

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI

PSIHOLOGIJA KOMUNICIRANJA

SKRIPTA

2015./2016.

NAPISALA: DR. SC. MARLENA PLAVŠIĆ

PROGRAM KOLEGIJA:

1. Međuljudski odnosi
2. Osnove komunikacijskog procesa
3. Vrste i ciljevi komunikacije
4. Komunikacijski stilovi i intrapersonalna komunikacija
5. Načela komunikacije i međuljudski odnosi
6. Postavljanje pitanja
7. Verbalna komunikacija usmena i pisana
8. Slušanje
9. Psihološki šumovi
10. Rješavanje sukoba
11. Neverbalna komunikacija

OBVEZNA LITERATURA:

1. Hall, J. A., Knapp, M. L. *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010. (str.: 3. – 17., 71. – 97., 109. – 135., 143. – 152., 229. – 296., 347. – 410.)

IZBORNA LITERATURA:

1. Haviland, W. A. *Kulturna antropologija* (4. poglavlje - Jezik i komunikacija). Naklada Slap, Jastrebarsko, 2002.
2. Pečnik, N. *Nenasilno rješavanje sukoba*. Alinea, Zagreb, 1993.
3. Pennington, D. C. *Osnove socijalne psihologije* (pogl. 9.). Naklada slap, Jastrebarsko, 2001.
4. Reardon, K. *Interpersonalna komunikacija: gdje se misli susreću*. Alinea, Zagreb, 1998.
5. Rosenberg, M.: *Nenasilna komunikacija*. Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, Osijek, 2006.
6. Rot, N. *Znakovi i značenja: Verbalna i neverbalna komunikacija*. Beograd: Nolit, 1982.

PRIRUČNA LITERATURA:

1. Petz, B. (ur.). *Psihologijski rječnik*. Naklada Slap, Jastrebarsko, 2005.

U ovome kolegiju o komuniciranju je uglavnom riječ iz perspektive posla. Kad završe studij (humanističkih znanosti, glazbe, kulture i turizma,...), polaznici i polaznice kolegija **Psihologija komuniciranja**, u svom će radu u struci biti usmjereni barem djelomično na druge ljude i bit će s njima u interakciji. Cilj je ovog kolegija, stoga, razvijanje komunikacijskih kompetencija. To ne znači da su kolegij upisale osobe koje nemaju nimalo razvijene te kompetencije, nego je to prilika za one koji su upisali da svoje komunikacijske kompetencije prepoznaju, održe, a ponešto, ako im se čini korisnim, i promijene. Nije dovoljno samo nešto razumjeti, potrebno je i vjerovati da je to iz nekog razloga dobro, a onda je nužno uložiti napor u promjenu. O promjeni svatko sam odlučuje. O nepromjeni također 😊

MEĐULJUDSKI ODNOSI

Međuljudski su odnosi dio ljudske svakodnevice, bilo poslovne, bilo obiteljske, prijateljske, hobističke itd. U bilo kojem području života, ljudi se susreću, a iz toga ponekad nastaju odnosi različitog trajanja. Nekim je odnosima priroda takva da traju kraće (npr. na dvotjednom poslu preko studentskog servisa), nekima da traju dugo (npr. odnosi braće i sestara), a neki bez obzira na to što bi mogli trajati duže, teško opstaju, isprekidani su, ili prestaju.

Od većine odnosa ljudi uglavnom očekuju da budu barem korektni i ljubazni, a često zapravo *podrazumijevaju* da bi trebali biti **dobri**. Postoje, s druge strane, odnosi od kojih se ne očekuje da budu dobri, već da budu nekorektni, sukobljeni, a ponekad i hostilni. Hoće li očekivanja biti ostvarena, ovisi o više faktora. Na primjer – ovisi o tome kakvi su vrijednosti i ciljevi koje ljudi imaju, kakve su im crte ličnosti, kakav im je temperament, kakve su im komunikacijske vještine, kakva su im iskustva u sličnim situacijama, kakva su im iskustva s osobama s kojima se sreću, a ovisi i o nekim situacijskim faktorima (umor, glad, ugodnost prostora, brojnost ljudi,...). Ukratko, dobri međuljudski odnosi nisu rezultat slučaja, ili nisu rezultat samo slučaja.

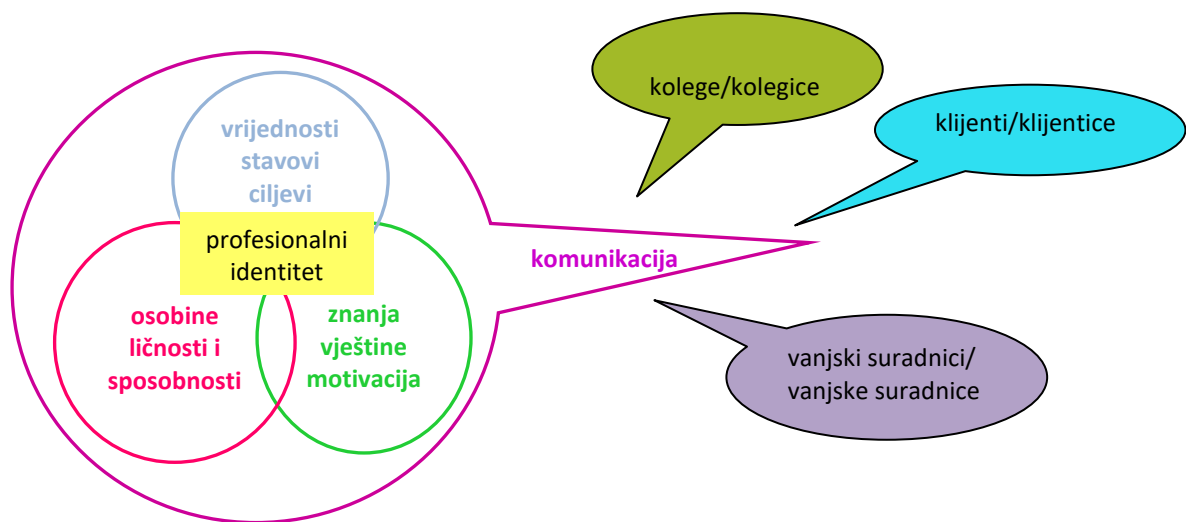
Često se misli da je komunikacija uzrok nečemu (dobrim ili lošim odnosima, na primjer). No komunikacija najviše odražava vrijednosti koje ljudi imaju. Komunikacije je posljedica osobnog sustava vrijednosti!

Dok na neke od nabrojanih faktora nije moguće utjecati u većoj mjeri (npr. na crte ličnosti ili na temperament), na komunikacijske vještine, kao i na bilo koje druge vještine – jest. Vještine u odnosima s ljudima predstavljaju kombinaciju dobrih *intrapersonalnih* i dobrih *interpersonalnih* vještina¹. Da bi itko izgrađivao i održavao dobre odnose s drugim ljudima, prije svega treba moći prepoznati svoja obilježja, sklonosti, stavove i znati što želi nekome poručiti. To je osnova **intrapersonalnih** vještina. One se odnose na razumijevanje vlastitih osjećaja, raspoloženja, misli, odnosno općenito mentalnih stanja. Osobe koje su svjesnije svojih osjećaja i misli realističnije same sebe mogu procijeniti, razmišljaju nezavisnije, imaju veće samopouzdanje, odgovornije su prema sebi. To im pomaže da u susretu s drugim

¹ neki autori/autorice ne govore o inter- i intrapersonalnim vještinama, već o kompetencijama ili sposobnostima ili inteligencijama

Ljudima budu jasnije, da se bolje izražavaju, da znaju što im je vrijedno općenito, a posebno što im je važno u kontaktima i odnosima s drugim ljudima, odnosno koliko su im uopće važni ti odnosi. **Interpersonalne** se vještine odnose na točno prepoznavanje tuđih osjećaja, misli, mentalnih stanja općenito i, naravno, razlikovanje tuđih i vlastitih. Tu se posve isprepliću intra- i interpersonalne vještine. Na primjer, osoba s dobro razvijenim intra- i interpersonalnim vještinama neće u drugoj osobi vidjeti ljutnju samo zato što je sama ljuta. Neće u drugoj osobi bezrazložno vidjeti krivca za neki svoj problem. Na primjer, neće okrivljivati dramsku akademiju što ga nije primila na studij glume ako je zapravo razlog taj da nije pripremio sve što je trebalo pripremiti za prijemni ispit. Intepersonalne vještine uključuju i empatiju (uživljavanje u situaciju druge osobe), gledanje stvari iz tuđe, različite perspektive. Osobe koje su interpersonalno vješte lako stvaraju i održavaju kontakte i prijateljstva, lakše rješavaju konflikte i surađuju s drugima.

Profesionalni identitet i komunikacija



Budući da je u ovom kolegiju riječ o komunikaciji pretežno u kontekstu posla, onda valja vidjeti što to sačinjava **profesionalni identitet** neke osobe. S jedne strane to su vrijednosti koje osoba ima: što je ono što smatram vrijednim, jesu li vrijednosti posla jednake ili slične njezinima, je li ih moguće približiti ako su različite (npr. nekome je neprihvatljivo raditi u svrhu stjecanja profita, nekom je neprihvatljivo raditi u mesnoj industriji, netko smatra da je vrijedno raditi tamo gdje se prenosi znanje djeci i mladima, itd.). Netko se može slagati s vrijednostima svoje tvrtke ili organizacije (npr. da se bave istraživanjima nekih bolesti ili da se bave stvaranjem reklama), ali ne i sa svim metodama ili ciljevima (npr. da se u istraživanjima koriste životinje ili da se reklame usmjeravaju na djecu,...). S druge strane profesionalni identitet čine i osobine ličnosti, pa je neka osoba pedantna u svome poslu, ma što radila, neka površna, neka otvorena, neka ugodna, neka savjesna, neka emocionalno stabilna. Za neka zanimanja i za neke poslove neke osobine ličnosti mogu biti kontraindicirane (npr. nedostatak pedantnosti u računovodstvu) odnosno poželjne (npr. otvorenost – za rad na info pultu u turističkoj agenciji). Takva je situacija i sa sposobnostima (glazbena darovitost sigurno je poželjna za nastavnicu glazbe, a verbalna fluentnost za nastavnika bilo kojeg jezika). I, dakako, znanja i vještine, odnosno profesionalne kompetencije sastavni su dio

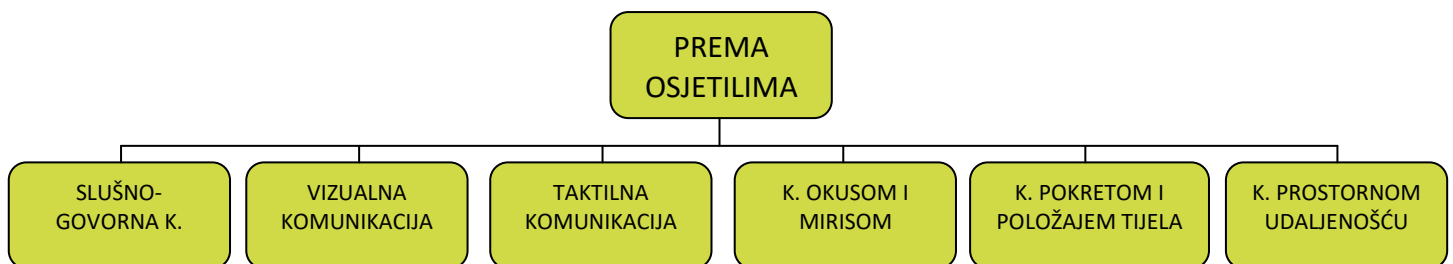
profesionalnog identiteta i to je ono što je obično najuočljivije (zna li nastavnica povijesti povijesne događaje, zna li ih prenijeti učenicima i učenicama, svira li pijanist umješno). No ako osoba i ima znanje i vještine, a izostane motivacija u primjeni toga, onda i to šalje neku poruku o profesionalnom identitetu. Na primjer, netko je mogao završiti studij ekonomije, ali ga zapravo to nije zanimalo, nego je to učinio jer je želio udovoljiti nečijim očekivanjima, no nikada ni ne pokušava niti želi raditi u toj struci.

Uz sve komponente profesionalnog identiteta veže se i komuniciranje prema osobama s kojima svatko u svojem profesionalnom životu dolazi u kontakt. To su uglavnom klijentice i klijenti (npr. gosti i gošće hotela, učenici i učenice, njihovi roditelji, stranke u računovodstvenom uredu,...) i kolegice i kolege, ponekad i neki vanjski suradnici/vanjske suradnice (npr. novinari/novinarke, partnerske organizacije, predstavnici/predstavnice lokalne samouprave, sponzori,...). Popis je bez ograničenja. Neki poslovi gotovo cijelo vrijeme uključuju komuniciranje s drugim ljudima (npr. nastavnički), a neki manje (npr. projektiranje brodova). No gotovo je nemoguće naći poslove koji se izvode potpuno izolirano. U susretu s drugim ljudima komunikacija je neizbježna. Ako je dobra, ljudi se osjećaju ugodnije, jasnije im je što tko želi i lakše surađuju. A sjetimo se, poslovni dio života obuhvaća barem polovicu budnoga života većine ljudi! Valja razmisliti o tome na što se to vrijeme troši!

Komunikacija u definiciji

Vrlo obuhvatan i istinit opis komunikacije je da ona predstavlja odnos među jedinkama (ljudima, životinjama) za koji je karakteristično da se informacije prenose znakovima (Rot, 1982). Kraće, moguće je reći da je komunikacija interakcija putem znakova. Naime, nema interakcije bez komunikacije. Ona se odvija i s namjerom i bez, a odvija se i kroz različite oblike.

Brojne su podjele komunikacije na različite oblike. Jedna od njih je podjela **prema osjetilima**.

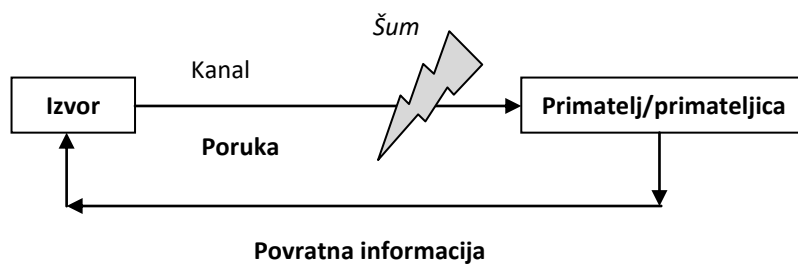


Slušno-govorna komunikacija je ona na koju ljudi najčešće pomisle kad se spomene komunikacija. Njome se prenose poruke riječima i to izgovorenim. *Vizualnom* komunikacijom prenose se bilo koje slikovne poruke, primjerice one o nečijem izgledu, ali i poruke riječima, onim napisanim. *Taktilna* komunikacija uključuje opipavanje, primjerice Brailleovog pisma u prijenosu poruka osobama oštećena vida, ali i dodirivanjem među ljudima, primjerice rukovanje. Osim evolucijskog značaja komunikacije *mirisom* u svrhu seksualnog privlačenja, ali i u odbojnosti (npr. pokvarene hrane), osnova privlačnosti restorana ili pekarnica upravo je u komunikaciji mirisom koji se onda nerijetko spaja i s *okusom*. Komunikacija *pokretom* odnosi se uglavnom na geste koje ljudi čine rukama, licem, glavom i na *položaj* ruku, nogu,

glave, odnosno okrenutost prema nekome ili od nekoga. Komunikacija *prostornom udaljenošću* uključuje udaljenost među ljudima koji, na primjer, razgovaraju, ili se ne poznaju, ali sjede zajedno u knjižnici, na predavanju, u autobusu.

Jedna od poznatih podjela je i ona **prema ulozi jezika**, koja komunikaciju dijeli na: verbalnu, paraverbalnu i neverbalnu. *Verbalna* je ona koja uključuje riječi i njihovo značenje, *paraverbalna* ona koja uključuje obilježja glasa dok izgovara riječi ili glasove, a *neverbalna* ona koje ne uključuje riječi, nego izgled, okus, miris, prostornu udaljenost, pokret, dodir, imovinu, simbole koje netko koristi, odnos prema vremenu,...

Osnove komunikacijskog procesa



Klasičan prikaz komunikacijskog procesa uključuje *izvor* koji odašilje neku *poruku*, npr. nastavnica zadaje učenicima i učenicama domaću zadaću na kraju sata. *Kanal* ili medij su riječi koje ona izgovara. Riječ je, dakle, o slušno-govornoj komunikaciji. Primatelji i primateljice, a to su učenici i učenice su ili u potpunosti razumjeli što im je zadano, ili djelomično ili uopće nisu. Ako su razumjeli djelomično ili uopće nisu, to je zbog nekog od *šumova*. Na primjer, oni bliže prozoru gledali su što se događa na školskome dvorištu, pa nisu obraćali pažnju, neki su bili umorni i opet nisu obraćali pažnju, neki su ćaskali s nekime tko sjedi blizu njih, pa opet nisu obraćali pažnju itd. I na kraju, povratna informacija, koju neki ne nazivaju posebno povratnom informacijom, nego opet jednostavno porukom, pokazuje odnos prema poruci/zahtjevu za zadaću: neki će je napraviti, neki neće, neki će djelomično, neki će pitati da im se pojašni, itd.

