

INTERKULTURALNA  
KOMUNIKACIJA I  
UNAPREĐENJE  
JEZIČNIH VJEŠTINA  
U DIGITALNOM  
OKRUŽENJU

TATJANA BADROV, MSC  
ANDREIA CARVALHO, MA  
IVANA JURKOVIĆ, MA  
VASSILIA KAZAMIA, PHD



**include**

mr. sc. Tatjana Badrov  
Andreia Carvalho, MA  
Ivana Jurković, mag. educ. philol. angl. et germ.  
dr. sc. Vassilia Kazamia

## INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA I UNAPREĐENJE JEZIČNIH VJEŠTINA U DIGITALNOM OKRUŽENJU

### Izdavač

Veleučilište u Bjelovaru  
(Kordinator Erasmus+ KA2 projekta 2020-1-HR01-KA226-HE-094728)

### Za izdavača:

doc. dr. sc. Zrinka Puharić, dr. med.

### Recenzenti:

izv. prof. dr. sc. Tatiana Golikova  
dr. sc. Zoran Vrhovski, prof. v. š.  
Tamara Salaj, v. pred.  
Maja Resner, prof., pred.

### Prijevod na hrvatski jezik:

Ivana Jurković, mag. educ. philol. angl. et germ., v. pred.  
mr. sc. Tatjana Badrov, v. pred.

### Lektor:

Mario Šavorić, prof.

### Tehničko oblikovanje:

Ivan Sekovanić, mag. ing. inf. et comm. techn., pred.

### Dizajn naslovne stranice:

Ivana Jurković, mag. educ. philol. angl. et germ.  
<https://www.canva.com/>

**ISBN 978-953-7676-38-4**

© Ova publikacija izdana je kao otvoreni obrazovni sadržaj uz otvorenu dozvolu koja omogućava besplatni pristup, korištenje, prilagođavanje i distribuciju bez ili uz limitirana ograničenja. Citiranje je obvezno.



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

mr. sc. Tatjana Badrov  
Andreia Carvalho, MA  
Ivana Jurković, mag. educ. philol. angl. et germ.  
dr. sc. Vassilia Kazamia

## INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA I UNAPREĐENJE JEZIČNIH VJEŠTINA U DIGITALNOM OKRUŽENJU

Projekt:  
2020-1-HR01-KA226-HE-094728  
Intelektualni ishod 3



Prosinac, 2021.

Ova publikacija izražava isključivo stajalište njenih autora i Komisija se ne može smatrati odgovornom prilikom uporabe informacija koje se u njoj nalaze.



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

# UVOD

Ovaj udžbenik izrađen je u okviru Erasmus+ KA2 projekta INCLUDE (*Intercultural Communication and Linguistic Upgrade in a Digital Environment*). Projekt se odvijao u kontekstu globalne pandemije COVID-19 koja je značajno promijenila način na koji ljudi komuniciraju i provode aktivnosti u profesionalnom okruženju. Nastavnici stranih jezika i komunikacijskih vještina na visokoškolskim ustanovama predaju predmete koji podrazumijevaju konstantnu komunikaciju te su morali uložiti puno vremena kako bi svoje nastavne metode i materijale prilagodili nastavi na daljinu. Istovremeno, upravo su nastavnici stranih jezika i komunikacijskih vještina oni koji studente pripremaju za stvarnu komunikaciju u digitalnom okruženju te za stjecanje globalnih kompetencija.

Glavni cilj projekta INCLUDE bio je poboljšati zapošljivost studenata na globalnoj razini i u tu svrhu osmišljen je uključiv, napredan i kvalitetan predmet koji objedinjuje strane jezike i komunikacijske vještine, a dostupan je na nekoliko jezika (engleskom, hrvatskom, portugalskom, grčkom) te se može implementirati na visokoškolskim ustanovama diljem Europe i šire.

Projekt je provela međunarodna projektna skupina s tri partnerske ustanove, a u njemu je bilo uključeno 30 studenata sa sve tri partnerske visokoškolske ustanove te skupina pridruženih partnera iz industrijskog sektora. Projekt je posebno bio usmjeren na uključivanje studenata s manje mogućnosti te na pojačano uključivanje studenata u kvalitetnu virtualnu razmjenu.

Projekt je rezultirao istraživačkom studijom na temelju koje je izrađen ovaj udžbenik, dostupan na četiri jezika u obliku otvorenog obrazovnog materijala popraćenog animiranim video sadržajima koje su izradili studenti koji su sudjelovali u radionicama kroz koje je predmet testiran te detaljnim programom predmeta koji se jednostavno može implementirati, u cijelosti ili djelomičnom na bilo kojoj visokoškolskoj ustanovi. Udžbenik se može koristiti i prilagoditi u okviru postojećih predmeta ili potpuno novih predmeta, a može se koristiti i za samostalno učenje. Prvenstveno je namijenjen studentima preddiplomskih studija iz različitih područja, poput inženjerskih struka, sestrinstva,



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

poslovne administracije, poljoprivrede itd., no može biti od koristi svakoj osobi koja želi proširiti svoja znanja iz osnova timskog rada u digitalnom, multidisciplinarnom, međunarodnom okruženju.

Autorice zahvaljuju Agenciji za mobilnost i programe EU na kontinuiranoj podršci tijekom provedbe ovoga projekta, te recenzentima i partnerima iz industrijskog sektora čiji su komentari i sugestije obogatili konačnu verziju ovog udžbenika. Također zahvaljujemo svim našim studentima koji su sudjelovali u postupku testiranja predmeta. Njihove su povratne informacije bile od neprocjenjive vrijednosti.

mr. sc. Tatjana Badrov

Andreia Carvalho, MA

Ivana Jurković, mag. educ. philol. angl. et germ.

dr. sc. Vassilia Kazamia



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

# SADRŽAJ

Chapter 1: Interkulturalna komunikacija i uloga jezika (Ivana Jurković) .....	6
Chapter 2: Komunikacija u digitalnom okruženju (Tatjana Badrov) .....	29
Chapter 3: Komunikacija u interdisciplinarnom okruženju (Andreia Carvalho) .....	55
Chapter 4: Timski rad (Vassilia Kazamia).....	63
Chapter 5: Prezentacijske vještine (Andreia Carvalho).....	84



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

# Prvo poglavlje: Interkulturalna komunikacija i uloga jezika

## Opći cilj

Ovo poglavlje sadrži uvod u interkulturalnu komunikaciju te pregled tema za promišljanje i raspravu o globalnim kompetencijama.

## Očekivani ishodi

Nakon što proučite ovo poglavlje, moći ćete:

### Ishod 1

definirati i opimjeriti ključne koncepte povezane s interkulturalnom komunikacijom

### Ishod 2

razlikovati različite razine interkulturalnih kompetencija

### Ishod 3

uočiti jezično uvjetovane izazove do kojih može doći tijekom komunikacije s ljudima iz različitih kultura te pronaći način kako ih riješiti

### Ishod 4

kritički procijeniti vlastite prednosti i područja koja možete dodatno razvijati u svrhu učinkovitog uključivanja u interkulturalnu komunikaciju

## 1.1. Uvod u interkulturalnu komunikaciju

Globalizacija, internacionalizacija, interkulturalnost, multikulturalnost te sve veći utjecaj interneta, društvenih mreža i novih tehnologija neki su od obilježja 21. stoljeća. Glavna poveznica između navedenih koncepata je komunikacija.

Reardon (1998) navodi šest temeljnih značajki **ljudske komunikacije**:

### 1. Ljudi komuniciraju iz mnoštva različitih razloga.

Komuniciramo da bismo uspostavili, održavali ili prekinuli odnos, komuniciramo radi zabave ili poslovnih razloga. Ponekad započinjemo komunikaciju samo da bismo smanjili nelagodu koju izaziva šutnja. Na primjer, dok čekamo u redu da se službenik vrati s pauze započeti ćemo razgovor s osobama koje su iz sličnog razloga na istom mjestu. Bez obzira na razlog i našu namjeru, komunikacijom uvijek prenosimo poruke o nama, našim intelektualnim, emocionalnim, socijalnim i drugim osobinama.

### 2. Komuniciranje rezultira namjervanim, ali i nenamjervanim učincima.

Komunikacijom između sudionika poslovnog sastanka žele se ostvariti rezultati povezani s ciljem sastanka (na primjer, dogovoriti rok isporuke projekta). Međutim, tijekom sastanka namjerno ili nenamjerno možemo izazvati reakcije koje nisu bile planirane. Tako će provjeravanje mobitela tijekom sastanka ostaviti dojam nedovoljne usmjerenosti na sudionike ili ciljeve sastanka.

### 3. Komunikacija je obično obostrana.

Iako se ponekad čini da jedna osoba „vodi glavu riječ“ i da dio prisutnih ne sudjeluje u komunikaciji, svaka povratna informacija dio je komunikacije. Na sastanku na kojem šef daje upute za izradu projekta, sudionik koji tipka po mobitelu zapravo komunicira nedovoljan interes za temu i/ili sudionike.

#### **4. Komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe koje jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri.**

U idealnoj situaciji pošiljatelj i primatelj poruke putem komunikacijskog kanala primaju i identično interpretiraju informacije. Međutim, u stvarnosti, značenje informaciji daju ljudi koji imaju različito iskustvo, znanje, obrazovanje, emocionalni i socijalni status, pa zato nerijetko dolazi do različite interpretacije iste informacije. Koliko puta vam se dogodilo da ste čili istu informaciju, no drugi su ju različito interpretirali? Primjerice, šef na sastanku spomene da je prošli projekt *solidno naplaćen*. Neki će ovu informaciju interpretirati kao nedovoljno, drugi kao dobro, treći kao vrlo dobro naplaćen posao.

#### **5. Komunikacija se dogodila i onda kada nije bila uspješna.**

Većina je doživjela situaciju u kojoj se čini da je komunikacija neuspješna jer se nije ni dogodila: kada šuteći slušamo prigovore šefa ili kad nam sugovornik ne odgovara na pitanja. I šutnja je poruka, ponekad snažnija od izgovorenih riječi. Stara poslovice kaže „šutnja je zlato“. U ovom slučaju, i šutnja je poruka, a tišina ponekad snažnija od izgovorenih riječi.

#### **6. Komunikacija uključuje uporabu simbola.**

Riječi i naše geste simboli su za pojmove, osjećaje. Problem nastaje u različitoj interpretaciji značenja simbola, što je opisano u točki 4.



Izvor: pexels.com

**Interkulturalna komunikacija** je proces slanja i primanja poruka između ljudi koji zbog svojih kulturnih tradicija mogu različito interpretirati verbalne i neverbalne signale (Bovee, 2012). Nazivajući neku komunikaciju interkulturalnom, tematizira se utjecaj kulture na interakciju između pripadnika različitih kultura.

Interkulturalna komunikacija uključuje interakciju ljudi čije su kulturne percepcije i simbolički sustavi dovoljno različiti da mijenjaju komunikacijski čin (Samovar, 2013). Percepcija, verbalna i neverbalna komunikacija temeljni su aspekti interkulturalne komunikacije.

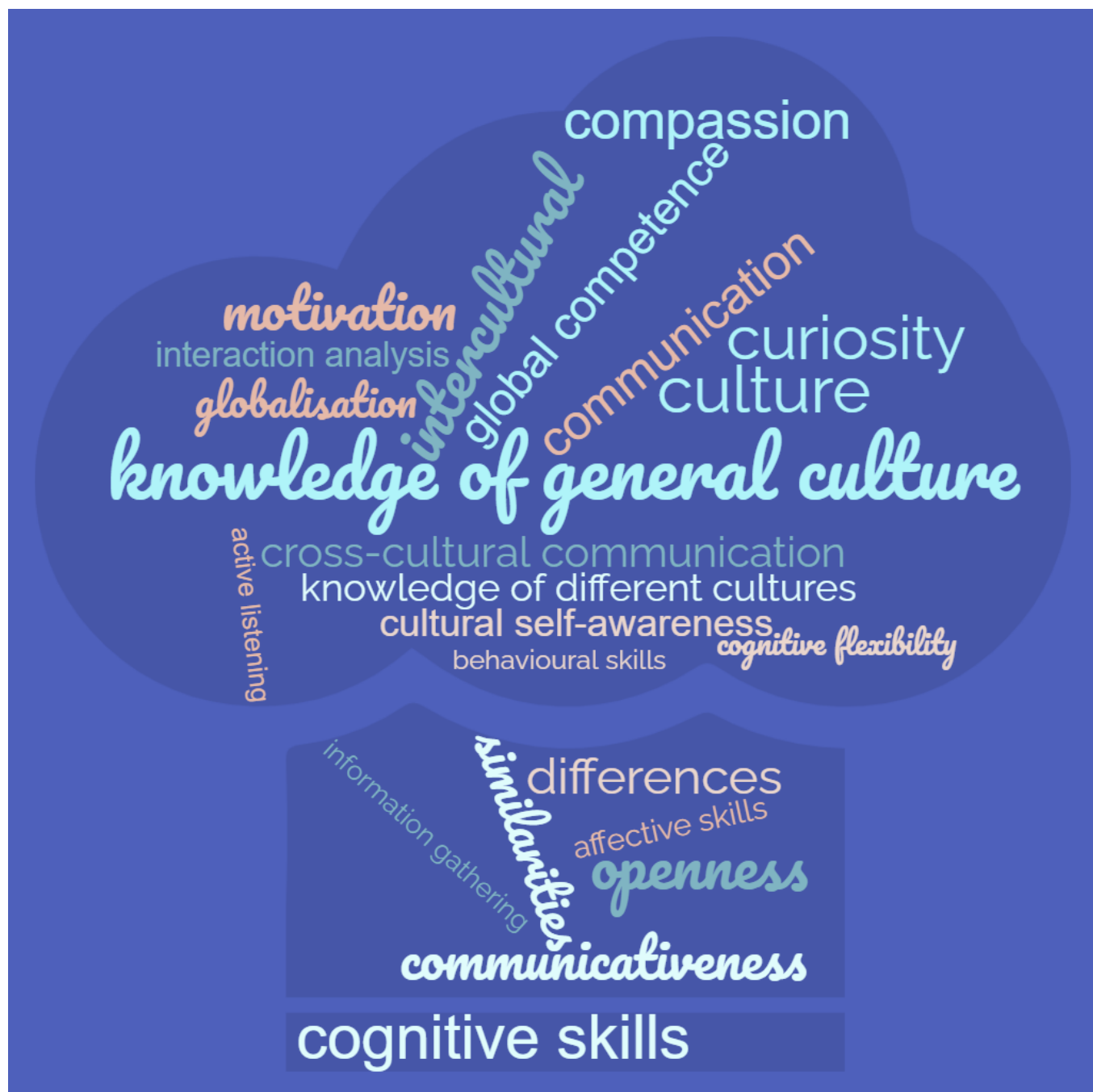
Suvremene globalne i društvene promjene danas zahtijevaju od svakog pojedinca razvoj novih znanja, stavova i vještina, odnosno razvoj novih interkulturalnih kompetencija kao bitnog preduvjeta

za uspješnu komunikaciju u interkulturalnim situacijama. Kompetencija može značiti sposobnost, vještinu, stručnost, osposobljenost, talent, iskustvo, znanje, a interkulturalna komunikacijska kompetencija zapravo je ponašanje koje je prikladno i učinkovito na određenom mjestu, a sadrži kombinaciju različitih sposobnosti kojima pojedinac može funkcionirati u okolini drugih kultura koje su drugačije od njegove kulture. Interkulturalna komunikacijska kompetencija je sveobuhvatna unutrašnja sposobnost pojedinca da upravlja ključnim izazovnim obilježjima interkulturalne komunikacije, kao što su kulturne razlike i nepoznanice, stavovi koji postoje između određenih skupina i iskustvo stresa koji prati takvu situaciju (Samovar, 2013). Osim toga, s razvojem tehnologije koja je omogućila implementaciju alata za video konferencije, svijet je praktički postao „globalno selo“ u kojem često upoznajemo nove ljude iz drugih kultura u digitalnom okruženju. Iako je iznimno učinkovita i ekološki prihvatljiva, komunikacija u digitalnom okruženju obično se ponešto razlikuje od komunikacije licem u lice, jer je, ovisno o svom obliku, barem djelomično lišena nekih neverbalnih znakova. Dodatne informacije i korisni savjeti o komunikaciji u digitalnom okruženju nalaze se u 3. poglavlju.



