

# Znakovi neverbalne komunikacije u poslovanju

---

**Zebec, Matej**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:643707>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-21**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

**Završni rad br. 708/MM/2020**

## **Znakovi neverbalne komunikacije u poslovanju**

**Matej Zebec, 4737/601**

Varaždin, listopad, 2020. godine



# Sveučilište Sjever

**Studij:** Multimedija, oblikovanje i primjena

**Završni rad br.** 708/MM/2020

## **Znakovi neverbalne komunikacije u poslovanju**

**Student:**

Matej Zebec 4737/601

**Mentor:**

mag.rel.publ.pred. Nikola Jozić

Varaždin, listopad, 2020

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za multimediju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Multimedija, oblikovanje i primjena		
PRISTUPNIK	Matej Zebec	MATIČNI BROJ	4737/601
DATUM	01.10.2020.	KOLEGIJ	Poslovno komuniciranje
NASLOV RADA	Znakovi neverbalne komunikacije u poslovanju		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Signs of nonverbal communication in business		

MENTOR	mag.rel.pub. Nikola Jozić	ZVANJE	predavač
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Andrija Bernik - predsjednik		
	2. doc.dr.sc. Robert Geček - član		
	3. Nikola Jozić, mag.rel.publ.pred. - mentor		
	4. Nikolina Bolčević Horvatić, dipl. ing., pred. - zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BROJ	708/MM/2020
OPIS	

U radu je potrebno napraviti teoretski pregled o neverbalnom komuniciranju u poduzećima i sličnim organizacijama, potrebno je napraviti pregled pojmova, te napraviti analizu povijesti proučavanja neverbalne komunikacije. Također je potrebno istražiti koji su to znakovi u neverbalnoj komuniciranju, pregled neverbalne komunikacije u svakodnevnom životu, napraviti analizu kulturoloških komunikacija u neverbalnom komuniciranju, istražiti govor tijela, gestikulaciju i njihovu ulogu. U istraživačkom djelu rada potrebno je znanstvenom metodom intervjuiranja putem ankete istražiti upotrebu korištenja neverbalne komunikacije u poslovanju nekoliko različitih struka i sektora kako bi saznali uvid u osviještenost zaposlenika o utjecaju neverbalne komunikacije, te načinima upotrebe iste prilikom obavljanja posla.

ZADATAK URUČEN	25.11.2020.	POTPIS MENTORA	
----------------	-------------	----------------	--



## **Sažetak:**

U radu se definira neverbalna komunikacija, daje se povijesni pregled proučavanja iste te se klasificira neverbalno ponašanje. Pružaju se temelji razumijevanja znakova neverbalne komunikacije kroz pravila njihova tumačenja, prikaz njihova korištenja u svakodnevici te odnosa s verbalnom komunikacijom. Daje se uvid u najvažnija istraživanja navedene teme, nakon čega se opisuje neverbalna komunikacija u kontekstu genetike, učenja i kulture. Analiziraju se osnovni znakovi neverbalne komunikacije i kulturološke razlike u njihovom razumijevanju. Pozornost se pridaje najčešće korištenim neverbalnim simbolima, tjelesnim pokretima, komuniciranju putem dodira, rukovanja, pokretanja glave i usmjeravanja pogleda. Ističe se značaj upotrebe gesta kroz opis gestikulacije lica i prikaz najčešće upotrebljivanih gesta. U pogledu navedenog, opisuju se i signali koje su svojstveni ženskom spolu. Ponuđen je pregled korištenja neverbalne komunikacije u poslovnom procesu kao i u raznim okruženjima kao što je nastava, politika i sport. Navedeni su čimbenici vremena i osobnog prostora, kao i „halo efekt“ koji utječu na tijek i ishod komunikacije. Na kraju je ponuđen prikaz provedbe i rezultata praktičnog dijela rada kroz korišteni anketni upitnik.

