutar prijateljskih odnosa.

Deset pravila prijateljstva koja ljudi dijele u različitim kulturama.[287]

1. ***Pokažite podršku.*** Ovo pravilo naglašava i agentsku i stranu prijateljstva u zajednici kao uspješno prijateljstvo.

U prijateljskome odnosu trebali biste pružiti emocionalnu podršku i ponuditi pomoć u trenutcima potrebe, bez da vas netko mora pitati za to.[288]

2. ***Potražite podršku***. Druga strana prvoga pravila, odnosno kada ste u prijateljstvu, ne biste trebali samo pružati podršku, nego tražite podršku i savjet kada je to potrebno, otkrivajući svoje emocionalne terete svojim prijateljima. Osim dijeljenja vremena i aktivnosti, međusobno samootkrivanje služi kao ljepilo koje povezuje prijateljstva.

3. ***Poštujte privatnost***. U isto vrijeme prijatelji očekuju i podršku i otkrivanje, oni također prepoznaju da prijateljstva imaju restriktivnije granice za dijeljenje osobnih podataka nego romantični ili obiteljski odnosi. Prepoznajte to i izbjegavajte tjerati svoga prijatelja da podijeli informacije koje smatra previše osobnim i oduprite se dijeljenju podataka o vama koji su jako privatni ili nebitni za vaše prijateljstvo.

4. ***Zadržite samopouzdanje***. Ključna značajka trajnih prijateljstava je povjerenje. Kada prijatelji podijele osobne podatke s vama, nemojte iznevjeriti njihovo povjerenje dijeleći ih s drugima.

5. ***Branite svoje prijatelje***. Dio uspješnih prijateljstava osjećaj je da vam prijatelji „čuvaju leđa", da tako kažem. Isto tako, vaši prijatelji računaju na vas da ćete se zauzeti za njih, dakle branite ih u situacijama kada su napadnuti ili u njihovu prisustvu ili ako nisu tu.

6. ***Izbjegavajte javnu kritiku***. Prijatelji se mogu ne složiti ili čak ne odobravati međusobno ponašanje. Ali javno iznošenje vaših pritužbi na način da vaši prijatelji izgledaju loše samo će naštetiti vašem prijateljstvu. Izbjegavajte komunikaciju kao što je ispitivanje odanosti prijatelja pred drugim prijateljima ili komentiranje ugleda prijatelja pred prodavačem.

7. ***Usrećite svoje prijatelje***. Bitan sastojak uspješnoga prijateljstva nastojanje je da se vaši prijatelji osjećaju dobro dok ste u njihovu društvu. To možete učiniti tako da komunicirate s njima na veseo i optimističan način, činite im usluge koje nisu tražili i kupujete ili pravite darove za njih.

8. ***Upravljajte ljubomorom***. Za razliku od dugotrajnih romantičnih veza, većina prijatelj-

stava nije isključiva. Vaši bliski prijatelji vjerojatno će imati druge bliske prijatelje, možda čak prijatelje koji su intimniji od vas. Ova situacija može podići bauk ljubomore. Prihvatite da svaki od vaših prijatelja ima i druge dobre prijatelje i konstruktivno upravljajte svakom ljubomorom koja se pojavi u vama.

9. ***Podijelite humor.*** Uspješni prijatelji provode dobar dio svoga vremena šaleći se i zadirkujući jedni druge na ljubazne načine. Uživanje u sličnome smislu za humor bitan je aspekt većine dugoročnih prijateljstava.

10. ***Održavajte jednakost.*** U trajnim, obostrano zadovoljavajućim prijateljstvima, dvoje ljudi daje i dobiva u otprilike jednakim omjerima. Pomozite održati ovu jednakost savjesnim vraćanjem dugova, vraćanjem usluga i održavanjem uravnotežene razmjene darova i komplimenata.

Održavanje udaljenih prijateljstava

Jedan od najintenzivnijih izazova s kojima se prijatelji suočavaju jest geografska razdvojenost. Istraživanja pokazuju da je više od 90 posto ljudi izjavilo kako ima barem jedno udaljeno prijateljstvo, dok 80 posto navodi da ima bliskoga prijatelja koji živi daleko.[289]

Fizička udaljenost može otežati održavanje odnosa, jer sprečava i prijatelje iz zajednice i agentske prijatelje da adekvatno zadovolje potrebe koje čine temelj njihova prijateljstva. Geografska razdvojenost često je glavni razlog pogoršanja prijateljskih odnosa, a tome najviše pridonose povećani financijski troškovi i logističke poteškoće u organiziranju zajedničkoga vremena.

Kako biste održali kontakt s udaljenim prijateljima, iskoristite prednosti modernih tehnologija, poput društvenih mreža, mobilnih aplikacija, internetskih soba za razgovor, e-pošte i tekstualnih poruka. Redovita komunikacija putem ovih kanala može biti moćan način da prijatelje podsjetite koliko ih cijenite, volite i poštujete, unatoč fizičkoj udaljenosti.[290]

AZRA

Kraj tanahna šadrvana
gdje žubori voda živa,
svakog dana šetala se
sultanova kćerka mila.
Svakog dana jedno ropče
stajalo kraj šadrvana,
kako vr'jeme prolazilo,
ropče blijeđe, blijeđe bilo.
Jednog dana pitala ga
sultanova kćerka draga:
"Kazuj, robe, odakle si,
iz plemena kojega si?"
"Ja se zovem El Muhammed,
iz plemena starih Azra,
što za ljubav život gube
i umiru kada ljube!"

Heinrich Heine

INTIMNA/ ROMANTIČNA KOMUNIKACIJA

INTIMNA/ROMANTIČNA KOMUNIKACIJA

Romantična ljubav možda nije bitna za život, ali može biti bitna za radost. Život bez ljubavi za mnoge bi ljude bio poput crno-bijeloga filma – pun događaja i aktivnosti, ali bez boje koja daje živost i osjećaj slavlja. Romantična ljubav jedna je od životnih kompenzacija za naporan rad, bolest i, možda na neki mali način, za smrtnost.[291]

Često razmišljamo o romantičnim odnosima kao o uzbudljivim i ispunjenim obećanjima – radosnoj fuziji bliskosti, komunikacije i seksualne povezanosti.

Sviđanje i ljubav

Većina znanstvenika slaže se da su sviđanje i ljubav odvojena emocionalna stanja, s različitim uzrocima i ishodima. **Sviđanje** je osjećaj naklonosti i poštovanja koji obično gajimo prema svojim prijateljima.[292] *Afekcija* je osjećaj topline i naklonosti prema drugoj osobi, dok je *poštovanje* divljenje prema drugoj osobi, bez obzira na to kako se on ili ona ponaša prema vama i komunicira s vama. Nasuprot tome, **ljubav** je mnogo dublja i intenzivnija emocionalna predanost i sastoji se od triju sastavnica: 1) intimnosti, 2) brižnosti i 3) privrženosti. *Intimnost* je osjećaj bliskosti i „jedinstva" između vas i vašega partnera. *Brižnost* je briga koju imate za dobrobit svoga partnera i že-

lja da on ili ona ostanu sretni. *Privrženost* je čežnja da budete u partnerovoj prisutnosti što je više moguće.[293]

Karakteristike intimnih ili romantičnih odnosa

Najintimniji od svih odnosa često je onaj koji dijelimo s romantičnim partnerom. Takvi odnosi duboko angažiraju ljude na mentalnoj, emocionalnoj, fizičkoj, financijskoj i duhovnoj razini, a često igraju ključnu ulogu u njihovim društvenim iskustvima. Romantične veze nisu samo izvor osobnoga ispunjenja, nego često služe i kao temelj za stvaranje novih obitelji.[294]

Istraživanja pokazuju da brak može imati značajne pozitivne učinke na zdravlje i životni vijek. Primjerice, oženjeni ljudi u prosjeku žive dulje i zdravije od onih koji se nikada nisu vjenčali. Brak također smanjuje sklonost rizičnome zdravstvenom ponašanju – osobe u braku rjeđe konzumiraju prekomjerne količine alkohola i manje su sklone korištenju nedopuštenih supstanci poput marihuane. Osim toga, brak može djelovati kao zaštitni činitelj protiv mentalnih tegoba, smanjujući rizik od depresije i drugih psiholoških problema.

Romantične zajednice prisutne su u svim poznatim društvima. Iako mnoge veze dijele određene karakteristike, među njima postoji i značajna raznolikost. K. Floyd dalje razmatra različite aspekte romantičnih odnosa – u kojoj mjeri su ekskluzivni, dobrovoljni, temeljeni na ljubavi, čine li ih partneri različitoga spola te jesu li zamišljeni kao trajni.[295]

Romantični odnosi i ekskluzivnost. Jedna od ključnih karakteristika romantičnih veza jest njihova ekskluzivnost. U većini slučajeva to podrazumijeva *monogamiju* – odnos u kojemu su partneri posvećeni isključivo jedno drugomu, bez romantičnih ili seksualnih veza izvan odnosa. Ekskluzivnost simbolizira predanost i vjernost koje partneri međusobno dijele, uz uvjerenje da će ih oboje poštovati i održavati.

Zbog toga se nevjera – bilo u emocionalnome ili seksualnome smislu – često doživljava

kao težak oblik izdaje. Kršenje ekskluzivnosti može izazvati duboku emocionalnu bol i narušiti povjerenje u vezi, čineći ga traumatičnim iskustvom za partnera kojemu je nanesena nepravda.

Romantične veze i dobrovoljnost. Još jedno važno obilježje romantičnih veza jest njihova dobrovoljnost. To znači da pojedinci sami odlučuju hoće li ući u romantičnu vezu te da oni, a ne netko drugi, biraju svog partnera. Ova pretpostavka temelji se na ideji da je veza snažna i ispunjavajuća samo ako su oba partnera slobodno i svjesno odlučila biti u njoj.

Romantične veze i ljubav. U većemu dijelu zapadnoga svijeta prevladava uvjerenje da se brak i druge romantične veze temelje na ljubavi. U individualističkim društvima smatra se ne samo da bi pojedinci trebali sami birati svoga romantičnog partnera, nego i da bi njihov izbor trebao biti vođen ljubavlju i međusobnom privlačnošću.

Romantične veze i seksualnost. Ljudi stvaraju romantične odnose neovisno o svojoj seksualnoj orijentaciji, bilo da su heteroseksualni ili homoseksualni. Na mnoge načine dinamika komunikacije u istospolnim i suprotnospolnim vezama često je slična. Obje vrste odnosa temelje se na intimnosti, međusobnoj podršci i jednakosti među partnerima.

Bez obzira na vrstu veze, partneri se suočavaju sa sličnim izazovima – od rješavanja sukoba do traženja emocionalne podrške od obitelji i prijatelja. Također, u oba slučaja parovi zajednički pregovaraju o svakodnevnim obvezama, poput kućanskih poslova i drugih životnih potreba. Istraživanja pokazuju da osobe u istospolnim romantičnim vezama iskazuju jednaku razinu zadovoljstva svojim odnosima kao i oni u suprotnospolnim vezama, zarukama i brakovima.

Romantične veze i trajnost. Ljudi često brak i druge dugotrajne romantične veze doživljavaju kao trajne. To se očekivanje jasno ogleda u tradicionalnim vjenčanim zavjetima koji u mnogim kulturama naglašavaju doživotnu predanost. Izraz *dok nas smrt ne rastavi* odražava tu ideju, sugerirajući da će supružnici nakon vjenčanja ostati zajedno cijeli život.

Različite vrste romantične ljubavi

Razmotrit ćemo *strastvenu* i *druželjubivu ljubav* i šest drugih oblika ljubavi.

Strastvena ljubav predstavlja intenzivno emocionalno i fizičko stanje obilježeno dubokom čežnjom za sjedinjenjem s voljenom osobom. Ona je često praćena osjećajem euforije, idealizacijom partnera i snažnom željom za bliskošću. Istraživanja o strastvenoj ljubavi ističu *pet ključnih činjenica* o njezinu iskustvu i izražavanju, koje nam pomažu razumjeti kako se ona razvija, kako utječe na odnose i na koji se način manifestira u različitim fazama veze.