Izvor: pexels.com

Prema Bennettu (2008), interkulturalna komunikacijska kompetencija skup je kognitivnih, afektivnih i bihevioralnih vještina i obilježja koja čine učinkovitu i primjerenu komunikaciju u različitim kulturnim kontekstima.



Kognitivne vještine i obilježja uključuju:

- kulturnu samosvijest
- poznavanje opće kulture
- poznavanje različitih kultura
- analizu interakcije.

Afektivne vještine i obilježja uključuju:

- znatiželju
- kognitivnu fleksibilnost
- motivaciju – otvorenost

Bihevioralne vještine i obilježja uključuju:

- komunikativnost
- sposobnost slušanja i rješavanja problema
- suosjećanje
- sposobnost prikupljanja informacija.

## 1.2. Koncept kulture

Kao što Bennett (1998) ističe, kada se raspravlja o konceptu kulture, možemo razlikovati **Kulturu** (ili objektivnu kulturu) i **kulturu** (ili subjektivnu kulturu). Dok je Kultura povezana s umjetnošću, književnošću, dramom te društvenim, ekonomskim, političkim i jezičnim sustavima (a obično uključuje ono što učimo iz povijesti određene kulture), ostaje upitno može li samo ova vrsta znanja omogućiti dovoljno pozadinskih informacija o određenoj kulturi da bismo mogli sudjelovati u uspješnoj interkulturalnoj komunikaciji s njezinim pripadnicima. S druge strane, razumijevanje subjektivne kulture, koja se odnosi na svakodnevno razmišljanje i ponašanje određene skupine, vjerojatnije će dovesti do interkulturalne kompetencije.

### 1.2.1. Monokulturna komunikacija i interkulturalna komunikacija

Monokulturna komunikacija temelji se na **sličnosti**, tj. razlika predstavlja potencijal za nerazumijevanje. Sličnosti općenito omogućuju ljudima da predvide odgovore drugih na određene vrste poruka i da uzmu zdravo za gotovo neke osnovne zajedničke pretpostavke o prirodi stvarnosti. S druge strane, interkulturalna komunikacija ne dopušta ljudima da predvide odgovore i lako daju pretpostavke o zajedničkom pogledu na stvarnost. Dakle, interkulturalni komunikacijski pristup temelji se na **razlikama** (Bennett, 1998).

### 1.2.2. Kulture visokog konteksta i kulture niskog konteksta

Antropolog E. T. Hall koristio je pojmove „kultura visokog konteksta“ i „kultura niskog konteksta“ kako bi opisao način na koji se ljudski stilovi komunikacije razlikuju. Prema Hallu (1976), u **kulturama niskog konteksta** značenje se izražava eksplicitnim verbalnim porukama, dok se u **kulturama visokog konteksta** značenje izražava implicitnije, korištenjem gesta, društvenih običaja, tišine, nijanse ili tona glasa. Drugim riječima, verbalna poruka je od primarne važnosti u kulturama niskog konteksta, dok je u kulturama visokog konteksta često važniji način na koji se poruka isporučuje (Nam, 2015). Na primjer, sjevernoeuropske kulture obično se smatraju kulturama nižeg konteksta od latinoameričkih kultura. Slično tome, američka kultura se smatra kulturom nižeg konteksta od japanske kulture. Međutim, čak i u kulturama niskog konteksta značajan dio značenja ovisi o neverbalnoj komunikaciji, kao što su geste, razmak, kontakt očima, visina glasa itd. Stoga je razumijevanje neverbalnih aspekata komunikacije od ključnog značaja za cjelokupno razumijevanje međukulturalnih događaja (Bennett, 1998).

Tablica 1 pokazuje neke osnovne razlike između komunikacije u kulturama niskog i visokog konteksta.

Tablica 1. Komunikacija u kulturama niskog konteksta / komunikacija u kulturama visokog konteksta (Nam, 2015)

Kulture niskog konteksta	Kulture visokog konteksta
Većina informacija nalazi se u verbalnoj poruci, a manji dio u kontekstu	Kontekst je vrlo važan, jednako kao neverbalna komunikacija (geste, kontakt očima, ton glasa...)
Poruka je direktna	Važno je čitati između redaka te uzeti u obzir starosnu dob, položaj, društveni status i spol prilikom komuniciranja
Što je važnije od <i>kako</i>	<i>Kako</i> je važnije od <i>što</i>
<i>Da</i> znači <i>da</i> ; <i>ne</i> znači <i>ne</i>	<i>Da</i> može značiti <i>da</i> ili <i>ne</i> ili <i>možda</i> , ovisno o situaciji i kontekstu
Prihvatljivo je reći „ne“	Izbjegava se reći „ne“; umjesto toga koristi se tišina ili drugi suptilniji izrazi (npr. Moglo bi biti teško)
Orijentirane na zadatak	Orijentirane na izgradnju odnosa
Linearni stil pisanja	Cirkularni stil pisanja

Iako općenito možemo raspravljati o tim razlikama, važno je istaknuti da globalizacija i internacionalizacija značajno pridonose smanjenju jasnih razlika. Nadalje, važno je ne previše pojednostavljivati te uzeti u obzir individualne karakteristike i kontekstualne situacije. Ne možemo pretpostaviti da će svaki pripadnik kulture niskog konteksta u stvarnosti komunicirati isključivo na taj način.

### 1.2.3. Kulturni stereotipi i generalizacije

**Stereotipi** se mogu definirati kao krute generalizacije kojima karakteriziramo druge na temelju etnocentrične perspektive vanjskog promatrača (Bennett, 2015). Konstruiraju se kada se ponašamo kao da svi članovi određene skupine dijele iste karakteristike. Stereotipi se mogu vezati uz bilo koju karakteristiku koja može poslužiti u svrhu definiranja određene skupine. Postoje, dakle, stereotipi vezani uz kulturu, naciju, vjeru, spol, seksualnu orijentaciju itd. Postoje pozitivni i negativni stereotipi. **Pozitivni stereotipi** povezani su s onim osobinama koje promatrač poštuje, dok su **negativni stereotipi** povezani s onim osobinama koje promatrač ne poštuje. Bez obzira na vrstu, postoji mnogo problema oko koncepta stereotipa. Oni promatraču mogu pružiti lažan osjećaj razumijevanja, jer su obično samo djelomično točni, a mogu stvoriti pristrane pretpostavke koje u konačnici mogu rezultirati stvaranjem **predrasuda**. Nadalje, mogu prerasti u „samoispunjavajuća proročanstva“, što znači da se skupina promatra iz selektivne perspektive identificiranjem karakteristika koje odgovaraju stereotipu i zanemarivanjem onih koje ga ne potvrđuju (Bennett, 1998).



Izvor: pixabay.com

Mnogi ljudi instinktivno reagiraju na bilo kakve generalizacije na način da im se suprotstavljaju, smatrajući ih stereotipima. Kada čuju generalizaciju o određenoj naciji, mogli bi reći nešto poput ovoga: „Imam prijateljicu iz ove zemlje, a ona uopće nije takva.“ Međutim, iako su stereotipi općenito problematični jer mogu dovesti do krivih zaključaka, može biti korisno istražiti neke **fleksibilne generalizacije**. Edukatori koji se bave konceptom različitosti, Thomas Kochman i Jean Mavrelis, autori knjige *Corporate Tribalism* (2009), takve generalizacije nazivaju **kulturnim arhetipovima**, a odnose se na generalizacije s kojima bi se pripadnici određene kulture složili i percipirali ih kao autentične i istinite. Drugim riječima, osobe koje ne pripadaju određenoj kulturi stvaraju stereotipe, dok pripadnici određene kulture potvrđuju generalizacije.

### 1.3. Uloga jezika u interkulturalnim komunikacijskim procesima

Postoje mnoge definicije jezika, kao i mnoge uloge koje jezik ima u ljudskim zajednicama. Jednostavno rečeno, jezik možemo definirati kao strukturirani sustav koji ljudi koriste u svrhu komunikacije. Kako ističe Bennett (1998), mnogi ljudi jezik doživljavaju gotovo isključivo kao komunikacijski alat. Kroz povijest lingvistike postojale su mnoge teorije o jeziku kao pojmu, kao i o specifičnom jezičnom sustavu i konkretnoj uporabi govora u pojedinom jeziku. Dakle, osim u ulozi komunikacijskog alata, jezik se koristi u razne druge svrhe, kao što su izvođenje radnji, samoizražavanje, organiziranje misli i percepcije stvarnosti te kategorizacija pojmova i predmeta. Iz interkulturalne perspektive možemo reći da je jezik reprezentacijski sustav koji nam omogućuje organiziranje stvarnosti, budući da nam daje mogućnost stvaranja kategorija i prototipova koji upravljaju našim formiranjem pojmova (Bennett, 1998).

#### 1.3.1. Utječe li naš materinji jezik na način kako percipiramo stvarnost?

Zanimljivo pitanje koje već dugi niz godina izaziva zanimanje jezikoslovaca vezano je za vezu jezika i kulture. Kako navodi Štrljak Despot (2021): „Razmišljaju li govornici različitih jezika slično zbog

univerzalnosti ljudskog iskustva ili svi mislimo drugačije zbog razlika u našim jezicima?“ Postojale su (i još uvijek postoje) teorije koje podupiru stajalište da jezik kojim govorimo oblikuje naše misli te, posljedično, našu percepciju stvarnosti. Ova teorija naziva se **lingvistički determinizam**, a prvi ju je uveo Benjamin Lee Whorf, američki lingvist i inženjer zaštite od požara, u prvoj polovici 20. stoljeća. Sama teorija nalazi svoje korijene u djelu Franza Urija Boasa, američkog antropologa koji je poznat po svojoj teoriji kulturnog relativizma. Zajednički temelj njihovog rada je činjenica da su i Boas i Whorf radili terensko istraživanje indijanskih jezika pa se njihove hipoteze oslanjaju na razlike koje su uočili između indijanskih i europskih jezika. Whorfova teorija jezične relativnosti (osobito njezin radikalniji oblik, lingvistički determinizam) bila je jako kritizirana. Međutim, uspon kognitivnih teorija potaknuo je novi interes za nju (Štrkalj Despot, 2021). Ono što se sa sigurnošću može reći je da su navedene teorije otvorile zanimljivu raspravu i rezultirale vrijednim empirijskim istraživanjima.



Izvor: freepik.com

### 1.3.2. Engleski kao *lingua franca*



Izvor: freepik.com

Trenutno u svijetu postoji oko 7.000 jezika (Štrkalj Despot, 2021). Svaki jezik ima svoje specifične karakteristike i očito je da bi bilo nemoguće naučiti ih sve. U prošlosti je interkulturalna komunikacija bila uglavnom rezervirana za diplomate i trgovce koji su zbog prirode posla imali priliku komunicirati s ljudima iz drugih kultura. Međutim, u suvremenom, globaliziranom svijetu interkulturalna komunikacija ukorijenjena je čak i u svakodnevnom životu običnih ljudi, a u akademskim i poslovnim krugovima gotovo je postala norma. Očito je da ako želimo komunicirati s ljudima iz drugih zemalja, potrebno nam je zajedničko sredstvo komunikacije. U posljednjih nekoliko desetljeća engleski je uspostavio svoju ulogu kao globalno korištena *lingua franca*. Govornici iz dvije različite zemlje mogu imati na raspolaganju još jedan zajednički jezik (osim engleskog), ali danas je *ELF* (engleski kao *lingua franca*) najčešći medij interkulturalne komunikacije (Crystal, 2003.; Graddol, 2006.). Slijedom toga, većina govornika koji koriste engleski u suvremenom svijetu nisu izvorni govornici engleskog jezika. Sama ta činjenica ukazuje na to u kolikoj se mjeri engleski jezik mijenjao kao rezultat te

njegove uloge kao dijeljenog sredstva komunikacije. Prvi rezultati istraživanja pokazali su da je komunikacija u kojoj se engleski jezik koristi kao *lingua franca* uvelike obilježena **varijacijama** i **inovacijama** koje se mogu identificirati na svim razinama, od fonologije do govornih činova (Bennet, 2015). Iako to ne zvuči nužno intuitivno, mnogi govornici kojima engleski nije materinji jezik tvrde da razumiju druge neizvorne govornike engleskog jezika bolje od izvornih govornika engleskog jezika. Kako Bennet (2015) ističe: „Iako je ovo novo područje istraživanja, preliminarni rezultati sugeriraju da se govornici koji koriste engleski jezik kao zajedničko sredstvo komunikacije uglavnom fokusiraju na izravno pregovaranje o značenju bez oslanjanja na kulturne norme karakteristične za područja u kojima se engleski koristi kao materinji jezik te s razvijenom sviješću o potrebi da uoče i isprave neizbježne slučajeve pogrešaka u komunikaciji.“



Source: freepik.com

## 1.4. Globalna kompetencija

**Globalna kompetencija** je višedimenzionalni pojam koji zahtijeva kombinaciju znanja, vještina, stavova i vrijednosti uspješno primijenjenih na globalna pitanja ili interkulturalne situacije (PISA, 2018).

### 1.4.1. Što to znači biti interkulturalno kompetentna osoba?

Ovdje možete pronaći nekoliko korisnih savjeta o tome kako se uključiti u učinkovite međukulturalne interakcije:

#### 1. Postanite svjesni kulturne raznolikosti

Očito je da je nemoguće naučiti sve o svakoj pojedinoj kulturi s kojom se možemo susresti tijekom života. Stoga strpljenje, ljubaznost i malo znatiželje mogu biti od velike pomoći. A ako niste sigurni postoje li neke razlike, jednostavno pitajte (MindTools, 2021).

#### 2. Pokažite poštovanje prema drugima

Iskoristite svoju znatiželju i otvorenost da naučite o kulturi ljudi s kojima ćete raditi ili komunicirati. Mala gesta kao što je pozdravljanje osobe na njezinom materinjem jeziku može otvoriti mnoga vrata izražavanju međusobnog poštovanja i razumijevanja.

#### 3. Komunicirajte jednostavnim stilom

Kao što je spomenuto u prethodnim odlomcima, engleski će najvjerojatnije biti jezik koji ćete koristiti u komunikaciji s ljudima iz različitih kultura, a vrlo je vjerojatno da nitko od vas neće biti izvorni govornik engleskog jezika. Kada komunicirate u međukulturalnom okruženju, uložite dodatne napore da vaša komunikacija bude jasna, jednostavna i nedvosmislena.