**Ključne riječi:** neverbalna komunikacija, govor tijela, interakcija

## **Summary:**

The paper defines nonverbal communication, gives a historical overview of the study of the same and classifies nonverbal behavior. The foundations of understanding the signs of nonverbal are provided communication through the rules of their interpretation, presentation of their use in everyday life and relationships with verbal communication. It provides insight into the most important research on this topic, after which nonverbal communication is described in the context of genetics, learning and culture. In this paper are analyzed the basic signs of nonverbal communication and cultural differences among them. It pays attention to the most commonly used nonverbal symbols, body movements, communicating through touching, shaking hands, moving the head, and directing the gaze. The importance of using gestures is emphasized through the description of facial gestures and the presentation of the most frequently used ones. Concerning the alleged statements, in this paper are also described the nonverbal signals that are characteristic of the female sex. It's offered an overview of the use of nonverbal communication in the business process as well as in various environments such as teaching, politics and sports. In this paper are represented actors of time and personal space concept, as well as the "halo effect" that affects the flow and outcome of communication. In the end it offers presentation of the implementation and results of the practical part of the work along with the used questionnaire.

**Key words:** nonverbal communication, body language, interaction

## SADRŽAJ:

1	UVOD .....	1
2	POJMOVNO ODREĐENJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE .....	3
2.1	Povijest proučavanja neverbalne komunikacije .....	3
2.2	Definicija neverbalne komunikacije .....	4
2.3	Klasificiranje neverbalnog ponašanja.....	4
3	TEMELJI RAZUMJEVANJA ZNAKOVA NEVERBALNE KOMUNIKACIJE .....	6
3.1	Pravila tumačenja neverbalnih znakova .....	6
3.2	Odnos verbalne i neverbalne komunikacije.....	7
3.3	Neverbalno komuniciranje u svakodnevici .....	8
3.3.1	Pregled istraživanja .....	8
4	NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U KONTEKSTU GENETIKE, UČENJA I KULTURE .....	10
4.1	Osnovni znakovi neverbalne komunikacije:.....	12
4.2	Kulturološke razlike u neverbalnom komuniciranju: .....	14
5	ZNAKOVI U NEVERBALNOJ KOMUNIKACIJI.....	15
5.1	Najčešći neverbalni znaci .....	15
5.2	Držanje tijela: .....	15
5.2.1	Kopiranje načina držanja i pokreta tijela.....	18
5.3	Dodirivanje .....	19
5.3.1	Stilovi rukovanja .....	22
5.4	Značenja položaja glave: .....	25
5.5	Komunikacija pogledom: .....	27
5.6	GESTE.....	32
5.6.1	Getkulacije lica.....	33
5.6.2	Getse obrvama:.....	35
5.6.3	Najčešće geste koje svakodnevno upotrebljavamo .....	37

5.6.4	5 najčešćih ženskih zavodljivih gesta i signala .....	39
6	NEVERBALNO KOMUNIKACIJSKO OKRUŽENJE.....	43
6.1	Neverbalna komunikacija u raznim okruženjima .....	43
6.1.1	Neverbalna komunikacija u nastavi .....	43
6.1.2	Neverbalna komunikacija u poslovanju .....	45
6.1.3	Neverbalna komunikacija u sportu.....	46
6.1.4	Neverbalna komunikacija u politici .....	47
6.2	Pozicije sjedenja za stolom.....	47
6.3	Halo efekt: .....	52
6.4	Osobni prostor .....	53
6.5	Vrijeme kao čimbenik .....	54
7	ZAKLJUČAK .....	55
8	ANKETNI UPITNIK: .....	58
8.1	Pitanja: .....	59
8.2	Odgovori:.....	60
8.3	Opis rezultata:.....	72
9	LITERATURA.....	74