Šum, buka ili prepreka

Šum u komunikaciji predstavlja sve ono što na bilo koji način ometa komunikaciju. On može djelovati tako da iskrivljuje poruku, pa poruka ima izmijenjeni sadržaj (npr. umjesto *Dodaj mi kavu* netko čuje *Dodaj mi tavu!*), ili tako da dijelovi poruke nedostaju (npr. umjesto *Ovo nije besplatno* netko čuje *Ovo je besplatno.*) ili čak da cijela poruka nestane. Dakle, šum sprječava primatelja/primateljicu da primi poruku u onakvom obliku i s onakvim sadržajem s kakvim je poslana.

Šum se može pojaviti u svim segmentima procesa komunikacije:

- **pri oblikovanju poruke** (npr. ako netko nerazgovjetno ili pretho govori, ako pogrešno izgovara riječi, ako nejasno pokazuje smjer, ako je poruka nerazumljiva, ako je

dvosmislena poruka, namjerno ili nenamjerno, ako osoba npr. govori da prema određenoj strani treba ići desno, dok istodobno rukom pokazuje na lijevo)

- *prilikom prijenosa poruke* (uslijed ometajućih signala i informacija, npr. uslijed velike buke, ili zapušenosti, npr. teksta koji je izbljedio ili se zaprljao, ili prometnog znaka preko kojeg je naraslo zelenilo nekog stabla, gube se dijelovi informacija ili se iskrivljuju)
- *kod primanja poruke* (primatelj/primateljica ne obraća dovoljno pažnje na ono što mu/joj se prenosi, zagušen/zagušena je informacijama, ili ne razumije jezik, dijalekt, pogrešno tumači jer očekuje nešto drugo, nije mu/joj simpatična osoba ili mu/joj je previše simpatična osoba koja odašilje poruku...)

Vrste šumova

Šumove je moguće podijeliti u nekoliko skupina:

- 1) *Fizički* šum ima svoj izvor izvan osobe koja šalje i osobe koja prima poruku. On ometa fizički prijenos signala ili poruke. U tipične primjere fizičkih šumova ubrajaju se: buka automobila, galama, preslabo ili prejako svjetlo, sunčane naočale, oglašavanje mobitela, gužva,...
- 2) *Fiziološki* šum nalazi se unutar izvora ili primatelja/primateljice poruke. Na primjer problemi s vidom ili sluhom, zatim problemi u artikulaciji misli, govora, osjećaja, gubitak pamćenja, umor, glad, žeđ,...
- 3) *Semantički* šum događa se kada izvor i primatelj/primateljica pridaju različito značenje poruci. To je uobičajeno u situacijama kada osobe govore različitim jezicima, kada netko upotreba žargon ili stručne izraze koje druga osoba ne poznaje, u situacijama kada postoje regionalne razlike u značenju pojedinih izraza (npr. riječi *vesta*, *život*, *gaće* imaju različita značenja u različitim lokalnim govorima u Hrvatskoj).
- 4) *Psihološki* šum najteže je otklonjiv jer ga ljudi najčešće nisu svjesni. On se odnosi na kognitivne ili emocionalne prepreke u točnom razumijevanju poruke. On uključuje pristranosti ili predrasude koje imaju izvor ili primatelj/primateljica, misaonu zatvorenost, pogrešna očekivanja, različite emocije, kao npr. zaljubljenost, tugu, zavist, strah,.... Primjerice kada predstavnici različitih političkih stranaka imaju televizijska sučeljavanja, onda iste stvari nazivaju suprotnim imenima i čine situacije nepomirljivima.

Budući da su izvori šuma toliko raznovrsni, neispravno bi bilo očekivati da se šum ne može pojaviti. Gotovo svaka situacija potencijalno može uključivati šum. Teško ga je u potpunosti predvidjeti i spriječiti, a ponekad i posve ukloniti. No moguće ga je često smanjiti. Stoga je jedna od najvažnijih vještina u komunikaciji: prepoznati različite vrste šumova, pokušati ih spriječiti i razvijati načine kako se s njima nositi.

Mitovi o komunikaciji

O komunikaciji su rasprostranjeni i neki mitovi.

- *Komunikacijom se svi problemi mogu riješiti*

Dobra komunikacija ima brojne prednosti i može biti učinkovita u rješavanju problema među ljudima. No ona ne može riješiti sve. Komunikacija je posljedica, a ne uzrok. Dakle, problemi mogu nastati iz oprečnih stavova koje ljudi imaju. I oni mogu sjajno komunicirati, ali pritom ne postići promjenu tuđeg mišljenja s kojim se ne slažu i imaju problem. Nekad, na primjer, dvije osobe imaju čvrste a oprečne stavove o vjeri, eutanaziji, definiciji braka,... Ako one zaista vjeruju da su u pravu, teško da će komunikacija promijeniti njihovo mišljenje. Tu je riječ o vrijednostima koje ljudi imaju, a osobne vrijednosti sprječavaju da komunikacija riješi sve ☺

- *Bilo bi bolje da ljudi više komuniciraju*

Više u mnogim situacijama ne znači nužno i bolje. Ako je komunikacija između ljudi loša, povećanje njezine količine neće pridonijeti nikakvom poboljšanju. Osim toga, neki su ljudi introvertiraniji i zatvoreniji i jasno kažu da ne žele o nečemu razgovarati i to je nešto što treba uvažiti. Nadalje, tišina ima svoje prednosti (o tome će biti više riječi u jednom od daljnjih poglavlja), a manje izgovorenih preciznih riječi ima bolji učinak od cijele bujice.

- *Učinkovita komunikacija podrazumijeva potpunu iskrenost*

Ljudi ponekad brkaju iskrenost s istinom. To se prepoznaje po tome što kažu: *Ja sam iskren i ljudima uvijek kažem ono što ih ide, što je istina. Ako to ne može čuti, to nije moj problem.* Problem u istinosti ovog uvjerenja je u tome što je vlastito uvjerenje o tome što je istina, samo vlastito uvjerenje, samo jedan mogući pogled. Drugi istu situaciju mogu doživjeti drugačije, kao svoju istinu. Zabluda je, dakle, da je istina neko immanentno svojstvo izvan ljudi i da samo neki imaju izravan uvid u nju. Osim toga, pitanje je na koji se način iskrenost iznosi. Ako se iznosi kao napad ili uvreda, onda će osobu povrijediti i povećati vjerojatnost da se brani i napada natrag. Uspješna komunikacija uključuje empatiju i suosjećanje s kojima je lakše iznijeti i suočavanje s nečime što je neugodno.

- *Logika čini komunikaciju učinkovitijom*

Ljudi će obično istaknuti da su im činjenice i logika važni prilikom stvaranja mišljenja, odlučivanja, odnosa s drugim ljudima. Netočnost ovog mita posebno dolazi do izražaja u situacijama sukoba. O emocijama se ne govori, ne uzima ih se u obzir, a ljudi se zapravo, zbog osjećaja povrijeđenosti, nemoći, straha, sukobljavaju, premda to ne izgovaraju, nego govore o činjenicama. Istodobno, neverbalno i paraverbalno često (osim ako nisu jako kontrolirani) pokazuju svoju emocionalnu komponentu koju druga strana ne mora točno moći prepoznati. Emocionalni sadržaj konflikta trebao bi biti prva tema, a zatim tek racionalni.

Istine o komunikaciji

- *Komunikacija je neizbježna*

Ako su ljudi u fizičkoj blizini ili ako misle da su blizu (mogu biti i preko medija), komunikacija je neizbježna. Ako se i ne poznaju i ne žele interakciju, dat će drugoj osobi to do znanja neverbalnom porukom (npr. okretanjem glave na drugu stranu, čitanjem knjige, bavljenjem mobitelom,...).

- *Komunikacija je nepovratna*

Poruku koja je poslana nije moguće obrisati, vratiti korak natrag. Ako je takva da je pošiljatelju/pošiljateljici žao što ju je poslala, pa se i ispriča, dokle god traje pamćenje bilo koje od tih osoba, ostaje trag poslane poruke. Danas s elektroničkim medijima trag vjerojatno ostaje zauvijek.

- *Komunikacija je neponovljiva*

Poruke nikad ne mogu biti poslane na identičan način. Naprosto situacije, kolikogod slične bile, nisu identične. Čak isti glumci i iste glumice ne igraju identično istu predstavu. Mijenjaju se raspoloženja, sastav publike, netko kihne, netko se smije...

- *Održavanje komunikacije temelji se na dvosmjernosti*

Da bi komunikacija među osobama opstala, obje strane trebaju pridonijeti primanjem i slanjem poruka. I izostanak reakcije je poruka: možda je osobi dosadno, možda je nešto ne zanima, možda nije razumjela, možda ne želi dalje razgovarati,...

VRSTE KOMUNIKACIJE

S obzirom na broj uključenih osoba u komunikaciju nekoliko je vrsta komuniciranja:

1) Intrapersonalna komunikacija odnosi se na komunikaciju sa samim sobom. Primjeri za to su kad ljudi uče sami o sebi (*Aha, kad stisnu rokovi, ja dobro mogu izdržati.*), kad donose odluke (*Je li bolje da dam otkaz ili da ostanem?*), kad procjenjuju svoje postupke (*Jesam li baš trebala ono reći?*), odnose s drugim ljudima (*Treba li meni takvo prijateljstvo?*), kad se pokušavaju motivirati na nešto (*Evo, mogu početi trčati – besplatno je, ima staza u blizini, opremu za početak imam.*), kad uvježbavaju, na primjer govor namijenjen drugim ljudima, publici, kad zamišljaju kako bi se mogli ponašati u nekoj situaciji (*Ako obučem ovo i ispričam nešto šaljivo na početku...*).

Baš kao što intrapersonalna komunikacija zadovoljava razne čovjekove potrebe i motive (za razumijevanjem sebe, za samopoštovanjem,...), tako postoje i potrebe koje čovjek zadovoljava u interakciji s drugima. Te su potrebe snažne, univerzalne (ne postoje ljudske zajednice u kojima se njeguje izolacija kao društveni princip) i oduvijek postoje među ljudskim bićima. Razlozi su zacijelo biološki, evolucijski: ljudi su tijekom svoje filogeneze naprosto imali veću šansu za preživljavanje ako su bili u interakciji s drugim ljudima jer zajedno mogli lakše naći hranu, zaštititi se od nepovoljnih uvjeta u okolini, predatora, izgraditi nastambu i imati nekoga tko im može pomoći kad su bolesni, slabi, itd. Osim toga, ljudi ponekad uživaju u interakciji s drugim osobama, mnogo učenja se odvija u socijalnoj okolini, bilo kod roditelja, s prijateljima/prijateljicama, u školi, na poslu itd. Kroz interakciju s drugim osobama ljudi oblikuju svoj identitet, npr. učeći od njih ili distancirajući svoje stavove od njihovih. Brojna iskustva i istraživanja potvrđuju da zadovoljstvo životom i bliskim osobnim odnosima izuzetno pridonosi osjećaju smisla koji ljudi imaju. Loši odnosi, pak predstavljaju rizične faktore za mentalno zdravlje čak i više od nepostojećih odnosa. Ljudi koji imaju dobre odnose s drugim ljudima bolje se suočavaju sa stresom i prilagođavaju velikim životnim promjenama te rjeđe obolijevaju od depresije. Vjerojatno stoga što umijeće stvaranja i održavanja dobrih odnosa već u sebi uključuje strategije koje su korisne i u nošenju sa stresom i promjenama (npr. humor, empatija, analiza situacije, sagledavanje

problema iz više kuteva, korištenje različitih načina za postizanje nekog cilja, itd.). A osim toga, podrška koju se može dobiti od drugih ljudi također pomaže na više načina (kao npr. pomoć u nekom poslu, ali i kao spoznaja da postoje ljudi koji su spremni pomoći, da smo im važni zbog nečeg čim nam pomažu, itd.).

Nekoliko je vrsta komunikacije s drugim ljudima:

2) Interpersonalna komunikacija – komunikacija između dvije osobe

U interakciji s drugom osobom događa se učenje o drugim ljudima, o njihovim mišljenjima, stavovima, emocijama, itd., ali i o istim temama kod sebe (*Vidiš, uopće nisam o tome razmišljala, ali sada mi se čini da ja to vidim drugačije...*). U kontaktu s drugim ljudima stječu se i iskustva o vanjskom svijetu (*Nisam znala da se to dogodilo.*) i dolazi do otkrivanja sebe drugima (*Ja mislim... Osjećam... Moj stav o tome je...*). Jedino kroz interakciju s drugima dolazi do uspostavljanja, održavanja, prekidanja, popravljavanja odnosa (poslovnog, prijateljskog, ljubavnog, roditeljskog,...).

3) Komunikacija u maloj grupi – komunikacija s malim brojem osoba

Grupe s manjim brojem osoba mogu se stvarati radi učinkovitog rješavanja problema, razvijanja ideja, dijeljenja znanja i iskustva. Efiksne grupe kao rezultat ne daju samo zbroj pojedinih dijelova (pojedinačnih učinaka), nego imaju nadsumaran karakter: do nekih ideja ili rješenja dolazi se upravo poticajem drugih, grupnom atmosferom, osjećajem pripadnosti itd. Dakako, postoje i neučinkovite grupe kojima nedostaju bitni elementi da bi bile uspješne (suradnja, spremnost na dijeljenje, osjećaj pripadnosti grupi,...).

4) Javna komunikacija – komunikacija s publikom

U javnoj komunikaciji osoba se obraća publici (radnom kolektivu, razredu učenika i učenica, autobusu punom putnika i putnica,...) s ciljem dijeljenja informacija (nastavnog gradiva, kulturno-turističkih informacija, obavijesti sindikata, sviranja koncerta,...) i primanja informacija (pitanja, komentara, pljeska,...). Ponekad je cilj dijeljenja informacija i uvjeravanje drugih u nešto, odnosno utjecaj na druge da razmišljaju na određeni način, da promijene stavove ili vrijednosti (da udome životinju iz azila, da odu u ljetni kamp bez interneta, da prikupe donaciju za nekog potrebitog, da odaberu određenu destinaciju maturalnog putovanja, itd.).

5) Masovna komunikacija – komunikacija usmjerena na brojnu publiku

Ovu komunikaciju najviše obilježava upotreba nekog od sredstava masovne komunikacije (TV, radio, internet, film,...). Budući da osoba koja odašilje poruku (npr. TV voditelj) nije u fizičkoj blizini i izravnom kontaktu s publikom, ovakvu se komunikaciju naziva impersonalnom. Publika je uglavnom zamišljena (tko bi mogao sada gledati, čitati, slušati) ili pretpostavljena (prema podacima o gledanosti, slušanosti, praćenju) ili ciljana (npr. na koga se cilja u reklami). Čim se publika uzima u obzir, to znači da komunikacija ipak nije jednosmjerna. Naime, sadržaj je uvijek nekome namijenjen, pa se pokušava, prema nekim povratnim informacijama, oblikovati tako da do te publike dopre (npr. davanjem prostora za komentare preko elektroničkih medija, ispitivanjem fokus grupa itd.).

Međukulturna komunikacija

Sve vrste komunikacije, osim intrapersonalne, mogu imati obilježje međukulturne komunikacije. Ona uključuje susret i interakciju ljudi različitih kulturnih/supkulturnih grupa koje se više ili manje razlikuju po obilježjima, običajima, ulogama, pravilima. Već i sama izloženost različitoj kulturi predstavlja proces učenja (npr. dolazak turista i turistkinja iz različitih zemalja može otkrivati razlike, ali i sličnosti u izgledu, jeziku,...). Dakako, ljudi se razlikuju u svojim kapacitetima i spremnosti za razumijevanje drugačijih načina razmišljanja i ponašanja, a kamoli za toleriranje ili preuzimanje. Međukulturna komunikacija u današnje je vrijeme gotovo neizbježna. Ako ne izravnim iskustvom, onda su barem putem sredstava masovnih komunikacija gotovo svi ljudi na planetu izloženi utjecajima različitih kultura. Nekih, doduše, mnogo više, a nekih mnogo manje. Jedna od najvažnijih koristi od međukulturne komunikacije jest osvješćivanje razlika ali i sličnosti koje postoje u iskustvima različitih ljudi i kultura.