Prvo, strastvenu ljubav pokreće (djelomično) idealizacija partnera.[296] Ljudi tijekom strastvene ljubavi često gledaju na svoje voljene i odnose u pretjerano idealističkome svjetlu. *Drugo*, ljudi iz svih kultura osjećaju strastvenu ljubav. *Treće*, u ljudskome iskustvu strastvene ljubavi ne postoje razlike u spolu ili dobi. Muškarci i žene ističu da doživljavaju ovu vrstu ljubavi s jednakom učestalošću i intenzitetom. Četvrto, za odrasle osobe strastvena je ljubav integralno povezana sa seksualnošću i seksualnom željom. *Peto*, strastvena ljubav *negativno* je povezana s trajanjem veze. Svidjelo se to nama ili ne, što ste dulje s romantičnim partnerom, to će vaša strastvena ljubav biti manje intenzivna.[297]

Druželjubiva ljubav predstavlja intenzivan oblik privrženosti, obilježen dubokim emocionalnim ulaganjem i međusobno isprepletenim životima. Mnoge dugotrajne romantične veze s vremenom evoluiraju u ovu vrstu ljubavi, gdje se početna strast transformira u stabilnu, ispunjujuću povezanost. U ranim fazama veze seksualna privlačnost, intenzivna komunikacija i emocionalna turbulencija često su dominantni. No, kako odnos sazrijeva, ti elementi postupno ustupaju mjesto mirnoj intimnosti, predvidljivosti i dijeljenju zajedničkih stavova, vrijednosti i životnih iskustava. Iako manje strastvena od početne romanse, druželjubiva ljubav nudi dublju sigurnost, bliskost i dugoročnu stabilnost, što je

temelj mnogih uspješnih i ispunjavajućih odnosa.

Između *strastvene* i *druželjubive* ljubavi nalazi se niz drugih vrsta romantične ljubavi. Navest ćemo šest različitih oblika koji se kreću od prijateljskih do opsesivnih. Svaka ima tradicionalno grčko ime: *storge*, *agape*, *mania*, *pragma*, *ludus* i *eros*.[298]

Treba znati da ne postoji „pravi" tip romantične ljubavi — različiti oblici privlače različite ljude.

Tip ljubavi	Opis	Uvjerenja koja se odnose na romantičnu ljubav
Storge	Prijateljski ljubavnici	Ljubav bi trebala biti stabilna, predvidljiva i ukorijenjen u prijateljstvu.
Agape	Ljubavnici koji opraštaju	Ljubav bi trebala biti strpljiva, nesebična, koja daje i bezuvjetna.
Mania	Opsesivni ljubavnici	Ljubav bi trebala biti intenzivna, burna, ekstremna i koja sve troši.
Pragma	Praktični ljubavnici	Ljubav bi trebala biti logična, racionalna i utemeljena na zdravome razumu.
Ludus	Ljubavnici, ljubav je igra	Ljubav bi trebala biti neposvećena, zabavna i igrana kao igra.
Eros	Romantični ljubavnici	Ljubav bi trebala biti sentimentalna, romantična, idealistička i posvećena.

Ključni elementi romantičnih odnosa/veza

Romantični odnos/veza je odabrana interpersonalna uključenost koja se stvara kroz komunikaciju u kojoj sudionici vezu doživljavaju romantičnom.

Pet ključnih elemenata romantičnih odnosa leži u osnovi ove definicije.[299]

1. **Percepcija**. Romantični odnos postoji kada god to dvoje partnera percipira. A kako se

percepcije mijenjaju, mijenja se i odnos.[300]

2. Raznolikost. Romantične veze pokazuju izuzetan *diverzitet* ili *raznolikost* u dobi i spolu partnera, kao i u njihovu etničkome i vjerskome podrijetlu i seksualnoj orijentaciji.

3. Izbor. U romantične odnose mi ulazimo svojim izborom, birajući ne samo s kim ćemo započeti veze, nego i hoćemo li i kako održavati te veze. Dakle, suprotno raširenomu uvjerenju, ljubav nas ne „udara kao grom iz vedra neba".

4. Tenzije. Bliski odnosi mogu se shvatiti kao dinamički čvor kontradikcija – neprekidna interakcija između suprotnih, ali međusobno povezanih tendencija.[301] Ove se suprotnosti manifestiraju kroz konkurentske impulse i unutarnje napetosti, poznate kao *relacijska dijalektika* ili *dijalektika odnosa*. U svakome bliskom odnosu postoji stalna ravnoteža između suprotnih potreba – primjerice, želje za neovisnošću i potrebe za povezanošću, spontanosti i predvidljivosti ili otvorenosti i privatnosti. Upravo ova dinamična igra kontrasta oblikuje način na koji partneri komuniciraju, razvijaju se i prilagođavaju jedno drugome tijekom vremena.

Relacijska dijalektika ima tri uobičajena oblika. Prvi je *otvorenost* naspram zaštite. Druga dijalektika zajednička romantičnim vezama je *autonomija* naspram povezanosti. Treća dijalektika je sukob između naše potrebe za stabilnošću i naše potrebe za uzbuđenjem i promjenom – poznata kao *novitet* naspram *predvidljivosti*.

5. Komunikacija. Romantične veze kao i svi međuljudski odnosi nastaju kroz međuljudsku komunikaciju. Komunicirajući na različite (verbalno i neverbalno/govor tijela) načine gradimo različite odnose od kojih neki procvjetaju u romantičnu vezu. A kada se ljubav rodi, koristimo komunikaciju da je potaknemo i razvijemo.

Romantična privlačnost

Svaki dan upoznajete nove ljude i komunicirate s njima dok hodate kampusom, dok stojite u redu u lokalnome kafiću, hodate ulicom ili radite. Unatoč

brojnosti ovih susreta, mal broj tih osoba ostavi dojam na vas, a još manje ih izazove romantičnu privlačnost. Što vas vuče prema ovih malo posebnih i udaljava vas od zaboravljenoga ostatka?[302]

Blizina. Fizička blizina ima značajan utjecaj na romantičnu privlačnost, često veći nego što većina ljudi pretpostavlja. Sam čin čestoga viđanja i prisutnosti u nečijemu životu povećava vjerojatnost da ćemo tu osobu doživjeti kao privlačnu. Ovaj fenomen poznat je kao učinak puke izloženosti – općenito smo skloniji osjećati privlačnost prema osobama s kojima redovito komuniciramo, dok nam oni s kojima rijetko dolazimo u kontakt postaju manje privlačni ili ostaju neutralni u našemu doživljaju. Blizina omogućuje razvoj odnosa, jer povećava mogućnosti za interakciju, upoznavanje i izgradnju emocionalne povezanosti. Upravo zato prijateljstva, kolegijalni odnosi i slučajni susreti često prerastu u romantične veze – jednostavno zato što su te osobe prisutne u našemu svakodnevnom životu.[303]

Izraženi učinak blizine na privlačnost jedan je od razloga zašto su romantične veze „mješovitih rasa" mnogo rjeđe od parova iste rase u Sjedinjenim Američkim Državama.

Fizička privlačnost. Nije tajna da nas često privlače osobe koje smatramo fizički atraktivnima. Djelomično je to zbog psihološkoga fenomena poznatog kao učinak „lijepo-je-dobro", prema kojemu atraktivne ljude percipiramo kao kompetentnije komunikatore, inteligentnije i bolje prilagođene društvenim situacijama. Međutim, iako većina nas prepoznaje fizičku ljepotu kao privlačnu, kada je riječ o dugoročnim romantičnim vezama, skloni smo birati partnere koji su nam fizički slični po stupnju privlačnosti. Ovaj fenomen naziva se *podudaranje*, što znači da ljudi prirodno teže vezama u kojima postoji ravnoteža u fizičkoj privlačnosti, jer to može smanjiti nesigurnost i povećati osjećaj kompatibilnosti u vezi.

Sličnost. Znanstvena istraživanja pokazuju da nas privlače osobe koje smatramo sličnima sebi, što je fenomen poznat kao učinak *svaka ptica svome*

jatu leti. Jedno od objašnjenja za ovu sklonost jest da slični ljudi izazivaju manje nesigurnosti, čime se smanjuje rizik od nesuglasica i nesporazuma u vezi. Međutim, sličnost nadilazi fizičku privlačnost – ona uključuje paralelne osobnosti, slične vrijednosti, interese te podudarnosti u sviđanjima i nesviđanjima. Odnosi u kojima partneri imaju temeljno različite osobnosti ili suprotstavljene vrijednosti dugoročno su podložniji izazovima, jer razlike mogu oslabiti osjećaj povezanosti i međusobnoga razumijevanja. Ključni preduvjet da sličnost potakne privlačnost *otvorena je komunikacija.* Kada partneri međusobno dijele informacije o zajedničkim interesima, uvjerenjima i pogledima na svijet, vjerojatnije je da će osjetiti jaču privlačnost i emocionalnu povezanost.

Resursi. Posljednji element koji rasplamsava romantičnu privlačnost jesu *resursi* koje druga osoba nudi. Ti resursi mogu uključivati fizičku privlačnost, inteligenciju, humor, financijsku sigurnost i seksualnu kompatibilnost – sve ono što percipiramo kao vrijedno u potencijalnome partneru. Međutim, privlačnost sama po sebi nije dovoljna da bi veza opstala. Nakon početne privlačnosti ključnu ulogu igra ravnoteža koristi i troškova koje partneri međusobno razmjenjuju – fenomen poznat kao jednakost. Romantični odnosi najstabilniji su i najsretniji kada je ravnoteža davanja i primanja uravnotežena za oba partnera. Suprotno tomu, *neravnoteža u vezi* – kada jedan partner ulaže znatno više nego što dobiva – često dovodi do nezadovoljstva, frustracije i narušene emocionalne povezanosti. Stoga se uspješni odnosi ne temelje samo na privlačnosti, nego i na osjećaju pravednosti i uzajamne vrijednosti koje partneri donose jedno drugome.

Što je ***nejednakost?***[304] Ljudi u vezama imaju snažan osjećaj za proporcionalnu pravdu, odnosno ravnotežu između onoga što ulažu u vezu i onoga što iz nje dobivaju. Kada je ta ravnoteža narušena, nastaje *nejednakost*, pri čemu jedan partner daje ili prima znatno više od drugog.

- ***Osobe s prekomjernom koristi*** – oni koji iz veze dobivaju više nagrada uz manje

ulaganja u odnosu na svoga partnera. Iako mogu imati određene povlastice, često doživljavaju negativne emocije poput krivnje, svjesni da nisu uložili onoliko koliko primaju.

- ***Osobe s nedovoljno koristi*** – oni koji iz veze dobivaju manje, a ulažu više od svoga partnera. Ova neravnoteža često vodi do osjećaja tuge, ljutnje i frustracije, jer takvi partneri osjećaju da su podcijenjeni i nedovoljno cijenjeni u vezi.

Jednakost igra ključnu ulogu u određivanju kratkoročnoga i dugoročnoga uspjeha romantičnih odnosa. Parovi koji održavaju pravednu ravnotežu davanja i primanja u vezi imaju veću vjerojatnost za stabilnost, zadovoljstvo i dugotrajnu emocionalnu povezanost.

Tehnologija i romantična privlačnost. Danas, uz ogroman raspon dostupnih komunikacijskih tehnologija, proces privlačenja i povezivanja značajno je unaprijeđen i olakšan. Više nije nužno biti fizički blizu nekome kako biste razvili osjećaj bliskosti – umjesto toga, možete uspostaviti virtualnu blizinu putem društvenih mreža i digitalnih platformi. Jedan od načina za to je sprijateljiti se s osobom koja vas privlači na društvenim mrežama te razmjenom objava, komentara i ažuriranja postupno graditi osjećaj povezanosti. Ovakva stalna, digitalna interakcija omogućuje bolje upoznavanje i stvara iluziju prisnosti, čak i kada fizička udaljenost razdvaja partnere. Tehnologija je, dakle, postala moćan alat za izgradnju i održavanje romantičnih odnosa, otvarajući nove mogućnosti za povezivanje, izražavanje interesa i postupno razvijanje intimnosti.

Razvoj i pogoršanje odnosa

Romantične veze spajaju se i razdvajaju na onoliko različitih načina i s onoliko različitih brzina koliko ima partnera koji se zaljubljuju jedni u druge. Stručnjak komunikologije Mark Knapp modelirao je ove obrasce kao *deset relacijskih faza*: od kojih je pet od „spajanja“ i pet od „razdvajanja.“[305]

1. Spajanje

Faze spajanja predstavljaju jedan od mogućih putova razvoja romantičnih odnosa, ali nisu univerzalni obrazac koji vrijedi za svaku vezu. Svaki odnos razvija se svojim tempom, pod utjecajem različitih čimbenika – uključujući osobnosti partnera, okolnosti, životna iskustva i vanjske čimbenike. Dok neki odnosi prirodno prolaze kroz sve faze spajanja, drugi mogu preskočiti određene korake, stagnirati u nekoj fazi ili završiti prije nego što dostignu dublju povezanost. Svaka je veza jedinstvena, a njezin razvoj ovisi o dinamici između partnera i njihovoj sposobnosti prilagodbe, komunikacije i međusobnoga razumijevanja.