# 1 UVOD

Neverbalna komunikacija označava sve vrste komunikacije koje se ostvaruju bez korištenja riječi. Takav način komuniciranja potječe još iz stare Grčke i Rima. Istraživači su se značajnije počeli baviti njome nakon Drugog svjetskog rata unutar raznih disciplina. Svrha navedenih istraživanja bila je ustanoviti načine na koje neverbalna komunikacija utječe na ostvarivanje komunikacijskih ciljeva u ljudskoj interakciji. Proučavanje neverbalne komunikacije evoluiralo je do danas, kad se proučavaju ljudske interakcije u kontekstu sugovornika, signala koje oni šalju i njihovih značenja, te tehnoloških, bioloških i kulturoloških utjecaja. Ljudi danas glavnim elementom ljudske interakcije smatraju govor. Stručnjaci suprotno tome tvrde kako čovjek koji se oslanja na dekodiranje neverbalnih znakova, može točnije procijeniti osobu nego kad bi se fokusirao samo na značenje verbalnih poruka. Dakle, spoznaje koje potiču na pisanje o ovoj temi govore kako veliki broj osoba nije upoznat s pojmom govora tijela i neverbalne komunikacije, te uloge navedenog u svakodnevnom životu. Zato je važno opisati kako je svatko u mogućnosti naučiti uočavati i dekodirati govor tijela te osvijestiti važnost istog. S obzirom na navedeno, u ovom radu uslijedit će prikaz značenja samog pojma neverbalnog komuniciranja što predstavlja prvi korak u razumijevanju teme. Zatim će se ponuditi klasifikacija ove vrste komunikacije kao i pravila tumačenja neverbalnih znakova i važnost istih u svakodnevici. Objasnit će se odnos verbalne i neverbalne komunikacije i ponuditi pregled dosadašnjih istraživanja u ovom području. Neverbalna komunikacije objasnit će se u kontekstu genetike, učenja i kulture gdje će biti ponuđen uvid u osnovne i najčešće korištene znakove kao i kulturološke razlike u komuniciranju. Podrobnije će biti obrađeno značenje govora tijela, držanje, pokreti i dodirivanje, stilovi rukovanja, položaj glave i komunikacija pogledom. Interes se također stavlja na geste, gdje je ponuđen prikaz gestikulacije lica uz najčešće korištene geste te je stavljen naglasak na signale koje koriste žene. Predstavit će se neverbalna komunikacija u raznim okruženjima: u nastavi, poslovnom svijetu, sportu i politici. Rad će biti usmjeren ka objašnjavanju korištenja neverbalne komunikacije u situacijama u kojima se gotovo svatko svakodnevno nalazi, kao na primjer sjedenje za stolom ili upoznavanje nove osobe. U tom kontekstu ponudit će se objašnjenje „halo efekta“ kao psihologijskog fenomena gdje se na osnovu nekolicine osobina o nekoj osobi stvara potpuni dojam. Kako bi se pridonijelo boljem razumijevanju neverbalne komunikacije, opisać će se pojam osobnog prostora koji predstavlja „zamišljen“ teritorij koji omeđuje svaku osobu te utječe na komunikacijski proces. Kao još

jedan čimbenik koji utječe na brzinu i ograničenje procesa ljudske interakcije kao i stvaranje dojma o osobi bit će pojašnjen vremenski aspekt u kojem se sugovornici nalaze. Ponudit će se zaključak rada kao sinteza svih relevantnih teorijskih spoznaja. Nakon toga, uslijedit će prikaz praktičnog dijela u obliku anketnog istraživanja. Cilj navedenog bilo je proučiti, prikazati i usporediti upotrebu neverbane komunikacije poslovnom svijetu, u nekoliko različitih struka i sektora.

## **2 POJMOVNO ODREĐENJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE**

### **2.1 Povijest proučavanja neverbalne komunikacije**

Istraživači su se značajnije počeli baviti proučavanjem neverbalne komunikacije nakon Drugog svjetskog rata. Ipak, postoje zapisi o tome da su autori još u staroj Grčkoj i Rimu pisali o temama koje bi se danas svrstale pod neverbalno kumuniciranje. Potrebno je spomenuti kako proučavanje ove vrste komunikacije nikad nije bilo predmet interesa jedne određene discipline. Naime, 1950-ih godina prošlog stoljeća došlo je do značajnog rasta istraživanja neverbalnog ponašanja dok su 1960-e klasificirane kao eksplozija novih studija o navedenoj temi. Sedamdesete godine prošlog stoljeća obilježene su proučavanjem neverbalnog ponašanja kroz novisne članke i knjige koje su nastojale učiniti temu dostupnijom i korisnom široj publici. Teme o kojima se pisalo najčešće su bile o vođenju prodaje, nametanju dominacije, otkrivanju laži kod sugovornika ili upoznavanju partnera. Tekstovi su u to vrijeme s ciljem dostupnosti široj publici bili pisani jednostavnim jezikom i veoma čitljivi te su zbog toga morali često pogrešno interpretirati neke istraživačke nalaze. Za vrijeme 1980-ih, većina istraživača se fokusirala na otkrivanje načina na koje različiti neverbalni znakovi utječu na ostvarivanje određenih komunikacijskih ciljeva. Sve navedeno, preteća je današnjice gdje se proučavaju interakcije i svi njezini sudionici tijekom vremena, njihovo ponašanje u kontekstu složenosti, percipiranje signala, ciljevi i značenja komunikacije, utjecaj suvremenih tehnologija te bioloških i kulturalnih faktora u procesu komunikacije. (Hall & Knapp, 2010)