CILJEVI KOMUNIKACIJE

Ljudi komuniciraju iz više razloga. Ovdje su opisani glavni među njima.

a) Otkrivanje

Proces komuniciranja uvijek otkriva neke informacije, bilo da osoba nekome nešto otkriva o sebi ili drugima ili sebi otkriva nešto o drugima i o sebi, bilo da se otkrivaju novosti o stvarima i događajima. Osobno iskustvo svake osobe čine razne informacije koje je osoba otkrila u toku života, iz bilo kojeg izvora (masovne, javne, interpersonalne, grupne, intrapersonalne komunikacije). Za današnje vrijeme uvelike je značajno oslanjanje na komunikacijske medije u kojima se velikom brzinom mogu dobiti ogromne količine informacija. Točnost informacija u bilo kojoj komunikaciji nije tema. I laž je informacija!

b) Uspostavljanje odnosa

Za dobar i zdrav život ljudima su od velike, ako ne i najveće važnosti, dobri odnosi s drugim ljudima (s djecom, s roditeljima, s braćom/sestrama, s prijateljima/prijateljicama, partnerima/partnericama, kolegicama/kolegama,...). Komunikacija je sredstvo uspostavljanja odnosa (npr. prilikom upoznavanja nekog), održavanja odnosa (što uključuje angažman u svim situacijama – i onima u kojima se ljudi slažu i nema problema i onima u kojima ima neslaganja i problema) i prekid odnosa (npr. hoće li prekid biti završetak odnosa ili će biti izvor daljnjih/novih problema).

c) Pomaganje

Evolucijski, u osnovi je međuljudskih odnosa potencijal za međusobno pomaganje jer to povećava vjerojatnost za preživljavanje. Razni su načini pomaganja koji se komuniciranjem prenose: izražavanje empatije (ponekad je dovoljno samo slušati nekoga i reći npr. *Baš ti nije lako!*), davanje konstruktivne kritike (ukazivanje što je dobro, a što može drugačije, bolje), rješavanje problema (npr. *Koje opcije postoje? Što bi ti želio?*). Pomaganje je temelj nekih profesija koje se obično nazivaju *pomažućima*. One u svojoj osnovi imaju savjetodavni ili

terapeutski rad, ali mnoge struke koje nisu pomažuće imaju taj dio također jer ljudi svih struka mogu imati probleme.

d) Uvjeravanje

Jedan od najčešćih ciljeva komunikacije je pokušaj utjecanja na ponašanje i stavove drugih osoba. Neki smatraju da je svaka komunikacija persuazivna (persuazija = uvjeravanje). Na primjer, kad osoba govori o sebi, svojim stavovima, mišljenju, kad se predstavlja na razgovoru za posao – tada ima na umu *samoprezentacijski* cilj (pokazati se u određenom svjetlu, povoljnom za sebe). Zatim, kad se osoba nekome želi dopasti (npr. kao kolega/kolegica, kao šef/šefica, kao prijatelj/prijateljica,...) – tada je riječ o *odnosnom* cilj jer ima za cilj uspostavu ili održavanje odnosa. Kada netko želi dokazati da je u pravu, obrazlaže svoje stavove, pruža potkrjepljenja i dokaze, tada pokušava persuazijom postići *argumentacijski* cilj. Konačno, kad osoba želi da netko za nju nešto učini, tada je riječ o pokušaju ostvarenja *instrumentalnog* cilja.

e) Zabava

Komunikacija koja postiže zabavu u svojoj osnovi ima motive usmjerene ugodi, opuštanju i bijegu od svakodnevnih briga i pritisaka. Primjeri zabavne komunikacije uključuju pričanje viceva, gledanje komedija, prepričavanje zanimljivih priča, tračanje itd.

Razlike između muškaraca i žena u ciljevima komunikacije

Istraživanja o razlikama između muškaraca i žena u dominantnim ciljevima komunikacije pokazuje da muškarci komuniciraju više da bi dobili informacije, pokazali dominaciju i postigli konkretniji ishod ili rješenje problema, dok je ženama je češće cilj uspostavljanje i održavanje odnosa te više koriste riječi podrške u razgovoru.

Žene su, općenito, ekspresivnije, orijentirane na zblizavanje i suradnju, nesigurnije i ljubaznije u konverzaciji (rjeđe prekidaju osobu s kojom razgovaraju, rjeđe psuju), dok su muškarci asertivniji i željni moći. Žene imaju tendenciju biti društvenije u interakciji s drugima dok muškarci više vrednuju svoju nezavisnost.

Ove razlike posljedica su različitih socijalnih uloga žena i muškaraca, možda i evolucijskih uzroka, i imaju posljedice u međusobnom (ne)razumijevanju, očekivanjima, stereotipima i društvenim položajima.

INTRAPERSONALNA KOMUNIKACIJA

Da bi se povećala vjerojatnost odvijanja uspješne komunikacije, a to znači da bi osoba poslala poruku koju zaista želi prenijeti i da bi osoba/osobe kojima je poruku poslala razumjele onako kako je osoba željela da razumiju, postoji nekoliko obilježja koji su s time povezani: razvijena osobna odgovornost, visoko samopoštovanje i dobra slika o sebi, otvorenost, ljubaznost i toplina, izbjegavanje stereotipa.

Osobna odgovornost nije isto što i odgovornost drugim ljudima i njihovim standardima, očekivanjima... Osobna odgovornost odnosi se na odgovornost koju osoba ima prema samoj sebi, da razumije da je sama odgovorna za vlastite osjećaje, vlastite misli, vlastita ponašanja. To znači da, unatoč tome što drugi oko nje rade ili od nje traže, ona je svjesna da sama bira

kako će se osjećati, što će misliti, kako će se ponašati. To je odgovornost za vlastite izbore i njihove posljedice. Osobna odgovornost uključuje nastojanje osobe da bira ono što je za nju najbolje ili barem ono što je za nju najmanje loše i razumijevanje da svaki izbor nekog postupka ili propusta ima svoje posljedice.

Postoje i ograničenja osobne odgovornosti. U *djetinjstvu* spoznaje o mogućnostima izbora nisu toliko raznovrsne kao u odrasloj dobi. Nadalje, ne odrastaju svi ljudi u jednako poticajnim sredinama za razvijanje osobne odgovornosti. Neka djeca i mladi u svojoj najbližijoj sredini, u obitelji, *nemaju modele* (roditelje) od kojih mogu učiti o razvijanju osobne odgovornosti. Primjer je to kad djeca, npr. od roditelja stalno mogu čuti da im je netko drugi kriv jer nešto nisu uspjeli ili ne uspijevaju u životu, da ih je netko razljutio, itd. A postoje i drugi *socijalni faktori* u okolini koji mogu ograničavati mogućnosti izbora (npr. nepovoljne socio-ekonomske prilike).

Ljudi s razvijenom osobnom odgovornošću znaju da i komunikacija, kao i bilo koje drugo ponašanje uključuje niz vlastitih biranja. To znači da ne smatraju da npr. *nisu mogli ne vikati na nekoga jer ih je taj netko provocirao...* Osobna odgovornosti znači da je osoba svjesna svojih načina komuniciranja, te da je svjesna svojih osjećaja, razmišljanja i ponašanja.

Odgovornost

- za *osjećaje* uključuje njihovo prepoznavanje (je li npr. riječ o strahu ili ljutnji) i, ako je potrebno, usklađivati ih (npr. ako je učiteljica ljuta na svog sina, da ljutnju ne prenosi na svoje učenike i učenice);
- za *razmišljanje* odnosi se na biranje misli koje ne potiču anksioznost, depresiju, srdžbu ili (samo)okrivljavanje nego sigurnost, dobar odnos prema sebi i sa sobom
- za *ponašanje* obuhvaća odnos – verbalni i neverbalni prema drugima koji osoba želi imati prema drugima.

Izražavanje osjećaja

Da bi itko imao dobre odnose s drugima, mora najprije imati dobar odnos sa sobom. U središtu toga odnosa nalazi se sposobnost praćenja svojih misli, tjelesnih senzacija, osjećaja i ponašanja.

U tzv. zapadnoj kulturi u odgoju i odnosima više se naglašava razmišljanje, rješavanje problema, a vrlo se malo osvješčuju osjećaji, teško se prepoznaju i ne izražavaju se uvijek dovoljno jasno da bi ih drugi ljudi točno razumjeli. To je posebno teško u situacijama kada postoji rizik od odbijanja ili ismijavanja. Točno izražavanje osjećaja - jedan je od najtežih aspekata u stvaranju i održavanju odnosa s drugim ljudima. To ne znači, međutim, da se svi osjećaji uvijek moraju izražavati (kao u prethodnom primjeru s učiteljicom koja je ljuta svog sina). Zato odgovornost za osjećaje uključuje to da ih osoba:

1. osvješčuje (npr. *baš sam ljuta*)
2. prihvaća (*naljutilo me što sam očekivala da će mi prijateljica pomoći, a nije*)
3. usmjerava (*sad je neću nazvati jer mi se ne da slušati njezina opravdanja, nego ću pričekati da se malo smirim*)
4. prikladno izražava bez optuživanja drugih (*kad se čujemo reći ću joj da sam je čekala i da sam baš bila ljuta jer nije došla ili da mi je žao, ovisi što je bio razlog nedolaska*)

Potiskivanje osjećaja, naime, može biti uzrok problema s nekom osobom. Ako netko kaže da ga nešto veseli (npr. nečiji poziv za izlazak), a ne veseli ga, nego to kaže jer misli da je to

pristojno, ne želi uvrijediti drugu osobu, tom svojom izjavom riskira da će mu/joj se opet dogoditi ista ili slična situacija (poziv za izlazak) koju zapravo želi izbjeći.

Osim toga, kada si osoba ne prizna kako se osjeća, osjećaji upravljaju njome na njoj ne očit način, na primjer utjecanjem na *percepciju* tako da je ona selektivna i na *procjene* (ako si učitelj ne prizna da su mu neki učenici simpatici, a neki antipatici, onda to može utjecati na njegov odnos prema njima, no ako si to prizna, onda lakše može upravljati time da se pravednije odnosi prema njima). A ponekad drugi ljudi šalju poruku kako bi se trebalo osjećati, pogotovo u današnje vrijeme, kada postoji imperativ da svi cijelo vrijeme moraju biti sretni i zadovoljni, pa kad netko kaže da je ljut ili tužan, onda od prijatelja, kolega i drugih može čuti: *Nemoj biti tužan/ljut, nađi nešto da te razveseli!*

Jedna od uobičajenih zapreka koja ometa dobru komunikaciju osjećaja je mišljenje da su drugi ljudi uzrok nećijih osjećaja. Tako se npr. može čuti:

Kolegica me razbjesnila. Umjesto: *Ja sam se razbjesnila jer kolegica nije napravila ...*

Kolegica me razveselila. Umjesto: *Razveselila sam se jer je kolegica rekla...*

Kolegica me razočarala. Umjesto: *Razočarala sam se kad je kolegica napravila...*

Indirektno izražavanje osjećaja

Kada osoba nije svjesna svojih osjećaja, ili ih ne prihvaća, ili joj nedostaju vještine izražavanja, tada se osjećaji obično izražavaju indirektno. Ovo su neki primjeri:

<i>Indirektno izražavanje</i>	<i>Osoba kaže</i>	<i>Osoba osjeća</i>
Etiketa	Vi ste neodgojeni!	<u>Ljuti me</u> kad svi u glas pričate!
Zapovjed	Prekini!	<u>Boli me</u> kad to čujem.
Pitanje	Jesi li ti pri sebi?	<u>Brine me</u> kako se ponašaš.
Optužba	Ne poštuješ me!	<u>Razočarana sam</u> ako ne napraviš što obećaš.
Sarkazam	A, sjetila si se!	<u>Rastužilo me</u> kad mi nisi čestitala rođendan.
Odobranje	Super si!	<u>Sviđaš mi se.</u>
Neodobranje	Ti nisi normalan!	<u>Ne sviđaš mi se.</u>
Uvreda	Baš ste glupi!	Jako <u>sam se zabrinula</u> kad ste to napravili.

Indirektno izražavanje osjećaja ne daje jasnu poruku o osobi koja govori, a time ni što bi željela od osobe kojoj govori. Zapravo, većina onoga što se kaže, sadrži i neku poruku o osjećajima jer su osjećaji stalno prisutni, nekad više, a nekad manje intenzivno.

Evo nekoliko primera kako osjećaji mogu biti verbalizirani:

<i>Način izražavanje emocija</i>	<i>Primjer</i>
Imenovanje	Osjećam se razočarano. Sviđa mi se. Bijesan sam.
Senzorni opis	Osjećam se iscijedeo.

	Osjećam se kao da lebdim. Osjećam se kao da me netko lupio po glavi.
Opis aktivnosti na koju osjećaj pokreće	Najradije bih te bacila kroz prozor. Želim te temeljito protresti. Točno bih te ukrala i odvela.
Govorne figure	Osjećam se kao zmaj. Osjećam se kao Sizif. Osjećam se kao recycle bin.

Izravno izražavanje osjećaja pomaže u osvješćivanju osjećaja, u otkrivanju što je u podlozi nekog ponašanja ili odnosa prema nekome, a pomaže i u započinjanju dijaloga koji ima cilj poboljšati odnose.

Slika i samopoštovanje

Najopćenitije rečeno, slika ili pojam o sebi uključuje odgovor na pitanje: *Tko sam ja?* ili *Kakav/kakva sam ja?* (tzv. realno ja). Odgovori na to mogu raznoliki. A još raznolikiji kad se upita: *Kakav/kakva bih želio/željela biti?* (tzv. idealno ja). Ili *Što mislim da drugi misle o meni?* Ili *Što mislim da bi drugi željeli kakav/kakva da budem?*

Ako osoba doživljava razlike među tim slikama – realnim i idealnim (bilo iz svog kuta, bilo iz pretpostavljenog tuđeg kuta), tada je samopoštovanje osobe manje. Ako je razlika mala ili je nema, to znači da je samopoštovanje veće.

Samopoštovanje se sastoji od osjećaj vlastite vrijednosti i samopouzdanja. *Osjećaj vlastite vrijednosti* znači da osoba misli da zaslužuje da joj se događaju dobre stvari, dok *samopouzdanje* znači da osoba smatra da može, zna, želi nešto ostvariti ...

Postoji niz potvrda za to da su osobe visokog samopoštovanja boljeg fizičkog i psihičkog zdravlja, otpornije na stres, realnije, optimističnije, zadovoljnije poslom, školom i osobnim životom, kompetentnije u školi, poslu, socijalnim situacijama, uvjerenije da će njihovi napori dovesti do uspjeha, boljeg raspoloženja, manje depresivne, da prihvaćaju svoju odgovornost, da spremnije priznaju pogreške, da lakše uspostavljaju kontakte, da su otvorenije i iskrenije u komunikaciji, da češće sudjeluju u raspravama, da surađuju s drugima i postavljaju pitanja, da vode računa o dobrobiti drugih, razumiju njihove potrebe, spremnije pomažu, ali se i spremnije suprotstavljaju drugima, lakše podnose kritiku, manje su sklone konformizmu, spremnije su izraziti svoje mišljenje. To su ujedno i razlozi zašto se drugi ljudi rado druže s njima.

Otvorenost u interakciji od najbolje je koristi kad je podjednaka među sudionicima/sudionicama interakcije. Ljudi se obično osjećaju nelagodno kada je velika razlika između njih i njihovih sugovornika/sugovornica. Netko je vrlo otvoren i očekuje da i druga osoba bude takva, pa doživljava nepovjerenje ako ima dojam da je druga osoba zatvorenija. S druge strane, zatvorenija osoba doživljava kao naprad na privatnost ako druga osoba želi pričati o osobnim temama, bilo o sebi, bilo da se raspituje o sugovorniku/sugovornici. Preporuka za poslovnu komunikaciju je da otvorenost bude kraća, pogotovo u profesijama koje se bave ljudskim problemima. U takvim situacijama, naime, ljudi znaju biti posebno osjetljivi na usporedbe jer iskustva mogu biti samo slična, ali nikad identična.

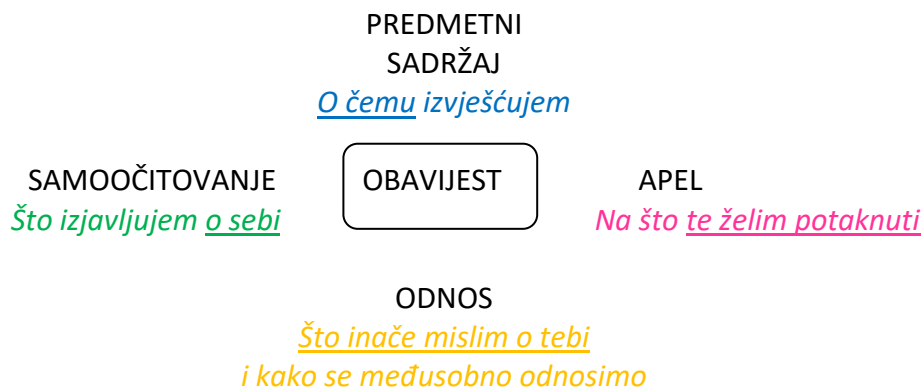
Ljubaznost i toplina posebno su važne u stvaranju prvog dojma, pozitivnog halo-efekta, primjerice pogotovo u situacijama kada prilika za drugi dojam ne mora postojati (npr. u trgovini u koju netko uopće drugi put ne mora ući ako mu/joj je prvi dojam bio loš). No, nije samo prvi dojam najvažniji. Ljubazan i topao odnos itekako su važni za ljude koji mnogo vremena provode zajedno jer im to suradnju čini ugodnijom. Osim riječima, ljubaznost se prenosi prvenstveno neverbalno: prijateljskim izrazom lica i tonom glasa, osmijehom, gledanjem u oči, okretanjem prema osobi,...

Stereotipi i predrasude predstavljaju česte šumove u komunikaciji. Nema osobe koja nema neke stereotipe i predrasude i njih ljudi nisu svjesni. Oni imaju obrambenu funkciju (čuvaju sliku koju osoba ima o sebi), utječu na percepciju (koja postaje selektivna), na učenje (uči se brže i lakše ono što je u skladu s vlastitim stereotipima i predrasudama), pamćenje (lakše i duže se pamti ono što je u skladu sa stereotipima i predrasudama) i na ponašanje (diskriminirajuće). Proces osvješćivanja spor je i težak upravo iz svih ovih navedenih razloga. Ipak, moguće je razvijanjem empatije, pokušajem gledanja stvari iz tuđeg kuta, upoznavanjem različitosti/sličnosti, ne korištenjem uvreda ili šala na tuđi račun.