#### 4. Budite oprezni s uporabom humora

Prije nego što se našalite, provjerite je li takva šala primjerena. Humor je obično izrazito kulturološki specifičan, tj. nešto što zvuči vrlo smiješno u jednoj kulturi može zvučati uvredljivo ili neugodno u nekoj drugoj kulturi.

## 5. Inzistirajte na međusobnom prihvaćanju

Informirajte se unaprijed i naučite što više o običajima druge kulture. Nakon toga educirajte članove tima iz druge kulture o nekim specifičnostima vaše vlastite kulture, kao što su vremenska zona, razina posvećenosti rokovima itd. Na tome treba inzistirati u oba smjera. I zapamtite – uljudnost, dobra volja i poštovanje otvaraju mnoga vrata.



Izvor: freepik.com

## Zadaci

---

1. Radite u malim grupama. Svaka skupina treba se sastojati od sudionika iz najmanje dvije različite kulture.

KORAK 1 - Koje su tipične asocijacije koje imate o svojoj zemlji? Molimo navedite što više asocijacija u dvije minute. Ključno je da informacije ne dijelite s drugima u grupi. Ne komentirajte, samo pišite.

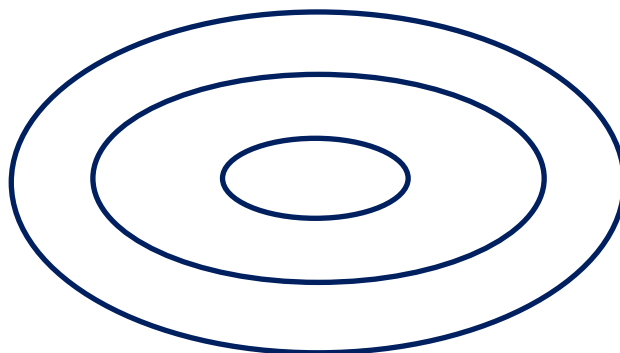
KORAK 2 – Koje su vaše prve pozitivne misli kada pomislite na zemlje/kulture drugih sudionika u vašoj grupi? Imate li kakvih pozitivnih stereotipa?

KORAK 3 - Kako ste se osjećali kada ste čuli tuđe misli o svojoj zemlji? Jesu li svi dojmovi/stereotipi bili točni?

2. Jedna od poznatih teorija u kognitivnoj teoriji i lingvistici naziva se **teorija prototipa**. Prema ovoj teoriji svaki zadani koncept u bilo kojem jeziku ima primjer iz stvarnog svijeta koji ga najbolje predstavlja.

KORAK 1 – Radite individualno. Možete koristiti mrežni rječnik koji će vam pomoći ako je potrebno. Razmislite o sljedećem konceptu: **ptica**. Ispunite donji dijagram na sljedeći način:

- Unesite najtipičniju pticu (onu koja vam prva padne na pamet) u sredinu;
- Unesite druge tipične ptice (i one koje vam padaju na pamet dok razmišljate o pticama) u drugi sloj;
- Unesite nekoliko ptica koje nisu baš tipične za vašu zemlju/geografsko područje u treći sloj.



KORAK 2 – Radite u maloj grupi. Svaka skupina treba se sastojati od sudionika iz najmanje dvije različite kulture. Usporedite svoje dijagrame. Razgovarajte o sličnostima i razlikama.

KORAK 3 – Što možete zaključiti o interkulturalnoj komunikaciji općenito iz ove jednostavne vježbe?

3. Ljudi često uspoređuju pripadnost određenoj kulturi s nošenjem određene vrste naočala. Pronađite naočale s crvenim staklima i naočale s plavim staklima. Zamislite da je vaša vlastita kultura „plava“, a kultura ljudi s kojima radite nekoliko mjeseci na velikom projektu je „crvena“. Iako već dugo radite zajedno i mislite da savršeno razumijete njihovu kulturu, je li to doista tako? Isprobajte ovo – stavite plave naočale. Sada možete vidjeti stvarnost iz perspektive svoje kulture, zar ne? Sada, dok još nosite plave naočale, stavite i crvene. Koju boju vidite? Što možete zaključiti o interkulturalnoj komunikaciji iz ovog jednostavnog eksperimenta? Raspravite o tome sa svojom grupom i napišite kratak osvrt o svojim zaključcima.



Izvor: freepik.com

4. Pročitajte odjeljak 2.2.2. Kako shvaćate pojmove kulture niskog konteksta i kulture visokog konteksta? Je li vaša kultura niskog ili visokog konteksta? Raspravite o tome sa svojim timom.

5. Engleski se često koristi kao *lingua franca*, što znači da ga često koristimo za komunikaciju s ljudima iz različitih kultura, a ne nužno s izvornim govornicima engleskog jezika. Razmislite o sljedećim pitanjima, razgovarajte o njima sa svojim timom, napravite bilješke i pripremite kratku prezentaciju koju ćete održati ostatku grupe:
- Jeste li ikada iskusili ikakve izazove u komunikaciji na engleskom jeziku s osobama kojima engleski nije materinji jezik?
  - Je li vam lakše komunicirati na engleskom jeziku s izvornim govornicima ili onima kojima engleski jezik nije materinji jezik?
  - Jeste li uočili promjene u svom osobnom stilu komunikacije dok komunicirate na engleskom za razliku od komunikacije na materinjem jeziku?
  - Koje biste savjete mogli ponuditi osobama koje trebaju komunicirati na engleskom s drugim govornicima kojima on nije materinji jezik? Postoje li razlike između komunikacije licem u lice na engleskom i video konferencija na engleskom?
  - Zamislite da trebate održati prezentaciju na engleskom za grupu ljudi iz različitih zemalja kojima engleski nije materinji jezik. Koje biste korake u fazi pripreme prezentacije istaknuli?
6. Pogledajte video „Interkulturalna komunikacija“ koji je dostupan među INCLUDE materijalima. Biste li dodali još neke savjete i ideje? Radite sa svojim timom. Pročitajte cijelo poglavlje „Interkulturalna komunikacija“ i pripremite vlastiti jednogminutni video o najvažnijim aspektima interkulturalne komunikacije. Usredotočite se na savjete koje ste prikupili tijekom ovog iskustva. Video može biti animiran ili ga možete odglumiti.
7. Razmislite o iskustvu koje ste doživjeli tijekom ovog kolegija. Jeste li identificirali neke osobne prednosti vezane uz sposobnost učinkovite komunikacije u digitalnom, interkulturalnom okruženju? Postoji li neko područje na kojem biste mogli poraditi? Napišite kratki osvrt u obliku eseja.

## Ključni pojmovi Poglavlja 1

Pojam	Objašnjenje
Globalizacija	(franc. <i>globalisation</i> ), gospodarski, društveni, politički i kulturni procesi koji dovode do transformacije životnih uvjeta i sve veće povezanosti i međuovisnosti pojedinih dijelova suvremenog svijeta ( <i>Hrvatska enciklopedija</i> , mrežno izdanje, 1. 6. 2021.)
Internacionalizacija u visokom obrazovanju	proces integracije međunarodne, interkulturalne i globalne dimenzije u svrhu, funkcije (nastava, istraživanje, usluge) i izvedbu visokog obrazovanja (Knight, 2004). Internacionalizacija se može odvijati i u vlastitoj zemlji i u inozemstvu; internacionalizacija kod kuće uključuje aktivnosti na visokoškolskoj ustanovi i ne uključuje kretanje preko granica, dok u inozemstvu podrazumijeva prekogranične aktivnosti ili prekogranično obrazovanje koje uključuje kretanje ljudi (učenici i nastavnici), programa i pružatelja usluga preko nacionalnih granica (Knight, 2006).
Interkulturalnost	sposobnost poštivanja ljudi iz drugih kultura i postizanje dijaloga kroz aktivnu razmjenu iskustava ( <i>Encyclopaedia of Anthropology</i> , 2006)
Multikulturalnost	koegzistencija različitih kultura, pri čemu kultura uključuje rasne, vjerske ili kulturne skupine i očituje se kroz običaje, kulturne pretpostavke, vrijednosti, načine razmišljanja i komuniciranja (IFLA, 2010)

Stereotip	kruta generalizacija koja karakterizira druge na temelju etnocentrične perspektive osobe koja ne pripada dotičnoj kulturi (Bennett, J., 2015)
Kultura niskog konteksta	kontekst je od primarne važnosti u kulturama niskog konteksta (Nam, 2015)
Kultura visokog konteksta	u kulturama visokog konteksta način na koji se poruka prenosi često je važniji od samog konteksta (Nam, 2015)

## Literatura

- Badrov, T. (2020). *Komunikacijske vještine u inženjerstvu*. Bjelovar: Veleučilište u Bjelovaru
- Bennett, M. (1998). *Intercultural Communication: A Current Perspective. Basic Concepts of Intercultural Communication. Selected Readings*. Yarmouth, ME: Intercultural Press
- Bennett, J. M. (2008). *Transformative training: Designing programs for culture learning*. In *Contemporary leadership and intercultural competence: Understanding and utilizing cultural diversity to build successful organizations*, ed. M. A. Moodian, 95-110. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bennett, J. M. (2015). *The SAGE Encyclopedia of Intercultural Competence*, Portland, Oregon: SAGE Publications
- Bovee, Courtland L. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Mate d.o.o., p. 63.
- Crystal, D. (2003). *English as a Global Language*. (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press
- Encyclopedia of Anthropology*, 2006, Birx, HJ (ed.), Thousand Oaks: Sage Publications
- Graddol, D. 2006. *English Next. Why global English may mean the end of 'English as a Foreign Language'*. British Council. Free download at <http://englishagenda.britishcouncil.org/sites/ec/files/books-english-next.pdf>
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Press/Double day
- Hrvatska enciklopedija*, online edition, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, accessed on: 1 July 2021. <http://www.enciklopedija.hr>
- IFLA (2010). *Smjernice za knjižnične usluge za multikulturalne zajednice s IFLA-inim Manifestom za multikulturalnu knjižnicu*. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, p. 11

- Knight, J. (2004). *Internationalization Remodeled: Definitions, Rationales, and Approaches*, Journal of Studies in International Education, Vol. 8, No.1, pp. 27-37
- Knight, J. (2006). *Higher Education Crossing Borders: A Guide to the Implications of the GATS for Crossborder Education*. Paris: UNESCO/Commonwealth of Learning
- Kochman, T., Mavrelis, J. (2009). *Corporate tribalism: white men/white women and cultural diversity at work*. Chicago: University of Chicago Press
- MindTools. <https://www.mindtools.com/>, accessed on 15 August 2021
- Nam, K. A. (2015). *High-context and low-context communication*. In J. M. Bennett (ed.), *The SAGE Encyclopedia of Intercultural Competence*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- PISA OECD (2018). <https://www.oecd.org/pisa/innovation/global-competence/>, accessed on 15 August 2021
- Reardon, K. K. (1998). *Interpersonalna komunikacija - gdje se misli susreću*. Zagreb: Alineja
- Samovar, L. A., Porter R. E., McDaniel E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Zagreb: Naklada Slap
- Štrkalj Despot, K. (2021). *How Language Influences Conceptualization: From Whorfianism to Neo-Whorfianism*. *Collegium antropologicum* , Vol. 45 No. 4, pp. 373-380

# Drugo poglavlje: Komunikacija u digitalnom okruženju

## Opći cilj

Ovo poglavlje predstavlja uvod u komunikaciju u digitalnom okruženju kao i pravila za korištenje različitih alata u digitalnoj komunikaciji, posebice videokonferencijama.

## Očekivani ishodi

Nakon što proučite ovo poglavlje, moći ćete:

### Ishod 1

razlikovati različite vrste komunikacije u digitalnom okruženju

### Ishod 2

primijeniti komunikacijske standarde raznih digitalnih alata

### Ishod 3

sudjelovati u radu međunarodnog tima u digitalnom okruženju

### Ishod 4

primjenjivati pravila primjerenog ponašanja i sudjelovanja u videokonferencijama



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

### 3.1. Pojam komunikacije

Komunikacija (lat. *communicare* – učiniti zajedničkim) je prenošenje poruka od pošiljatelja do primatelja putem komunikacijskog kanala koji može biti govorni ili pisani jezik, pokret tijela, izraz lica i dr. (Reardon, 1998).

Komunikacija je proces razmjene informacija, ideja, misli i osjećaja putem govora, signala, pisanja ili ponašanja. Komunikacija se može definirati kao razmjena informacija između dviju ili više osoba s ciljem prenošenja ili primanja značenja kroz zajednički sustav znakova (i simbola). U komunikacijskom procesu, pošiljatelj (koder) kodira poruku, a zatim ju pomoću medija/kanala šalje primatelju (dekoderu) koji dekodira poruku i nakon obrade podataka šalje odgovarajuću povratnu informaciju/odgovor koristeći medij/kanal.

### 3.2. Vrste komunikacije

Postoji mnogo različitih podjela komunikacija. Wangare, Kibui, Gathuti (2012) su zaključili da ljudi međusobno komuniciraju na različite načine ovisno o poruci koju razmjenjuju i kontekstu u kojem se komunikacija događa. Izbor komunikacijskog kanala i stil komunikacije također utječu na komunikaciju.

Prema ovim autorima, komunikaciju možemo podijeliti:

- prema **načinu** (ili kanalu) komunikacije,
- prema **udaljenosti** sudionika komunikacije,
- prema **stilu** i
- prema **broju sudionika**.

### 3.2.1. Komunikacija prema načinu ili kanalu

Prema **načinu** na koji se događa, komunikacija može biti verbalna i neverbalna. Verbalna (oralna) komunikacija odnosi se na oblik komunikacije u kojem se poruka prenosi govorom i pisanjem. Akronim KISS (eng. *keep it short and simple*; hrv. neka bude kratko i jednostavno) trebao bi biti korišten u poslovnim odnosima gdje koristimo govornu ili pisanu komunikaciju.

U govornoj komunikaciji koriste se izgovorene riječi. Jones (2019) spominje primjere ove vrste komunikacije: razgovor licem u lice, telefonski razgovor, video, radio, televiziju, video konferenciju putem interneta. Primjeri govorne komunikacije koja se koristi na radnom mjestu uključuju razgovore, intervjuje, savjetovanje/pomoć kolegama, sastanke, konferencije i sl. [Wenbin, 2008]. U usmenoj komunikaciji na razumijevanje poruke utječu, glasnoća, artikulacija, brzina i jasnoća govora.

U **pisanoj komunikaciji** koriste se pisani znakovi ili simboli, a poruka se prenosi putem pisma, dopisa, izvještaja, upute, opisa posla, radnog naloga, elektroničke pošte itd. (Wenbin, 2008). Poslovna korespondencija čini glavni dio eksterne i interne komunikacije tvrtke. Komunikacija s eksternim klijentima (poput trenutnih kupaca, potencijalnih klijenata, distributera, javnih službi) tradicionalno dolazi u obliku poslovnih pisama. Bilo da su stari ili novi, svi oblici komunikacije imaju cilj doprijeti do ljudi koji imaju mišljenje o tome što smatraju uljudnim, taktičnim, skromnim, empatičnim.