## 2.2 Definicija neverbalne komunikacije

Neverbalna komunikacija najčešće se definira kao komunikacija koja se ostvaruje nekim sredstvom koje isključuje riječi. Potrebno je istaknuti kako se radi o složenom fenomenu, kojeg nije u potpunosti moguće odvojiti od verbalnog ponašanja. Neverbalna komunikacija dakle obuhvaća signale kojima će biti pripisano određeno značenje. Pripisivanje značenja neverbalnim znakovima naziva se enkodiranje. Bitno je spomenuti kako je za obradu vizualnih i spacijalnih podražaja zaslužna desna moždana polutka, a upravo dekodiranje ovakvih podražaja nazivamo neverbalnim komuniciranjem. (Hall & Knapp, 2010)

## 2.3 Klasificiranje neverbalnog ponašanja

Boljem definiranju neverbalne komunikacije pridonosi shvaćanje iste kroz opisivanje njezinih sastavnica kojima se autori u istraživanjima najviše bave. Tri su glavne jedinice opisane kao sastavnice neverbalne komunikacije: komunikacijska okolina, fizičke karakteristike osoba u procesu te njihovo ponašanje, konkretnije položaj tijela i pokreti. U vezi s komunikacijskom okolinom, bitno je naglasiti kako se sve veća pažnja pridaje utjecaju elemenata koji nisu povezani sa sugovornicima na ishod njihove komunikacije. Naime, ljudi često modificiraju svoju okolinu, ovisno o ciljevima koje nastoje ostvariti prilikom komuniciranja, a sama okolina utječe i na raspoloženje, odabir riječi i ponašanja. Čimbenici ove kategorije koji utječu na odnos između sugovornika ali nisu dio njega su npr. uređenje prostorije, arhitektura, glazba, svjetlo ili boje. Druga kategorija obuhvaća fizičke značajke osoba u komunikacijskom procesu, a podrazumijeva karakteristike koje su stabilne tijekom vremena. To su određeni neverbalni znakovi koji nisu vezani uz kretanje, ali imaju utjecaj na komunikacijski proces, kao na primjer značajke fizičkog izgleda (atraktivnost, visina, težina, oblik tijela), mirisi ili pak predmeti koji su na neki način povezani sa sugovornikom (odjeća, nakit, ruž i slično). Zadnja kategorija uključuje kretanje i položaj tijela. Tu spadaju geste, facijalne ekspresije, kretanje očima, držanje tijela i dodirivanje.

Bitno je naglasiti kako se verbalna i neverbalna komunikacija isprepliću i povezane su, pa su nastojanja njihova razlikovanja često bila neuspješna.

Kako navodi Argyle (1988) glavne funkcije neverbalnog ponašanja u komunikaciji su sljedeće:

- iskazivanje osjećaja
- izražavanje odnosa prema drugim osobama
- vlastito predstavljanje sugovornicima
- popraćenost govorne komunikacije

Značenja koja se pripisuju izrazima neverbalne komunikacije mogu biti idiomatska, stereotipna ili pak neodređena. Isto tako, istom ponašanju kojeg osoba neverbalno šalje kao poruku, može biti pripisano različito značenje u drugačijim situacijama. Tako na primjer gledanje u pod u nekim slučajevima može značiti tugu, a u drugim dosadu i isključenost osobe. Mehrabian (1970, 1981) piše o tri dimenzije značenja neverbalnog ponašanja:

- neposrednost – ljudi reagiraju na stvari tako što ih procjenjuju; kao dobre ili loše, privlačne ili neprivlačne
- status – katkad shvaćamo neko ponašanje u kontekstu statusa; netko je jak ili slab, nadređen ili podređen
- responzivnost – ljudi prilikom sudjelovanja u komunikacijskom procesu percipiraju aktivitet sugovornika; netko je spor ili brz, aktivn ili pasivan.