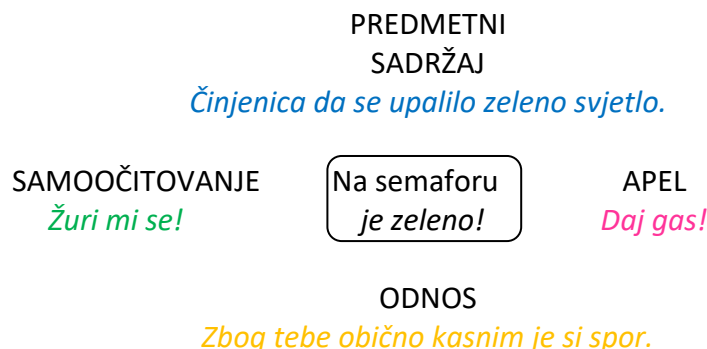
ASPEKTI PORUKE

Bilo koja verbalna poruka istodobno sadrži više poruka. To, s jedne strane čini proces komunikacije složenim i podložnim pogreškama, a s druge strane uzbudljivim i zanimljivim.

Četiri su osnovna aspekta poruke:



Primjer:



Kako će primatelj ili primateljica reagirati, ovisi o tome što je u ova četiri aspekta poruke. Na primjer, *apel* se može smatrati razumnim ili nerazumnim, prihvatljivim ili neprihvatljivim, može ga se poslušati, može mu se usprotiviti ili ignorirati. Ljudi su najosjetljiviji na poruku o *odnosu*. Neki doživljavaju da su mnoge poruke usmjerene na njih, odnosno protiv njih, primjerice, da ih omalovažavaju. Najzanemareniji dio poruke je *samoočitovanje*. Budući da je svatko sklon razmišljati prvo o sebi (kako je on/ona doživio/doživjela poruku, a to je onaj dio o odnosu), tako se obično zanemaruje što pošiljatelj/pošiljateljica poručuje o sebi (npr. da je tužna, da bi nešto željela, da je zabrinuta,...).

VAŽNOST KOMUNIKACIJE ZA MEĐULJUDSKE ODNOSI

U međuljudskim odnosima u kojima je cilj razvoj uzajamnog povjerenja i suradnje, komunikacija služi tome da se uspostavlja veze među osobama, da se pokazuje iskreno zanimanje za drugu osobu i da se dobro sluša što druga osoba ima za reći.

Za *uspostavljanje veze* nužno je koristiti i verbalnu i neverbalnu komunikaciju koje trebaju biti usklađene. Tako je nužan kontakt očima među osobama (a ne gledanje u mobitel), prijateljski pozdrav koji uključuje iskreni smješak (o osmijehu će biti više riječ u dijelu koji se bavi neverbalnom komunikacijom), pružanje pomoći kad je netko zatraži, ljubazno ophođenje, komentari ili pitanja koja pokazuje interes, a nisu nametljiva i ne traju dugo.

Pokazivanje iskrenog zanimanja za drugu osobu znači izlaganje istraživanju i riziku da se upoznaju ljudi koji imaju različita uvjerenja i vrijednosti. Ljudi se općenito radije druže s onima i više cijene one ljude koji imaju slične vrijednosti i uvjerenja njihovima. Naime, nešto što je *drugačije* može, u krajnjoj liniji, biti uznemirujuće – netko drugi mogao bi biti *u pravu* i poljuljati neka okorjela uvjerenja. Da se to ne bi dogodilo, ljudi će koristiti obrambene mehanizme, kao što je racionalizacija (*To su obične gluposti, dobro je da s njima nemam posla.*), projekcija (*Ona je vrlo rigidna kad tako razmišlja.*), itd. ili će tražiti sve više argumenata u korist svojeg stava. A najlakše je, u cilju neuznemiravanja vlastitih stavova, selektivno se družiti.

Za stvaranje i održavanje odnosa s drugim ljudima u prednosti su osobe koje imaju razvijene socio-emocionalne vještine. One bolje razumiju tuđe ponašanje, ugodnije se osjećaju u društvu nepoznatih osoba i drugi se ljudi osjećaju ugodnije u društvu s njima. Općenito se bolje snalaze u situacijama koje uključuje i druge ljude te lakše i više prihvaćaju širi raspon različitosti kod drugih ljudi. Pronalaze razlike među ljudima intrigantnima, zanimljivima, a ne prijetećima. Umjesto pogleda na svijet koji počiva na ekstremima tipa *dobro-loše* ili *točno-pogrešno*, razumiju da se mnoge stvari nalaze u brojnim nijanama između ekstrema.

Dojmovi o drugim ljudima

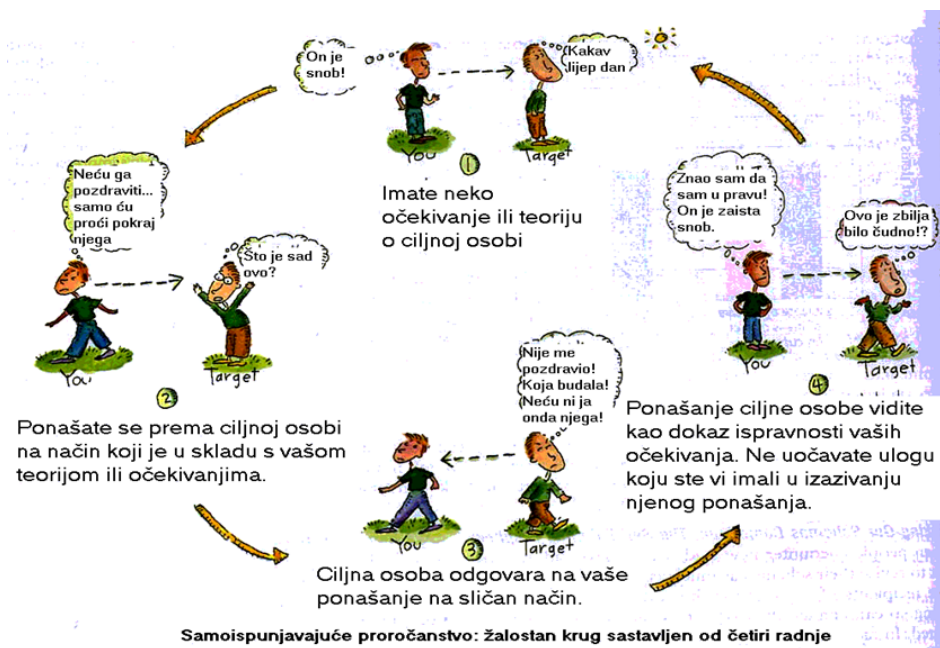
Svatko ima svoje dojmove, kako o sebi, tako i o ljudima oko sebe. Nije moguće ne stvoriti dojmove o svakome s kime se dođe u kontakt. To nije namjerna, planirana aktivnost u većini slučajeva. O drugim ljudima neki se dojmovi stvaraju samo na temelju manjeg broja informacija, a o nekima se stvaranju dužim kontaktima i upoznavanjem. Dojmovi stvoreni na

brzinu, poput prvog dojma, izloženi su većim pogreškama u odnosu na dojmove koji se stvaraju kroz više kontakata s nekom osobom. Razlozi za pogreške proizlaze iz stvaranja dojma na temelju nekog izoliranog postupka osobe koji može biti potpuno netipičan za tu osobu. *Npr. osoba na razgovor za posao dolazi u košulji s velikim brojem dugmadi i ostavlja dojam strpljive i pedantne osobe. Zapravo ta se dugmad ne zakopčava u potpunosti, nego je samo našivena, a osoba je inače prilično nestrpljiva i nije pedantna.*

Dojmove ljudi stvaraju i na temelju toga što je netko rekao o nekome, pa se s upoznavanjem osobe izravne informacije o njoj očitavaju u svjetlu već poznatih informacija, neovisno o tome jesu li one točne (*npr. Ona je htjela studirati u inozemstvu, pa nije uspjela. A zapravo to nije točno, to je netko nešto pogrešno povezo.*)

I naravno, dojmovi se stvaraju unutar okvira stereotipa i predrasuda koje svatko ima kao svoje šumove (*npr. Netko kaže da je nova kolegica članica Mense ili da je iz Slovenije, ili da ima četvero djece ili da je vegetarijanka,... i ljudi automatski imaju neke asocijacije i očekivanja s obzirom na to.*)

A kada netko očekuje da se neka osoba ponaša na određeni način, obično svojim ponašanjem takvo ponašanje druge osobe isprovocira ili interpretira u skladu sa svojom teorijom/očekivanjem. To se naziva *samoispunjavajućim proročanstvom (ili još Pigmalionovim efektom ili Rosenthalovim efektom)* i njegov je ciklus prikazan na Slici 1.



Slika 1 Ciklus samoispunjavajućeg proročanstva

Samoispunjavajuće proročanstvo ne odvija se svjesno i namjerno, nego automatski. Može se smanjiti ili izbjeći razvijanjem iskrenog interesa za druge ljude.

Postavljanje pitanja

Da bi se razgovor održavao i vodio, potrebno je imati razvijenu vještinu postavljanja pitanja. Ako netko samo odgovara na pitanja, a ne postavlja ih, ubrzo će druga strana to shvatiti kao nedostatak zanimanja za nju i interes za održavanjem razgovara će usahnuti.

Postavljanje pitanja može imati za cilj *ohrabriti* sugovornika/sugovornicu da priča (ako su poticajna, ne previše osobna, nenametljiva,...), može imati za cilj *privesti razgovor kraju* (npr. ako se pita: Imate li još pitanja? ili ako su pitanja neugodna, osoba će se povući i izbjegavati), a cilj postavljanja pitanja može biti da *usmjeravaju razgovor* željenim tijekom.

Vrste pitanja

Otvorena pitanja počinju s: *Kako? Kada? Što? Tko? Gdje? Koliko?* Među ova pitanja logično se ubraja i pitanje *Zašto?* No s njime valja biti oprezan jer ono može djelovati agresivno i optužujuće. Treba razmisliti o tome da ga se preformulira (npr. *Koji bi bili razlozi...? Zbog čega je to ...? Što se dogodilo...?*)

Svrha im je da potiču i produbljuju razgovor, a u manje djece da potiču lingvistički razvoj. Kada se postavljaju otvorena pitanja, aktivnija je osoba koja odgovara.

Zatvorena pitanja počinju obično s: *Jeste li...? Zna li...?*

Svrha im je uglavnom da se dodatno nešto provjeri. Kada se postavljaju zatvorena pitanja, aktivnija je osoba koja postavlja pitanja. Opasnost sa zatvorenim pitanjima je da pasiviziraju sugovornika/sugovornicu (jer su odgovori *Da/Ne*) i ne potiču razgovor.

Učinkovito održavanje i poboljšavanje konverzacije počiva na principima uvažavanja i ne osuđivanja drugih osoba. Neki od učinkovitih primjera održavanja konverzacije su: započinjanje s pozitivnim ili neutralnim rečenicama, postavljanje otvorenih pitanja, davanje sugovorniku/sugovornici vremena za odgovor, dogovor/suglasnost za promjenu teme, a ne naglo preusmjeravanje, umjereno pričanje o sebi, izricanje svoga stava bez obezvrjeđivanja druge osobe te dozvoljavanje mogućnosti drugačijeg gledišta bez procjenjivanja ispravnosti tuđeg stajališta.

VERBALNA KOMUNIKACIJA

Za verbalnu je komunikaciju karakteristično da se poruke izmjenjuju **riječima**. Riječi se mogu razmjenjivati *usmeno* i *pisano*. U usmenoj verbalnoj komunikaciji osnovi komunikaciji oblik je *razgovor*, a on počiva na dvije temeljne vještine: *govorenju* i *slušanju*.

Na umu valja imati da su **riječi** simbolički prikaz misli te da je njihovo značenje dogovorno i kulturno uvjetovano. Dokaz za to je postojanje mnogo jezika, dijalekata i žargona. Smisao izgovorenoga i napisanoga izvodi se iz konteksta. Primjerice riječ *lijepo* može u nekom kontekstu označavati divljenje (npr. *Nakon bure more je lijepo i čisto.*), a u nekom drugom od kontekstu može se odnositi na razočaranje i ogorčenost (npr. *Lijepo ste mi to smjestili!*). Verbalna je komunikacija, uglavnom za razliku od neverbalne, većinom pod svjesnom kontrolom. Ljudi namjerno govore i pišu, a verbalne poruke mogu biti direktne (*Molim te, zatvori prozor!*) i indirektne (*Hladno mi je!*). Ponekad ovisi o kulturnoj sredini je li poželjnije komunicirati na direktan ili indirektan način, a ponekad ovisi o osobnim stilovima kako se tko

izražava. Ako nije riječ o uobičajenom kulturnom obrascu, individualni izbor indirektnih poruka obično može biti izvor nesporazuma.

Vrste verbalne komunikacije

S obzirom na svrhu, verbalna komunikacija može biti: kognitivna, ekspresivna, persuazivna, instrumentalna i socijalna. Svrha je *kognitivne* verbalne komunikacije prenošenje informacija (npr. *Na izlet idemo sljedeću subotu.*). *Ekspresivna* verbalna komunikacija za cilj ima prenijeti emocije osobe drugima (npr. *Baš sam se oraspoložila kad sam ovo čula!*). Korištenjem *instrumentalne* komunikacije osoba nastoji nešto dobiti. Ovdje se postavlja neki zahtjev, molba (npr. *Molim te dodaj mi onaj papir.*). U *persuazivnoj* verbalnoj komunikaciji svrha je prenijeti stavove, uvjerenja nekome. To se čini u reklamama, kampanjama, ali i u interpersonalnoj komunikaciji (npr. *Evo, zaključujem da smo ovo odlično obavili!*). *Socijalnom* komunikacijom održavaju se odnosi među ljudima (npr. *Baš mi je drago da si me pozvala.*). Dakako, ponekad ista poruka ima više ciljeva npr. socijalni i ekspresivni (*Baš mi je drago da si me pozvala.*), a izvor nesporazuma je kada osoba koja šalje poruku (npr. *Baš mi je hladno.*) ima na umu jedan cilj, npr. instrumentalni (očekuje da druga osoba zatvori prozor), dok osoba koja prima poruku ima na umu drugi cilj, npr. ekspresivni (smatra da je druga osoba samo izvijestila o svojem stanju).

Izbor riječi

Koje će riječi osoba izabrati u verbalnoj komunikaciji, ovisit će o više faktora:

- o tome s kime razgovara (npr. znanstvenica će koristiti tzv. žargon struke kada govori s kolegicama i kolegama na znanstvenom skupu, a kada prenosi iste spoznaje javnosti putem medija, koristit će riječi koje su razumljivije laicima)
- o ulogama osoba u nekoj situaciji (npr. voditelj može na dnevniku formalnije razgovarati sa svojim sugovornikom, koji mu je inače prijatelj, nego kad se druže izvan televizije, privatno)
- o temi razgovora (npr. razgovara li se o genetski modificiranoj hrani ili se ogovaraju susjedi)
- o cilju razgovora (npr. želi li se nekoga nagovoriti da potpiše peticiju protiv postavljanja bazne stanice teleoperatera ili se poziva prijateljica na kavu da popričaju o tome kako im je bilo na izletu).

Riječi kao prepreke

Budući da je značenje riječi dogovorno i budući da ovisi o kontekstu i poznavanju konteksta, brojne su mogućnosti da im ljudi koji ih razmjenjuju ne pridaju identično značenje. Ovdje su neki od primjera kako može doći do šumova u verbalnoj komunikaciji:

Količina riječi

I previše i premalo riječi može predstavljati prepreku. Nije uvijek jednostavno naći pravu mjeru. Kada je nekome do neke teme jako stalo, često se događa da preplavljuje pričom ljude kojima do iste teme i nije toliko stalo. Ovdje je opasnost da će osoba kojoj nije toliko stalo slušati površnije i selektivnije. Također, zbog velike količine informacija veća je

vjerojatnost da se neke i pomiješaju (vidjeti pod *asimilacija* i *racionalizacija*). Poruka može nekome biti prekratka, s nedovoljno informacija, pa nije jasno točno što je trebalo biti preneseno (npr. poruku *Uzmi!* netko može reći u značenju *Uzmi pa ćeš koristiti kad ti bude trebalo!* a netko može shvatiti kao: *Uzmi i upotrijebi sad!*). Kada je riječ o duljim porukama kod kojih je veći rizik da se neke informacije izgube ili pogrešno razumiju, preporuka je da se šalju u pisanom obliku jer se njih može u izvornom obliku duže zadržati i provjeriti.

Izoštavanje

Nerijetko se u prijenosu poruka događa izoštavnje, a to je da se upamte selektivno neki dijelovi poruke, dok se ostali zanemare ili zaborave (npr. *Sastanak je u četvrtak, 20. 3. u 12 sati.* i netko samo obrati pažnju na četvrtak i 12 sati te dođe jedan četvrtak prerano ili prekasno).

Denotativno i konotativno značenje

Riječi imaju denotativno i konotativno značenje. Denotativno je ono rječničko, doslovno značenje nekog pojma (npr. zapapriti = dodati dosta papra u jelo), dok je konotativno preneseno značenje (npr. zapapriti = nekome nešto otežati). Veća je vjerojatnost različitog razumijevanja u slučaju konotativnog značenja.