U posljednje vrijeme kao jedan od kanala komunikacije spominje se digitalna komunikacija. Digitalni kanali uključuju komunikaciju licem u lice, video konferencije, od pisanih bilješki do e-pošte i od osobnog razgovora do korištenja telefona. Digitalni kanali zadržavaju mnoge karakteristike glavnih kanala, ali utječu na različite aspekte svakog kanala na nove načine. Izbor između analognog i digitalnog može utjecati na okoliš, kontekst i čimbenike smetnji.

Budući da je digitalna komunikacija komunikacijski kanal u kojem je projekt INCLUDE implementiran, više možete pročitati u pododjeljku pod naslovom Izazovi digitalne komunikacije.

Bez obzira na odabrani kanal komunikacije u poslovnim odnosima, važno je koristiti odgovarajući stil u govoru i pisanju, koji uključuje poštivanje normi književnog izražavanja, kao što su:

- gramatička norma - usmjerava na ispravno izražavanje u govoru i pisanju,
- leksička norma - čuva prirodu jezika,
- ortoepska norma – određuje pravilan izgovor riječi, pravilno naglašavanje i izražavanje u govoru,
- stilska norma – uključuje izbor retoričkih sredstava.

Kada razmišljamo o komunikaciji, najčešće se fokusiramo na to kako razmjenjujemo informacije koristeći riječi. Iako je verbalna komunikacija važna, ljudi su se oslanjali na neverbalnu komunikaciju tisućama godina prije nego što smo razvili sposobnost komunikacije riječima. Neverbalna je komunikacija proces generiranja značenja korištenjem ponašanja, a ne riječi (Jones, 2019). Neverbalna komunikacija jest način na koji ljudi komuniciraju bez riječi, bilo namjerno ili nenamjerno. Ona može biti dopuna ili zamjena za verbalnu (Readron, 1998).

Knapp and Hall (2010) zaključuju da neverbalna komunikacija prati verbalnu i teško je postići ciljeve komunikacije bez razumijevanja interakcije verbalnih i neverbalnih znakova.

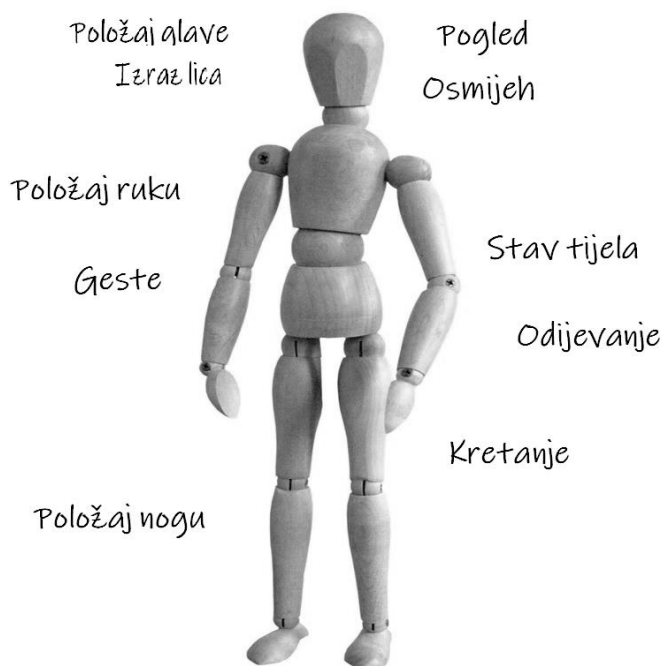
Neverbalna komunikacija obuhvaća širok raspon ponašanja. Hess (2016) također navodi utjecaj odjeće, ukrasa ili općenito, izgleda.

Iako Marabianu (2017) urbana legenda pripisuje tezu da se 93 % komunikacije odvija neverbalnim putem, on je potaknuo razmatranja utjecaja neverbalnih poruka na komunikaciju, kao i rasprave o utjecaju paralingvističkih ili vokalnih pojava kao što su frekvencijski raspon, raspon intenziteta glasa, govorne pogreške, stanke, brzina i trajanje govora.

Znanstvenici su primijetili da neverbalna komunikacija ima različite strukture i svojstva, baš kao i verbalna komunikacija. Međutim, neverbalna komunikacija sadrži manje namjere. Određene neverbalne znakove, poput znojenja, crvenila ili drhtanja ruku teško ćemo kontrolirati, za razliku od riječi koje možemo birati i kontrolirati.

Različite su kategorizacije elemenata neverbalne komunikacije ali neki tipični su: izraz lica, pogled, položaj tijela i kretnje, pokreti, prostorna udaljenost, dodir, vanjski izgled, paralingvisticki znakovi.

Slika 1 prikazuje neke od elemenata neverbalne komunikacije prema dijelu tijela koji ih odašilje.



Slika 1. Neki elementi neverbalne komunikacije (Izvor: Badrov, 2020, str. 58)

Prema Hargie (2019) neverbalna komunikacija ima brojne funkcije koje su objašnjene u tablici 2.

Tablica 2: Neke funkcije neverbalne komunikacije

Funkcija neverbalne komunikacije	Primjer
Zamjenjivanje riječi u situacijama kada je nemoguće ili neprikladno govoriti	Na sastanku s kupcem pogledom poručujete kolegi da prestane govoriti.
Nadopunjavanje izrečenog	Kolega kaže da će prestati govoriti i istovremeno rukom pokriva usta.
Modificiranje izrečenog	Kolega kaže da je jako zadovoljan rezultatom sastanka i istovremeno se nasmije
Kontradikcija izrečenom	Kolega vam kaže da ga nije pogodilo vaš zahtjev da na sastanku prestanete govoriti, no po izrazu lica, pogledu, gestama i intonaciji glasa vidite da ga je pogodilo.
Reguliranje razgovora	Na sastanku se pokretom ruke šefa određuje tko će govoriti.
Izražavanje osjećaja i interpersonalnih stavova	Osmijehom pokazujemo zadovoljstvo, skupljenim obrvama zabrinutost...
Pitanja međusobnog odnosa (dominacija, kontrola)	Glasnoća, ton govora.
Prenošenje osobnog ili socijalnog identiteta	Odijevanje, tetovaže, nakit...
Kontekstualiziranje interakcije	Raspored sjedenja na sastanku koji „govori“ o hijerarhijskoj poziciji

### 3.2.2. Komunikacija prema udaljenosti sudionika u komunikaciji

Prema udaljenosti između sudionika komunikacija može biti:

- izravna - usmena komunikacija putem razgovora licem u lice (sastanci, seminari, rasprave),
- neizravno - korištenjem tehničkih sredstava (telefon, video poziv, razni mediji).

### 3.2.3. Komunikacija prema stilu

Prema stilu koji je uvjetovan međuljudskim odnosima i situacijom, komunikacija može biti:

- formalna

U formalnoj komunikaciji poštuju se određena pravila, konvencije i načela tijekom komuniciranja. Formalna komunikacija odvija se u pripremljenom i organiziranom okruženju korištenjem formalnog izražavanja koje uključuje primjeren stil govora, ispravan izgovor riječi.

- neformalna

U neformalnoj komunikaciji koristi se opušteniji stil govora (uključujući žargon, dijalekt). Neformalna komunikacija utječe na brže povezivanje ljudi i izgradnju odnosa

Formalna komunikacija znači komuniciranje putem formalnih komunikacijskih kanala na specifičan način koji bi svaki zaposlenik u organizaciji trebao slijediti. Kako Fox (2006) ističe, radi se o "planiranom, sustavnom, službenom prijenosu informacija u govornom i pisanom obliku, prilagođenom potrebama organizacije". Neformalna komunikacija je komunikacija koja ne slijedi određenu liniju, a koja se odvija između zaposlenika organizacije koji pripadaju različitim skupinama. Najvažnija prednost neformalne komunikacije je njezina učestalost i intenzitet.

### 3.2.4. Komunikacija prema broju sudionika

Prema broju sudionika komunikacija može biti:



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

- **intrapersonalna** komunikacija je komunikacija koju subjekt provodi sam sa sobom: pregledava i ocjenjuje svoje postupke i odluke, razmišlja o rješavanju problema, vježba poruke koje želi prenijeti drugima itd.,
- **interpersonalna** komunikacija je interakcija dvije ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutnog dobivanja informacija (Readron, 1998.),
- **grupna** komunikacija odvija se između tri ili više ljudi koji su dio tima ili grupe. Ljudi se okupljaju i rade u grupi kako bi postigli zajedničke ciljeve, prevladali poteškoće, razvili ideje, podijelili informacije i iskustva. Primjer grupne komunikacije je timski rad na projektu,
- javna komunikacija je komunikacija govornika s publikom čija je svrha prijenos informacija, utjecaja, uvjeravanja. Primjer javnog komuniciranja je javno predavanje, tribina, skup itd.,
- **masovna** komunikacija usmjerena je na veliku publiku i odvija se putem masovnih medija (TV, radio, internet).

### 3.3. Izazovi digitalne komunikacije

Iako neki autori izdvajaju digitalnu komunikaciju kao posebnu vrstu komunikacije, u ovom tekstu pojam digitalne komunikacije označava „fizički prijenos informacija pretvorenih u digitalni oblik procesom digitalizacije. Termini digitalni ili prijenos podataka koriste se naizmjenično, koristeći računalo za obradu i pohranu podataka."

Digitalna komunikacija je vrsta komunikacije koja je nastala zahvaljujući internetu. Uključuje pisanje poruka putem raznih messenger alata, elektroničku korespondenciju putem e-maila, pisanje i čitanje blog postova, ali i korištenje raznih alata za video konferencije.



Izvor: <https://www.canva.com/photos/MADnJYCKmeg-new-technologies-collage/>

Opći proces digitalizacije rezultirao je pojavom nove značajke: konvergencije telekomunikacijskih, računalnih i audio-vizualnih tehnologija, koje su odvojene tehnikama, zakonima i metodama distribucije (Marhezi, 1997).

### 3.3.1. E-mail, trenutne poruke

Danas koristimo različite tehnologije i komunikacijske alate, no osnovni principi pisanja poslovnih pisama primjenjivi su bez obzira na odabir tehnologije. Slijedi (Tablica 3) pregled nekih prednosti i nedostataka klasičnih pisama, e-pošte i trenutnih poruka (Pau-San, 2016).

Tablica 3. Neke prednosti i nedostaci klasičnog pisma, e-pošte i trenutne poruke

	<b>Pismo</b>	<b>E-mail</b>	<b>Trenutna poruka (IM)</b>
<b>Brzina</b>	Sporo dolazi do primatelja	Brza dostava većem broju primatelja	Brza razmjena informacija
<b>Efikasnost</b>	Zahtjeva vrijeme za pripremu i dostavu Dostupnost osobama koje nisu povezane internetom	Nemogućnost pristupa onima koji rade izvan mreže	Nemogućnost pristupa onima koji rade izvan mreže
<b>Troškovi</b>	Trošak tiskanja i poštarine	Mali troškovi	Mali troškovi
<b>Formalnost</b>	Djeluju formalno, ali omogućavaju osobni pristup	Omogućavaju formalni i neformalni pristup	Djeluju neformalno
<b>Primjerenost</b>	Primjerenije za eksternu komunikaciju	Primjerenije za internu i eksternu komunikaciju	Primjerenije za internu komunikaciju
<b>Sigurnost</b>	Visoka razina sigurnosti kurirskom dostavom	Ovisi o vatrozidu poslužitelja e-pošte	Ovisi o vatrozidu IM sustava
<b>Pohranjivanje</b>	Može se arhivirati i koristiti u pravne svrhe	Mogućnost brisanja i gubitka zbog tehničkih poteškoća	Mogućnost brisanja i gubitka zbog tehničkih poteškoća

Iako smo često uvjereni da znamo napisati e-mail, u nastavku je podsjetnik na osnovne dijelove službenog e-maila.

## Zaglavlje

- **Primatelj (To).** Upisuje se adresa osobe kojoj je poruka namijenjena – od nje se očekuje da reagira na sadržaj poruke, odradi zadatak, odgovori, zato je dobro da se u ovo polje ne stavlja više od jedne osobe, osim ako je zadatak namijenjen većem broju osoba. Prije nego što u ovo polje upišete adrese primatelja, provjerite jesu li suglasni s dijeljenjem njihovih adresa. U protivnom, upotrijebite polje *Bcc*. Ako e-mail adrese javno objavite kroz *To* polje, povećate mogućnost da sve te adrese završe u krivim rukama i kasnije budu izložene povećanoj spam aktivnosti.
- **Kopija (Cc – carbon copy).** U ovo se polje upisuju adrese onih koji moraju znati za komunikaciju vas i primatelja. Od njih se, u pravilu, ne očekuje da išta poduzmu. Dobro razmislite trebaju li o sadržaju korespondencije biti obaviještene druge osobe. Ukoliko u korespondenciju uključite šefove, a nisu izravno uključeni u zadatak ili je korespondencija operativna, vaše kolege taj postupak mogu smatrati nekolegijalnim.
- **Skrivena kopija (Bcc – Blind Carbon Copy).** Sve osobe navedene u poljima *To* i *Cc* vidljive su svima koji prime poruku. Osobe navedene u polju *Bcc* nisu vidljive nikome tko je primio poruku. U ovo se polje navode osobe koje trebaju znati za komunikaciju, ali za njih nitko ne treba ili ne smije znati. E-mail adresa **osobni je podatak** i samo njezin vlasnik ima pravo odabrati želi li da se, i gdje, javno prikazuje. Imena primatelja dodana u okvir *Skrivena kopija* neće biti prikazana ostalim primateljima. Osobe navedene u *Bcc* neće dobiti *Reply all* poruke svih koji su bili u *To*: i *Cc*:. Kad šaljete čestitke za Božić, Uskrs ili sl. sve primatelje upišite u *Bcc* jer imaju pravo na zaštitu svoje privatnosti.
- **Predmet.** Tekst treba privući pozornost. Konkretno, jasno i kratko upišite glavnu temu e-maila, tako da primatelju bude jasno što se od njega očekuje. E-mail poruke s nejasnim ili

obmanjujućim predmetom mogu ostati neotvorene. Jasan tekst predmeta poruke važan je i zato određene riječi mogu pokrenuti filtre neželjene pošte.

## Tijelo poruke

Za početak, pripazite na oslovljavanje primatelja. Ukoliko poznajete osobu, započnite s „*Poštovani gospodine/gospođo*“ uz prezime osobe ukoliko ste u formalnom, ili ime osobe ukoliko ste u neformalnom odnosu. Ukoliko osoba ima akademsku titulu, svakako ju istaknite: „*Poštovani prof. dr. sc.*“ U službenoj, elektroničkoj korespondenciji vrijede načela pisanja klasičnih poslovnih pisama. Budite konkretni, napišite sve potrebne informacije koje su vas potaknule na pisanje e-maila. Međutim, ne budite epski opširni. Vaša je poruka jedna od možda pedesetak koju je primatelj dobio istoga dana. Ukoliko imate dodatnih informacija, u tekst poruke dodajte poveznice (linkove) ili ih priložite u prilogu. Dopustite da primatelj sam odluči koliko će vremena posvetiti čitanju vašeg e-maila.

**Potpis.** Potpis elektroničke pošte koji sadrži ime, naziv posla i/ili odjel pošiljatelja i podatke za kontakt. Potpis e-pošte može se automatski uključiti u svaku odlaznu poštu. Sadrži vaše ime, naziv radnog mjesta i/ili odjela i podatke za kontakt. Ovaj potpis e-pošte možete automatski uključiti u svakoj odlaznoj poruci.