Navedene dimenzije opisuju osnovne reakcije osoba na okolinu a odražavaju se u pogledu na koji se konstruira značenje. Na taj način se često neki neverbalni znaci prevode u verbalnu formu poruke. (Hall & Knapp, 2010)

### **3 TEMELJI RAZUMJEVANJA ZNAKOVA NEVERBALNE KOMUNIKACIJE**

Ljudi smatraju kako je govor danas glavni element ljudske komunikacije. Zbog toga velik broj osoba nije upoznat s pojmom neverbalne komunikacije i govora tijela, te važnosti navedenog u svakodnevnom životu. Stručnjaci tvrde kako će čovjek koji se za vrijeme interakcije s drugima oslanja na dekodiranje poruka položaja tijela, točnije procijeniti osobu, nego kad bi osobu procjenjivao samo na temelju njezinih verbalnih poruka ili intuicije. Važno je spomenuti kako svatko može naučiti opažati i pridati značenje tjelesnim znakovima. (Borg, 2009)

#### **3.1 Pravila tumačenja neverbalnih znakova**

Ono što je na prvu vidljivo kod sugovornika, ne odražava nužno njegove emocije i misli. Kako bismo mogli točno dekodirati govor tijela, nužno je da se pridržavamo nekih osnovnih pravila. Prvo pravilo govori kako je nužno određene geste tumačiti u skupinama. Kretnje naime nisu neovisne o drugim kretanjama, već upravo suprotno. Na primjer, češkanje glave, ovisno o drugim pokretima koji se istodobno pojavljuju, može značiti nekoliko različitih stvari: osoba može biti nesigurna ili pak imati perut. Zato je važno osvjestiti kako pokreti dolaze u skupinama, te proučavajuće te skupine možemo razaznati istinu o nečijim emocijama. Drugo pravilo za uspješno tumačenje govori kako je potrebno tražiti podudarnosti između verbalnih i neverbalnih poruka koje primamo. Kad se verbalne i neverbalne poruke ne podudaraju, većina ljudi zanemaruje izrečeno i oslanja se isključivo na neverbalne znakove kako bi dekodirali poruku. Treće pravilo tumačenja nalaže kako je govor tijela potrebno tumačiti s obzirom na kontekst. Kontekst obuhvaća okolinu i vrijeme u kojem se sugovornici nalaze. Ako na primjer sretnemo neku osobu prekrštenih ruku i nogu na kolodvoru, za vrijeme hladnog dana, vjerojatnije je da je toj osobi hladno nego da zauzima obrambeni stav. Govor tijela je dakle potrebno tumačiti u skupinama, tražiti podudarnosti između verbalnih i neverbalnih poruka te uzeti u obzir kontekst u kojem se komunikacija odvija. (Borg, 2009)