Upotreba riječi na neuobičajen način

Ljepota s riječima je da ih se može kombinirati na neograničeni broj načina. Zato nikad neće biti napisani svi romani, sve pjesme itd. Nekad se događaju i neuobičajene kombinacije riječi, pa netko tko čuje izjavu *da je vrijeme južno* (poput juhe – mutno), može misliti da nije dobro čuo, te je zamijeniti uobičajenijim – *da je vrijeme južno* ili možda *da je južina*.

Nejasnoća, dvosmislenost

Budući da ljudi imaju različita iskustva, razmišljanja, osjećaje, asocijacije, a da u međusobnom susretu ne moraju (i ne mogu) sve znati jedni o drugima, onda lako može doći do nerazumijevanja: nekome je posve jasno što misli kad kaže: *Ova maneštra ima okus kao kad moja mama radi*, a osoba koja je to skuhala ne mora znati je li to zamišljeno kao kompliment ili kritika.

Različita preciznost izražavanja

Čest je slučaj da dođe do nesporazuma kada ljudi imaju različita shvaćanja poruke jer npr. obje osobe, ona koja poruku šalje i ona koja poruku prima, smatraju da je sve jasno, no imaju različita razumijevanja. Komunikacija je samo rezultat naših vrijednosti, ali i percepcije i iskustva. Tako će, na primjer netko upitati: *Imaš li malo vremena?* misleći pritom na pola sata, dok će netko reći: *Imam*, imajući na umu 10 minuta.

Stručni žargon

Tipičan je primjer stručnog žargona kao prepreke kada se osoba obrazovala u jednom jezičnom području, pa prelazi u drugo. Npr. išla je u školu za medicinsku sestru u Danskoj, a zaposlila se u Norveškoj. Ili npr. na zavodu za zapošljavanje promijenila se terminologija: termin *redovno javljanje* zamijenjeno je terminom *individualna konzultacija*. Djelatnica je osobi koja se javila rekla da *više nema redovnog javljanja*, bez dodatka da se to po novome zove individualna konzultacija. On je to shvatio kao: *Dobro, više se ne moram javljati* i nije se javljao.

Brzina izražavanja

Ovisno o situaciji razgovora, brzina izgovaranja riječi različito je prikladna. Primjerice, na predavanju ili na televiziji poželjno je govoriti sporije nego u razgovoru s prijateljem u šetnji jer brzina ima veze s razgovjetnošću i jasnoćom. U javnoj i masovnoj komunikaciji manja je ili nikakva vjerojatnost da netko postavi pitanje jer nije dobro čuo ili razumio, dok je prijatelju u šetnji to manji problem ili uopće nije.

Asimilacija i racionalizacija

Dvije uobičajene nenamjerne i nesvjesne greške pamćenja koje se mogu očitovati kao distorzije u komunikaciji su *asimilacija* i *racionalizacija*. Asimilacija predstavlja uklapanje nove informacije u neku već poznatu (npr. *Jasna poziva na kavu u svoj ured*. A netko, poznavajući Jasnin običaj da poziva na kavu u kantinu, asimilira poziv prema kantini.). Racionalizacija označava davanje vlastite logike u poruku koja nema takvu logiku ili je nedovoljno razrađena (npr. Netko kaže: *Mira je kupila karte za kino* a osoba koja je to čula prenosi dalje: *Mira je bila u kinu*.).

Stavovi (stereotipi, predrasude)

I verbalna komunikacija pod utjecajem je pristranosti kao što su stavovi, stereotipi, predrasude (npr. ako netko ima negativne predrasude prema ljudima iz Hrvatske i to inače pokušava kontrolirati i ne dati do znanja eksplicitno, ipak mu se može potkrasti u izjavi: *On je iz Hrvatske, ali je dobar čovjek*.).

Izbor riječi

Izbor riječi može utjecati na vjerojatnost da budu različito shvaćene. Ne postoji garancija da će primatelj/primateljica poruku sigurno shvatiti točno onako kako je to pošiljatelj/pošiljateljica planirala/planirao. Za neke je riječi vjerojatnije da će izazvati neugodne emocije (npr. psovke, nepristojni izrazi), a za neke da će izazvati ugodne emocije (npr. komplimenti, pozitivne povratne informacije).

Za neke je situacije moguće upotrijebiti riječi koje imaju manju vjerojatnost da budu shvaćene s otporom, strahom, oprezom. Na primjer, različito zvuče sljedeće rečenice:

Ne mogu se naći s tobom u srijedu.

Mogu se naći s tobom u utorak ili četvrtak.

Molim vas, nemojte biti tako glasni!

Molim vas za malo tišine. Hvala!

Evo nekoliko primjera kako je moguće različito opisivati istu osobu:

zločesta – živahna
lijena – nezainteresirana
rigidna – čvrstih uvjerenja
neprikladna – slobodna
neuredna – zaokupljena bitnim stvarima
neodlučna – oprezna

želi se dokazati – vrijedna
nerealna – maštovita
mušičava – nepredvidiva

Kako se nositi s ljutitim sugovornikom/ljutitom sugovornicom

Poslovna i privatna realnost uključuje osobe koje se ponekad naljute. Ako je riječ o poslu, mnogi to doživljavaju kao problem jer im poslovni cilj nije imati ljutite sugovornike/sugovornice. Dugoročna ljutnja smanjuje uspješnu suradnju, može rezultirati slabijim učinkom na poslu i svakako narušenim odnosima, a ako je riječ o klijenticama i klijentima, onda svakako i nezadovoljstvom.

Tehnike koje mogu pomoći u smanjenju ljutnje i većem fokusiranju na rješavanje problema i poboljšanje odnosa mogu biti sljedeće:

Reflektiranje

Reflektiranje znači da osoba sugovorniku/sugovornici kaže ono što primjećuje na njoj/njemu, poput zrcala, bez predbacivanja ili osuđivanja. Na primjer:

Vidim da si ljut na mene jer nisam napravila ono što sam obećala.

Ova informacija vas je uznemirila i naljutila.

Priznavanje pogreške

Ljudi se često, kad osjete napad druge osobe, brane tako da napadaju natrag, iako su svjesni da stoji ono što im je netko prigovorio. No priznavanje greške ljudi slabijeg samopoštovanja doživljavaju kao dokaz da manje vrijede. Priznavanjem pogreške može se smanjiti ljutnja sugovornika/sugovornice, barem u onom dijelu u kojem joj se ne osporava da je u pravu. Na primjer:

U pravu si. Nisam to napravila.

Imate pravo, to je moj propust.

Usmjeravanje na konkretan postupak

Ponekad nije jasno otkud razlog za ljutnju. Neki ljudi se znaju povući, neki nagađaju što bi mogao biti razlog, a neki jednostavno pitaju:

Molim te, možeš li mi točno reći što sam to učinila što te je toliko naljutilo?

Neki se ljudi lakše usmjeravaju na akciju, pa im je moguće reći npr.

Vidim da ste ljuti, možete mi reći koji bi bio razlog pa da vidimo je li to moguće riješiti.

Odgađanje rasprave

Ponekad je ljutnja bliže bijesu i treba doslovno odmak i hlađenje. Intenzivne emocije se sigurno smiruju, mada ne nestaju, ali lakše je kad je val ljutnje smanjen. Npr.

Čujem što mi govoriš. Trebam malo vremena da razmislim o tome.

Ovo nas je vrlo uznemirilo. Predlažem da se nađemo malo kasnije/sutra i da vidimo što možemo učiniti.

Dakako, moguća je istovremena upotreba više tehnika. Vrlo je važno da osoba koja te poruke daje zaista i vjeruje u to da je to ispravan način jer će u tom slučaju te verbalne poruke biti

praćene i sukladnim neverbalnim ponašanjem, pa će zajedničke, verbalne i neverbalne poruke biti uvjerljivije.

Rasprava i dokazivanje tko je u pravu ne dovode do toga da se ljudi usuglase oko zajedničkog rješenja (osim, možda, da se ne mogu dogovoriti, ali i za to moraju biti smireni). Raspravljavanje i dokazivanje pobuđuju aktivnost živčanog sustava, a vrlo uznemireni živčani sustav otporan je na usvajanje novih sadržaja. On samo reproducira ono što mu je već dobro poznato.

Za bolju verbalnu komunikaciju

Da bi se povećala vjerojatnost da se verbalna poruka shvati onako kako je pošiljatelj/pošiljateljica namjeravala, korisno je razmotriti:

- *cilj* poruke (što se njome želi postići)
- *kome* je namijenjena (poznavajući primatelja/primateljicu poruke, kojim riječima je poruku najbolje izraziti i kojim je kanalima prenijeti)
- tko je *prava osoba* za prenošenje poruke te
- postoji li vjerojatnost da će primatelj/primateljica *pružiti otpor* poruci i što je moguće učiniti da se to smanji.

Djelotvorno komuniciranje uključuje upotrebu kratkih, jednostavnih i konkretnih poruka te korištenje primjera i usporedbi. Ako razgovor traje duže vrijeme, dobro je svako malo ponoviti i sažeti što se govorilo. I, na koncu, može biti korisno pitati osobu/publiku ima/imaju li pitanja, je li im bilo razumljivo. Naravno, ako i misle da jest, i dalje ne mora značiti da su sve razumjeli na onaj način kako je to pošiljatelj/pošiljateljica želio/željela.

PISANA KOMUNIKACIJA

Brojni su razlozi zbog kojih se pišu poslovna pisma: da bi se odgovorilo na upite ili traženja informacija, da bi se nešto raspravljalo ili pregovaralo, da bi se potvrdili detalji usmene komunikacije, da bi se kupili ili prodali proizvodi ili usluge, da bi se nekog informiralo o zapošljavanju, davanju otkaza, discipliniranju ili nagrađivanju, da bi se poslale žalbe ili odgovorilo na njih,...

No bez obzira na svrhu, pisma prenose dobre vijesti, prenose loše vijesti, nagovaraju ili informiraju.

Pisma s dobrim vijestima

Preporuka je da se dobra vijest navede već u prvoj rečenici (*Poštovani kolega Andriću, naše je povjerenstvo odlučio dodijeliti Vam mjesto voditelja Odsjeka za međunarodnu suradnju.*). Dalje glavni dio teksta pruža detalje (*Razlozi zbog kojih smo se odlučili dodijeliti to mjesto Vama su...*). Informacije koje konstruktivno upućuju kako se eventualni nedostaci mogu riješiti nastavljaju se dalje. Ovo je dobra prilika da se na njih ukaže (*Kako bi Vaše jezične kompetencije u njemačkom jeziku udovoljile potrebama radnog mjesta, u narednih godinu dana očekujemo da se educirate i dosegnete minimalno razinu B2...*).

Ton pisma treba biti ljubazan, izravan, profesionalan i motivirajući.

Pismo završava motivirajuće pozitivno (*Radujemo se što postajete dio naše tvrtke*).

Pisma s lošim vijestima

U ovakvom je pismu cilj javiti loše vijesti, ali učiniti to dobronamjerno. Ako je prikladno, dobro je zahvaliti osobi (npr. *Hvala Vam što ste se javili na natječaj*) ili zahvaliti se² (*Hvala Vam na ponudi, ali odlučili smo se za drugu opciju*.)

Obično se ovakva pisma započinju s pozitivnom ili neutralnom izjavom (npr. *Povjerenstvo je zaprimilo 35 molbi...*). Zatim se navodi glavna (loša) vijest (... *te Vas obavještavamo da Vaše kompetencije, iako u dobroj mjeri prisutne, ipak u potpunosti ne udovoljavaju potrebama ovog radnog mjesta*). Kadgod je moguće, dobro je navesti razloge ili objašnjenje postupaka (npr. *Bilo je kandidata i kandidatkinja s više iskustva na takvom radnom mjestu, što je za ovaj posao prednost*). Preporuča se, ako je to prikladno, završiti pismo u pozitivnom tonu (*Za kompetencije sličnije Vašima uskoro ćemo raspisati drugi natječaj, pa razmislite o tome da nam se javite*.)

Pisma nagovaranja

U pismima nagovaranja cilj je prevladati eventualni (očekivani) početni otpor. To su uglavnom prodajna pisma, molbe za financiranje, molbe za uslugu, suradnju ili resurse, nagovaranje primatelja/primateljice da prihvati neko gledište,...

U takvim se pismima obično preporučuju sljedeće strategije: započeti s analizom publike (dob, spol, obrazovanje,...) i koristiti prikladnu motivacijsku teoriju, zatim logično redati argumente. U obraćanju je dobro započeti osobnim uvodom (npr. *humanitarna organizacija koja traži donaciju može započeti s pričom o osobi čiji je život promijenjen nakon što je primila pomoć organizacije*), upotrebljavati aktivne konstrukcije i živi jezik. Važno je povećati vjerodostojnost, ali bez kompromitiranja istinitosti. Potrebno je privući pažnju npr. pomoću neobičnog teksta (npr. *Želite li za sebe nešto trajnije? Smatrate li da i životinje imaju pravo na...?*) ili upadljivih slika.

Važno je, u konačnici, da je proces nagovaranja etičan.

Informativna pisma

Informativna se pisma pišu kada se traže rutinske informacije ili kada se pružaju informacije kao odgovor nekom upitu.

Na početku se uglavnom navodi svrha pisma (*Poštovana gospođo Andrić, dobio sam Vaše pitanje o cijenama naših usluga*). Ton pisma treba biti uljudan i impersonalan. Piše se s pretpostavkom da će primatelj/primateljica pozitivno reagirati. Ako je riječ o zahtjevu, tada je potrebno prije navođenja zahtjeva obrazložiti razlog(e). Kada je to moguće, treba navesti i moguću korist (*Uplatom donacije bit ćete oslobođeni plaćanja poreza...*)

Kada je zahtjev složen, radi bolje percepcije i razumijevanja, bolje ga je razlomiti na stavke.

Pismo se završava uljudnim tonom uz rezimiranje - ponavljanjem zahtjeva.

Na kraju je dobro pružiti detalje za daljnje kontaktiranje.

Dopis za medije

Dopis za medije treba započeti s konkretnim informacijama da se na prvi pogled osobe u medijima mogu brzo odlučiti je li im to zanimljivo, uklapa li se u njihovu programsku orijentaciju i je li, uopće, vrijedno daljnjeg čitanja ili nije.

² zahvaliti = hvala; zahvaliti se = hvala, ne bih/hvala, ne prihvaćam

Dopis za medije obično uključuje sljedeće elemente:

Datum: Današnji datum – dan, mjesec, godina
Za: Popis medija
Od: Ime pošiljatelja/pošiljateljice, funkcija
Predmet: Naslov predmeta
Prva rečenica: Što? Tko? Gdje? Kad?
Obrazloženje: Zašto?
Kontakt: Broj telefona/mobitela, e-mail adresa
Potpis: Ime, prezime, funkcija
Prilog: 1,5 – 2
Tekst: do 1 stranice

Izveštaji

Izveštaji se koriste s različitom svrhom: da pomognu prilikom donošenja odluka, planova, strategija, da pruže informacije, kao izvori podataka prilikom rješavanja nekih problema,... Opseg im može biti od nekoliko stranica do nekoliko svezaka. Često prikazuju veliku količinu informacija, pa ih treba pažljivo organizirati da budu razumljivi publici kojoj su namijenjeni.

Neki od oblika izvještaja su: izvještaji o znanstvenom istraživanju, prognoze prodaje, izvještaji o aktivnostima, dokumenti o stanju, upute, izvještaji o proizvodnji,...

Standardni format izvješća uključuje popratno *pismo ili dopis* (u kojem se obraća nekome tko izvještaj traži i navodi se ukratko što izvještaj sadrži i na koji se period odnosi). Zatim slijedi *naslovna stranica, sažetak i sadržaj*. Potom dolazi uvod, prikaz podataka te završava zaključcima i preporukama. Na kraju se nalaze prilozi i popis izvora (literature).

Elektronička pošta

Kod slanja e-pošte na nekoliko elemenata valja obratiti pažnju i provjeriti ih prije slanja: je li primatelj/primateljica baš onaj/ona kome/kojoj želimo poslati poštu, je li adresa točna, treba li kome slati u kopiji (Cc) ili u nevidljivoj kopiji (Bcc). Ako se šalje privitak, provjeriti je li uopće priložen. Pravila pristojnog komuniciranja elektroničkom poštom ne dozvoljavaju slanje reklama i lančanih poruka.

SLUŠANJE

Govorna verbalna komunikacija uključuje govorenje i slušanje. Postoji izreka koja kaže da imamo dva uha i jedna usta da bismo dvostruko više slušali nego govorili. Postoje podaci koji govore u prilog tome da malo ljudi zna dobro slušati. Provjere pokazuju dosta poražavajuće podatke – veći dio sadržaja komunikacije se ignorira, krivo razumije ili odmah zaboravi. I pritom se pažnja ne usmjerava na sva četiri spomenuta aspekta poruke.

Vrste neslušanja

Više je načina na koje ljudi nedovoljno dobro slušaju svoje sugovornice/sugovornike:

Pseudoslušanje – osoba samo izgleda kao da sluša, ali to ne čini (npr. pritom piše na mobitel, radi na kompjuteru, gleda TV i samo tu i tamo kimne glavom i kaže *aha, da da*)

Jednoslojno slušanje – osoba prima samo jedan dio poruke (npr. verbalni sadržaj), a druge ne (npr. neverbalni), pa vjeruje da je npr. sugovornik dobro, samo zato što je rekao *Dobro sam*, ali osoba nije pratila da se neverbalno događa suprotno, da sugovornik tresе nogom, lupka prstima itd.