Ukratko, dobra, poslovna e-mail poruka sadrži pet ključnih elemenata:

- tko je primatelj kojem se obraćate
- tko je pošiljatelj i koja je vaša uloga
- što je predmet poruke, o čemu je riječ
- što je svrha poruke, što želite postići, na koji zahtjev reagirate
- koji su rokovi u kojima primatelj treba reagirati.



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

Razmjena **trenutnih poruka (IM)** dodatno povećava brzinu i fleksibilnost komunikacije. Prema Jenningsu III i suradnicima (2006.) razmjena trenutnih poruka i komunikacija putem internetskog chata doživjeli su ogroman rast u posljednjih nekoliko godina. IM je privatna mrežna komunikacija između dva korisnika, dok je chat mrežna komunikacija između dva ili više korisnika. Chat razgovori mogu biti privatni, gdje je svaki korisnik pozvan da se pridruži razgovoru, ili javni, gdje se svatko može pridružiti.



Izvor: <https://www.canva.com/photos/MAEJjBCbdf0-instant-messaging-word-cloud-with-abstract-background/>

Bez obzira koji IM koristite (WhatsApp, Viber, Hangouts, Skype, Facebook Messenger...), slijedite ova pravila:

- **Pošaljite IM osobama koje poznajete**

Razmjena trenutnih poruka pogodna je za komunikaciju s ljudima koje već poznajete jer su neformalnije prirode. Ako poznajete nekoga samo s društvenih mreža, možda biste trebali razmisliti o drugom načinu komunikacije.

- **Započnite kratkim pozdravom**



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

Kada započinjete razgovor putem razmjene trenutnih poruka, uvijek biste trebali kratko i pristojno pozdraviti sugovornika. Istodobno, važno je osigurati da su slobodni za razgovor kako ih ne biste ometali.

- **Prilagodite komunikaciju drugoj osobi**

Uskladite svoj stil komunikacije sa situacijom i osobom s kojom želite komunicirati. Nije isto šalžete li trenutnu poruku kolegi, šefu ili klijentu. Za jednu kategoriju publike potrebna je formalna i gramatički ispravna komunikacija, dok neki razgovori mogu teći u nešto opuštenijem tonu. Procijenite tko je u kojoj skupini.

- **Razgovor treba biti kratak**

Prije nego što pošaljete trenutnu poruku, zapitajte se hoće li nekome trebati dugo da razmisli o odgovoru na vašu poruku. Ako je vaš odgovor potvrđan, možda ćete ga ipak morati nazvati ili poslati e-poruku. Instant poruka je pogodna za situacije u kojima je potreban hitan odgovor, što znači odgovor u roku od pola sata.

- **Pažljivo koristite kratice, simbole i emotikone**

U brzim virtualnim razgovorima, upotreba kratica i simbola je prilično česta i stoga se mora paziti na njihovu prikladnu upotrebu.

Važno je osigurati da osoba s kojom razgovarate zna o čemu se radi. Ako koristite takve alate, neka ih svi znaju. Kada niste sigurni u takav scenarij, najsigurnije je odabrati riječ ili cijeli izraz umjesto kratice ili simbola.

- **Nikada nemojte slati loše vijesti**

Razmjena trenutnih poruka prilično je ležeran medij, stoga ozbiljne razgovore, osobito negativne, sačuvajte za drugu vrstu komunikacije. Na primjer, ne biste trebali na ovaj način prenositi vijest o otkazivanju ili lošim rezultatima projekta. U ovom okruženju držite se neutralnih i pozitivnih informacija, poput dogovora o sastanku ili kratkog odgovora na pitanje.

- **Poštujte vrijeme, posebno radno vrijeme**

Zbog prirode odnosa, šalžite IM na privatne kontakte u skladu s uobičajenim pravilima vase komunikacije i vremena u kojem komunicirate. Neki ljudi preferiraju večernje IM razgovore. Ako šalžite IM poslovnim suradnicima, poštužite radno vrijeme. U oba slučaja, dopustite osobi da ne odgovori odmah, možda ima važnije obveze.

### 3.3.2. Video konferencija

Videokonferencija je komunikacija putem koje se u stvarnom vremenu zvuk i slika u pokretu izmjenjuju između dvije ili više lokacija, čime se sudionicima omogućuje održavanje poslovnog sastanka ili treninga "uživo".



Izvor: <https://www.canva.com/photos/MAEYXzNRijl-webinar-video-conferencing-on-computer/>

Okabe-Miyamoto, Durnell, Howell i Zizi (2021.) su u svom istraživanju zaključili da su zbog mjera socijalnog distanciranja radi COVID-19 pandemije tvrtke bile prisiljene prekinuti rad u uredima i premjestiti se isključivo na rad od kuće, prelazeći s dominantno offline radnog mjesta. na pretežno online radno mjesto, uz vođenje poslovnih sastanaka putem videokonferencije.

Karl, Peluchette i Aghkhani (2021.) otkrili su da je Zoom, na primjer, imao 10 milijuna sudionika dnevnih sastanaka u prosincu 2019., no do travnja 2020. taj se broj popeo na preko 300 milijuna. Druge platforme za video konferencije, kao što su Google Meet™ i Microsoft Teams, također su doživjele značajan porast broja dnevnih sudionika. Nadalje, vjerojatno će se korištenje videokonferencija nastaviti dugo nakon završetka pandemije i da će se samo 25% poslovnih sastanaka održavati osobno do 2024. Godine.

Unatoč brojnim prednostima videokonferencija, ove platforme i dalje predstavljaju izazove.

- **Nedostatak osobnih interakcija**

Videokonferencijski sastanci biti nedovoljno osobni. Čak i s omogućenim videom, zaposlenici jednostavno komuniciraju putem ekrana. Nedostatak osobnih veza i kontakta licem u lice može uzrokovati da zaposlenici teže upoznaju svoje suradnike, menadžere ili klijente i razviju osobne veze s njima. Poseban je problem prepoznavanja neverbalnih poruka koje mogu biti važan dio cjelovite poruke.

- **Problemi s mrežnim povezivanjem**

Uredska mreže obično imaju pouzdanu mrežnu povezanost, kao i sigurnosne opcije u slučaju da Wi-Fi mreža nestane. Kućne mreže rijetko imaju sigurnosne opcije. Ove mreže također nisu izgrađene da podržavaju iste aktivnosti -- uključujući video konferencije -- kao uredske mreže, tako da mogu otkazati zbog propusnosti ako je, na primjer, više ljudi istovremeno na video konferencijama. Kućne mreže također mogu uzrokovati zaostajanje video ili audio signala i odbacivati pozive.

- **Osiguravanje sastanaka**

U 2020. godini hakeri su iskoristili povećanje upotrebe videokonferencija i povećali svoje pokušaje da se infiltriraju i ometaju sastanke kako bi stvorili kaos. Zoom platforma je suočena s problemima zbog nekoliko objavljenih prekida sastanaka od strane internetskih trolova i što je potaknulo mnoge IT rukovoditelje da se brinu o sigurnosti internih sastanaka.

"Zoomboming" (Okabe-Miyamoto, Durnell, Howell, Zizi, 2021.) incidenti počeli su se događati prvi put tijekom pandemije. "Zoomboming" je relativno nov fenomen u kojem oni koji nisu pozvani na online sastanke hakiraju i čine posao izazovnim i neugodnim objavljivanjem neprikladnog sadržaja ili slanjem neželjene pošte.

Nakon ovih incidenata sigurnost je došla više u fokus. Mnoge aplikacije za video konferencije imaju zaštitne mjere koje osiguravaju da se samo ovlašteni sudionici mogu pridružiti privatnim poslovnim

sastancima, kao što je korištenje lozinki za pristup sastancima i čekaonicama, tako da gostima nije automatski dopušteno prisustvovati sastanku bez odobrenja organizatora. Te su značajke pomogle u rješavanju nekih velikih sigurnosnih problema.

- **Snimanje sastanaka: u skladu sa zakonima i propisima**

Organizacije se brinu da bi zbog različitih zakona snimanje nekih sastanaka moglo biti nezakonito bez odobrenja svih sudionika. Kako bi to riješili, Microsoft Teams i Zoom nude zvučne najave kako bi potvrdili da se sastanak snima. Ova se funkcionalnost može konfigurirati.

Organizacije se također moraju boriti s pitanjem pohranjivanja i arhiviranja snimljenog sadržaja. Zdravstvene organizacije, na primjer, moraju pohranjivati podatke o pacijentima sedam do 12 godina, ovisno o slučaju. Zdravstvene organizacije također moraju pohraniti te podatke na način koji je u skladu s HIPAA propisima.

- **Organiziranje novonastalih podataka**

Novi sadržaj sa snimljenih sastanaka uvodi nove izazove jer organizacije konsolidiraju i klasificiraju informacije dostupne korisnicima. Neke video snimke mogu biti dio sadržaja obuke, druge snimke mogu biti recenzije projekta, a treće mogu biti timsko druženje. Bez obzira na vrstu sadržaja, upravitelji sadržaja moraju planirati i definirati upravljanje podacima kako bi osigurali da su informacije sigurne i lako dostupne kada ih zaposlenici trebaju.

- **Kreiranje politika**

Upravitelji sadržaja moraju planirati upravljanje novim vrstama sadržaja i izvora. Upravitelji sadržaja trebali bi izraditi nove skupove pravila, zatim primijeniti i implementirati ta pravila na novostvorene

video, audio i tekstualne datoteke sa sastanaka.

### Što bismo trebali, a što ne bismo trebali raditi prije i tijekom video konferencije?

Planiranje i provođenje video konferencije odgovornost je organizatora. No, ukupni ishod konferencije ovisi o zadovoljstvu svih sudionika.

Stoga u nastavku donosimo pregled nekih smjernica za organizatore i sudionike videokonferencija.

#### **Smjernice za organizatore videokonferencija**

- Upravljanje vremenom
  - Provjerite moguću vremensku razliku između prebivališta očekivanih sudionika sastanka.  
Zakažite termin poštujući vremensku razliku između zemalja iz kojih očekujete sudionike.
  - Pošaljite pozivnicu za sastanak na vrijeme. Preporuča se obavijestiti sudionike o sastanku najmanje 8 dana prije zakazanog termina.
  
- Upute za pristup video konferenciji
  - Pošaljite poveznicu s lozinkom uz obavijest o sastanku. Ako prvi put organizirate sastanak s pozvanim sudionicima, pošaljite im kratke i jednostavne upute za pristup online platformi.
  
- Unaprijed definirajte pravila

- Kako će sudionici biti označeni na videokonferenciji? Da li dovoljno prijaviti se automatski (s brojem mobitela) ili želite vidjeti njihovo ime i prezime? Uputite ih kako postaviti ili promijeniti ime.
  - Očekujete li od sudionika da imaju uključenu kameru i mikrofons? Kada, koliko dugo? Objasnite kako uključiti/isključiti kameru i mikrofons.
- Osigurati tehničku podršku za one sudionike koji će imati poteškoća s prijavom.  
Neiskusniji sudionici bit će mirniji i spremniji za temu sastanka ako znaju kome se obratiti u slučaju tehničkih poteškoća.
  - Naglasite pravila za snimanje video sastanka. Zatražite prethodnu suglasnost sudionika za snimanje ako je snimanje potrebno. Objasnite čemu služi snimka i kako će se koristiti i distribuirati.

### **Smjernice za sudionike videokonferencija**

- Prijavite se za video konferenciju najmanje 5 minuta prije početka. Nikad ne kasnite. Ako ipak zakasnite, nemojte ometati organizatora i ostale sudionike čak ni chat porukom. Ako trebate pričekati da vas organizator pusti u video sobu, pričekajte.
- Prijavite se s isključenim mikrofonom.  
Nitko ne želi slušati zvukove iz vašeg okruženja: nervozne mačke, raspjevane susjede, mobitele vaše obitelji.
- Zauzmite prikladan položaj.  
Videokonferencija je službeni događaj. Nije prikladno ležati u krevetu, priključiti se iz kafića ili bazena.

- Prikladno se odjenite.  
Sigurno imate lijepe pidžame ili ogrtače u svom ormaru, međutim, ovo je službeni sastanak.
  - Nemojte jesti tijekom sastanka.  
Piti čaj, kavu, vodu tijekom sastanka je u redu. Međutim, jeste li ikada sudjelovali na službenom sastanku uživo na kojem se služila pizza pa su sudionici žvakali, mljackali? ....
  - Nemojte pretjerivati s komentarima u chatu. Organizator ih nema vremena čitati ako istovremeno govori o temi sastanka.
  - Ne ometajte govornika.  
Zatražite priliku da govorite s podignutom oznakom ruke koja će biti prikazana i vidljiva u vašem okviru (gdje je vasa slika i ime).
  - Ostanite usredotočeni na temu i sudionike video konferencije.  
Jasno, teže je zadržati koncentraciju na video sastanku nego na sastanku uživo jer nam mnogo toga odvlači pažnju (mobilni telefoni, članovi obitelji, zanimljivosti na internetu, omiljena TV emisija...).
- Zamislite da je sastanak uživo. Ponašajte se kao da je uživo i nećete pogriješiti.

### Značenje osnovnih ikona na platformi Zoom



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

	Isključite ili uključite mikrofon
	Isključite ili uključite video prijenos kamere
	Ovim gumbom upravljate opcijama koje će moći koristiti sudionici: možete otvoriti čekaonicu, omogućiti ili onemogućiti sudionicima da dijele svoje ekrane, chataju i slično.
	Gumb 'Manage participants' (hrv. upravljanje sudionicima) omogućuje vam pregled svih sudionika koji su pristupili vašem sastanku i upravljanje njima. Možete promijeniti njihovo ime, izbaciti ih sa sastanka i sl.
	Gumb 'Share' (hrv. Dijeli) omogućuje vam dijeljenje slike na zaslonu. Vrlo korisno je jer ćete moći podijeliti prezentaciju, pisati po ploči i sl.
	Tekstualna chat komunikacija sa sudionicima koji prate vaš sastanak. Ovaj prozor treba redovito pratiti zbog mogućih pitanja sudionika.
	Možete snimiti i spremiti svoj sastanak na vlastiti tvrdi disk ili oblak.
	Na kraju sastanka obavezno kliknite na gumb "End meeting" (hrv. Završi sastanak) za sve sudionike.

## Zadaci

---

Prema uputama u poglavlju 3.3.1. napišite poslovni e-mail svom kolegi, ali s podacima za drugog kolegu. Pazite koga stavljate u polje To, koga u polje CC, a koga u polje Bcc.

To	
Cc	
Bcc	
Subject	

Prema uputama u poglavlju 3.3.2. zakažite online sastanak putem zoom platforme slijedeći pravila.