### 3.2 Odnos verbalne i neverbalne komunikacije

Kao što je već spomenuto, verbalna i neverbalna komunikacija povezane su. Njihov odnos pobliže je objasnio Ekman (1965) koji navodi kako je uloga neverbalne komunikacije u odnosu na onu verbalnu ponavljanje sadržaja, proturječenje istom, dopunjavanje, zamjenjivanje govorne komunikacije, isticanje ili moderiranje iste. Tako neverbalna komunikacija može služiti za ponavljanje izgovorenog, što bi na primjeru značilo pokazivanje smjera rukom dok se istovremeno osobi nastoji usmeno dati informacija o željenom smjeru kretanja. Nadalje, verbalni i neverbalni znaci mogu biti proturječni, osobito u situacijama kad osoba ne želi reći istinu, no ne želi ni lagati. Proturječne poruke mogu biti i odraz iskazivanja sarkazma ili ironije. Najčešće se prepoznaju kad se određena poruka izražava riječima, a suprotna govorom tijela. Neverbalno ponašanje može i dopuniti, odnosno jasnije objasniti verbalne poruke. Kad su verbalni i neverbalni znakovi koje osoba odašilje skladni, kod sugovornika dolazi do dekodiranja signala u poruku. Neverbalni znaci koji prate govornu komunikaciju mogu također pomoći u boljem pamćenju verbalne poruke. Nadalje, neverbalno ponašanje može imati ulogu zamjenjivanja verbalnih poruka. Tako se određena poruka može poslati bez korištenja riječi, a uz kratkotrajnu vježbu, ljudi brzo nauče značenje velikog raspona takvih zamjenskih neverbalnih poruka. Na primjer, osoba nakon radnog dana ulazi u svoj stan s izrazom lica po kojem se može zaključiti da je osoba imala loš dan. Neverbalno ponašanje također može pojačati ili ublažiti neke sastavnice verbalne poruke. Često se za pojačavanje koriste pokreti ruku i glave poput mrgođenja kad iskazujemo ljutnju. Neverbalno komuniciranje može također služiti regulaciji verbalnog ponašanja. Ljudi to najčešće čine tako da usklađuju vlastito verbalno i neverbalno ponašanje prilikom produciranja poruke te sinkroniziraju svoje verbalne i neverbalne poruke s ponašanjem sugovornika s kojima su u interakciji. (Borg, 2009)

### 3.3 Neverbalno komuniciranje u svakodnevicu

Vještina neverbalnog ponašanja iznimno je važna u gotovo svakom području društvenog života. Važnost neverbalnih znakova u svakodnevnom životu i multimediji očituje se u glazbi, filmu i fotografiji. Svakodnevno također neverbalno komuniciramo i kroz simbole, ceremonije i obrede kao što su ukrasi na božićnim ili svadbenim svečanostima, vjerski obredi ili pokopi. Neverbalna komunikacija koristi se prilikom obavljanja gotovo svake profesionalne djelatnosti, bilo da se radi o prodavaču, policajcu, učitelju, marketing stručnjaku, odvjetniku ili političaru. Lista svih situacija u kojima se koristi neverbalna komunikacija je gotovo beskonačna. Ovdje bismo mogli navesti aktivnosti koje uključuju oblikovanje mišljenja o drugim ljudima te interpersonalne odnose. Neverbalna komunikacija služi i za ostvarivanje određenih ciljeva kao što u iskazivanje naklonosti, statusa, ličnosti ili pokušaja obmana. Bitno je istaknuti kako razumijevanje neverbalnih znakova odnosno njihovo dekodiranje ovisi o kulturi, etnicitetu, klasi te dobnoj skupini sudionika u komunikacijskom procesu. (Hall & Knapp, 2010)

#### 3.3.1 Pregled istraživanja

Charles Darwin i Ray Birdwhistell odigrali su najznačajniju ulogu u istraživanjima neverbalne komunikacije. Birdwhistell je govor tijela nazvao „kinezikom“ jer je proučavao kako dijelovi tijela utječu na prenošenje poruke u ljudskoj interakciji. Navedeni model kasnije su nadogradili Ekman i Friesen koji su kineziku podijelili na pet segmenata. Prvo područje kinezike nazvali su ilustratorima. Ilustratori su u najvećem dijelu kretnje koje prate izgovoreno kako bi se pojačala i podržala sama verbalna poruka. Drugi segment kinezike su simboli. Simboli su najčešće zamjena riječima. Najpoznatiji simbol je podignuti palac. Zanimljivo je kako se značenje upravo ovog simbola najviše razlikuje između kultura. Treće područje predstavljaju pokazivači afekta. To su podsvjesne geste koje otkrivaju osjećaje. Najčešće su to kretnje tijela i lica koje često otkrivaju sugovorniku više no što bi osoba željela. Slično navedenom predstavljaju adaptori. Oni su nesvjesni i predstavljaju promjene u pokretima i položaju tijela, te otkrivaju raspoloženje sugovornika. Često su to izmjene u položaju tijela, radnje usredotočene na tijelo kao što je dodirivanje lica ili ponavljanje određenih pokreta poput skidanja naočala. Posljednji segment kinetike čine regulatori. Oni predstavljaju pokrete koji su povezani s govorenjem i slušanjem a ukazuju na nečije namjere.