Započinjanje. Tijekom početne faze upoznavanja promatrate i procjenjujete osobu koju ste upravo sreli ili primijetili. ***Prvi dojam*** oblikuje se na temelju različitih vizualnih informacija, poput fizičke privlačnosti, tjelesne građe, dobi, odjeće, držanja i neverbalne ekspresije. Ovi početni signali igraju ključnu ulogu u procjeni privlačnosti i potencijalne kompatibilnosti. Istovremeno, dok promatrate osobu, razmišljate o prikladnu načinu za započinjanje razgovora – bilo kroz pogled, osmijeh, govor tijela ili verbalni pozdrav – kako biste otvorili put daljnjoj interakciji.

Povezivanje	Diferencijacija
Integracija	Ograničavanje
Intenziviranje	Stagniranje
Eksperimentiranje	Izbjegavanje
Iniciranje	Završetak
***Spajanje**	***Razdvajanje**

Slika 45. Relacijske faze.

Ovaj pozdrav može biti osobno ili *online*. Vaša primarna briga u ovoj fazi jest prikazati sebe u pozitivnome svjetlu.

Eksperimentiranje. Nakon što uspostavite prvi kontakt – bilo *online* ili licem u lice – ulazite u fazu eksperimentiranja. Tijekom ovoga razdoblja započinjete razmjenu osnovnih informacija, poput imena, dobi i mjesta odrastanja, dok istovremeno tražite zajedničke osobine, interese ili iskustva koja bi mogla poslužiti kao temelj za daljnju interakciju. Komunikacija u ovoj fazi uglavnom je lagana i neobvezna, obilježena površnim razgovorima koji omogućuju međusobno upoznavanje bez prevelikoga emocionalnog ulaganja. Odnosi su u ovoj fazi ugodni i opušteni, a kada je riječ o romantičnim vezama, ovo se razdoblje često opisuje kao faza „ležernih spojeva". Važno je napomenuti da većina interakcija ili veza nikada ne prijeđe ovu fazu – mnogi odnosi ostaju na razini prijateljske ili površne povezanosti, bez daljnjega emocionalnog produbljivanja.

Intenziviranje. Ponekad odnos preraste iz povremenih spojeva u dublju povezanost, potaknut snažnim osjećajem privlačnosti koja može proizići iz blizine, fizičkoga izgleda, sličnosti, percipiranih prednosti veze ili kombinacije tih čimbenika. Kada se to dogodi, verbalna i neverbalna komunikacija postaje sve intimnija. U ovoj fazi, poznatoj kao faza intenziviranja, vi i vaš partner počinjete otkrivati osobne, prethodno neizrečene informacije. Razgovori postaju dublji i smisleniji, dijelite tajne iz prošlosti, važne životne ciljeve i snove. S povećanom otvorenošću raste i emocionalna povezanost, čime se odnos dodatno učvršćuje i produbljuje.

Integriranje. Tijekom faze integracije vaša se osobnost i vaš identitet sve više stapaju s partnerovim, stvarajući dojam da postajete jedno. Granice između vas postaju manje jasne, a odnos se dodatno produbljuje zajedničkim aktivnostima, intimnošću i razmjenom osobnih stvari – poput odjeće, knjiga, glazbe ili čak fotografija.

Kako se vaš odnos učvršćuje, razvijate stavove, interese i rituale koji vas definiraju kao par. Počinjete koristiti izraze

poput „naš omiljeni film“, „naša pjesma“ ili „naš omiljeni restoran“, naglašavajući zajednički identitet. Okolina također počinje doživljavati vašu vezu kao nerazdvojnu – prijatelji, kolege i obitelj često vas pozivaju zajedno na društvena događanja, poput zabava ili večera.

Povezivanje. Završna faza spajanja u vezi je povezivanje – javni ritual kojim vi i vaš partner obznanjujete svoju međusobnu predanost svijetu. To je poseban čin koji tijekom života dijelite s vrlo malim brojem ljudi – možda čak samo s jednom osobom. Parovi se odlučuju na povezivanje kako bi formalno potvrdili svoju privatnu predanost i osigurali društveno priznanje svoje veze. Najpoznatiji i najtradicionalniji oblik povezivanja je brak, no on može poprimiti i druge oblike javnoga izražavanja zajedništva.

2. Razdvajanje

Spajanje u vezi često je praćeno razdvajanjem. Studija provedena među parovima koji su hodali tijekom fakulteta pokazala je da je u razdoblju od tri mjeseca čak 30 % veza prekinuto. Slični trendovi uočavaju se i među bračnim parovima u odrasloj dobi. U nekim slučajevima raskid je neizbježan i prirodan ishod – partneri su se udaljili, izgubili interes jedno za drugo ili je jedan od njih pokazao destruktivno ponašanje. No, u drugim situacijama razdvajanje može imati bolne i nesretne posljedice. Baš kao i proces spajanja, razdvajanje se odvija kroz faze praćene promjenama u mislima, osjećajima i načinu komunikacije između partnera.[306]

Razlikovanje. U svim romantičnim vezama partneri dijele i sličnosti i razlike. No, tijekom prve faze razdvajanja – *diferencijacije* – upravo te razlike postaju sve izraženije i počinju dominirati vašim mislima i komunikacijom. U tome razdoblju partneri sve češće primjećuju nesuglasice u uvjerenjima, stavovima i vrijednostima, što može dovesti do frustracije i osjećaja udaljenosti („Ne mogu vjerovati da tako razmišljaš!“ ili „Mi smo toliko različiti!“). Većina zdravih ljubavnih veza povremeno prolazi kroz fazu diferencijacije. Ona može uključivati neugodne sukobe i prepirke oko suprot-

stavljenih mišljenja, ukusa ili životnih ciljeva. Međutim, takvi trenutci ne moraju nužno značiti kraj veze – oni često pružaju priliku za rast, razumijevanje i prilagodbu partnera jedno drugomu.

Ograničavanje. Ako jedno ili oboje na postojeće razlike reagirate izbjegavanjem problema i smanjenjem komunikacije, ulazite u fazu *ograničavanja*. U ovome stadiju aktivno smanjujete količinu i kvalitetu informacija koje dijelite s partnerom. Umjesto otvorene razmjene misli i osjećaja, stvarate *„sigurne zone“* – razgovarate samo o neutralnim temama koje neće izazvati sukob. Tijekom ove faze komunikacija postaje sve površnija, a izbjegavanje neugodnih tema postaje pravilo. Tipične rečenice koje odražavaju ovo ograničenje uključuju: *„Nemoj me pitati o tome“* ili *„Radije o tome više ne pričajmo“.*

Stagniranje. Kada ograničavanje komunikacije postane toliko izraženo da gotovo više ne postoji sigurna tema za razgovor, odnos ulazi u fazu *stagnacije*. U ovome stadiju komunikacija se usporava do zastoja, a oboje počinjete vjerovati da su razgovori besmisleni jer samo vode do novih problema i nesuglasica. Ljudi u stagnirajućim vezama često osjećaju ***rezignaciju,*** kao da su *„zaglavljeni“ ili „zarobljeni“.* Iako je emocionalna povezanost oslabljena, mnogi ostaju u takvim odnosima mjesecima, pa čak i godinama, bilo zbog navike, straha od promjene ili vanjskih okolnosti.

Izbjegavanje. Tijekom faze *izbjegavanja* jedno ili oboje shvaćate da više ne možete biti zajedno i počinjete se fizički distancirati. Neki partneri otvoreno izražavaju ovu odluku, izravno komunicirajući svoje namjere *(„Ne želim te više vidjeti“).* Drugi, pak, biraju neizravne metode izbjegavanja – izlaze iz kuće kada je partner prisutan, ignoriraju telefonske pozive i poruke, brišu ili zanemaruju e-poštu, pa čak i mijenjaju status veze na društvenim mrežama iz *„u vezi“* u *„slobodan“.*

Završetak. U završnoj fazi prekida neki ljudi osjećaju potrebu za *konačnim susretom* kako bi dobili osjećaj zatvaranja i emocionalnoga razrješenja. Tijekom ovoga završnog razgo-

vora partneri mogu zajedno reflektirati o prošlosti, razumjeti sadašnju situaciju i raspraviti što budućnost nosi – bilo kao pojedinci ili u nekome drugom obliku odnosa.

Poboljšanje intimne komunikacije

Percepcija kvalitete komunikacije igra ključnu ulogu u intimnim odnosima. Različiti pogledi na kvalitetu međusobne komunikacije mogu pridonijeti osjećaju nezadovoljstva u vezi. Kada oba partnera vjeruju da uspješno razgovaraju o temama od zajedničkoga interesa i koriste jasne neverbalne znakove, njihov odnos postaje stabilniji i ispunjeniji.[307]

Intimni odnosi posebno su snažni kada partneri dijele *zajedničku percepciju komunikacije* i kada oboje pokazuju učinkovite komunikacijske vještine. Kako bismo bolje razumjeli razvoj intimne komunikacije, razmotrimo specifične faze kroz koje prolazi.

Četiri ključne faze koje pridonose razvoju intimnih odnosa su:[308]

1) *Dijeljenje sebe* – otkrivanje osobnih misli, osjećaja i iskustava
2) *Potvrđivanje drugoga* – prepoznavanje i uvažavanje partnerovih misli i osjećaja
3) *Postajanje „jednoga"* – razvijanje snažne povezanosti i zajedničkog identiteta
4) *Transcendiranje „jednog"* – postizanje dublje razine razumijevanja i emocionalne povezanosti izvan individualnih granica.

Dijeljenje sebe. *Samootkrivanje* igra ključnu ulogu u intimnoj komunikaciji i često se poistovjećuje s razvojem bliskih odnosa. Smatra se temeljnim aspektom izgradnje povjerenja i emocionalne povezanosti.

Istraživanja pokazuju da se samootkrivanje češće događa u *dijadi* – odnosu između dviju osoba – nego u većim grupnim okruženjima. Također, skloniji smo otvorenijem i dubljem otkrivanju osobnih misli i osjećaja u *intimnim odnosima* nego u površnim poznanstvima.

Kako se odnos razvija, samootkrivanje postaje sve *otvorenije, osobnije i izravnije*. U bliskim dijadama, osobito onima u kojima partneri izražavaju lju-

bav jedno prema drugome, prisutna je veća razina međusobnog otvaranja nego u odnosima u kojima postoji samo simpatija ili prijateljska naklonost.

Potvrđivanje drugog. Druga faza u razvoju intimnih odnosa može se nazvati „potvrđivanjem drugog". Potvrđivanje podrazumijeva priznavanje i podržavanje *samopercepcije* druge osobe, odnosno onoga kako ona vidi i doživljava sebe. Kada nekoga potvrđujemo, ne samo da priznajemo njegovu ili njezinu jedinstvenost, nego i izražavamo važnost te osobe u našemu životu.

Važno je naglasiti da potvrđivanje ne znači nužno slaganje sa svim uvjerenjima, percepcijama ili stavovima druge osobe. Umjesto toga, ono podrazumijeva *otvorenost za razumijevanje* njezinih osjećaja i perspektive, čak i kada se naši pogledi razlikuju.

Ključni temelji potvrđivanja su slušanje i empatija. Dobro slušanje prenosi snažnu poruku brige i poštovanja, dok aktivno slušanje pomaže u prevladavanju usmjerenosti na vlastite misli i osjećaje, čime potiče dublju povezanost.

Empatija – sposobnost sagledavanja svijeta iz tuđe perspektive – jednako je važna kao i verbalna afirmacija. Nastojanje da razumijemo iskustva druge osobe i razvijemo alternativne načine razmišljanja ne samo da produbljuje odnose nego i jača međusobno povjerenje i povezanost.

Postajanje „jednoga" ili **spajanje**. Kako bi naši interpersonalni odnosi napredovali, potrebno je postići povezanost s drugom osobom. Posljednji korak u razvoju odnosa je privrženost, koja donosi osjećaj emocionalne bliskosti i povezanosti – stanje koje možemo nazvati „jedinstvenošću".