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

## Ključni pojmovi Poglavlja 2

Pojam	Objašnjenje
Komunikacija	Proces razmjene informacija, ideja, misli i osjećaja kroz govor, signale, pisanje ili ponašanje.
Vrste komunikacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prema <b>komunikacijskom kanalu</b></li> <li>• prema <b>udaljenosti sudionika</b> komunikacije</li> <li>• prema <b>stilu</b></li> <li>• prema <b>broju</b> sudionika</li> </ul>
Verbalna (usmena) komunikacija	Način komunikacije u kojem se poruka prenosi govorom i pisanjem
KISS	Budite kratki i jednostavni (eng. Keep short and simple)
Neverbalna komunikacija	Način na koji ljudi komuniciraju bez riječi, bilo namjerno ili nenamjerno. Može biti dopuna ili zamjena za verbalnu komunikaciju
Digitalna komunikacija	Vrsta komunikacije koja je nastala zahvaljujući internetu. Uključuje pisanje poruka putem raznih messenger alata, elektroničku korespondenciju putem e-maila, pisanje i čitanje blog postova, ali i korištenje raznih alata za video konferencije.
Video konferencija	Komunikacija putem koje se, u stvarnom vremenu, zvuk i video poruke izmjenjuju između dvije ili više lokacija, čime se sudionicima omogućuje održavanje poslovnog sastanka ili edukacije u realnom vremenu

## Literatura

- Badrov, T. (2020). *Komunikacijske vještine u inženjerstvu*. Bjelovar: Veleučilište u Bjelovaru
- Choufani, R. (2021). *12 advantages and disadvantages of video conferencing*. <https://searchcontentmanagement.techtarget.com/tip/8-business-benefits-and-challenges-of-video-conferencing>, accessed on 17 July 2021
- Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
- Frank, M. (2016). *Understanding Nonverbal Communication*. The Great Courses, Chantilly, Virginia
- Hargie, O. (ed.) (2019). *The Handbook of Communication Skills*. New York: Routledge, pp 135-161
- Hess U. (2016). *Nonverbal Communication*. In: Howard S. Friedman (Editor in Chief), *Encyclopedia of Mental Health*, 2<sup>nd</sup> edition, Vol 3, Waltham, MA: Academic Press, pp. 208-218.
- Jennings III, R.B. and collaborators (2006) *A Study of Internet Instant Messaging and Chat Protocols*. <http://www.cs.columbia.edu/~nahum/papers/ieee-network-instant-messaging.pdf>, accessed on 17 July 2021
- Jones, R.G., Jr. (2019). *Our Communication, Our World: An Introduction to Communication Studies*". Boston: FlatWorld
- Karl, A.J., Pelluchete, J.V., Aghakhani, N. (2021). *Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic: The Good, Bad, and Ugly*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/10464964211015286>, accessed on 17 July 2021
- Knapp, M., Hall, J. (2010). *Nonverbal communication in human interaction*. Boston: Wadsworth, Cengage Learning
- Marhezi, L. (1997). *World communication report: the media and the challenge of the new*



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

*technologies*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000111240>, accessed on 17 July 2021

Mehreabian, A. (2017). *Nonverbal Communication*, New York: Routledge

Okabe-Miyamoto, K, Durnell, E., Howell, R.T., Zizi, M. (2021), *Did zoom bomb? Negative video conferencing meetings during COVID-19 undermined worker subjective productivity*. *Hum Behav & Emerg Tech.*, pp 1–17

Pau-San, H. (2016). *Technical Communication: Excelling in a Technological World*. Boston: FlatWorld

Readron, K. K. (1998). *Interpersonalna komunikacija - gdje se misli susreću*. Zagreb: Alineja

Wangare, W.T., Kibui, W.A., Gathuti, E. (2012). *Communication skills*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.

Wenbin N. (2008). *The Advantages and Disadvantages of Written and Spoken Communication*. New York: The McGraw-Hill



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

## Poglavlje 3: Komunikacija u interdisciplinarnom okruženju

### Opći cilj

Ovo poglavlje obrađuje teme iz komunikacije u interdisciplinarnom okruženju i ima za cilj uputiti studente kako komunicirati sa stručnjacima iz različitih područja.

### Očekivani ishodi

Nakon što proučite ovo poglavlje, moći ćete:

#### Ishod 1

znati što je interdisciplinarna komunikacija i što ona zahtijeva

#### Ishod 2

komunicirati i raditi sa stručnjacima iz različitih područja uz povećanje međusobnog razumijevanja unutar interdisciplinarnog tima

#### Ishod 3

identificirati komunikacijske barijere u interdisciplinarnim okruženjima i pribjeći strategijama za prevladavanje tih prepreka

#### Ishod 4

izbjeći prekomjernu upotrebu žargona i terminološke dvosmislenosti u interdisciplinarnim okruženjima



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

### 3.1. Što je to *intersektorska komunikacija / komunikacija u interdisciplinarnom okruženju*?

Intersektorska komunikacija / komunikacija u interdisciplinarnom okruženju odnosi se na proces izražavanja ideja između ljudi iz različitih područja. U današnjem globalnom i digitalnom svijetu, stručnjaci redovito komuniciraju s ljudima iz različitih područja. Stoga je važno znati kako učinkovito komunicirati u interdisciplinarnom okruženju.



Izvor: freepik.com

### 3.2. Komunikacijske barijere: žargon i terminološka dvosmislenost

Uobičajen problem u interdisciplinarnom okruženju je nerazumijevanje, često uzrokovano pretjeranom upotrebom tehničkog žargona, tj. „riječi ili izraza koje koristi određena profesija ili grupa ljudi, a drugima su teško razumljivi“, kako je definirano u *Oxford Advanced Learner's Dictionary*.

Žargon može predstavljati veliku prepreku učinkovitoj komunikaciji između stručnjaka iz različitih sektora, budući da je tehničke pojmove teško razumjeti bez specifičnog znanja o određenoj temi. Često se pacijenti trude razumjeti što im liječnici govore, budući da obično koriste stručne izraze, a da im značenje ovih izraza nije jasno. Ovo predstavlja tipičan scenarij neučinkovite komunikacije u interdisciplinarnom okruženju.

Drugi izazov u međudisciplinarnom okruženju je potreba za rješavanjem terminološke dvosmislenosti. U osnovi, mnoge riječi ili izrazi imaju višestruka značenja, tj. nemaju nužno isto značenje u svim disciplinama i nije uvijek jasno koje značenje govornik koristi (Mennes i sur., 2019.). Ako pogledate značenje riječi „sonda“ u *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, otkrit ćete da se može odnositi na svemirsku sondu, tj. „svemirsku letjelicu bez ljudi na brodu koja dobiva informacije i šalje ih natrag na Zemlju“, na „dugački, tanki metalni alat koji liječnici koriste za pregled unutar tijela“ (zdravstvo), ili čak na „mali uređaj koji se uvodi u nešto i koriste ga znanstvenici za testiranje nečega ili snimanje informacija“ (inženjerstvo). Ovo je jasna ilustracija prethodno iznesenog stava, budući da su ovoj riječi pripisana različita značenja vezana uz određena područja.

Kao što navode O'Rourke i Crowley (2013, str. 1941), „[...] privid dogovora koji može nastati kada se ista riječ nesvjesno koristi s različitim značenjima“ jedan je od glavnih izazova u interdisciplinarnoj komunikaciji. Stoga je važno osvijestiti studente da se mogu suočiti s takvim problemima, budući da članovi interdisciplinarnog tima obično nisu obučeni za to (Mennes i sur., 2019).

### 3.3. Kako prevladati komunikacijske barijere?

Učinkovita komunikacija ovisi o svijesti publike. Kada komunicirate, nikada nemojte pretpostaviti da vaša publika ima sve pozadinske informacije potrebne za razumijevanje vaše poruke. Razmislite o dijelovima informacija koje trebate uključiti u svoju komunikaciju kako biste svojoj publici pomogli razumjeti vašu poruku, pogotovo kada ste u intersektorskom okruženju.

Nemojte pretjerano koristiti tehničke izraze kada osoba s kojom komunicirate nema stručno znanje o vašem području. To ne znači da su tehnički izrazi zabranjeni, ali kada koristite žargon s laicima, razjasnite značenje svakog tehničkog izraza, barem kada ga koristite prvi put.

Razmjena informacija ključni je aspekt timskog rada. Stoga članovi tima moraju biti spremni izraziti i podijeliti svoje znanje na način koji omogućuje pojedincima iz drugih disciplina da razumiju ono što je izrečeno, budući da će kultura komunikacije odrediti razinu uspjeha tima (Morgan i sur., 2021).

## Raspravite i izradite



Izvor: freepik.com

Radite u multidisciplinarnim grupama. Budući da su svi članovi grupe iz različitih područja, od vas se traži da jedni drugima opišete koncepte svog područja studija. Informacije koje će proizaći iz ove vježbe bit će nužne za dovršavanje ovog zadatka.

Zajedno skicirajte scenarij koji uključuje interakciju između stručnjaka iz vaših područja. Napravite popis potencijalnih komunikacijskih prepreka u takvom intersektorskom okruženju i razgovarajte o strategijama za prevladavanje tih prepreka i izbjegavanje nesporazuma.

U tom kontekstu stvorite kratki dijalog između dotičnih stručnjaka koji će poslužiti kao primjer učinkovite komunikacije u intersektorskom okruženju.

## Ključni koncepti Poglavlja 3

 Mentimeter



Izvor: Oblak riječi kreiran pomoću softvera za interaktivnu prezentaciju Mentimeter (dostupno [www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com)).

## Literatura

Hornby Albert Sydney; Wehmeier, Sally. (eds.). (2005). *Oxford Advanced Learner's Dictionary* (7th ed.). Oxford: Oxford University Press

Mennes, J., Pedersen, T. & Lefever, E. (2019). *Approaching terminological ambiguity in cross-disciplinary communication as a word sense induction task: a pilot study*. *Lang Resources & Evaluation* 53, pp. 889–917. <https://doi.org/10.1007/s10579-019-09455-7>, accessed on 21 August 2021

Morgan, S., Ahn, S., Mosser, A., Harrison, T. R., Wang, J., Huang, Q., Ryan, A., Mao, B., & Bixby, J. (2021). *The effect of team communication behaviors and processes on interdisciplinary teams' research productivity and team satisfaction*. *Informing Science*, 24, pp. 83-110. <https://doi.org/10.28945/4857>, accessed on 21 August 2021

O'Rourke, M., & Crowley, S. J. (2013). *Philosophical intervention and cross-disciplinary science: The story of the toolbox project*. *Synthese*, 190, pp. 1–18

## Dodatna literatura

Bargiela-Chiappini, F., Nickerson, C., Planken, B. (2017). *Business Discourse*, Palgrave: Macmillan

Candlin, C. N., Sarangi, S. (2011). *Handbook of Communication in Organisations and Professions*. Berlin, Boston: De Gruyter Mouton, <https://doi.org/10.1515/9783110214222>, accessed on 21 August 2021



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

Hubbs, G., O'Rourke, M., Orzack, S. H. (Eds.). (2020). *The Toolbox Dialogue Initiative: The Power of Cross-Disciplinary Practice*. Boca Raton, FL: CRC Press

O'Rourke, M., Crowley, S., Eigenbrode, S. D., Wulfhorst, J. D. (Eds.) (2014). *Enhancing communication & collaboration in interdisciplinary research*. SAGE Publications, Inc., <https://www.doi.org/10.4135/9781483352947>, accessed on 21 August 2021

Wilson, V., Pirrie, A. (1999). *Multidisciplinary teamworking indicators of good practice*. *Spotlights*. Vol. 77, pp. 1-4



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

## Poglavlje 4: Timski rad



Izvor:

[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/b/ba/Working\\_Together\\_Teamwork\\_Puzzle\\_Concept.jpg/256px-Working\\_Together\\_Teamwork\\_Puzzle\\_Concept.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/b/ba/Working_Together_Teamwork_Puzzle_Concept.jpg/256px-Working_Together_Teamwork_Puzzle_Concept.jpg)

### Opći cilj

This chapter presents an introduction to teamwork and aims to familiarise learners with the underlying mindset as well as with specific techniques that may be employed when they handle problematic teamworking situations.

## Očekivani ishodi

Nakon što proučite ovo poglavlje, moći ćete:

razumijeti što je timski rad i što on podrazumijeva

uočiti pozitivne karakteristike tima

prepoznati osnove ponašanja i načina razmišljanja u timskom duhu

razlikovati faze timske dinamike

uočiti izazove u timskom radu te znati kako ih savladati

koristiti strategije koje promiču timski rad



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

## 4.1 Što je timski rad?

U literaturi se može susresti mnoštvo definicija timskog rada, no radna definicija koju ćemo primijeniti ovdje bit će ona Europske komisije budući da su sve zemlje uključene u ovaj istraživački projekt države članice Europske unije. Stoga se timski rad definira kao:

‘Sposobnost rada s drugima prema zajedničkim ciljevima i voljnog sudjelovanja u timskim zadacima i projektima. Odnosi se na traženje mogućnosti za poticanje timske suradnje kako bi se maksimizirali timski rezultati i postigli zajednički ciljevi’<sup>1</sup>

Europska komisija 2020: 5

### 4.1.1. Zašto je timski rad važan?

Timski rad je „jedna od profesionalnih kompetencija koje je identificirala Europska unija za ljude koji rade u profesionalnom kontekstu i prenosiva je između bilo kojih uloga“<sup>2</sup>; također se klasificira kao „...sastavni dio uspjeha na poslu u svakom kontekstu i zanimanju“<sup>3</sup>. Za buduće stručnjake ima dodanu vrijednost jer povećava zapošljivost mladih diplomanata. Dionici tržišta rada (Deloitte, 2017) kao i voditelji ljudskih resursa (Succi & Canovi, 2019) rangiraju je kao jednu od tri primarne vještine koje industrija zahtijeva pri zapošljavanju mladih diplomanata.

Kako biste razumijeli što timski rad uključuje, napravite sljedeći zadatak:

<sup>1</sup> European Commission 2020: 5

<sup>2</sup> [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/taxation-1/eu-training/taxcompeu-eu-competency-framework-taxation\\_en#:~:text=The%20EU%20competencies%20are%20further%20split%20into%20three,typically%20transferable%20between%20roles%20within%20tax%20and%20beyond](https://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation-1/eu-training/taxcompeu-eu-competency-framework-taxation_en#:~:text=The%20EU%20competencies%20are%20further%20split%20into%20three,typically%20transferable%20between%20roles%20within%20tax%20and%20beyond)

<sup>3</sup> European Commission 2020:31



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+



## 4.2. Idealni tim

Tim je skupina od dvoje ili više ljudi, a svaka osoba u tim unosi svoje talente, snage, kompetencije, vještine. Prije nego što se upustite u bilo koji projekt, važno je prvo otkriti svoje pozitivne atribute, a zatim i one drugih članova tima.

### Zadatak za promišljanje i pisanje 4.2

---

Povećajte svoje razumijevanje svojih pozitivnih atributa navodeći barem dva za svaku kategoriju, na primjer glazbeni talent, strpljenje, fleksibilnost, izražavanje vlastitih ideja itd.

Talenti - Snage:

Kompetencije:

Vještine:

---

## Grupna aktivnost

Važno je otkriti pozitivne osobine članova vašeg tima. To se može postići organiziranjem sastanka svih članova tima (sastanak može biti virtualan ili fizički), gdje svi članovi sudjeluju u aktivnosti pod nazivom: „Tko je idealni timski igrač<sup>4</sup>?“

---

<sup>4</sup> Adaptirano prema <https://www.teambuildingportal.com/games/tag-team-game>



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

1. Članovi tima se sastaju i dodjeljuju ulogu koordinatora jednom članu tima.
2. Koordinator zamoli članove tima da razmišljaju 5 minuta i na komadu papira navedu 2 ili 3 pozitivne osobine (talenti, snage, kompetencije, vještine).
3. Članovi tima predaju svoj popis pozitivnih osobina koordinatoru.
4. Koordinator naglas čita sve značajke i sugerira da je idealni timski igrač za njihov projekt zamišljena osoba koja posjeduje navedene pozitivne osobine.
5. Članovi tima mogu dati ime ovoj zamišljenoj osobi.
6. Koordinator završava ovu aktivnost postavljajući sljedeće pitanje timu:

Upućuju li individualne pozitivne karakteristike kada se spoje



timski rad više nego individualni rad?