Selektivno slušanje – osoba sluša samo ono što je posebno zanima, ostalo ignorira (npr. sluša kad je riječ o nekome koga poznaje,...)

Otimanje riječi – osoba sluša tek toliko da ugrabi priliku za vlastiti govor

Obrambeno ili defenzivno slušanje – osoba sve shvaća kao napad na sebe, na što reagira obranom i protunapadom

Slušanje u zasjedi – osoba samo pazi na propust ili nejasnoću u onome što druga osoba iznosi kako bi je mogla napasti

Aktivno slušanje

Dok je neslušanja više vrsta, dobro je slušanje samo jedno. Ono uključuje dva glavna elementa: a) **usmjeravanje pažnje** na ono što osoba govori i osjeća i b) **uzvratanje vlastitim riječima** kako je poruka doživljena.

Više je **razloga** za prakticiranje aktivnog slušanja. Ono pokazuje interes, a možda i brigu za osobu koja govori i vodi do bolje informiranosti o toj osobi, odnosno o situaciji o kojoj govori. Potiče odvijanje daljnje komunikacije i time povećava vjerojatnost veće suradnje i boljeg rješavanja problema ako ga ima. Aktivno slušanje smiruje ljude i napete situacije jer razjašnjava nejasnoće i tako povećava šansu za stvaranje ili održavanje dobrih međuljudskih odnosa. Konačno, u socijalnom učenju poznato je učenje promatranjem, pa model koji aktivno sluša može biti primjer po kojem drugi mogu učiti.

Obilježja aktivnog slušanja

Aktivno slušanje više je od puke sposobnosti da se čuju riječi. Ono obuhvaća razumijevanje poruke, situacije i druge osobe. Upotrebom aktivnog slušanja nadilaze se prepreke u komunikaciji jer se provjerava točnost primljene poruke i pojašnjava se bilo što što zvuči nedovoljno jasno. Aktivno slušanje uključuje empatiju jer šalje sljedeće poruke osobi koja govori:

Razumijem što mi govoriš.

Zanima me to što govoriš.

Stalo mi je do toga što govoriš.

Prihvaćam to što govoriš kao tvoje viđenje i doživljaj.

Ne vrednujem i ne omalovažavam te.

Takvo slušanje omogućuje osobi koja govori da se osjeća ugodno, da ima povjerenje u osobu koja je sluša i da lakše izrazi ono što je željela reći.

Smjernice za aktivno slušanje

Ne nuditi savjete

U aktivnom slušanju naglasak je na slušanju osobe koja nešto ima za reći. Općenito, davanje savjeta ide u red prepreka u komunikaciji, o čemu će biti više riječi kasnije.

Ne prosuđivati osobu

Prosuđivanje osobe znači da si netko uzima za pravo biti mjera za nešto. Etički to nije prihvatljivo. Reći nekome: *Koji si ti idiot! Kako si ti lijen!* označava osobu u cijelosti i zapravo joj ne daje priliku da u nekim segmentima bude drugačija. Tako neki ljudi lakše postaju ono što im drugi (osobito ako su im to važni ljudi, poput roditelja, nastavnika/nastavnica, nadređenih,...) kažu da jesu. No, to ne znači da se svakome sa svakime treba slagati u mišljenju. Velika je razlika između izjave *Ti si zbilja luzer!* i izjave: *Ovaj put ti nije uspjelo.*

Osvijestiti svoje emocionalno stanje, umor...

Nije svaka situacija idealna za razgovor. Ljudi su nekad umorni, napeti, gladni, nervozni, okupirani problemima, ljutnjom, tugom, ili naprosto nemaju (dovoljno) vremena za neki razgovor. U takvim situacijama, kada osoba procijeni da joj nije do razgovora ili da za njega nema (dovoljno) vremena, pošteno je da potencijalnoj sugovornici/potencijalnom sugovorniku kaže da nije za razgovor sada (može navesti i razlog, ali ne mora), ali da može nekom drugom prilikom, koju treba konkretizirati. Ili npr. može reći: *Možemo se naći, ali ja sam danas malo napet jer čekam neke vijesti, pa da znaš da to nema veze s tobom.*

Razmisliti o svojim stavovima

Kad netko zna da će razgovarati s osobama s kojima se oko nečega ne slaže, dobro je razmisliti i o svojim stavovima: kako su nastali, na čemu se temelje, jesu li se uvijek pokazali dobrima/korisnima, koliko su važni za neku temu, kakav je odnos s nekim ljudima,... jer stavovi mogu predstavljati velike šumove u komunikaciji. Npr. ako učiteljica zove roditelje na razgovor zbog izostajanja učenice s nastave, ona može razmišljati s čime sve ljutnja koju osjeća ima veze – s prošlim razgovorom s roditeljima, s ponašanjem učenice, s odnosom s kolegicom koja se žalila na učenicu... itd. i u tome procijeniti što je važno, što može biti prepreka, što može biti razlog...

Odlučiti slušati

Za aktivno slušanje potrebna je predanost. Ona uključuje i otklanjanje distraktora (isključivanje TV-a, gašenje mobitela, ne upuštanje u paralelno razgovaranje s drugim ljudima,...). Neki razgovori uključuju i pripremu (npr. neke dokumentacije, podataka,...). I suzdržati se od brojnih prepreka (psiholoških šumova) koje se navode u sljedećem poglavlju.

Prilagoditi govor tijela

Neverbalna komunikacija odražava donešene odluke. Ako je osoba odlučila aktivno slušati, onda će se držati na ugodnoj udaljenosti (ne prijeteće blizu, niti distancirano daleko), bit će licem okrenuta prema sugovorniku/sugovornici (a ne kompjuteru, mobitelu,...), povremeno će kimnuti glavom kao znak da čuje, gledat će osobu u oči i biti na istoj razini očiju (ne na stolicama različite visine), izbjegavat će ometajuće pokrete (gledanje na sat, u kompjutor, prćkanje po mobitelu,...).

Ne prekidati

U aktivnom se slušanju sugovorniku/sugovornici ne upada u riječ, ne pogađa se što je ona htjela reći, nego je se pušta da dovrši ono što je htjela reći. Čeka se pauza u njezinom govoru prije odgovaranja. Naravno, to ne znači da se pušta ljude da govore beskonačno dugo. Ako je potrebno prekinuti ih, to se jednostavno može reći npr. *Razumijem što ste mi ispričali. Sad nije potrebno da čujem sve detalje. Sad bih vas zamolila da mi kažete još...* Ili: *Shvaćam. Sad bih volio da se usmjerimo na ovu temu...* Ili: *Oprostite, ovdje ću vas prekinuti jer imam sljedeću obavezu za 10 minuta. Voljela bih to vrijeme iskoristiti da što efikasnije zaključimo ovo što smo govorili...*

Slušati sva četiri aspekta poruke

Ljudi su najskloniji čuti poruku o odnosu, a zanemariti onu o samoočitovanju. No o ovome je već bilo riječi ranije.

Pojasniti nejasno

U aktivnom slušanju potencijalni se šumovi smanjuju razjašnjavanjem nejasnoga. Osoba koja aktivno sluša postavit će pitanje ako nešto ne razumije, postavit će i otvorena i zatvorena pitanja, reći da joj nije jasno. A pitanja će, osim osobi koja sluša, nekad pomoći i osobi koja govori da si razjasni što u stvari misli ili želi. Npr.

Sad mi nije više jasno – želiš ili ne želiš otići na taj put? Izgleda mi kao da si u dilemi.

Tako ti se čini? Hmm, pa, vidiš, sad ni ja više nisam sigurna, a prije mi je izgledalo kao da želim.

Provjeriti što je primljeno

Važan dio aktivnog slušanja odnosi se na povremeno rezimiranje i parafraziranje rečenoga, a to znači da se ukratko kaže vlastitim riječima što je osoba čula od poruke.

Naime, ako se neke neizrečene stvari *podrazumijevaju*, to može voditi *nerazumijevanju*. Npr. ako netko kaže *Vidimo se kod mene prije posla*, to može biti shvaćeno kod njega/nje kući, ali i kod njega/nje na poslu, prije nego što počne raditi. Svatko može podrazumijevati na svoj, ali različit način.

Ili ako netko kaže *Znaš, kolegica nije došla*, to može ukazivati na nešto dobro (npr. zbog toga je osoba imala više vremena za nešto drugo), ali i na nešto loše (npr. zbog toga osoba nije uspjela napraviti neki posao).

Zato je dobro upotrijebiti kratku rečenicu ili pitanje u trenutku kad sugovornik/sugovornica napravi kratku pauzu, npr.:

I to ti se dopalo?

I to te iznerviralo?

Znači da bi ti sad voljela prijeći k njima?

Dakle, ovo ti je ipak bolja opcija?

Čini mi se da ti to odgovara...

Aha, dosadilo ti je to...

Šutjeti

Nekim je ljudima teško podnijeti tišinu jer onda misle da drugi stvaraju loše dojmove o njima (da su nezanimljivi, da nemaju ideje, da su zatvoreni,...). Međutim, šutnja ima razne funkcije, među kojima su ove: daje jasan znak da je govorenje završilo; pruža mogućnost drugima da

se uključe u razgovor; daje vremena za sređivanje misli; pruža mogućnost za razvijanje ideja; daje vremena za predah i stišavanje emocija; pruža mogućnost za neverbalnu komunikaciju.

PSIHOLOŠKI ŠUMOWI U KOMUNIKACIJI

Psihološki šumovi česti su u komunikaciji među ljudima. Oni mogu utjecati na smanjenje samopoštovanja druge osobe (npr. ako učiteljica kontinuirano kritizira učenika), izazivaju povlačenje, otpor ili odbacivanje (npr. učenik iz prethodnog primjera se povlači), mogu dovesti do naučene bespomoćnosti (npr. isti učenik više ni ne pokušava učiti taj predmet) i mogu dovesti do trajnih poremećaja odnosa između osoba.

Više je primjera psiholoških šumova:

Kritiziranje se odnosi na negativno vrednovanje druge osobe, njezinih postupaka ili stavova, ukazivanje na pogreške. Npr. *Sama si si kriva, nemoj kriviti nikog drugog!*

Etiketiranje / stereotipiziranje omalovažava druge ljude na osnovi stereotipa o skupini kojoj pripada. Npr. *Sve ste vi žene jednake... Još jedan bahati intelektualac!*

Dijagnosticanje je primjena amaterskog psihologiziranja. Pokušava se pojednostavljeno i bespogovorno analizirati zašto se osoba ponaša na određeni način. Npr. *To govoriš samo zato jer si zavidna/iskompleksirana/ljubomorna... Znam ja takve kao što si ti.*

Manipulatorsko hvaljenje uključuje pozitivno vrednovanje druge osobe, njezinih postupaka ili stavova s ciljem kontrole ili iskorištavanja. Npr. *Tebi to tako dobro ide! Hoćeš i meni izračunati?*

Naređivanje određuje drugoj osobi što treba učiniti, i to na grub i nasilan način. Npr. *Idi i donesi mi one papire!*

Zastrašivanje / prijetnja odnosi se na pokušaj kontroliranja ponašanja druge osobe upozoravanjem na negativne posljedice koje će morati snositi. Npr. *Nadam se da razumiješ koje bi to posljedice moglo imati za tebe. Odluka je na tebi...*

Moraliziranje označava propovijedanje drugoj osobi kako bi se trebala ponašati. Npr. *Bilo bi pristojno da se sad ispričaš.*

Sugestivno ispitivanje obuhvaća pitanja zatvorenog tipa koja nameću stajalište i ne trpe suprotstavljanje. Npr. *Kaješ li se sada zbog toga? Je li danas bilo sve OK u školi? Zar nije super ovaj tekst?*

Davanje savjeta uklapa se u prepreke u komunikaciji iz više razloga. Jedan od njih je da davanjem savjeta osoba postaje odgovorna za tuđe odluke. Osim toga, nuđenje drugoj osobi gotovih rješenja za njezine probleme znači i neosjetljivost za njezino gledanje na stvari. Npr. *Da sam ja na tvom mjestu, sigurno bih dala otkaz. To je bar lako. Prvo bi trebalo...*

Odvraćanje pažnje znači da se tuđi problemi ili teme odbacuju i omalovažavaju skretanjem pažnje na druge sadržaje. Npr. *Hajde nemoj sad tugovati zbog toga. Bolje da se zabavimo s nečim drugim!*

Logičko argumentiranje predstavlja pokušaj da se druga osoba uvjeri u nešto pozivajući se na činjenice i logiku, a zaboravljajući osjećaje koji su u sve uključeni. Npr. *Pogledajmo logički: da nisi inzistirala na novoj kuhinji, sad smo mogli ići na godišnji odmor.*

Tješjenje i razuvjeravanje pokušava drugu osobu poštediti neugodnih osjećaja koji je muče. Prepreka je u tome, međutim, da su to fraze koje ne znače ništa, pa ih osoba ne doživljava iskreno. Npr. *Ne brini, sve će biti u redu. Naći ćeš već boljega.*

Riječi udice

U šumove se ubrajaju i riječi udice na koje se sugovornica/sugovornik upeca i počinje se baviti njihovim denotativnim, doslovnim značenjem, i tako odvlači pažnju s bitnoga. Činjenica je, doduše, da njihovo denotativno značenje vjerojatno i jest barem upitno ako ne netočno.

Evo nekoliko primjera:

Neodređeni subjekt

Osoba koja izražava poruku ne definira tko nešto misli/osjeća/radi. Time ne želi preuzeti odgovornost za svoje misli/osjećaje/ponašanje. Npr. *Nije lako. Rekli su da neće biti dobro.*

Ti poruka

Osoba koja čuje ti poruku najčešće je doživljava kao napad ili optužbu protiv sebe, pogotovo ako je imalo negativno obojana. Time se povećava vjerojatno da će uzvratiti napadom. Npr. *Nije ti stalo do mene!*

Ali

Veznik *ali* može imati destruktivno djelovanje. Čini se kao da je poruka u početku pozitivna, ohrabrujuća, no nakon *ali* ona djeluje kao hladan tuš. Npr. *Ukusno je to, ali još nečeg fali.*

Uvijek i nikad

Kad se upotrijebe ova dva vremenska priloga, tada sugovornica/sugovornik obično nađe dokaz, kolikogod slabašan bio, ali ipak istinit da to nije bilo uvijek/nikad. Npr. *Ti uvijek radiš nered. Nikad ne dođeš na vrijeme.*

Trebalo bi/moralo bi

Ovaj tzv. bespotrebni kondicional zapravo nikoga ne obvezuje. Samo izražava žaljenje što nešto nije učinjeno, ili što bi trebalo biti učinjeno, ali ne motivira. Npr. *Nisam trebala to reći. Morala bih tražiti posao.*

Nenasilna komunikacija

Iz podužeg popisa psiholoških šumova moguće je napraviti provjeru i vidjeti koliko su prisutne u vlastitoj komunikaciji ili sustavu vrijednosti. Osvještavanjem i prepoznavanjem tih

prepreka u svojim porukama obavlja se prvi dio posla. Drugi dio uključuje promjenu! Promjena ide u smjeru nenasilne i asertivne komunikacije (asertivna komunikacija opisana je u skripti iz *Psihologije učenja i nastave*).

Nenasilna komunikacija ima za cilj smanjiti vjerojatnost da osoba kojoj se upućuju poruke shvati to kao napad na sebe te se krene braniti ili napadati. Time se, naime, smanjuje šansa za (ikakvu, a pogotovo ne za dobru) suradnju, što je za poslovne (a svakako i neposlovne) odnose obično važno imati.

Nenasilna komunikacija uključuje nekoliko vještina: aktivno slušanje (o kojem je već bilo riječi), parafraziranje, davanje povratnih informacija i ja govor.

Parafraziranje

U parafraziranju osoba sažima vlastitim riječima ono što je čula da je sugovornica rekla/sugovornik rekao. Na taj se način provjerava kakvo je razumijevanje poruke, pojašnjavaju se eventualne nejasnoće, utvrđuje se kakav je stav sugovornika/sugovornice s obzirom na temu. Sugovornica/sugovornik dobiva povratnu informaciju da je/ga se slušalo i to čini komunikacijski prostor sigurnijim i ugodnijim.

Povratne informacije

Neki ih nazivaju naprosto informacijama. No pridjev *povratne* u ovom slučaju znači da se te informacije odnose na neku poruku/neke poruke koje je osoba dobila i sad se očituje o toj poruci/tim porukama. Dakle, povratne informacije sadrže izjave osobi o učincima njezinog konkretnog ponašanja na osobu koja je sluša i to na njezine osjećaje, razmišljanja, stavove,... Povratne informacije uključuju i pozitivan i negativan osvrt.

Kapaciteti neke osobe da čuje i sasluša povratne informacije ovise o njezinim stavovima, vjerovanjima, uvriježenim obrascima ponašanja kao i spremnosti da čuje kritiku. Mnogi ljudi načelno kažu da vole konstruktivnu kritiku, ali im je zapravo doživljaj bilo koje kritike – da je ona destruktivna.