Međutim, **relacijsku intimnost** ne treba shvaćati kao potpuno stapanje identiteta, nego kao harmonično povezivanje u kojemu partneri ostaju individualni, ali istovremeno grade zajednički prostor. Proces oblikovanja **„nas"** iz **„tebe"** i **„mene"** odvija se na različite načine.

Neverbalno, bliskost se očituje povećanom fizičkom povezanošću – učestaliji dodir, smanjenje fizičke udaljenosti, usklađene pokrete i sličan stil

odijevanja. Verbalno, mijenjaju se jezični obrasci – osobne zamjenice poput „ja“ zamjenjuju se s „mi“, a „mene“ s „nas“. Osim toga, partneri često razvijaju specifične osobne kodove, poput internih šala, nadimaka i fraza koje su razumljive samo njima.

Transcendiranje „jednoga“ ili nastajanje. Transcendencija u odnosu ne znači emocionalno udaljavanje ili odvajanje od druge osobe u negativnom smislu, nego predstavlja oslobađanje od neiskrene komunikacije i površnih interakcija. Ključni elementi ovoga procesa su sloboda, jednakost i neovisnost, koji omogućuju dublju i autentičniju povezanost unutar intimne komunikacije.

Jednakost je temelj zdravoga i uravnoteženoga odnosa. Nijedan partner ne bi trebao nametati svoju volju drugome – umjesto toga, oboje imaju jednaku mogućnost izražavanja i donošenja odluka. Istovremeno, pojedinac ne gubi svoju neovisnost niti gubi osjećaj vlastitoga identiteta povezivanjem s drugom osobom. Prava intimnost postiže se kada se partneri mogu ujediniti, a istovremeno zadržati autonomiju, otkrivajući da „ja“ i „mi“ mogu koegzistirati u harmoniji“.

Spajanje individualnih identiteta unutar intimne veze ne umanjuje osobnost pojedinca, nego omogućuje nastanak jačega i dubljega osjećaja sebe te izgradnju čvršće veze s partnerom. Takav odnos pruža zdrav kontekst za osobni rast, potičući svakoga pojedinca da razvija vlastite interese, dok istovremeno jača vezu i međusobnu povezanost. Na taj način, kroz proces razvoja **i zajedničkoga rasta**, partneri transcendiraju svoj odnos, postižući dublju razinu povezanosti i razumijevanja.

Održavanje romantičnih veza

Romantične veze nisu uvijek ispunjene samo srećom i slavljem. Bez obzira na to koliko volite svoga partnera, neminovno ćete se suočiti s neugodnim trenucima – osjećajima iritacije, dosade ili čak emocionalne zarobljenosti. Iako su takva iskustva prirodan dio svake veze, mnogi ih do-

življavaju kao uznemirujuće i počinju se pitati trebaju li prekinuti odnos.

Umjesto donošenja ishitrenih odluka, korisno je usmjeriti se na *unaprjeđenje interpersonalnih komunikacijskih vještina,* jer upravo loša komunikacija često leži u temelju mnogih problema u vezama.[309] Otvorena i učinkovita komunikacija može pomoći u prevladavanju izazova te ojačati emocionalnu povezanost među partnerima.

Zbog toga vrijedi uložiti dodatni trud i svjesno njegovati ljubav – jer zdrava i kvalitetna veza ne dolazi sama po sebi, nego je rezultat uzajamnoga razumijevanja, strpljenja i predanosti.

Strategije održavanja

***Mnogi ljudi vjeruju da se ljubav jednostavno dogodi – da, jednom kada se pojavi, traje sama od sebe. No, jedno od temeljnih pravila romantične ljubavi jest da zahtijeva* neprestano ulaganje i održavanje *kako bi veza ostala stabilna i ispunjena.* Održavanje odnosa *odnosi se na svjesne napore koje partneri ulažu kako bi svoju vezu zadržali u željenu stanju. To nije jednokratni čin, nego* kontinuirani proces *koji uključuje svakodnevnu brigu, pažnju i posvećenost.*[310] *Samo kroz* uzajamno ulaganje, razumijevanje i predanost *romantični odnosi mogu ostati* živi, zdravi i ispunjeni.

Pozitivnost. Pozitivnost je najčešće korištena taktika održavanja odnosa među zadovoljnim parovima. Ona uključuje veselu i optimističnu komunikaciju, iskazivanje ljubaznosti kroz spontane geste te darivanje partnera. Jednostavni postupci, poput osmijeha, ljubaznih riječi ili neočekivanih sitnih usluga, mogu značajno pridonijeti osjećaju bliskosti i zadovoljstva u vezi.

Otvorenost. Otvorenost je druga najčešće prijavljivana strategija održavanja odnosa, a ključna je za stvaranje povjerenja i sigurnosti. Ona ne dolazi

sama od sebe, nego se gradi kroz predvidljivo, pouzdano i etično ponašanje. S vremenom, dosljednost u komunikaciji potiče međusobno poštovanje te omogućuje iskren razgovor o emocijama i brigama bez straha od posljedica.

Uvjeravanja. Uvjeravanja su verbalne i neverbalne poruke koje jačaju osjećaj intimnosti i predanosti u vezi te stvaraju sigurnost u zajedničkoj budućnosti. Ona mogu biti izravna, poput riječi „Volim te svim srcem" ili „Ne mogu i nikada neću bez tebe", ali i suptilna, kroz geste koje potvrđuju predanost i privrženost.

Dijeljenje aktivnosti. Jedan od ključnih elemenata održavanja ljubavi je zajedničko provođenje kvalitetnog vremena. Sretni parovi često razvijaju rutine i rituale koji postaju dio njihove veze – primjerice srijeda ujutro postaje „sastanak na kavi", a subota navečer rezervirana je za privatno vrijeme. Također se trude uključiti jedno drugo u osobne hobije i interese, čime jačaju povezanost.

Dijeljenje zadataka. Zajedničko preuzimanje odgovornosti za svakodnevne, praktične obveze pomaže u održavanju ravnoteže i zadovoljstva u vezi. Dijeljenje zadataka uključuje pravednu podjelu kućanskih poslova, organizaciju zajedničkih planova i pregovaranje o odgovornostima. To može obuhvaćati obavljanje kupovine, planiranje putovanja, pripremu obroka ili dogovaranje izlazaka. Ova strategija osobito je važna u dugotrajnim vezama, gdje je ravnomjerna raspodjela obveza ključna za stabilnost odnosa.

Društvene mreže. Podrška bliskih ljudi također igra važnu ulogu u očuvanju veze. Romantični odnosi imaju veću šansu za uspjeh ako članovi šire društvene mreže – obitelj, prijatelji i kolege – odobravaju i podržavaju vezu. Pozitivno okružje jača osjećaje sigurnosti i povezanosti među partnerima.

Tamna strana romantičnih odnosa

Sjetimo se **Romea i Julije** – jednoga od najpoznatijih primjera ljubavne priče svih vremena. Dio trajne privlačnosti Shakespeareove tragedije leži u njezinoj sposobnosti da nas podsjeti

na **radost i oplemenjujuću snagu ljubavi.** Čak i usred gorkoga neprijateljstva, ljubav može procvjetati, spajajući ljude koji su nekoć bili podijeljeni.

No, ljubav nije samo izvor sreće – ona može postati i izvor duboke boli i tragedije. Kada se to dogodi, može dovesti do najintenzivnijih osjećaja očaja i gubitka.

Razmotrimo četiri snažna izazova s kojima se ljubav može suočiti – disfunkcionalna uvjerenja, ljubomoru, izdaju i nasilje – te istražimo komunikacijske strategije koje mogu pomoći u njihovu rješavanju.[311]

Uvjerenja o disfunkcionalnim odnosima

Mnogi od nas nose sa sobom štetne iluzije o romantičnim odnosima, poznate kao disfunkcionalna uvjerenja. Takva uvjerenja mogu oblikovati naša očekivanja i način na koji pristupamo ljubavi, često nas vodeći prema nezdravim obrascima komunikacije i destruktivnim ponašanjima u vezi.

Ljubomora

Jedan od najvećih izazova u romantičnim vezama je **ljubomora** – zaštitna reakcija na percipiranu prijetnju važnome odnosu.[312] Većina znanstvenika slaže se da ljubomora nije jednostavna, pojedinačna emocija, nego složena mješavina negativnih osjećaja – ponajprije povrijeđenosti, ljutnje i straha. Ova emocionalna kombinacija može potaknuti nesigurnost, narušiti povjerenje i utjecati na dinamiku odnosa.[313]

Ljubomora je posebno izražen problem među korisnicima društvenih mreža. *Online* okružje omogućuje interakcije koje mogu izazvati nesigurnost i sumnju u romantičnim vezama. Primjerice, drugi ljudi osim vašega partnera mogu objavljivati provokativne fotografije, slati primamljive poruke na vašemu profilu ili uputiti flertujuće *e-mailove* – sve to može izazvati ljubomoru i nelagodu vašega partnera. A sada zamislite kako biste se osjećali kada biste vi vidjeli takve poruke na profilu svoga partnera. Istraživanja vezana za *Facebook* pokazuju da je ljubomora jedan od najčešćih problema koje korisnici prijavljuju. Ovaj problem može se dodatno pojačati pojavom koju interpersonalna

znanstvenica Kelly Morrison naziva **„utiskivanje" (*wedging*)**. Utiskivanje se događa kada se treća osoba namjerno koristi porukama, fotografijama i objavama kako bi se pokušala „utisnuti" između partnera u romantičnoj vezi, nadajući se da će osvojiti jednoga od njih. U digitalnome dobu ljubomora u vezama često proizlazi iz *online* interakcija, zbog čega je važno njegovati otvorenu komunikaciju i povjerenje kako bi se spriječili nesporazumi i nepotrebne nesigurnosti.[314]

Kako se najbolje nositi s ljubomorom? Kada se ljubomora pojavi, romantični partneri obično koriste tri strategije koje se razlikuju po svojoj učinkovitosti: [315]

Samopouzdanje – Prihvatite svoje osjećaje ljubomore, ali ne dopustite da vas preplave ili da vas potpuno izbace iz ravnoteže. Umjesto da odmah reagirate, nastavite sa svojim uobičajenim aktivnostima i dajte vremena da se smirite i sagledate situaciju iz objektivnije perspektive.

Samopoticanje – Suprotstavite se ljubomornim mislima pozitivnim afirmacijama o sebi i svojoj vezi. Podsjetite se na vlastitu vrijednost, snagu i sigurnost u vezi, umjesto da se prepustite nesigurnostima.

Selektivno ignoriranje – Mnogi ljudi nose se s ljubomorom tako što smanjuju njezin značaj, svjesno odlučujući da ono što ju je izazvalo nije toliko važno. Umjesto da analiziraju svaku situaciju do svih detalja, fokusiraju se na širu sliku i stvarnu dinamiku odnosa.

Iako ljubomora može biti izazovna, ključno je pronaći zdrav način za upravljanje emocijama, umjesto da ih potiskujemo ili ih izražavamo destruktivno. Otvorena komunikacija, samopouzdanje i emocionalna kontrola ključni su alati u prevladavanju ljubomore.

Iako nijedna od ovih strategija ne može u potpunosti ukloniti ljubomoru, istraživanja sugeriraju da je samopouzdanje najučinkovitiji način suočavanja s njom. Samopoticanje i selektivno ignoriranje, s druge strane, imaju slabiji učinak – često ne samo da ne smanjuju ljubomoru nego mogu izazvati frustraciju i dodatne negativne emocije.

Razmislite o tome: možete li se zaista pretvarati da nešto nije važno kada osjećate ljubomoru? Vaša emocionalna reakcija jasno govori suprotno. A možete li se istinski usmjeriti na pozitivne misli o sebi dok ste istovremeno preplavljeni osjećajima ljutnje, povrijeđenosti ili straha? Vrlo vjerojatno ne.

Najbolji pristup je prihvatiti ljubomoru kao normalno iskustvo, nastaviti sa svojim uobičajenim aktivnostima i dopustiti da intenzitet emocije postupno izblijedi. Također je važno izbjegavati razgovor s partnerom dok niste spremni komunicirati na smiren, kooperativan i konstruktivan način.