### 4.3. Timski način razmišljanja

Uz niz pozitivnih osobina i karakteristika tima važno je da svaki član razvije stav koji uključuje timski način razmišljanja. Razvijanje stava i izvedbe timskog rada uključuje prihvaćanje obrazloženja da je timski rad uspješniji od individualnog rada, a individualni pozitivni atributi članova tima su osnovni

elementi koji maksimiziraju timske rezultate. U tom smislu od koristi može biti opis razmišljanja i ponašanja u okviru timskog rada kako bi se identificirali njegovi aspekti.

Timski igrač:

1. <sup>5</sup> sposoban je integrirati se unutar tima, aktivno sudjelovati, dijeliti odgovornost i nagrade te pridonijeti timskim rezultatima;
2. sudjeluje u izradi i izvršavanju timskih ciljeva i planova;
3. pokazuje sposobnost i spremnost za dijeljenjem informacija te davanjem i primanjem konstruktivnih povratnih informacija;
4. uvažava tuđe vještine, iskustvo, znanje, kreativnost i doprinose, te je spreman učiti od drugih;
5. nastoji razumjeti i nadograđivati različite perspektive drugih kako bi poboljšao učinkovitost tima i kvalitetne rezultate;
6. doprinosi pozitivnoj, konstruktivnoj radnoj atmosferi i podržava sebe i članove tima u kombiniranju individualnih snaga kako bi se poboljšao timski učinak;
7. proaktivno pomaže i uključuje druge te potiče sudjelovanje u timskim rezultatima.“

Europska komisija 2020: 31

Osim što treba imati timski duh, član tima također treba biti svjestan da će tim sastavljen od pojedinaca iz različitih zemalja vjerojatno biti pogođen multikulturalno povezanim izazovima kao što su „jezične barijere, kulturne razlike, različiti stilovi komunikacije itd.“ (Europska komisija, 2020). Multikulturalni tim može suočiti s:

- problemima s jezičnom barijerom ako sudionici ne govore zajednički jezik,
- kulturalnim problemima zbog različitih obrazaca ponašanja,
- različitim stilovima komunikacije koji mogu uključivati različite stilove zbog razlike u profesijama.

---

<sup>5</sup> Europska komisija 2020: 31

Svijest o takvim problemima omogućuje članovima tima da se unaprijed pripreme i uključe tehnike ili alate za njihovo prevladavanje bilo pri osmišljavanju novog projekta ili prilikom formiranja tima.

## Zadatak za promišljanje i pisanje 4.3

---

Povećajte svoje razumijevanje razmišljanja o timskom radu tako što ćete odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Mislite li da su izjave o timskom radu navedene u odjeljku 4.3:

potrebne? \_\_\_\_\_

korisne? \_\_\_\_\_

irelevantne? \_\_\_\_\_

teške za pratiti? \_\_\_\_\_

2. Jeste li usvojili koju od njih kada ste bili uključeni u timski rad? Ako da, navedite brojeve koji se nalaze uz te izjave:

\_\_\_\_\_

3. Ima li neka od ranije iznesenih izjava s kojom se ne slažete? Ako da, navedite broj i objasnite zašto:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 4.4. Timska dinamika

Za primjenu tmskog rada potreban je tim koji se najčešće sastoji od talentiranih pojedinaca koji se do tada možda nisu upoznali. Stoga je moguće da članovi tima neće surađivati u harmoniji od prvog sastanka. To bi moglo biti obeshrabrujuće, no teorija pokazuje da je to očekivano. Timovi prolaze kroz neke razvojne faze koje odražavaju stavove i ponašanja članova tima. Ako su članovi tima svjesni ovih faza, to im može pomoći da budu spremniji za moguće sukobe, kao i da pronađu načine za njihovo rješavanje. Faze razvoja tima opisane su u Tuckmanovom modelu koji je uveden 1965. i dopunjen od strane Tuckman & Jensen 1977.; a sastoji se od 5 faza: formiranje, konflikti, normalizacija, izvedba, odgađanje.



U nastavku je dano sažeto objašnjenje pet faza, prema Kasem, Sakeer, Ain, 2017:3-4.

### „Formiranje

Prema Bonebrightu (2010), ova faza razvoja tima naziva se „testiranje i ovisnost“. U ovoj fazi, članovi tima se orijentiraju prema drugim suigračima i zadatku. To uključuje upoznavanje članova tima, postavljanje osnovnih pravila, planiranje zadataka, testiranje međuljudskih vještina i uspostavljanje odnosa. Ovo doba karakteriziraju pozitivna očekivanja, tjeskoba, prosuđivanje i nervoza, jer je sve novo (Farrell, Schmitt i Heinemann, 2001).

### Konflikti

Ovo je druga faza koju karakteriziraju sporovi i protivljenja. Članovi tima suočavaju se s problemima u vezi s radom, pokazuju otpor prema fleksibilnosti i vjerojatno će postati emotivni. Među članovima grupe može doći do natjecanja, kao i do nesuglasica (Lacoursiere, 1974). Čini se da članovi tima nisu sigurni u svoje dodijeljene zadatke, što obično rezultira emocionalnim odgovorom. Ova faza je vrlo nezadovoljavajuća, frustrirajuća i depresivna. (Rickards i Moger, 2000; Wilson i sur., 2010).

### Normalizacija

U ovoj fazi postoji više jedinstva i čini se da su sukobi riješeni. Mišljenja i stavovi se poštuju i izražavaju s povjerenjem. Štoviše, dodijeljene su uloge i odgovornosti. Prema Maplesu (1998), u ovoj se fazi formira pravi osjećaj tima. Drugim riječima, karakterizira ga realističniji pristup prema ostvarenju zadatka, što rezultira produktivnošću (Neuman i Wright; 1999; Tuckman i Jensen, 1997).

### Izvedba

Predzadnja faza modela uvodi energiju u igru. Uloge i odgovornosti se izvršavaju, a tim radi na rješavanju problema (Farrell, Schmitt i Heinemann, 2001). Prema Tuckmanu (1965), u fazi izvedbe cjelokupna se „energija grupe usmjerava u zadatak“ (Bonebright, 2010, str. 114). Postojeća pitanja se rješavaju i članovi postaju fleksibilniji (Wilson i sur., 2010).

### Odgađanje

Posljednja faza je posebno zasjenjena tugom jer se timovi odvajaju i projekt je okončan (Tuckman i Jensen, 1997; Wilson i sur., 2010). Ponekad, kada tim radi na opsežnom projektu, neki pojedinci imaju tendenciju da se vežu za tim. Naviknu se na svoje suradnike i njihovo društvo. Stoga, kada dođe kraj projekta te osobe ostaju krajnje tužne, nervozne, nostalgичne i emotivne (Graham i sur., 2014).“

Kao što je ranije spomenuto, svjesnost o razvojnim fazama tima može poboljšati odgovarajuće upravljanje timskom dinamikom pa su u nastavku navedeni neki savjeti i tehnike. Oni mogu biti korisni u provedbi svake faze i prelasku na sljedeću:

#### <sup>6</sup>1. Formiranje

Ovo je dobro vrijeme da vođa grupe ili menadžer otvori raspravu o misiji tima. Također je dobro vrijeme da se pozabavite osnovnim pravilima, jasno navodeći koje bi timske norme trebale biti dok se vodi rasprava o očekivanjima od timske dinamike.

#### 2. Konflikti

---

<sup>6</sup> Prema <https://www.upwork.com/resources/stages-of-team-development>

Ova kritična faza nužno je zlo u formiranju uspješnog tima. Menadžeri i voditelji timova moraju se izravno suočiti s problemima. Njihovo ignoriranje moglo bi dovesti do toga da manji sukobi prerastu u velike probleme. Međutim, na kraju će članovi tima morati postići konsenzus o tome kako ići naprijed kao tim.

Možete pomoći timu da se probije kroz fazu konflikata tako što ćete potaknuti članove da se preusmjere na ciljeve. Pokušajte rastaviti velike ciljeve na manje zadatke kojima je lakše upravljati. Zatim surađujte s timom kako biste redefinirali uloge i pomozite im da se fleksibiliziraju ili razviju svoje vještine vezane uz zadatke, upravljanje grupom i upravljanje sukobima.

### 3. Normalizacija

Čekajte, gledajte i intervenirajte samo tamo gdje je potrebno. Grupa treba organski razraditi ovu dinamiku. Možete nježno potaknuti članove tima da se uključe u samoprocjenu kako biste utvrdili postoji li prostora za poboljšanje procesa, ali vaš primarni fokus trebao bi biti na poticanju stabilnosti.

### 4. Izvedba

Ovo bi moglo biti savršeno vrijeme za procjenu funkcija tima kako biste još više povećali produktivnost. Čak i dok se zalažete za veću produktivnost, trebali biste nagraditi tim tako što ćete pokazati povjerenje u njihove sposobnosti, ponuditi podršku za njihove metode i ideje i proslaviti njihove uspjehe.

### 5. Odgađanje

Vodstvo tima može pomoći timu da se kreće kroz fazu odgađanja priznavanjem postignuća tima i prepoznavanjem poteškoća koje dolaze s rješavanjem svih nedostataka.“

Izvor: <https://www.upwork.com/resources/stages-of-team-development>



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

## Zadatak za promišljanje i pisanje 4.4

Sjetite se timskog projekta na kojem ste radili u prošlosti. Razmislite kako se razvijao i napredovao. Mislite li da je tim prošao neku od gore opisanih faza? Ako da, koje?

---

---

---

---

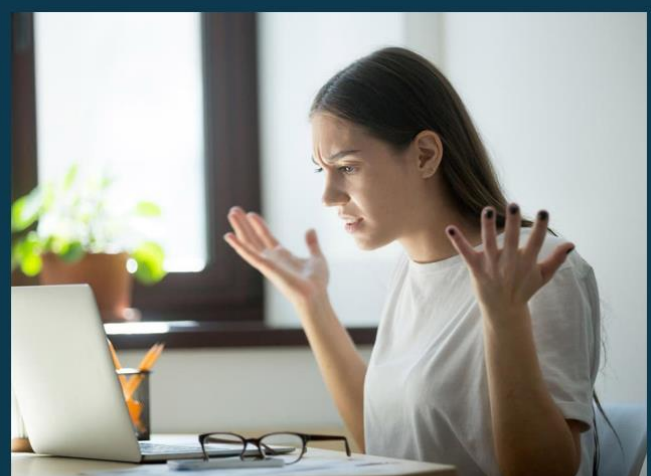
### 4.5. Izazovi timskog rada i kako se s njima nositi

Član tima nikada se ne slaže sa zajedničkim odlukama.



Timski rad - kao i svaka suradnja - dinamičan je proces s pozitivnim i negativnim stranama. Ako su svjesni tih pozitivnih i negativnih strana, članovi tima biti će spremni za suočavanje s njima.

Jedan član tima  
odrađuje većinu  
posla jer se ostali  
članovi ne  
pridržavaju rokova.

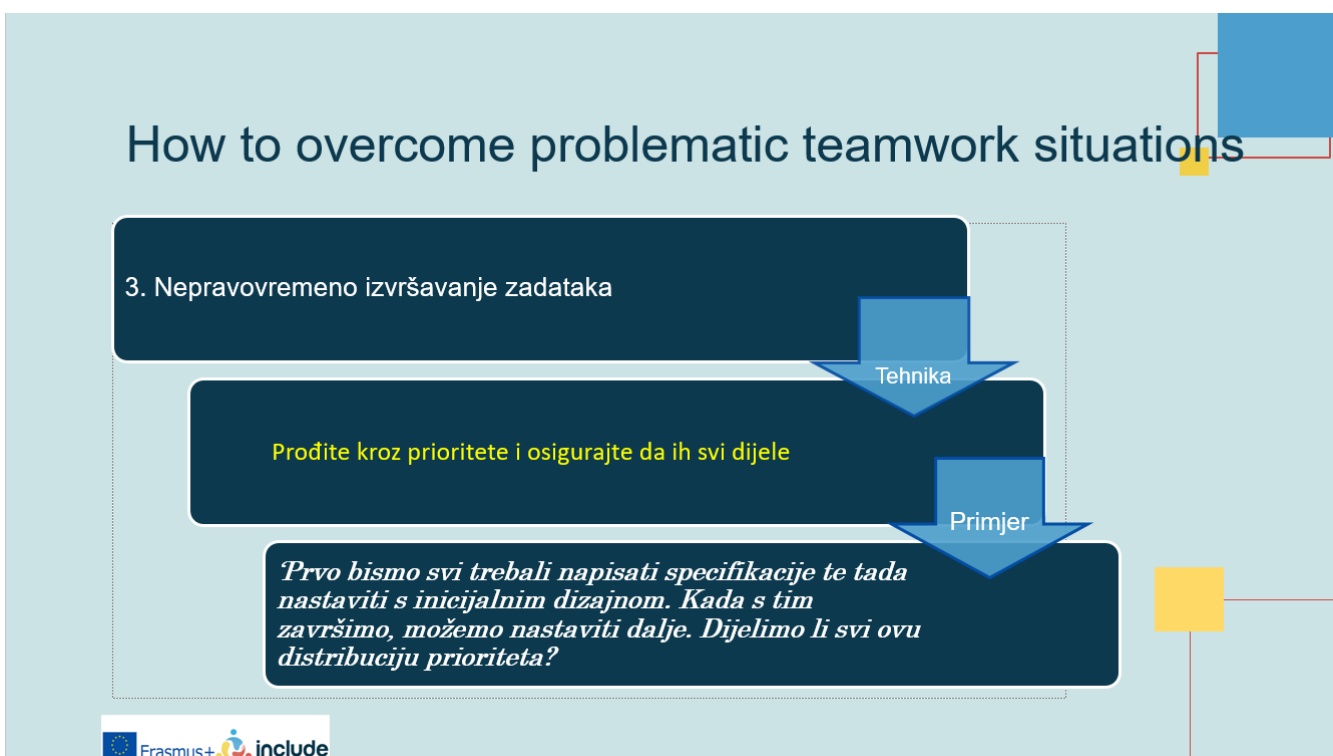


Niže je naveden popis nekih izazovnih situacija:

1. Tim nema jasan cilj
2. Ne dijele svi isti cilj
3. Članovi tima ne izvršavaju svoje zadatke na vrijeme
4. Nemate glas u timu
5. Izbjegavate jasnu i izravnu komunikaciju; poruke se podrazumijevaju
6. Neprikladna komunikacija
7. Član tima se uvijek ponaša kao vođa
8. Neuravnoteženo opterećenje
9. Osobni interes je važniji od cilja tima

Međutim, izazovi se mogu rješavati na načine koji ublažavaju uznemirujuće situacije. Kako bi se prevladale takve problematične situacije, u nastavku su prikazane specifične tehnike zajedno s primjerima. U nastavku je prikazano sljedeće:

- a) problematične situacije,
- b) tehnike koje će se koristiti,
- c) verbalizirani primjeri tehnika.