Ja govor

Ja govor najviše od svega smanjuje vjerojatno da se osoba kojoj je poruka upućena doživi napadnutom, pogotovo u odnosu na tu poruku. Ja poruka izražava osjećaje, stavove i misli osobe bez vrijeđanja druge osobe. Bit ja poruke jest da ona zadržava odgovornost na osobi koja se u tom trenutku izražava i ne prebacuje odgovornost na drugu osobu, čime smanjuje vjerojatnost obrane, a povećava vjerojatnost daljnje komunikacije.

Npr.

TI poruka: *Nisi mi poslao onaj izvještaj!*

JA poruka: *Nisam dobila onaj izvještaj!*

U razrađenijem obliku, ja poruka sadrži sljedeće elemente:

OSJEĆAJE

Kako se osoba osjeća u vezi s nekim konkretnim akcijama sugovornika/sugovornice

Osjećam se napeto...

OPAŽANJE

Konkretno akcije koje druga osoba čini /ne čini

... ako se ne javiš kad doputuješ...

POTREBE

Koja je potreba, želja, očekivanje
... jer imam potrebu čuti da si stigla.

ZAHTJEVI

Jasno poručivanje koje konkretne akcije su poželjne
Voljela bih da se javiš kad stigneš.

SUKOBI I NJIHOVO RJEŠAVANJE

Sukob ili konflikt predstavlja situaciju u kojoj postoje suprotna zbivanja i tendencije, ponašanja, čuvstva (Petz, 1992).

Sukobi ili konflikti mogu biti intrapersonalni i interpersonalni. **Intrapersonalni** konflikti zbivaju se unutar osobe i to su sukobi između motiva, ciljeva, načina ostvarenja ciljeva, želja ili potreba koje osoba ima, a nema resurse (vrijeme, energiju, novac, znanje, vještine,...) da ih sve ostvari. **Interpersonalni** konflikti događaju se između dvije ili više osoba ili grupa (tada se nazivaju međugrupni) koje žele ostvariti svoj cilj, pri čemu doživljavaju da je cilj ostvariv samo za jednu, a ne i obje strane te se druga strana doživljava se kao prepreka ili prijetnja

Brojni mogu biti **izvori** konflikata. Ljudi mogu *različito doživjeti* ili *imati različite stavove* u vezi iste situacije (npr. roditelj može smatrati izostanak svoga djeteta sa sata zbog odlaska u auto školu opravdanim, dok nastavnik može smatrati da je to aktivnost za slobodno vrijeme). U to su uključene *različite vrijednosti i vjerovanja* koja ljudi imaju (npr. u vezi toga koliko je auto škola u tom trenutku važna u odnosu na srednju školu). Zatim, *različiti motivi, potrebe ili ciljevi* mogu biti izvori konflikata (npr. netko želi zaposliti na neko radno mjesto jednog, a netko drugog kandidata). Ponekad *napetost, stres, umor ili bolest* naprosto snizuju prag tolerancije na različita gledanja druge osobe. Često je izvor sukoba natjecanje za *moć ili utjecaj* (npr. u predizbornim kampanjama suprotstavljene strane se sukobljavaju). Ljudi znaju biti u konfliktu jer od iste situacije imaju *različita očekivanja* (npr. muž i žena se mogu razlikovati oko očekivanja koja imaju u vezi odgoja djece, preseljenja zbog posla, poslova u domaćinstvu,...). Iako se nekad ne čini na prvi pogled da je tako, mnogi konflikti proizlaze iz *natjecanja za ograničene resurse* (npr. ratovi zbog nafte, vode, teritorija,...). No time popis sigurno nije posve iscrpljen.

Učinci konflikata

Konflikte se obično veže s **negativnim učincima** jer su oni očigledniji: konflikti odvlače pažnju s važnijih tema (npr. konflikt oko toga tko će doći na rukovodeće mjesto može odvući pažnju s tema važnih za sam posao); konflikti mogu oslabiti samopoštovanje (ako se osobe u konfliktu vrijeđaju); konflikti polariziraju grupu (ljudi u jednoj grupi nemaju identično mišljenje o svemu, pa u situacijama konflikata mogu se nalaziti na različitim stranama što sigurno narušava neke međuljudske odnose unutar grupe); konflikti često dovode do ponašanja za koje ljudi kasnije mogu požaliti (u konfliktu dolazi do povećane emocionalne

uzbuđenosti i time do slabije kontrole ponašanja, pa se ljudi mogu ponašati onako kako ne bi u situacijama koje su emocionalno mirnije i u kojima više paze na odnose s drugim ljudima).

No konflikti mogu imati i **pozitivne učinke**. Na primjer, mogu potaknuti interes za neku temu kojom se ljudi ranije nisu bavili (npr. zbog konflikata s poslodavcem, osoba se može bolje uputiti u svoja radna i ljudska prava o kojima prije znala mnogo). Konflikt može omogućiti da se identificiraju neki problemi (konflikt, primjerice, može započeti prigovaranjima među supružnicima u vezi razvoženja djece na aktivnosti, da bi se otkrilo da zapravo oboje nisu zadovoljni vremenom ili aktivnostima koje posvećuju obitelji). Na taj način moguće je da konflikt bude pokretač promjena prema nekim dobrim rješenjima (npr. možda će tek zbog konflikta među dvjema učiteljicama oko nedovoljne opreme za nastavu, ravnateljica odlučiti kupiti još opreme). Konflikt među grupama gotovo sigurno dovest će do jačanja kohezije, barem neko vrijeme, unutar svake grupe, što dovodi do veće angažiranosti oko zajedničkog cilja.

Stilovi upravljanja sukobom

Sa sukobima ili konfliktima moguće je nositi se na različite načine. Konstruktivno rješavanje sukoba, na primjer, predstavlja aktivan odnos prema problemu u kojem svaki sudionik/sudionica vodi računa, kako o svojim potrebama i željama, tako i o potrebama i željama druge strane (Carnevale i Pruitt, 1992).

Stilova upravljanja sukobom može biti više i svaki od njih može biti dobar izbor u nekim situacijama. Nijedan se ne smatra idealnim, najboljim za sve situacije.

Stil upravljanja sukobom	U kojim je situacijama to dobar izbor
<p>Povlačenje/izbjegavanje</p> <ul style="list-style-type: none"> • odustaju od osobnih ciljeva i odnosa • drže se dalje od problema i ljudi s kojima su/bi mogli biti u sukobu • ponekad se mogu osjećati bespomoćno i vjerovati da je situacija beznadna 	<ul style="list-style-type: none"> • kada je pitanje beznačajno • kada se procijeni da su slabe šanse • kada bi rješenje donijelo više štete nego koristi • kada se želi da se situacija smiri i da svi razmisle • kada su potrebne dodatne informacije • kada drugi mogu uspješnije riješiti sukob • kada je problem samo simptom drugog problema • kada se želi omogućiti nekome da uči iz grešaka (npr. u mentorskom radu)
<p>Prisila/kompeticija</p> <ul style="list-style-type: none"> • vlastiti su im ciljevi izrazito važni • odnosi s ljudima su im manje važni • pokušavaju nadvladati drugu stranu i prisiliti da prihvati njihovo rješenje sukoba 	<ul style="list-style-type: none"> • kada je situacija kritična i treba brzo i odlučno reagirati • kada su potrebne nepopularne mjere • kada je pitanje od vitalnog značaja za dobrobit grupe, ali im to nije jasno

<ul style="list-style-type: none"> • smatraju da se sukobi rješavaju pobjedom jednih i gubitkom drugih • mogu se koristiti napadanjem, nametanjem, nadvladavanjem, zastrašivanjem 	<ul style="list-style-type: none"> • kada su na drugoj strani ljudi koji žele izvući korist iz svoga problematičnog ponašanja
<p>Ugađanje/prilagodba</p> <ul style="list-style-type: none"> • odnosi su im od velike važnosti • osobni ciljevi su im manje važni • žele biti prihvaćeni i svidjeti se drugima • misle da se sukobi trebaju izbjegavati u korist harmonije • misle da ljudi ne mogu raspravljati o sukobu, a da time ne oštete svoje odnose 	<ul style="list-style-type: none"> • kada jedni shvate da nemaju pravo, ovime pokazuju da su razumni i spremni saslušati • kada su pitanja drugima mnogo važnija, pa će prilagodba osigurati njihovu suradnju • za stjecanje “kredita” za kasniju korist • kada se želi minimalizirati gubitak u situaciji u kojoj se već gubi • kada je stabilnost odnosa posebno značajna
<p>Kompromis</p> <ul style="list-style-type: none"> • umjereno su im važni i njihovi ciljevi i njihovi odnosi s drugima • spremni su odreći se dijela svojih ciljeva i odnosa i nastoje uvjeriti drugu osobu da se odrekne dijela svojih – u zajedničku korist 	<ul style="list-style-type: none"> • kada su ciljevi važni, ali bi upotreba energičnijih načina imala loše posljedice • kada su obje strane jednako moćne, a imaju međusobno isključive ciljeve • kada je potrebno privremeno rješenje jer se problem ne može odmah riješiti • kada je potrebno doći do rješenja pod vremenskim pritiskom • kao pomoć u slučaju kada su suradnja ili kompeticija bili neuspješni
<p>Suočavanje/suradnja</p> <ul style="list-style-type: none"> • visoko cijene i vlastite ciljeve i odnose s drugim ljudima • gledaju na sukob kao na problem koji treba riješiti • traže rješenje kojim se postižu i njihovi ciljevi i ciljevi druge osobe u sukobu • vide sukobe kao priliku za unapređivanje odnosa s drugima 	<ul style="list-style-type: none"> • kada su pitanja suviše važna da bi se radio kompromis • kada se želi dobiti uvid u različita mišljenja • kada se želi da svi prihvate neku odluku da bi njeno provođenje bilo efikasnije • kada se želi razriješiti napetosti • kada je cilj učenje

Razvoj sukoba

Razvoj sukoba može rezultirati:

<p>PORASTOM SUKOBA ako:</p> <ul style="list-style-type: none"> • raste izražavanje srdžbe i frustracije • raste doživljena prijatnja • osobe nisu bile u prijateljskim odnosima ni prije sukoba • osobe raspolažu s malo prosocijalnih vještina • se uključi više osoba koje stanu na neku od sukobljenih strana 	<p>SMANJENJEM SUKOBA ako:</p> <ul style="list-style-type: none"> • se smiruje izražavanje emocija • se smanjuje doživljena prijatnja • su osobe bile u prijateljskim odnosima i prije sukoba • ako osobe imaju prosocijalne vještine važne za rješavanje sukoba • se pažnja usmjeri na problem, a ne na sudionike/sudionice
---	--

Za suradničko pregovaranje korisno je imati pozitivan stav prema pregovaranju. Ljudi koji ne vjeruju u pregovaranje ispunit će svoje proročanstvo o neučinkovitosti pregovaranja svojim stavom i nesuradljivim ponašanjem. Korisno je planirati unaprijed moguće pozicije u pregovaranju, moguće ishode, stavove, argumente, protuargumente (tzv. đavolji odvjetnik) te motive i interese koji nisu očigledni, o kojima se ne govori. Mudro je odrediti na što se ipak može pristati ako se ne postigne 100 % željeni ishod. Jedan od najučinkovitijih zahtjeva, a ujedno najteži je – usmjeriti se na problem, a ne na osobe koje su uključene. Ljudi se zapravo ne žele odvojiti od svojih doživljaja koje imaju o drugim ljudima. Obraćanje pažnje na cijeli tijek pregovaranja daje bolju sliku od pojedinačnih faza. Svakako dobro je primijeniti sve principe nenasilne komunikacije: aktivno slušanje, ja poruke, parafraziranje, davanje i traženje povratnih informacija, provjeravanje koje su poruke prenesene.

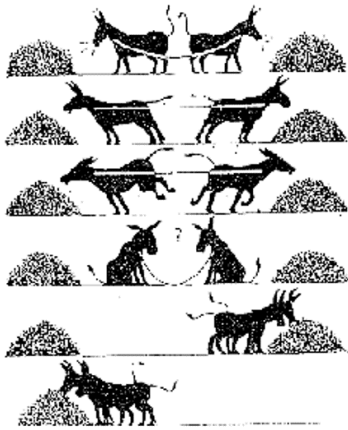
Medijacija

Medijacija je dobrovoljan proces koji se provodi s ciljem pridobivanja dvije sukobljene strane na raspravu o činjenicama i osjećajima nastalim u sukobu.

Medijaciju provodi medijator/medijatorica. Njegovi/njezini zadaci su da nepristrano i aktivno sluša, ne nudi gotova rješenja. On/ona postavlja pitanja usmjerena na razumijevanje, prihvaćanje i ohrabrenje obje strane. Cilj mu/joj je da razumijeti pozicije, interese i potrebe i jedne i druge strane. No on/ona ne sudi, ne procjenjuje, ne vrednuje, nego pomaže stranama u sukobu da same postignu rješenje s kojim će biti zadovoljne.

Medijacija se provodi kada su sukobljene strane emocionalno toliko zasitile svoj odnos neugodnim emocijama da više samostalno ne mogu, ne samo doći do rješenja, nego često ni boraviti u istom prostoru.

Medijacija se može provoditi u bilo kakvom odnosu gdje postoje sukobljene strane. Česte su, i u nekim zemljama i zakonski propisane, primjerice, medijacije razvoda. U nekim školama provode se vršnjačka i školska medijacija. U nekim se zemljama primjenjuje medijacija između počinitelja i žrtve nasilja. Osim toga, medijacija se može provoditi u lokalnoj zajednici (npr. između tvornice i mjesnog odbora; između škole i kladionice), u poslovnim odnosima (npr. između poslodavca i zaposlenih; između banaka i klijenata) kako bi se izbjegli skupi, dugotrajni i iscrpljujući sudski procesi.



Slika 2 Moguće rješenje konflikta

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

U ljudskoj komunikaciji verbalna i neverbalna komponenta nisu jednako zastupljene. Procjene govore da je udio verbalne do 35 %, dok je ostalo udio neverbalne komunikacije, dok je govor tijela odgovoran za 60 – 80 % dojma, a 60 do 80 % dojma osoba stvara u susretu s novom osobom u prve četiri minute.

U neverbalnu se komunikaciju ubraja se i **paraverbalna** (paralingvistička) komunikacija. Glas, naime, šalje i verbalnu i paraverbalnu poruku. Paraverbalni elementi uključuju boju glasa, visinu glasa, brzinu govora, glasnoću, naglašavanje pojedinih riječi, artikulaciju (npr. oblikovanje riječi u nekom narječju), pauze u govoru (njihovu čestinu, duljinu) i sl.

Funkcije paraverbalne komunikacije su da naglašava (npr. *Molim da to **ne** govorite!*), dopunjava (npr. različitom brzinom govora dočarava se dinamika neke priče) ili mijenja poruku (Naglašavanjem na ovaj način želi se postići ironija: *Baš je to **lijepo** rečeno*).

Primjer različitog naglašavanja riječi:

- **Razgovarali** ste se s njom jučer o tome?
- Razgovarali ste **s njom** jučer o tome?
- Razgovarali ste s njom **jučer** o tome?
- Razgovarali ste s njom jučer **o tome**?

Neverbalna ili ekstralingvistička komunikacija odnosi se na bilo koju komunikaciju bez riječi. Ona može uključivati namjeru (što je čini sličnom s verbalnom komunikacijom), a može biti i nenamjerna, nesvjesna, neplanirana.

Ljudi neverbalnom komunikacijom izražavaju svoje emocije (npr. smiju se kad su veseli), pokazuju svoje stavove (npr. kimaju glavom odobravajuće kad se s nečijim stavom slažu), odražavaju svoje osobine ličnosti (npr. lako se zacrvene u licu jer su sramežljivi). Neverbalnom komunikacijom mogu poticati (npr. kažu da su nestrpljivi i nervozno lamataju rukama) ili mijenjati svoju verbalnu komunikaciju (npr. kažu da imaju vremena, a pritom nestrpljivo tresuckaju nogom).

Postoje situacije u kojima je neverbalna komunikacija jedini način komuniciranja. Primjerice, djeca u predlingvističkoj fazi govornog razvoja (to je faza do djetetove prve izgovorene riječi, što je, u prosjeku, oko 1. godine) s okolinom komuniciraju na taj način (npr. pokazivanjem lopte ako žele da im je netko doda). Osobe koje su gluhojeme, mogu se koristiti verbalnom pisanom komunikacijom, dok se govornom ne mogu služiti, osim čitanja s usana, što predstavlja kombinaciju verbalne i neverbalne komunikacije. Svi ljudi koji komuniciraju na većoj fizičkoj udaljenosti, u bučnoj okolini ili u okolini u kojoj mora biti tišina, komuniciraju neverbalno (npr. mahanjem, pokazivanjem u kojem smjeru planiraju ići, ili sjesti...). I u situacijama kada se sreću osobe koje ne koriste isti jezik, često se sporazumijevaju neverbalno, koristeći pokrete za koje vjeruju da su univerzalno razumljivi (npr. pokazivanjem da bi željeli jesti, piti, spavati,...) ili npr. crtanjem.

Obilježja neverbalne komunikacije

Neverbalna je komunikacija, u odnosu na verbalnu, snažnija jer zahvaća vidni kanal koji prenosi više od 80 posto poruka koje čovjek prima. Ona je manje kontrolirana i manje namjerna jer sadrži mnogo više elemenata od verbalne (koja sadrži samo riječi) pa ih je teže sve istodobno nadzirati i sinkronizirati. Upravo taj razlog, manja kontrola, smatra se važnim u objašnjenju zašto ljudi vjeruju da neverbalne poruke više govore o osobi nego verbalne kojima se može lakše upravljati. Kao i verbalna, i neverbalna komunikacija ponekad je nejednoznačna, višesmislena, zbunjujuća (npr. kako interpretirati ako se netko na sastanku meškolji).