Kada budete spremni za iskren razgovor, nemojte se bojati izraziti svoje osjećaje i podijeliti svoje percepcije na otvoren, ali nenapadajući način, primjerice:

„Vidjela sam onaj prijateljski e-mail koji ti je poslala tvoja bivša djevojka i zabrinuta sam da možda želi ponovno stupiti u kontakt s tobom. Jesam li to možda samo krivo protumačila ili bih se zaista trebala osjećati ugroženo?“

Takav pristup omogućuje partneru da objasni situaciju, a vama daje priliku da izrazite svoje osjećaje ***bez optuživanja***, čime se potiče zdravija i otvorenija komunikacija.[316]

Izdaja

Iako disfunkcionalna uvjerenja i ljubomora mogu ozbiljno narušiti romantične odnose, njihovi negativni učinci blijede u usporedbi s razornom štetom koju uzrokuje intimna izdaja – činovi koji narušavaju povjerenje i emocionalnu sigurnost u vezi.[317]

Najčešći oblici ***intimne izdaje*** uključuju:

Seksualnu nevjeru – uključivanje u seksualnu aktivnost s nekim drugim

Emocionalnu nevjeru – razvoj snažne romantične privrženosti prema osobi izvan veze

Prijevaru – svjesno manipuliranje informacijama radi obmane partnera

Nelojalnost – povređivanje partnera u svrhu osobne koristi.

No, bilo koje ponašanje koje krši norme lojalnosti i povjerenja može se smatrati izdajom. Bez obzira na oblik, izdaja

ostavlja duboke emocionalne ožiljke, potkopava temelje odnosa i često dovodi do nepovratne erozije bliskosti i sigurnosti među partnerima.

Seksualna nevjernost. Seksualna nevjernost smatra se najrazornijim oblikom romantične izdaje. Partner koji vara krši temeljno obećanje vjernosti – bilo ono izgovoreno ili neizgovoreno – čime narušava povjerenje i sigurnost u vezi. Iako i muškarci i žene nevjeru doživljavaju kao izdaju, njihova percepcija varanja može se razlikovati. Kada se od njih traži da usporede seksualnu i emocionalnu nevjeru, često se pokazuje da ih procjenjuju drugačije. Dok neki seksualnu nevjeru vide kao najveću povredu povjerenja, drugi smatraju da je emocionalna nevjera, odnosno duboka romantična povezanost s nekim drugim, jednako ili čak više bolna od fizičke nevjere. Bez obzira na razlike u percepciji, posljedice nevjere gotovo su uvijek iste – gubitak povjerenja, emocionalna bol i narušena stabilnost odnosa.[318]

Prijevara. Prijevara podrazumijeva svjesno dovođenje partnera u zabludu skrivanjem informacija, iznošenjem neistina ili korištenjem nejasne i dvosmislene komunikacije kako bi se prikrila istina. Ova manipulacija može ozbiljno narušiti povjerenje u vezi i ostaviti dugotrajne emocionalne posljedice. Većina ljudi ne otkriva laži izravno, nego do istine dolazi posredno – bilo preko treće strane ili slučajno nailazeći na dokaze, poput sumnjive tekstualne poruke, *e-maila* ili drugih kompromitirajućih tragova. Kada partner otkrije prijevaru, reakcija je obično emocionalno intenzivna i negativna. Osjećaji šoka, ljutnje, izdaje i razočaranja dolaze u prvi plan, a oporavak od takve povrede povjerenja može biti dugotrajan i izazovan proces.

Suočavanje s izdajom. Istina o romantičnoj izdaji jest da ne postoje jednostavno rješenje ni univerzalni skup vještina koji mogu trenutačno ukloniti bol, razočaranje i štetu koju ona ostavlja u vezi. Oporavak od izdaje složen je i emotivno zahtjevan proces, a ključni prediktor budućnosti veze leži u ozbiljnosti same izdaje i načinu na koji je partneri doživljavaju. Ako izdaja neizbrisivo naruši vašu percepciju o partneru, veza će se teško

oporaviti i vjerojatno neće opstati. No, ako vjerujete da s vremenom možete prevladati bol i obnoviti povjerenje, tada vaša veza još uvijek ima izglede za opstanak. Odluka o tome hoće li se veza nastaviti ne temelji se samo na tome što se dogodilo nego i na tome kako oba partnera odluče pristupiti procesu iscjeljenja.

Nasilje u spoju

Nasilje u romantičnim vezama pogađa milijune ljudi, bez obzira na uvriježena mišljenja o tome tko mu je izložen. Ono ne poznaje demografske granice – muškarci i žene svih dobnih skupina, seksualnih orijentacija, društvenih klasa, etničkih pripadnosti i vjerskih uvjerenja mogu postati žrtve nasilja u spojevima.

Bez obzira na okolnosti, nasilje nikada nije opravdano, a njegovo prepoznavanje i suzbijanje ključno je za zaštitu zdravlja i sigurnosti pojedinaca u romantičnim odnosima.

**Bombardirajte mozak –
novim znanjem i vještinama!**

TEHNIKE UČINKOVITE KOMUNIKACIJE

TEHNIKE UČINKOVITE KOMUNIKACIJE

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.[319]

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.[320] 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.

1. DA – NE komunikacija

Ovo je jedna od najvažnijih vještina u interpersonalnoj komunikaciji. Toliko je važna za uspjeh u komunikaciji da se nikada ne smije zaboraviti. Započinje načelom: prvo pozitivno pa zatim negativno! Dobar komunikator komunicira s **DA komunikacijom**. DA komunikacija je ona koja u prvome 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 uvrijeđenom, nedovoljno poštovanom i neprihvaćenom. NE komunikatori često pretjeraju u negaciji. Ponekad su svjesni da pretjeraju pa u komunikaciju uključuju DA komunikaciju u obliku pohvale. Grize ih savjest. NE komunikatori najčešće su osobe niska samopoštovanja. Često su to osobe nesigurne u sebe, plašljive i ponekad agresivne.

Da biste bili uspješni u komunikaciji, objektivni i iskreni, primjenjujte 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**.

2. Osobna i predmetna komunikacija

U poglavlju *Interpersonalna komunikacija* naglasili smo da se interpersonalnom komunikacijom prenose i informacije sadržaja i informacije odnosa. Također je istaknuto da tijekom svakoga interpersonalnog susreta ljudi istodobno razmjenjuju dvije vrste informacija: informaciju sadržaja i informaciju odnosa. Osobna i predmetna komunikacija tiče se načina *kako* komuniciramo interpersonalno i odnosi se, prije svega, na govor tijela i pogled. Razmotrimo rukovanje. Prilikom rukovanja s drugom osobom možete gledati osobu u oči ili lice i to je ***osobna komunikacija***. S druge strane, u istome tom trenutku možete gledati negdje dalje i promatrati objekt ili predmet, a ne osobu i to je ***predmetna komunikacija***.[321] 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 donijeti dosta naklonosti.

3. 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.[322]

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.

4. Spomenite ime osobe

Upamtimo, ***svakoj je osobi njezino IME najsladi i najvažniji zvuk na svakome jeziku*** misli su jednoga od najvažnijih autoriteta interpersonalne komunikacije Dala 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 Carnegijeva hit-knjiga *Kako steći komunikacijske vještine* i prodana je u više od 20 milijuna primjeraka.

Kada 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:[323]

- Najprije odlučite koji ćete dio imena upotrijebiti. Amerikanci se obično oslovljavaju imenom, osim ako je druga osoba znatno starija ili je veći autoritet. U **tome** slučaju oslovljavaju se s gospodine/gospođo, sve dok osoba ne dopusti da joj se obratite imenom. U drugim kulturama oslovljavanje je uvijek formalno s „gospodine“, „gospođo“ ili titulom „dr.“, „prof.“ i slično, osim kada vas netko zamoli da budete manje formalni.
- Stvorite mentalnu sliku kojom ćete osobu povezati s njezinim imenom. Ne razmišljajte u pojmovima, mislite u slikama.
- Odmah ponovite ime tijekom razgovora, no pritom ne pretjerujete da ne biste ostavili dojam foliranta. Možete ga ponoviti jednom u tri-četiri minute tijekom razgovora te na odlasku.

Vaše ime vama je nešto posebno, pa se probija kroz sve vaše perceptivne filtere mnogo lakše od drugih riječi i zaokuplja vašu pozornost. Kada u razgovoru netko kaže vaše ime, nesvjesno pozitivno odgovarate. Isto tako, ako prilikom prvoga susreta izgovorite imena osoba, to će imati 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 zabo-

ravili 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.[324]

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*...).[325] 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. Kada nijedna metoda ne uspije možete reći: „Žao mi je, sjećam vas se dobro, ali se bojim da mi je vaše ime promaklo." Nakon što vas osoba podsjeti, upotrijebite formulu IPVZ da ne biste i drugi put zaboravili ime te osobe.

5. Dajte ljudima pohvale

Jedna istina kaže „Mala djeca za tim žude, a odrasli izgaraju." Uputite ljudima javne pohvale. Jedan od najboljih načina

da uspješno komunicirate jest da izgovorite ljudima pohvale, iskrenu i sadržajnu riječ kojom pokazujete da ih uvažavate. Ako želite da se drugi osjećaju kao „**milijun dolara**“, morate ovladati ovom ključnom vještinom. Od temeljna je značenja da naučite 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.“[326] Pohvale bude osjećaj prihvaćenosti i poštovanja te obično rezultiraju većim zanimanjem za osobu koja ga daje.[327]

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.*

6. 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 naporna rada i uspjeha? Stručnjak za menadžment svojevremeno je rekao: *Ljude treba uloviti dok nešto dobro rade*. Sjajan primjer tomu nalazimo u svijetu košarke. Godine 2003. legendarni trener košarkaškoga kluba UCLA John Wooden ispričao je da je svoje igrače naučio 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 podcijenjujte 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 suradnici-

ma 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.

7. 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.[328]

Možda se osobe osjećaju bolje kada olakšaju dušu, no, ako to čine redovito, stvaraju sebi puno neprijatelja. Većina psihologa slaže se da su konstruktivne kritike dobre, ali su dobrodošle samo kada su u svezi s poslom. Ako govorimo o kritiziranju prijatelja i članova obitelji, zaključak se svodi na jednu riječ: nemojte. Istraživanja su pokazala da kritike negativno utječu na povjerenje i međusobnu ljubav. Psiholog i stručnjak za odnose dr. John Gottman na temelju promatranja bračnih parova kritiziranje je nazvao najgorim od „Četiri jahača Apokalipse“[329], koji uzrokuje razvod u više od 80 posto slučajeva“.[330]

8. 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.

9. 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 njihovo samopoštovanje, u njima budite želju, pa čak i potrebu, da uzvrati napad, da vam uzvrati istom mjerom.

Možda je najbolja odluka koju ste donijeli u životu **prestati kritizirati druge osobe**. Sklonite destruktivnu kritiku bilo koje vrste iz svoga rječnika i iz svojih razgovora. Postanite pozitivna osoba 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 je način da se to učini.

(...) 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.[331]

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 će te 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.

10. *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".

11. Ne koristite se sarkazmom i cinizmom

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

S druge strane, **cinizam** se definira kao oponašanje psa. Koristi se u kolokvijalnoj 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.

12. 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."[332]

"Kada je učenik spreman,
učitelj će se pojaviti.
Kada je učenik istinski
potpuno spreman,
učitelj će nestati."

Tao Te Ching

BILJEŠKE

1 V. Anić: Rječnik hrvatskog jezika, Novi Liber, Zagreb, 1991. 790.
2 S. C. Certo, S. T. Certo: Moderni menadžment, 10 izd., Mate, Zagreb, 2008., 433.
3 O. Mandino: Najveći trgovac na svijetu, Veble, Zagreb, 2003., 145.
4 P. M. Senge i dr.: Peta disciplina u praksi, Mozaik, Zagreb, 2002., 169.
5 S. C. Certo, S. T. Certo, n. dj., 433.
6 S. P. Robbins: Essentials of Organization Behevior, Eighth ed., Pearson, Printice Hall, New Jersey, 2005., 20. – 21.
7 A. Green: *Kreativnost u odnosima s javnošću,* HUOJ, Zagreb, 2007., 9. – 10.
8 Isto, 10.
9 Isto, 11.
10 S. C. Certo, S. T. Certo, n. dj., 432.
11 J. C. Maxwell: 17 neosporivih pravila za uspješan timski rad, Katarina Zrinski, Varaždin, 2003., 17. – 18.
12 J. C. Maxwell, n. dj., 120.
13 S. P. Robbins, n. dj., 34. – 35.
14 Isto.
15 J. Little: Bruce Lee - Umjetnik života, Planetopija, Zagreb, 2007., 35.
16 Isto, 27. – 28.
17 V. Wiener: Power Communication – Positioning Yourself for High Visibility, New York University Press, New York, 1994., 9.
18 R. Ailes: You are the Message, Doubleday/Currency, New York, 1988., 91.