## Kako riješiti problematične situacije u timskom radu

1. Tim nema jasan cilj
2. Ne dijele svi isti cilj
9. Vlastiti interes važniji je od cilja tima

Tehnika

**Podsjetite članove tima na cilj i njegov utjecaj na tim**

Primjer

*Naš cilj je dizajnirati... Ako to napravimo u roku, dobit ćemo bonus na plaću.*



## How to overcome problematic teamwork situations

4. Nemate glas u timu
5. Izbjegavate jasnu i izravnu komunikaciju; poruke se podrazumijevaju

Tehnika

**Ciljajte na konstantnu komunikaciju sa svim članovima tima**

Primjer

*Djelomično sam sastavio specifikacije. John, koliko si ti uspio odraditi? Claire, imaš li ti kakvih poteškoća? Hoćemo li održati kratak sastanak za dva dana kako bismo razmijenili informacije o napretku?*



Za pregled nekih situacija i tehnika pogledajte video „Kako prevladati problematične situacije u timskom radu“ koji je dostupan među resursima projekta INCLUDE.

### 4.5.1. Strategije za rad u timu

Vrlo često, pribjegavanje strategijama koje odražavaju duh timskog rada može izgaditi teške situacije i izgraditi odnos među članovima tima. Takve strategije nadopunjene primjerima ilustrirane su u nastavku:

#### Strategije za rad u timu



(prema Allum i McGarr 2008: 48 font se razlikuje od originala)

<p>I. Prepoznajte kada niste u mogućnosti pomoći</p>		<p>Trenutačno sam zatrpan. Može li netko drugi uskočiti?</p>
<p>II. Predložite alternativna rješenja</p>		<p>-Gđa Cho odbija išta piti. Ne znam što učiniti.</p>
<p>III. Budite aktivni članovi tima umjesto da radite individualno</p>		<p>-Jesi li probala sa sokom od jabuke? Znam da će to popiti.</p> <p>Završila sam s poslom. Treba li nekome pomoći?</p>



#### Strategije za rad u timu

(prema Allum i McGarr 2008: 48 font se razlikuje od originala)

<p>I. Pristojno zamolite za pomoć</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Biste li mi mogli pomoći? Netko bi trebao provjeriti ovaj lijek.</li> </ul>
<p>II. Raspodijelite radno opterećenje</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bi li ti mogao preuzeti prvi i drugi krevet, a ja ću preuzeti treći i četvrti?</li> </ul>
<p>III. Uvažavajte doprinos drugih članova</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hvala ti, Hans, što si mi pomogao. Bilo je lakše odraditi to zajedno.</li> </ul>



## Zadatak za promišljanje i pisanje 4.5

---

Mislite li da su tehnike i strategije koje smo ranije iznijeli korisne u timskom radu?

---

---

Ako da, koje biste koristili?

---

---

Ako ne, koje nisu korisne i zašto?

---

---



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

## Ključni pojmovi Poglavlja 4

- Definicija timskog rada
- Idealni tim: sinteza pozitivnih karakteristika članova tima
- Razlike između individualnog rada i timskog rada
- Timski način razmišljanja
- Faze razvoja tima: formiranje, konflikti, normalizacija, izvedba, odgađanje
- Izazovi timskog rada
- Tehnike za svladavanje problematičnih timskih situacija
- Strategije za rad u timu

## Literatura

- Allum, V., McGarr, P. (2008). *Cambridge English for Nursing*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bonebright, D. (2010). *40 years of storming: A historical review of Tuckman's model of small group development*. *Human Resource Development International* 13(1), pp.111-120
- Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E., Klotz, A. C. (2015). *When conflict helps: Integrating evidence for beneficial conflict in groups and teams under three perspective*, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(4), pp. 243-272
- Deloitte Access Economics (2017). *Soft Skills for Business Success*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-deakin-soft-skills-business-success-170517.pdf>, accessed on 14 October 2021
- European Commission (2020). *The TaxComp eu. Modernising Taxation through Competency-Based Human Resource Management*. Luxembourg: Publications Office of the European Union <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4111e6f0-32ba-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-search>, accessed on 14 October 2021
- Farrell, M., Schmitt, M., Heinemann, G. (2001). *Informal roles and the stages of interdisciplinary team development*, *Journal of Interprofessional Care*, 15(3), pp. 281-295
- Graham, R., Mullins, L., Rollinson, D., Robbins, S., Judge, T., Campbell, T., Arnold, J., Randall, R. (2014). *Organizational behavior*, Edinburgh: Pearson Publishers
- Kasem, S., Sakeer, S., Ain, Q. (2017). *Case Study: Phil Jones Dilemma*. *Organizational Behavior Assignment*, accessed on 14 October 2021

Lacoursiere, R. (1974). *A group method to facilitate learning during the stages of a psychiatric affiliation*, *International Journal of Group Psychotherapy*, 24, pp. 342-351

Maples, M. F. (1988). *Group development: Extending Tuckman's theory*. *Journal for Specialists in Group Work*, 13 (1), pp. 17-23

Rickards, T., Moger, S. (2000). *Creative Leadership Processes in Project Team Development: An Alternative to Tuckman's Stage Model*, *British Journal of Management*, 11(4), pp. 273-283

Succi, C., Canovi M. (2019). *Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions*, *Studies in Higher Education*, DOI: 10.1080/03075079.2019.1585420

Tuckman, B. W. (1965). *Developmental Sequence in Small Groups*. *Psychological Bulletin* 63(6), pp. 384-399

Tuckman, B. W., Jensen, M. (1977). *Stages of Group Development Revisited*. *Group and Organisation Management* 2(4), pp. 419-427

Wilson, M., Benedict, J., Snow, G., Haverkamp, M. (2010). *Team Development and Beyond*, *Journal of Extension*, 48(5), pp. 1-4

[https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/taxation-1/eu-training/taxcompeu-eu-competency-framework-](https://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation-1/eu-training/taxcompeu-eu-competency-framework-)

[taxation\\_en#:~:text=The%20EU%20competencies%20are%20further%20split%20into%20three,typically%20transferable%20between%20roles%20within%20tax%20and%20beyond,">taxation\\_en#:~:text=The%20EU%20competencies%20are%20further%20split%20into%20three,typically%20transferable%20between%20roles%20within%20tax%20and%20beyond,](#) accessed on 14 October 2021

<https://www.teambuildingportal.com/games/tag-team-game>, accessed on 14 October 2021

<https://www.upwork.com/resources/stages-of-team-development>, accessed on 14 October 2021



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

## Poglavlje 5: Prezentacijske vještine

### Opći cilj

Ovo poglavlje uključuje strukturirani vodič za pripremu prezentacija i ima za cilj omogućiti studentima da izvedu učinkovite i zanimljive prezentacije.

### Očekivani ishodi

Nakon što proučite ovo poglavlje, moći ćete:

izraditi strukturirani plan svog govora

primijeniti tehnike za otvaranje prezentacije

privući pozornost publike i uključiti je, prepoznajući važnost prethodnog znanja publike i kulturoloških stavova

prezentirati vizualna pomagala

implementirati učinkovite strategije kako biste svoju prezentaciju priveli kraju

izvesti učinkovitu i zanimljivu prezentaciju



Erasmus+



include



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

## 5.1. Koraci za pripremanje prezentacije

Priprema je ključ uspjeha. Ako želite održati učinkovitu prezentaciju, morate utrošiti vrijeme na pripremu svakog dijela. Važno je imati jasnu i logičnu strukturu koju je lako slijediti. Evo deset savjeta kako to postići:

1. Započnite izradom strukturiranog plana za svoj govor – obično to uključuje tri dijela: uvod, glavni dio i zaključak;
2. Razmislite o svojoj publici: tko je vaša publika i što trebaju ili žele znati – to će odrediti vaš sadržaj i način izvedbe;
3. Napišite uvod s jasnim ciljevima – prvi dio vašeg govora važan je za stvaranje pozitivnog dojma na slušatelje i za izgradnju odnosa;
4. Napišite detaljne bilješke o tome što želite reći, naglašavajući ključne točke;
5. Dodajte nekoliko korisnih vizualnih pomagala kako biste ilustrirali poruku koju želite prenijeti – privucite pažnju svojih slušatelja;
6. Koristite jednostavan i jasan jezik;
7. Nemojte uključivati previše teksta – zapisivanje cijelog sadržaja prezentacije nije dobra strategija;
8. Završite svoje izlaganje snažnom i lako pamtljivom završnom porukom;
9. Vježbajte svoju prezentaciju kako biste bili sigurni da vaš govor odgovara vremenskom rasporedu i da nećete morati čitati svoje bilješke – kada to radite, zamolite nekoga da vam da povratne informacije;
10. Predvidite neka pitanja i pripremite odgovore.

## 5.2. Početak prezentacije

- Pozdravite publiku i zahvalite im što su se odazvali prezentaciji;
- Predstavite sebe i temu koja će biti obrađena;
- Navedite svrhu svog govora;
- Navedite strukturu svoje prezentacije;
- Navedite trajanje vašeg govora;
- Obavijestite publiku mogu li postavljati pitanja tijekom prezentacije ili bi ih trebali postaviti na kraju.

Napomena: iako to nije baš uobičajeno, svoju prezentaciju možete otvoriti pitanjima kao strategijom za uključivanje publike od samog početka.

## 5.3. Izvedba prezentacije

- Uspostavite kontakt očima s publikom – čak i u digitalnom okruženju;
- Govorite jasno – glas je u tom smislu vrlo važan;
- Govorite jednostavnim jezikom – neka bude kratko i jednostavno;
- Naglasite ključne točke – intonacija ima ključnu ulogu kada se naglašavaju određene riječi;
- Napravite stanke kako biste lakše razumjeli svoje rečenice;
- Ponovite nove informacije – to će pomoći publici da prihvati izložene ideje;
- Uključite publiku – istaknite zajednički interes korištenjem zamjenice „mi“ umjesto „ja“.

## 5.4. Završni dio prezentacije

- Osigurajte da vaša publika zna da se prezentacija bliži kraju – na taj način ćete imati njihovu punu pažnju;
- Sažmite glavne točke svog govora;
- Dajte snažnu i lako pamtljivu završnu izjavu;
- Zahvalite publici na slušanju;
- Odgovorite na pitanja.

Napomena: Ako ne znate odgovor na pitanje, budite iskreni i priznajte, ali ponudite da saznate. Ne zaboravite unaprijed predvidjeti pitanja i pripremiti neke odgovore. To je lakše kada točno znate tko je vaša publika i što od nje možete očekivati.

## 5.5. Učinkovite strategije za privođenje prezentacije kraju

- Postavite retoričko pitanje – provjerite jeste li usadili pitanje u umove svoje publike, tako da i dalje razmišlja o vašoj prezentaciji nakon što je gotova;
- Citirajte poznatu osobu – to može biti pisac, filozof ili jednostavno stručnjak u tom području;
- Pozovite se na početak svog izlaganja – to će uspostaviti vezu između različitih dijelova vašeg govora.

## 5.6. Kako pridobiti pažnju publike?

Ako želite da vas publika sluša, trebat će vam neke strategije da privučete njihovu pozornost. Evo nekoliko primjera:

- Naglasite važne dijelove – učinkovito koristite svoj glas;
- Povremeno postavljajte pitanja – potičite sudjelovanje slušatelja i angažirajte ih;



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

- Ispričajte osobnu priču – to će stvoriti vezu s publikom;
- Spomenite zanimljivu činjenicu ili statistiku – nešto što publika vjerojatno ne zna;
- Postavite publici izazov s problemom za rješavanje – natjerajte ih na razmišljanje;
- Uputite publiku na vizualna pomagala.

## 5.7. Kako se služiti vizualnim pomagalima?

Vizualna pomagala se odnose na slike, grafikone, tablice i sl. koji se koriste za lakše razumijevanje teksta ili govora. Štoviše, oni čine prezentaciju privlačnijom i zanimljivijom. Važno je da su vizualna pomagala jasna i jednostavna za praćenje, stoga ih nemojte izrađivati u složenom obliku. Kada koristite vizualne elemente u prezentaciji, razmotrite sljedeće točke:

- Recite publici što svako vizualno pomagalo ilustrira – vizualna pomagala bi trebala biti povezana s onim što govorite;
- Pobrinite se da vaša publika može pročitati vizualno pomagalo – veličina fonta i boje su važne u tom pogledu;
- Izradite jednostavna vizualna pomagala – dizajn i sadržaj moraju biti jasni;
- Koristite učinkovite naslove;
- Smanjite tekst na minimum;
- Predstavite informacije na jasan i logičan način.

## 5.8. Kulturološki stavovi prema prezentacijama

Registar vaše prezentacije (formalni ili neformalni) uvelike će ovisiti o tome tko je vaša publika. Stoga je važno poznavati publiku. Neke kulture očekuju da prezentacije budu strukturirane i formalne, dok druge vjeruju da neformalnije i opuštenije prezentacije mogu biti učinkovitije. To će utjecati na vaš registar, odnosno na odgovarajuću razinu formalnosti.

Isto pravilo vrijedi i za vrijeme, jer neke kulture pridaju veliku važnost započinjanju i završetku na vrijeme, a ne fleksibilnosti u pogledu kašnjenja. Čak ni humor nije jednako cijenjen u svim kulturama. Ne valja zanemariti kulturološke stavove jer će oni značajno utjecati na način na koji pripremate i izvodite svoju prezentaciju.

## Pripremite i prezentirajte

---

### Rad u malim grupama

Pripremite kratku prezentaciju o jednoj od tema o kojima se govorilo u prethodnim poglavljima ovog priručnika. Napišite plan svog govora te strukturirajte svoju prezentaciju. Pažljivo pripremite svoju prezentaciju prema izrađenom planu.

Sada je vrijeme da održite svoju prezentaciju. Ne zaboravite pozvati publiku da postave pitanja na kraju. Zamolite svoje kolege da zapišu prednosti i nedostatke vaše prezentacije dok vas slušaju. Na kraju ih zamolite da podijele svoje povratne informacije s vama.

Sada je njihov red da održe svoju prezentaciju. Zapišite prednosti i nedostatke njihovih prezentacija i dajte im povratne informacije na kraju.

Nakon svih prezentacija, svi sudionici trebaju promisliti o povratnim informacijama jer će to pridonijeti vrijednim poboljšanjima u budućim prezentacijama.

---

Plan prezentacije	Jake i slabe strane

## Ključni pojmovi Poglavlja 5

Mentimeter



Izvor: Oblak riječi kreiran pomoću softvera za interaktivnu prezentaciju Mentimeter (dostupno [www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com)).

## Literatura

Dubicka, I., O'Keefe, M., Dignen, B., Hogan, M., Wright, L. (2018). *Business Partner B1+ Coursebook with MyEnglishLab*, United Kingdom: Pearson Education Limited

Grussendorf, M. (2007). *English for Presentations*. Oxford: Oxford University Press

Johnson, C. (2005). *Intelligent Business Intermediate Skills Book and CD-ROM pack*, United Kingdom: Pearson Education Limited

## Dodatna literatura

Doff, A. (2016). *Cambridge English Empower C1 Advanced DVD-ROM with Student's Book and Workbook, Presentation Plus*. Cambridge: Cambridge University Press

Powell, M. (2010). *Dynamic Presentations Student's Book with Audio CDs (2)*, Cambridge: Cambridge Business Skills

Powell, M. (2011). *Presenting in English: How to Give Successful Presentations*, Hampshire: Heinle, Cengage Learning

**ISBN 978-953-7676-38-4**



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+