Elementi neverbalne komunikacije su brojni: izrazi lica, osmijeh, kontakt očima i pogled, geste, dodir, udaljenost od sugovornika/sugovornice, držanje tijela, pokreti, izgled (odjeća, obuća, rekviziti, ukrasi, frizura), mirisi, organiziranje vremena,...

Izrazi lica (facijalne ekspresije)

Charles Darwin proučavao je sličnost među živim bićima i detektirao da postoji univerzalnost ljudskog izražavanja i tumačenja emocija za ekspresiju šest primarnih emocija (Slika 3): srdžbu, sreću, iznenađenje, strah, gađenje i tugu. Potvrđeno je da ljudi točnije prepoznaju **ugodne** emocija. Ono što se razlikuje među kulturama, to su specifična *pravila za prikladnost pokazivanja emocija* (npr. *kada* je prikladno ići na tuđu svadbu nakon smrti člana/članice vlastite obitelji; *na koji je način* prikladno držati jedaći pribor; s kojim se *osobama* prikladno rukovati, a s kojima grliti; u kojim je *situacijama* prikladno odijevati narodnu nošnju...).



Slika 3 Šest osnovnih emocionalnih ekspresija

Kontakt očima i pogled

Smjer i duljina pogleda ukazuju na zainteresiranost osobe, a prilikom razgovora ukazuju i na želju za usklađivanjem komunikacije s drugom osobom (prepoznavanje kada treba nešto reći, kada prestati pričati, itd.). Istraživanja pokazuju da širom otvorene oči i proširene zjenice indiciraju da se osobi nešto ili netko sviđa (tema, situacija, osoba, ...). Kad se pogled skriva, ovisno o kulturi, to može označavati neiskrenost, nelagodu, nesigurnost, sramežljivost, izostanak želje za uključivanjem, ali i pristojnost, skromnost, ...

Nađene su razlike između muškaraca i žena: žene imaju šire vidno polje, dok muškarci imaju bolji fokus i vid u daljinu.

U zapadnjačkoj je kulturi moguće razlikovati tri vrste pogleda:

- **društveni** koji je usmjeren na trokut
oči – usta



Područje društvenog pogleda

- **intimni** koji je usmjeren na trokut oči
– prsa/ prepone



Područje intimnog pogleda

- **moćni** koji je usmjeren na trokut – čelo
– oči



Moćan pogled

Osmijeh

Univerzalno prepoznatljiv kao pokazatelj radosti, **izvorni je, autentični** osmijeh (Slika 4) onaj prilikom kojeg se kutovi usana podižu a koža u kutovima očiju se nabora. Njega nije teško prepoznati jer se mišići oko očiju teško namjerno kontroliraju (kao dokaz mogu poslužiti mnoge fotografije snimljene u fotografskom studiju na kojima ljudi pokušavaju biti barem malo nasmiješeni i to ne izgleda autentično ☺).



Slika 4 Autentični osmijesi

Pogrešno bi bilo reći da univerzalno nije prepoznatljiv ni **kurtoazni, neautentični** osmijeh. Iza njega stoji namjera osobe da bude uljudna, ljubazna, uglađena, a ne njezina radost ili veselje. Najuočljivija razlika u izražavanju jest ona oko očiju: mišići oko očiju više su u obliku straha nego sreće (Slika 5).



Slika 5 Neautentični osmijeh

Geste

Geste se odnose na pokrete koje ljudi čine rukama. Dije se u četiri glavne skupine:

- *Amblemi/emblemi* koji se mogu koristiti autonomno jer imaju samostalno značenje. Oni ne ovise o verbalnim porukama, opstaju i bez njih. Baš kao i jezik, oni imaju značenje koje je poznato unutar kulture (Slika 6). Primjerice znakovni jezik za osobe koje su gluhe/nijeme ovisan je, baš kao i govorni jezik, o kulturi.
- *Ilustratori* koji služe kao dopuna, pojašnjenje neke verbalne poruke (npr. pokazivanjem prstom prema nečemu o čemu se u tom trenutku govori). Oni, dakle, nemaju samostalnog značenja, ovisni su o onome što se u tom trenutku govori.

- *Adaptori* koji su nesvjesni i nisu namjerno upućeni drugim osobama. Oni nastaju uslijed stresa, osjećaja nelagode. Osobi pomažu u smanjenju napetosti, iako to ne čine svjesno (npr. češkanje glave, vrćenje pramena kose, ljuljanje na stolici,...).
- *Regulatori* koji pomažu u započinjanju (npr. nuđenje nekom da sjedne pokraj), održavanju (npr. odobravajuće kimanje glavom) i završavanju komunikacije (npr. ustajanje sa stolice).



Slika 6 Različita kulturno oblikovana značenja iste geste

Dodir

U ontogenetskom razvoju osjet dodira prvi je način spoznavanja okoline jer je koža, kao jedan od najvećih organa, prijemnik velikog broja podražaja. Posebno u ranom razvoju dodir je važan za komuniciranje i prenošenje emocionalne topline.

Dodir, kao komunikacijski kanal, određen je s tri faktora: stupnjem sviđanja i privlačnosti, stupnjem poznatosti i bliskosti te s moći i statusom. Ljudima nije svejedno tko ih dodiruje i koga oni dodiruju (npr. prilikom rukovanja). S onima koji su im privlačni, koji im se sviđaju, koji su im bliski i poznati, dodirivanje će biti ugodnije, pa i poželjno, dok će u suprotnim situacijama biti nelagodno, pa i popraćeno osjećajem gađenja. S ljudima koji su po statusu ili moći udaljeniji u bilo kojem smjeru (mnogo više ili mnogo manje moći), dodirivanje je rjeđe jer odražava udaljenost.

Među kulturama postoje razlike u prikladnosti korištenja dodira u komunikaciji. Tako se negdje rukovanje smatra obaveznim dijelom komunikacije, a negdje se uopće ne prakticira. Negdje je držanje za ruke među istospolnim prijateljima /prijateljicama neprihvatljivo ponašanje, dok je negdje to prijateljska norma.

Teritorijalnost i osobni prostor

Poput rođaka u životinjskom svijetu, i ljudi imaju urođenu potrebu smjestiti se u prostoru i osjećati se u njemu sigurno. Osjećaj sigurnosti obično se narušava kad netko, bez prethodne suglasnosti, zauzme cijeli ili dio prostora.

Teritorijalnost označava sklonost smatranja nekog prostora svojim na nekoliko razina: *primarni teritorij* odnosi se na ono što najjasnije pripada nekoj osobi (npr. stan u kojem obitava, ured u kojem radi,...); *sekundarni teritorij* odnosi se na nešto što je privremeno nečiji prostor (npr. mjesto za parkiranje), a *javni se teritorij* odnosi na ono što pripada svima, ali netko češćom uporabom mjesto doživljava više svojim (npr. mjesto na plaži).

Prostor koji poput balona omata svaku osobu i koji ljudi doživljavaju svojim psihološkim produžetkom ili omotačem naziva se *osobni prostor*. U njega većini ljudi nije dozvoljen pristup.

Proksemija

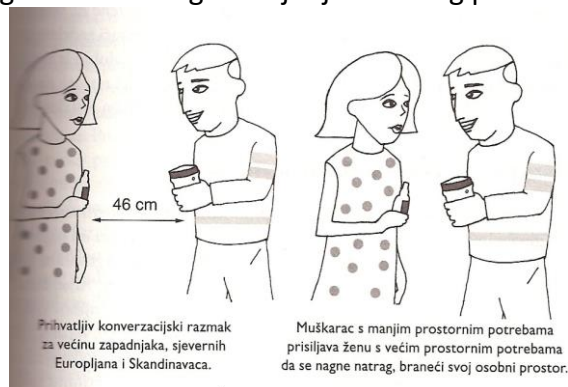
Udaljenošću među osobama u svojim se istraživanjima uvelike bavio Edward Hall. On je udaljenosti podijelio u četiri skupine:

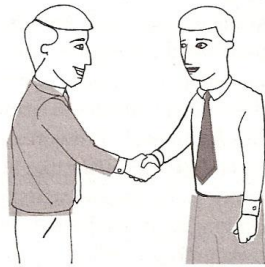
- **Intimna**, koja se proteže od osobe do 45 cm i u nju se dopušta pristup samo vrlo bliskim osobama. Pristup ostalih doživljava se kao agresija i praćeno je visokim stupnjem nelagode.
- **Osobna**, koja se proteže od 45 cm do 1.2 m i u njoj se odvijaju zabave i prijateljska druženja.
- **Socijalna**, koja se proteže od 1.2 do 3 m i u njoj se događaju društveni i poslovni odnosi.
- **Javna**, koja se proteže dalje od 3 m i u njoj se nalaze uglavnom nepoznati ljudi.

U situacijama kada je osobni prostor (ili intimna razina) narušen, npr. prilikom gužve u autobusu, tramvaju, metrou, ljudi si pomažu tako da ga štite naočalama, slušalicama, čitanjem, okretanjem prema prozoru, bezizražajnim izrazom lica,...

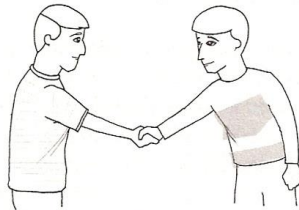
Udaljenosti koje spominje Hall variraju među kulturama. Od sjevera prema jugu one se smanjuju, pa ako ne razumiju o čemu se radi, ljudi mogu imati osjećaj nelagode: osoba iz sjevernijih krajeva se odmiče jer je njezina osobna razina na većoj udaljenosti, a osoba iz južnijih krajeva se približava jer joj je udaljenost prevelika (Slika 7).

Istraživanja i praksa pokazuju da s porastom napučenost raste i agresija među ljudima, što se objašnjava osjećajem ugroženosti zbog smanjenja osobnog prostora.

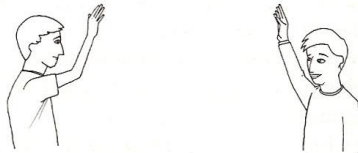




Žitelji grada će kod rukovanja ruku ispružiti 45 centimetara.



Stanovnici manjeg mjesta pružit će ruku do 1 metra.



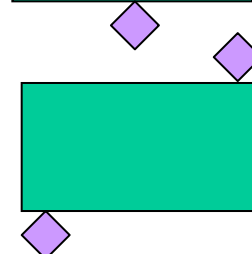
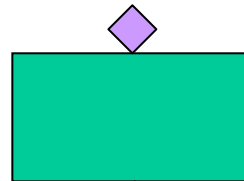
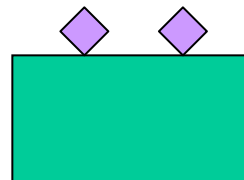
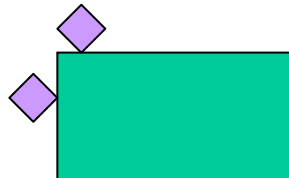
Ljudi iz rijetko naseljenog kraja držat će se na pristojnoj udaljenosti.

Slika 7 Različite udaljenosti među ljudima iz različitih podneblja

Sjedenje za stolom

Promatranja kako ljudi sjede za stolom pokazuju neke obrasce:

- kada je riječ o **razgovoru**, uobičajeno je da ljude sjede što bliže da se mogu čuti ali i da im pogledi budu što više usmjereni jedno prema drugom
- kada je riječ o **suradnji**, uobičajeno je da ljudi sjede što bliže, ali tako da mogu istodobno biti usmjereni na isti zadatak
- kada je riječ o **suparništvu** ili **obrani**, ljudi obično sjede sučelice da mogu imati što više informacija u vidnom polju
- kada je riječ o osobama koje su **neovisne** jedna o drugoj, one sjedaju što je udaljenije



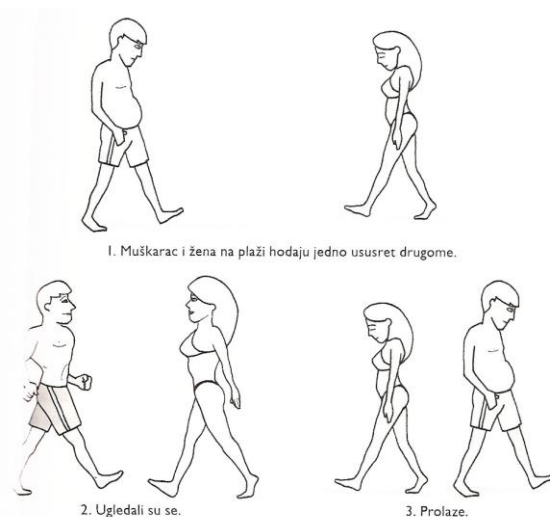
moguće

Držanje tijela

Držanje tijela uključuje elemente kao što su: hod, položaj ruku, nogu, glave, stav tijela,... Neki načini stajanja ili sjedenja mogu biti pokazatelji onog što osoba osjeća. Na primjer, otvoreni položaj ruku i nogu može ukazivati na naklonost koju osoba osjeća prema nekome, dok prekrížene ruke i noge mogu predstavljati oprez ili nesigurnost. No to nije jednoznačno. Neko može i dok je sam imati takve položaje, a da pritom ne osjeća ništa od opisanog, nego se tako opušta.

I ovdje su prisutne kulturološke razlike. Na primjer, jedna od drastičnijih je kimanje glavom za DA i za NE. U Bugarskoj, primjerice glavom se kima lijevo-desno za DA, a gore-dolje za NE.

Istraživanja fiziologije pokazala su da u društvu suprotnog spola dolazi do promjene: jača mišićni tonus, uvlači se trbuh, hod postaje živahniji,... što se objašnjava evolucijskim mehanizmima (Slika 8).



Slika 8 Fiziološke promjene prilikom susreta žene i muškarca

Izgled

Izgled je pod većim utjecajem plana i namjere nego brojni ostali elementi neverbalne komunikacije. Ne posvećuju mu svi jednako mnogo pažnje i vremena, ali o njemu svjesnije odlučuju nego npr. o položaju nogu dok su u kafiću, na sastanku, u kinu.

Nekad ljudi posve planirano oblikuju svoj izgled jer misle njime ostaviti određen dojam: da ih netko zaposli, da se nekome svide, da ne budu upadljivi, da izgledaju opušteno, da izgledaju kao da ih nije briga, da izgledaju pristojno, poslovno, uspješno, zavodljivo,...

Izgled uključuje brojne elemente: odjeću, obuću, frizuru, šminku, stil, nakit, dodatke (torbe, mobiteli, naočale,...) i stil općenito (npr. auto, motor, mjesto stanovanja, namještaj, izbor mjesta za odmor,...) jer to sve služi za samopredstavljanje i pokazuje kako osoba sebe doživljava i kako bi voljela je i dožive i druge osobe. Dakako, kao u prijenosu bilo koje poruke,

tako su i ovdje mogući šumovi i nesporazumi (npr. da netko ne prepozna neki stil, povezanost s nekom supkulturom).

Neverbalna osjetljivost

Neverbalna osjetljivost odnosi se na razumijevanje neverbalnih poruka. Ljudi koji uspješnije prepoznaju neverbalne znakove obično se lakše snalaze u društvu i popularniji su, osjetljivi su za različite međuljudske odnose i pokazuju više demokratičnosti (jer im je i više stalo do drugih ljudi), manje su dogmatični, više su ekstravertirani.

Istraživanja pokazuju da su osnovnoškolska djeca koja bolje prepoznaju neverbalne znakove popularnija među vršnjacima i vršnjakinjama. Pokazuju i da cimeri/cimerice u studentskom domu ocjenjuju svoj odnos boljim kad su oboje visoko uspješni u dekodiranju neverbalnih znakova. A osobe koje su vješte u prepoznavanju promjena u klijentovu/klijentičinom neverbalnom ponašanju učinkovitije su u savjetovanju.

Interpretiranje neverbalnih poruka

Kao što je i u verbalnom komuniciranju potreban oprez i obraćanje pažnje na više aspekata poruke kada se želi razumjeti poruka, tako i u neverbalnom komuniciranju treba biti oprezan s interpretiranjem brojnih signala koje osoba namjerno ili nenamjerno odašilje.

Valja imati na umu da nijedan neverbalni znak nema univerzalno značenje, već se treba usmjeriti na više neverbalnih znakova kako bi se vidjelo slažu li se međusobno. Važno je pratiti i verbalnu komunikaciju i vidjeti jesu li verbalne i neverbalne poruke usklađene. Ako ljudi govore jedno, a rade drugo, neverbalni znak obično je točniji zbog slabije kontrole nad njim. Od najvećeg je značaja razmatranje konteksta u kojem se komunikacija odvija.

Treba još jednom podsjetiti da osobe u interakciji ZAJEDNO konstruiraju realnost. Ishod svake interakcije rezultat je ponašanja svih koji u njoj sudjeluju. Svaka osoba ima odgovornost za taj ishod jer svatko odlučuje što hoće a što neće učiniti, bilo verbalno, bilo neverbalno. Ne smije se zanemariti ni samoispunjavajuće proročanstvo: ljudi vide i čuju ono što očekuju da će vidjeti i čuti, a ono što očekuju najvjerojatnije će se i dogoditi...