19 G. Langghut: Angela Merkel, Golden marketing, Zagreb, 2006., 306.
20 Isto, 92.
21 Isto, 94.
22 K. Lacković-Grgin, Z. Penezić: Ličnost – razvojno-psihološka perspektiva, Naklada Slap, 2018., 157.
23 D. Miljković, M. Rijavec: Razgovori sa zrcalom, IEP, Zagreb, 2001., 6.
24 P. Senge i dr.: Peta disciplina u praksi, Mozaik, Zagreb, 2002., 170.
25 J. A. Chestara: PPR-Personal Public Relations, Sage Pub., New York, 1988., 33.
26 D. Niven: 100 jednostavnih tajni uspješnih ljudi – Što su znanstvenici otkrili i kako vi to možete iskoristiti, Profil, 2006., 25.
27 Isto, 35.
28 Z. Tomić: Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2016., 658.
29 J. A. Chestara, n. dj., 38.
30 Isto, 39.
31 Vidi, F. Vreg: Demokratsko komuniciranje, Narodna i univerzitetska biblioteka BiH, Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 1991., 89.
32 K. Lacković-Grgin, Z. Penezić, n. dj., 158.
33 Isto, 168.
34 http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/self-concept/
35 Isto.
36 S. Simmons, J. C. Simmons Jr.: Emocionalna inteligencija – procjene i vrste, Izvori, Zagreb, 2000., 71.
37 K. Lacković-Grgin, Z. Penezić, n. dj., 197. – 198.
38 D. Miljković, M. Rijavec, n. dj., 22.
39 G. Langgut: Angela Merkel, Mozaik, Zagreb, 2006., 268.
40 S. Simmons, J. C. Simmons Jr., n. dj., 71.
41 V. Wiener, n. dj., 102.
42 D. Miljković, M. Rijavec, n. dj., 24.
43 C. Powell: Moje američko putovanje, Profil, Zagreb, 2005., 431.
44 S. Simmons, J. C. Simmons Jr., n. dj., 74.
45 D. Niven, n. dj., 10.
46 D. Miljković, M. Rijavec, n. dj., 23. – 24.
47 S. Simmons, J. C. Simmons Jr., n. dj., 72.

48 Vidi, „Osjećanje svoje niže vrijednosti i težnja za važenjem“, u: A. Adler: Poznavanje čoveka, Dereta, Beograd, 2018., 62.
49 Isto, 73. – 74.
50 K. Lacković-Grgin, Z. Penezić, n. dj., 214.
51 Isto, 215. – 217.
52 Vidi: J. C. McCroskey, V. P. Richmond: Fundamentals of Human Communication, Waveland Press, Illinois, 1996., 93. – 94.
53 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 subkulturama.
54 M. Hewstone, W. Stroebe: Socijalna psihologija, Naklada Slap, 2003., 522.
55 C. Hawley: Poeple skills, Alpha – Penguin Group, New York, 2014., 23.
56 Vidi, S. Lane: Interpersonal Communication – Competence and Contexts, Pearson, Boston, 2008., 254. - 255.
57 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg: Interpersonal Communication – Concepts, Components and Contexts, Wm. C. Brown Pub., 1983., 220.
58 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.
59 Vidi, S. Trenholm, A. Jensen: Interpersonal Communication, Oxford University Press, New York, Oxford, 2008., 134. – 135.
60 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg: Interpersonal Communication – Concepts, Components and Contexts, Wm. C. Brown Pub., 1983., 220. – 221.
61 J. R. Gibb: Defensive Communication, Journal of Communication, 11., 1961., 141. – 148.
62 Osoba koja je pala na ispitu može se osjećati još gore ako kažete: „Žao mi

vas je.“ Supružnik se može pitati o vašoj vjerodostojnosti bračnoga savjetnika kada joj/mu nudite besplatan savjet. Simpatija/suosjećanje može uključivati savjete i preporuke za buduće djelovanje; empatija ne.

63 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, n. dj., 222. – 223.

64 Vidi, W. A. Peteron: The Art of Living Treasure Chest, Simon and Schauster, New York, 1977., 75.

65 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.

66 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, n. dj., 225.

67 Isto, 225. – 228.

68 Isto, 231. – 236.

69 D. Carnegie: Psihologija uspjeha III. – Kako steći samopouzdanje i savladati govorno umijeće, Prosvjeta, Škorpion, Zagreb, 1993., 21.

70 Isto, 23.

71 Vidi: Odnosna strana obavijesti u: F. Shultz von Thun: Kako međusobno razgovaramo 1., Smetnje i razrješenja - Opća psihologija komunikacije, Erudita, Zagreb, 2001., 138.

72 A Tomaš: Komunikacijski menadžment, AT Communication Story, Zagreb, 2002, 82.

73 S. McCornack: Reflect & Relate – An introduction to interpersonal communication, Second Ed., Betford/St. Martin's, Boston-New York, 2010., 15. – 16.

74 Isto, 17.

75 C. Hawley, n. dj., 17.

76 S. Tubbs: Human communication – principles and Contexts, 2010., 138.

77 Isto, 139.

78 Vidi, Z. Tomić: Enciklopedijski rječnik odnosa s javnošću, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2023., 266.

79 B. Tracy: Maximum Achievement – The Proven System of Strategies and Skills That Will Unlock

Your Hidden Powers to Succeed, Simon&Schuster, New York, 307.
80 E. Sargent, T. Fearon: Vještine razgovora, Veble Com., Zagreb, 2013, 42.
81 S. E. Lucas: Umijeće javnog govora, 10. izdanje, MATE marketing tehnologija, McGraw Hill, Zagreb, 2015., 50. – 53.
82 C. Hawley, n. dj., 19.
83 J. Borg: Persuasion, Pearson, Printice Hall, Great Britain, 2007., 18. – 19.
84 S. E. Lucas, n. dj., 53. – 59.
85 D. Carnegie: Kako steći komunikacijske vještine, VBZ, Zagreb, 2014.,56.
86 S. Tubbs, n. dj., 136.
87 R. Ailes: You are the Message, Doubleday/Currency, New York, 1988., 10.
88 Z. Tomić: Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2016., 680.
89 D. Carnegie, n. dj., 27. – 28.
90 Vidi, B. Tracy: Speak to Win, AMACOM Pub., 2008.
91 S. McCornack, n. dj., 188.
92 A. Tomaš, n. dj., 85.
93 Vidi: http://struna.ihjj.hr/naziv/jezicni-determinizam/25206/.
94 S. McCornack, n. dj., 192.
95 Isto, 195. – 197.
96 https://www.enciklopedija.hr
97 Vidi: Dvosmislene poruke, u: A. Mehrabian: Silent Messages, 1971., 40.
98 Z. Tomić, n. dj., 684.
99 Isto, 97. – 98.
100 K. O. Locke: Business and Administrative Communication, Irvin Mcgraw Hill, Boston, 2000., 322.
101 R. Ailes, n. dj., 100.
102 M. Saville-Troike: An Integrated Theory of Communication, Norwood, New Yersey, 1985., cit. pr. K. O. Locke, n. dj., 324.
103 K. O. Locke, n. dj., 324.
104 S. Haas: Japansko umijeće sretnog življenja, Stilus, Zagreb, 2023., 115. – 127.
105 M. L. Knapp, J. A. Hall: Nonverbal Communication in Human Interaction (fourth ed.), Harcourt Brace College Pub., Fort Worth, 1997., 5.
106 Isto.
107 Isto, 7.
108 S. McCornack, n. dj., 239.
109 Isto, 240.
110 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.

111 S. McCornack, n. dj., 241.

112 Neverbalna komunikacija također nam pomaže regulirati pozornost i ponašanje drugih.

113 S. McCornack, n. dj., 242. – 243.

114 Za romantične parove razina neverbalnoga sudjelovanja izravni je pokazatelj zdrave veze.

115 M. L. Knapp, J. A. Hall, n. dj., 118.

116 Isto, 118. – 120.

117 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 121. – 124.

118 Situacija u kojoj je malo aktivnosti može se percipirati kao toliko dosadna da osjećamo da smo tu „oduvijek".

119 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 123. – 124.

120 Isto, 129. – 130.

121 Isto, 132.

122 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.

123 Detaljnije, M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 133. – 134.

124 W. Lidwell, K. Holden, J. Butler: Univerzalna načela dizajna, MATE, ŽŠEM, Zagreb, 2013., 202.

125 Vidi, C. Rowe, H. J. M. Harris, S. C. Roberts: Sporting contests: seeing red? Putting sportswear in context, Nature, 2005.

126 Vidi, R. Hill, R. Berton: Red Enhances Human Performance in Ciontekst, Nature, 2005.

127 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 136.

128 Isto, 138.

129 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.

130 Vidi, A. Mehrabian: Public Places and Private Spaces

– The Psychology of Work, Play, and Living Environments, Basic Books Inc., Pub., New York, 1976.
131 A. Green: *Kreativnost u odnosima s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2007., 41.
132 A. Speer: Sjećanja iz Trećeg Reicha, „Otokar Keršovani", Rijeka, 1980., 99.
133 Isto.
134 Guy Kelly, What these three pictures tell us about Vladimir Putin and power, https://www.telegraph.co.uk/news/2022/02/22/three-pictures-tell-us-putin-power/?li_source=LI&li_medium=liftigniter-rhr, 22. veljače 2022. (Guy Kelly is a feature writer for the Daily Telegraph, Telegraph Magazine and Luxury supplements. He joined in 2014, and can be found on Twitter @MrGuyKelly.)
135 https://www.jutarnji.hr/vijesti/svijet/grandiozna-dvorana-sat-i-misteriozni-uredaj-tri-fotografije-razotkrile-putinovu-taktiku-15162198
136 Vidi, G.Kelly, What these three pictures tell us about Vladimir Putin and power, https://www.telegraph.co.uk
137 Vidi, M. L. Patterson: Interpersonal distance, in: International Encyclopedia of Communication, Oxford University press, New York, Oxford, 1989., 340. – 343.
138 K. O. Locke, n. dj., 320.
139 Isto.
140 A. Pease, B. Pease: The Definitive Book of Body Language, Orion Books, London, 2004., 194. - 195.
141 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 155.
142 P. A. Andersen: Nonverbal Communication – Forms and Functions, Mayfield Pub. Company, Mountian View, California, 1999., 43.
143 Isto.
144 A. Mehrabian: Silent Messages, Wadsworth Pub. Company, Inc., Belmont, California, 1971., 34.
145 J. B. Peterson: Izvan reda – još 12 pravila za život, Verbum, Split, 2018., 35.
146 J. B. Peterson: 12 pravila života - Protuotrov za kaos, Verbum, Split, 2018., 24. – 31.

147 A. Mehrabian, n. dj., 37.
148 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 155.
149 S. M. Lyman, M. B. Scott: Teritoriality: A neglected sociological dimension, Social Problems, 15., 1967., 236. – 249.
150 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 156.
151 A. Mehrabian, n. dj., 31.
152 A. Pease, B. Pease, n. dj., 7. – 8.
153 L. King: How to Talk to Anyone, Anything, Anywhere – The Secrets of Good Communication King, Gramercy, 1995., 45. – 46.
154 E. H. Radinger: Mudrost vukova – kako razmišljaju, planiraju i skrbe jedni o drugima, Mozaik knjiga, Zagreb, 2019., 63. – 64.
155 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.
156 A. Mehrabian, n. dj., 43. - 44.
157 Isto, 43.
158 P. Thomson: Tajna komunikacije, Barka, Zagreb, 1998., 116. – 117.
159 A. Pease, n. dj., 9. – 10.
160 K. Kurspahić: Bijela kuća – Američki predsjednički izbori, Oslobođenje, Sarajevo, 1984., 75.
161 P. Oborne, S. Walters: Alister Camppbel, Aurum Press, London, 2004., 214.
162 J. H. Molloy: Put do uspjeha, MISL, Zagreb, 1994., 8. – 23.
163 A. Pease, B. Pease, n. dj., 220.
164 A. Green, n. dj., 39.
165 R. Ailes, n. dj., 26.
166 L. Young: Govor lica – Kako lice otkriva osobnost, Mozaik knjiga, Zagreb, 1994., 9. – 10.
167 S. Tubbs, n. dj., 113.
168 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 3. – 4.
169 Isto, 10.
170 A. Pease, B. Pease, n. dj., 165.
171 Vidi: V. Wiener: Power Communication – Posi-

tioning Yourself for High Visibility, New York University Press, New York, 1994., 23.
172 A. Green, n. dj., 40.
173 S. Haas: Japansko umijeće sretnog življenja, Stilus, Zagreb, 2023., 153.
174 L. King, n. dj., 45. – 46.
175 M. Rijavec, D. Miljković: Neverbalna komunikacija, VERN, Zagreb, 2002., 37. - 39.
176 P. A. Andersen: Nonverbal Communication – Forms and Functions, Mayfield Pub. Company, Mountian View, California, 1999., 40.
177 S. Tubbs, n. dj., 115.
178 Isto.
179 A. Pease, B. Pease, n. dj., 173. – 174.
180 J. Borg: Govor tela, SB, Zrenjenin, 2022., 45
181 P. Thomson, n. dj., 70. – 72.
182 A. Pease, B. Pease, n. dj., 181. – 184.
183 J. Borg, n. dj., 40. - 41.
184 V. Wiener, n. dj., 26.
185 Isto.
186 A. Pease, B. Pease, n. dj., 130. – 134.
187 Isto, 33. – 34.
188 Vidi: A. Mehrabian, n. dj., 6. – 7.
189 A. Pease, B. Pease, n. dj., 130. – 134.
190 Isto, 58.
191 Isto, 53.
192 A. Pease, B. Pease: Velika škola govora tijela, Mozaik knjiga, Zagreb, 2017., 59. – 60.
193 A. Pease: Govor tijela, AGM, Zagreb, 2002., 71.
194 Isto, 13.
195 J. Borg, n. dj., 109
196 A. Pease, B. Pease, n. dj., 75. – 79.
197 L. Young, n. dj., 23.
198 Isto.
199 A. Pease, B. Pease, n. dj., 84.
200 A. Pease, n. dj., 53.
201 Isto, 54.
202 J. Borg, n. dj., 184. – 185.
203 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 10.
204 S. Tubbs, n. dj., 121.
205 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 11.
206 V. Wiener, n. dj., 28. – 29.
207 Vidi: R. L. Birdwhistell: Kinesic and Context – Essays on Body Motion Communication, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1970., 108. – 110.
208 G. Langguht, n. dj., 268.

209 M. Rijavec, D. Miljković: Neverbalna komunikacija, VERN, Zagreb, 2002., 44.
210 V. Wiener, n. dj., 29.
211 S. Tubbs, n. dj., 126.
212 M. L. Knapp, J. A. Hall, n. dj., 428
213 Vidi: F. Goldman-Eisler: Psycholinguistics: Experiments in spontaneous speech, Academic Press, London, New York, 1968.
214 M. L. Knapp, J. A. Hall, n. dj., 430.
215 J. A. Hall: Nonverbal seks differences: Communication accuracy and expressive style, John Hopkins University Press, Baltimore, 1984.
216 V. Wiener, n. dj., 44.
217 Moderni bonton – vodič za lijepo ponašanje u svakoj prilici, Naklada Uliks, Rijeka, 2020., 24. – 25.
218 Isto, 25.
219 Moderni bonton – vodič za lijepo ponašanje u svakoj prilici, Naklada Uliks, Rijeka, 2020., 41. – 42.
220 Isto, 42. -43.
221 E. Hall: Aristotelov put, Planetopija, Zagreb, 2020., 95.
222 M. L. Knapp, J. A. Hall, n. dj., 231.
223 Vidi, M. E. Roach – Higgins, J. B. Eicher: Dress and Identity, in: Dress and Identity, M. E. Roach – Higgins, J. B. Eicher, K. K. P. Johnson (eds.), Fairchild Pub., New York, 1995., 7. – 16,
224 Isto, 232.
225 V. Wiener, n. dj., 31. – 32.
226 P. A. Andersen, n. dj., 308.
227 N. Joseph: Uniforms, in: Dress and Identity, M. E. Roach – Higgins, J. B. Eicher, K. K. P. Johnson (eds.), Fairchild Pub., New York, 1995., 182. – 186.
228 Isto.
229 B. Skoko: Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, MPR, Zagreb, 2006., 191.
230 Vidi: J. T. Molly: Dress for Success, Warner Books, New York, 1975., 1. – 10.
231 V. Wiener, n. dj., 32.
232 Isto, 33.
233 B. Roetzel: Džentlmen – Vodič kroz klasičnu mušku modu, Znanje, Zagreb, 2010, 90.
234 Isto.

235 T. Tödtling: Protokol događaja u praksi – Uspješna organizacija u poslovanju i diplomaciji, Školska knjiga, Zagreb, 2021, 15.
236 Isto, 16.
237 B. Roetzel, n. dj., 91.
238 Isto, 138.
239 Isto, 135.
240 Isto,159.
241 T. Tödtling, n. dj., 18.
242 B. Roetzel, n. dj., 186.
243 Isto, 50.
244 Isto, 80.
245 Isto, 81.
246 Između 1970. i 2000. postotak svih američkih kućanstava koja čine bračni parovi s biološkom djecom pao je sa 40 posto na samo 24 posto.
247 S. McCornack: Reflect & Relate – An Introduction to Interpersonal Communication, Bedford/St. Martin's, Boston, New York, 2010., 367.
248 Isto, 267. – 268.
249 A. P. Bochner: Conceptual Frontiers in the Study of Communication in Families: An Introdoction to the Literature, Human Communication Research 2., 1976., 381. - 397.
250 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, n. dj.,...
251 Isto, 349.
252 Nuklearne obitelji predstavljaju manjinske obitelji u Sjedinjenim Državama, a nemaju sve nuklearne obitelji mame domaćice i tate koji rade.
253 Do 2050. godine 100 milijuna ljudi u Sjedinjenim Državama bit će stariji od 65 godina,
254 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, n. dj., 349.
255 S. McCornack, n. dj., 369.
256 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, n. dj., 350.
257 S. McCornack, n. dj., 369.
258 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, n. dj., 350.
259 S. McCornack, n. dj., 368.
260 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, n. dj., 354. – 355.
261 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, n. dj., 360.
262 Z. Tomić, D. Jugo: Temelji međuljudske komunikacije, Sveučilište u Mostaru, Synopsis, Edward Bernays University College, Mostar, Zagreb, 2021., 170
263 Isto, 277. – 291.
264 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, n. dj., 363.

265 Z. Tomić, D. Jugo, n. dj., 441.
266 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, n. dj., 363.
267 Vidi, V. Satir: Peoplemaking, Calif.: Science and Behavior Books, Palo Alto, 1972., 59. – 66.
268 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, n. dj., 364.
269 Isto, 365. – 366.
270 Isto, 366.
271 S. McCornack, n. dj., 369. – 370.
272 S. McCornack, n. dj., 374.
273 Isto, 374. – 375.
274 S. Trenholm, A. Jensen, n. dj., 272.
275 https://www.britannica.com/topic/friendship
276 Vidi, S. Trenholm, A. Jensen, n. dj., 299
277 S. McCormick, n. dj., 382.
278 Isto, 383.
279 S. McCormick, n. dj., 384. – 385.
280 Isto, 385. – 386.
281 Vidi, K. J. K. Asada, K. Morrison, M. Hughes, S. Fitzpatric: Is that what friends are for? Understanding the motivations, barriers, and emotions associated with friends whit benefits relationship, nav. pr. S. McCormick, n. dj., 388.
282 S. McCormick, n. dj., 388.
283 Isto, 389.
284 T. Radić: Vox populi – Zlatna knjiga polovica svijeta, Globus, zagreb, 1989, 245.
285 Vidi, W. K. Rawlins: Being there and growing apart: Sustaining frendship during adulthood, In: D.J. Canary, I. Stafford (Eds.), Communication and relational maintenance, Academic press, New York, 1994., 275. – 294.
286 S. McCormick, n. dj., 390.
287 Vidi, M. Argyle, M. Henderson: The rule of frendship, Journal of Social and Personal Relationship, 1., 1984., 259, - 262.
288 Vidi, B. R. Burleson, W. Samter: A social skills approach to relationship maintenance: How individual differences in communication skills afect the achivement of relationship functions, In: D. J. Canary, I. Stafford (Eds.), Communication and relational maintenance, Aca-

demic press, New York, 1994., 61. – 90.
289 Vidi, M. E. Rohlfing: Doesn't anybody stay in one place anymore? An exploration of the under-studied phenomenon of long-distance relationship. In: J. T. Wood, S. Duck (Eds.), Under-studied relationships: Off the beaten track, Thousand Oaks, Sage pub., CA, 1995., 173 – 196.
290 S. McCormick, n. dj., 392.
291 Vidi, C. Hendrick, S. S Hendrick: Lovers wear rose colored glasses, Journal of Social and Personal Relationshis, 1988., 161. – 183.
292 Vidi, Z. Rubin: Liking and loving: An invitationto social psyhology, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1973.
293 S. McCornack, n. dj., 329.
294 K. Floyd: Interpersonal Communication, McGraw Hill, Boston, 2012., 319.
295 Isto, 319. – 322.
296 Vidi, S. S Hendrick, C. Hendrick: Romantic love, Sage pub., Thousand Oaks, CA, 1992.
297 S. McCornack, n. dj., 322. – 323.
298 Isto, 325.
299 Isto, 326.
300 Vidi, G. R. Miller, M. Steinberg: Betueen people: A new analitics of interpersonal communication, Science Reseaqrch Association, Chicago, 1975.
301 S. McCornack, n. dj., 327.
302 Isto, 329.
303 Vidi, R. F. Bornstein: Exposure and affect: Overview and meta-analysisi of research, 1868 - 1987, Psychological Buulletin, 106, 1989., 265. - 289.
304 S. McCornack, n. dj., 332.
305 Isto, 334.
306 S. McCornack, n. dj., 337. – 338.
307 Vidi, P. A. Andersen: Nonverbal Communication – Forms and Functions, Mayfild Publishing company, Mountain View, CA, 1999., 218. – 245.
308 J. C. Pearson, B. H. Spitzberg, n. dj., 337. – 341.
309 Vidi, A. L. Vangelisti: Interpersonal Processes in romantic Relatinship, In: M. L. Knapp, J. A. Daly, (Eds.), Handbook of in-

terpersonal Communication, Sage pub., Thousand Oaks, CA, 663.

310 Vidi, K. Dindia, D. J. Canary: Definitions and theoretical perspektives on maintaining relationship, Journal of Social and Personal Relationship, 10, 1993., 163. – 173.

311 S. McCornack, n. dj., 349.

312 Vidi, G. L. Hansen: Dating jealousy amon college students, Seks Roles 12, 1985, 713. – 721.

313 S. McCornack, n. dj., 350.

314 K. Morrison, C. M. Lee, B. Wiedmaler, J. L. Dibble: The influence of MySpace and Facebook events on interpersonal relationship, National Communication Association, San Dijego, 2008.

315 S. McCornack, n. dj., 350.

316 Isto.

317 I. L. Couch, W. H. Jones, D. S. Moore: Buffering the effects of betrayal. The role of apology, forgiveness, and commitment, In: M. Adams, W. H. Jones (Eds.), Handbook of interpersonal commitment and relationship stability, Kluwer Academic Plenum, New York, 1999., 451. – 469.

318 U Japanu se to zove „skretanje s puta", a u Izraelu „jedenje sa strane" (Druckerman, 2007.).

319 E. Fromm: Umijeće ljubavi, Naprijed, Zagreb, 1989., 12.

320 Vidi, O. Hargie: Communications as Skilled Behaviour, in: A Handbook of Communication Skills, O. Hargie (ed.), New York Universioty Press, New York, 1986., 7. - 20.

321 Vidi, A. Mehrabian: Silent Messages, Wadsworth Pub. Company, Inc., Belmont, California, 1971., 3.

322 B. Cherry, S. R. Jacob: Contemporary Nursing – Issues, Trends & Management, Six ed., Elsevier, St. Louis, 2014., 328.

323 D. Carnegi: Kako steći komunikacijske vještine, VBZ, Zagreb, 2014., 41.

324 A. Demarais, V. White: Prvi dojam – što ne znate o tome kako vas drugi vide, Lisac i Lisac, Zagreb, 2007., 67.

325 J. C. Maxwell, L. Parott: 25 Ways To Win With Peopl,

Harpercollins Leadership, 2005., 149.

326 Isto, 36. – 37.

327 A. Demarais, V. White, n. dj., 77.

328 Stendal: Crveno i crno, Veselin Masleša, Sarajevo, 1971., 132.

329 Četiri jahača Apokalipse četiri su 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.

330 https://www.sensa.hr/clanci/lifecoach/martha-beck-zasto-nikad-ne-bismo-smjeli-kritizirati.

331 D. Niven: 100 jednostavnih tajni uspješnih ljudi – Što su znanstvenici otkrili i kako vi to možete iskoristiti, Profil, 2006., 36.

332 E. Fromm: Čovjek za sebe, Naprijed, Zagreb, 1986., 33.

LITERATURA

Adler, A.: *Poznavanje čoveka*, Dereta, Beograd, 2018.

Ailes, R.: *You are the Message*, Doubleday/Currency, New York, 1988.

Andersen, P. A.: *Nonverbal Communication – Forms and Functions*, Mayfield Pub. Company, Mountain View, California, 1999.

Anić, V.: *Rječnik hrvatskog jezika*, Novi Liber, Zagreb, 1991.

Baron-Cohen, S.: *The essential difference: the truth about the male and female brain*, Basic Books, New York, 2004.

Birdwhistell, R. L.: *Kinesic and Context – Essays on Body Motion Communication*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1970.

Borg, J.: *Persuasion*, Pearson, Printice Hall, Great Britain, 2007.

Borg, J.: *Govor tela*, SB, Zrenjenin, 2022.

Carnegi, D.: *Kako steći komunikacijske vještine*, VBZ, Zagreb, 2014.

Carnegie, D.: *Psihologija uspjeha III. – Kako steći samopouzdanje i savladati govorno umijeće*, Prosvjeta, Škorpion, Zagreb, 1993.

Certo, S. C., Certo S. T.: *Moderni menadžment*, 10 izd., Mate, Zagreb, 2008.

Cherry, B., Jacob, S. R.: *Contemporary Nursing – Issues, Trends & Management*, Six ed., Elsevier, St. Louis, 2014.

Chestara, J. A.: *PPR-Personal Public Relations*, Sage Pub., New York, 1988.

Demarais, A., White, V.: *Prvi dojam – što ne znate o tome kako vas drugi vide*, Lisac i Lisac, Zagreb, 2007.

Fromm, E.: *Čovjek za sebe*, Naprijed, Zagreb, 1986.

Fromm, E.: *Umijeće ljubavi*, Naprijed, Zagreb, 1989.

Goldman-Eisler, F.: *Psycholinguistics: Experiments in spontaneous speech*, Academic Press, London, New York, 1968.

Green, A.: *Kreativnost u odnosima s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2007.

Gibb, J. R.: *Defensive Communication*, Journal of Communication, 11., 1961.

Hall, J. A.: *Nonverbal seks differences: Communication accuracy and expressive style*, John Hopkins University Press, Baltimore, 1984.

Hall, E.: *Aristotelov put*, Planetopija, Zagreb, 2020.

Haas, S.: *Japansko umijeće sretnog življenja*, Stilus, Zagreb, 2023.

Hargie, O.: *Communications as Skilled Behaviour*, in: *A Handbook of Communication Skills*, O. Hargie (ed.), New York University Press, New York, 1986.

Hargie, O. (ed.): *A Handbook of Communication Skills*, New York University Press, New York, 1986.

Hawley, C.: *People skills*, Alpha – Penguin Group, New York, 2014.

Hewstone, M., Stroebe, W.: *Socijalna psihologija*, Naklada Slap, 2003.

Joseph, N.: *Uniforms*, in: *Dress and Identity*, M. E. Roach – Higgins, J. B. Eicher, K. K. P. Johnson (eds.), Fairchild Pub., New York, 1995.

King, L.: *How to Talk to Anyone, Anything, Anywhere – The Secrets of Good Communication*, 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.

Lacković-Grgin, K., Penezić, Z.: *Ličnost – razvojno-psihološka perspektiva*, Naklada Slap, 2018.

Lane, S.: Interpersonal Communication – Competence and Contexts, Pearson, Boston, 2008.,

Langghut, G.: *Angela Merkel*, Golden marketing, Zagreb, 2006.

Lidwell, W., Holden, K., Butler, J.: *Univerzalna načela dizajna*, MATE, ŽŠEM, Zagreb, 2013.

Little, J.: *Bruce Lee - Umjetnik života*, Planetopija, Zagreb, 2007.

Lyman, S. M., Scott, M. B.: *Territoriality: A neglected sociological dimension*, Social Problems, 15., 1967.

Locke, K. O.: *Business and Administrative Communication*, Irvin McGraw Hill, Boston, 2000.

Lucas, S. E.: *Umijeće javnog govora*, 10. izdanje, MATE marketing tehnologija, McGraw Hill, Zagreb, 2015.

Mandino, O.: *Najveći trgovac na svijetu*, Veble, Zagreb, 2003.

Maxwell, J. C., Parott, L.: *25 Ways To Win With People*, HarperCollins Leadership, 2005.

Maxwell, J. C.: *17 neosporivih pravila za uspješan timski rad*, Katarina Zrinski, Varaždin, 2003.

McCornack, S.: *Reflect & Relate – An introduction to interpersonal communication*, Second

Ed., Bedford/St. Martin's, Boston-New York, 2010.

McCroskey, J. C., Richmond, V. P.: *Fundamentals of Human Communication*, Waveland Press, Illinois, 1996.

McCornack, S.: *Reflect & Relate – An introduction to interpersonal communication*, Second Ed., Betford/St. Martin's, Boston-New York, 2010.

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.

Molly, J. T.: *Dress for Success*, Warner Books, New York, 1975.

D. Miljković, M. Rijavec: *Razgovori sa zrcalom*, IEP, Zagreb, 2001.

Molloy, J. H.: *Put do uspjeha*, MISL, Zagreb, 1994.**Stendal**: *Crveno i crno*, Veselin Masleša, Sarajevo, 1971.

Niven, D.: *100 jednostavnih tajni uspješnih ljudi – Što su znanstvenici otkrili i kako vi to možete iskoristiti*, Profil, 2006.

Oborne, P., Walters, S.: *Alister Campbell*, Aurum Press, London, 2004.

Pearson, J. C., Spitzberg, B. H.: *Interpersonal Communication – Concepts, Components and Contexts*, Wm. C. Brown Pub., 1983.

Pease, A., Pease, B.: *Velika škola govora tijela*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2017.

Pease, A.: *Govor tijela*, AGM, Zagreb, 2002.

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.

Peteron, W. A.: *The Art of Living Treasure Chest*, Simon and Schauster, New York, 1977.

Peterson, J. B.: *12 pravila života - Protuotrov za kaos*, Verbum, Split, 2018.

Peterson, J. B.: *Izvan reda – još 12 pravila za život*, Verbum, Split, 2021.

Powell, C.: *Moje američko putovanje*, Profil, Zagreb, 2005.

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.

Rowe, C., Harris, H. J. M., Roberts, S. C.: *Sporting contests: seeing red? Putting sportswear in context*, Nature, 2005.

Roetzel, B.: *Džentlmen – Vodič kroz klasičnu mušku modu*, Znanje, Zagreb, 2010.

Roach – Higgins, M. E., Eicher, J. B.: *Dress and Identity*, in: *Dress and Identity*, M. E. Roach – Higgins, J. B. Eicher, K. K. P. Johnson (eds.), Fairchild Pub., New York, 1995.

Robbins, S. P.: *Essentials of Organization Behavior*, Eighth ed., Pearson, Printice Hall, New Jersey, 2005.

Sargent, E., Fearon, T.: *Vještine razgovora*, Veble Com., Zagreb, 2013.

Senge, P. M. i dr.: *Peta disciplina u praksi*, Mozaik, Zagreb, 2002.

Speer, A.: *Sjećanja iz Trećeg Reicha*, „Otokar Keršovani", Rijeka, 1980.

Thomson, P.: *Tajna komunikacije*, Barka, Zagreb, 1998.

Skoko, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb, 2006.

Saville-Troike, M.: *An Integrated Theory of Communication*, Norwood, New Jersey, 1985.

Shultz von Thun, F.: *Kako međusobno razgovaramo 1.*, Erudita, Zagreb, 2001.

Simmons, S., Simmons Jr, J. C.: *Emocionalna inteligencija –*

procjene i vrste, Izvori, Zagreb, 2000.

Tomaš, A.: *Komunikacijski menadžment*, AT Communication Story, Zagreb, 2002.

Tomić, Z.: *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2016.

Tomić, Z.: *Enciklopedijski rječnik odnosa s javnošću*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2023.

Tomić, Z., Jugo, D.: *Temelji međuljudske komunikacije*, Pressum, Synopsis, Edward Bernys UC, Mostar, Zagreb, 2021.

Tracy, B.: *Maximum Achievement*, Simon & Schuster, New York, 1993.

Tracy, B.: *Speak to Win*, AMACOM Pub., 2008.

Trenholm, S., Jensen A.: *Interpersonal Communication*, Oxford University Press, New York, Oxford, 2008.

Tödtling, T.: *Protokol događaja u praksi*, Školska knjiga, Zagreb, 2021.

Tubbs, S.: *Human communication – principles and Contexts*, 2010.

Young, L.: *Govor lica*, Mozaik knjiga, Zagreb, 1994.

Wiener, V.: *Power Communication*, New York University Press, New York, 1994.

Vreg, F.: *Demokratsko komuniciranje*, Narodna i univerzitetska biblioteka BiH, Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 1991.

http://psychology.iresearchnet.com

http://struna.ihjj.hr

https://www.enciklopedija.hr

https://www.telegraph.co.uk

https://www.jutarnji.hr

https://www.britannica.com/

http://struna.ihjj.hr



Red. prof. dr. sc. Zoran Tomić

Redoviti član Svjetske akademije za umjetnost i znanost
Redoviti član Europske akademije znanosti i umjetnosti

Redoviti sveučilišni profesor. Rektor Sveučilišta u Mostaru (2017. – 2025.). Dekan Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru (2013. – 2017.). Redoviti član Svjetske akademije za umjetnost i znanost (2024.) i redoviti član Europske akademije znanosti i umjetnosti (2019.). Dopisni član Hrvatske akademije za znanost i umjetnost BiH. Član Vijeća za znanost Bosne i Hercegovine (2015. – 2020.). Predsjedatelj rektorske konferencije/zbora BiH (2018.). Autor je više od trideset (30) knjiga koje su prevedene na engleski, španjolski i slovački jezik te više od stotinu (100) znanstvenih i stručnih radova.

Sudjelovao je na sto dvadeset (120) domaćih i međunarodnih znanstvenih i stručnih konferencija. Nastavnik je i predavač na sveučilištima u Bosni i Hercegovini i Republici Hrvatskoj na preddiplomskim, diplomskim i doktorskim studijima. Predložio je i uveo nove i inovirane sadržaje u više studija i kolegija na fakultetima u BiH i Hrvatskoj. Član je uredništava u znanstvenim i stručnim časopisima. Uspješno je kreirao i vodio nacionalne i regionalne izborne kampanje.

U akademskoj karijeri obnašao je dužnosti voditelja poslijediplomskog studija, pročelnika studija novinarstvo i studija odnosi s javnošću, prodekana,

dekana, pomoćnika rektora i rektora. Bio je mentor na više od sto pedeset preddiplomskih, diplomskih radova, kao i disertacija na poslijediplomskim doktorskim studijima. Predavač je na Nogometnoj akademiji Hrvatskog nogometnog saveza u Republici Hrvatskoj. Dobitnik je dvadeset i šest (26) nagrada i priznanja za znanstveni i društveni rad.

Rođen 1966. godine u Radišićima, Općina Ljubuški (BiH). Osnovnu i srednju školu završio u Ljubuškom, a diplomirao na Sveučilištu u Mostaru. Na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu završio poslijediplomski studij i stekao zvanje magistra znanosti, polje politologija. Na Fakultetu političkih nauka u Sarajevu obranio doktorski rad na informacijsko-komunikacijskom polju. Stručno usavršavan kroz programe edukacije u SAD-u, Velikoj Britaniji i Njemačkoj.

www.zorantomic.com