Tu se posebno ističu kimanje glavom i usmjerenost pogleda. Navedeno predstavlja početak i važan temelj suvremenih istraživanja neverbalne komunikacije. (Borg, 2009)

## **4 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U KONTEKSTU GENETIKE, UČENJA I KULTURE**

Velik broj studija bavilo se pitanjem jesu li neverbalni znakovi produkt genetike, učenja ili nekog drugog faktora. Ustanovljeno je kako postoje određeni znakovi koji su genetski urođeni, kao na primjer sisanje kod primata ili smijanje kod male djece. Isto tako, zaključeno je kako sve kulture koriste iste izraze lica za osnovne emocije. S druge strane, stručnjaci imaju dvojbe oko toga jesu li neki neverbalni znakovi naučeni ili genetski uvjetovani. U pogledu navedenog, zanimljivo je kako kad muškarac na ulici prolazi pored žene, najčešće okreće tijelo prema njoj, dok žena radi suprotnu stvar i okreće tijelo u suprotnu stranu. Diskutabilno je je li takvo ponašanje nasljeđeno ili naučeno na temelju promatranja drugih ljudi. Ipak, najveći dio osnovnog neverbalnog ponašanja je naučen, a dekodiranje takvih znakova je kulturno uvjetovano. (Pease A. , 1991)

Poznato je kako se u mnogim slučajevima zanemaruje važnost neverbalnog komuniciranja, iako je ustanovljeno kako primatelj poruke posvećuje više pažnje ovakvom tipu komuniciranja. Neverbalna komunikacija naziva se još i govor tijela a obuhvaća kategorije izraza lica, pogleda, gesta, vanjskog izgleda i odijevanja, razdaljinu između sugovornika i ton govora. U komunikaciji ljudi koriste osjetila, a što je više njih uključeno, ona ima jači utisak na sugovornika. Tako na primjer čitanje ima najslabiji utisak jer se osoba kod primanja poruke koristi samo jednim osjetilom. Vid je ipak osjetilo kod kojeg živci prenose više impulsa nego kod slušanja. Kad gledamo drugu osobu, zapažamo istovremeno govor tijela, odijevanje, fizičke karakteristike osobe i ton govora. Dakle, najprije se pamti izgled osobe a tek nakon toga poruka, osim ako važne značajke poruke nisu opratili neki važni vizualni elementi. Zanimljivo je istaknuti kako ljudi mogu napraviti i prepoznati 250,000 različitih pokreta lica. Utvrđeno je kako je verbalna komunikacija razgovorom zastupljena manje od 35% dok se više od 65% komunikacije provodi putem neverbalnih znakova.

Albert Mehrabian (1968. i 1971.) osim isticanja važnosti neverbalnih dijelova poruke, dijeli istu na tri sastavnice:

- Verbalna poruka – poruka koja podrazumijeva riječi
- Zvučna poruka – podrazumijeva ton govora
- Izražajna poruka – podrazumijeva mimiku lica i pokrete tijelom koji prate izgovoreno

Autori koji su istraživali ovu podjelu navode kako verbalne poruke imaju vrlo slab utjecaj na sugovornika, samo 10%. Važnost tona govora, odnosno zvučne poruke je 30%, dok je važnost i utjecaj govora tijela i izražajne poruke preko 60%. Naime, kad su ton govora i tjelesni pokreti u proturječju s verbalnom porukom, sugovornik vjeruje u poruku koju prima putem neverbalnih znakova. Kad bismo recimo nekoga pohvalili ljutitim glasom istovremeno se mršteći, ubrzo bi nam bilo jasno kako nam ta osoba ne vjeruje. (Duraković, 2019)

## 4.1 Osnovni znakovi neverbalne komunikacije:

Neverbalna komunikacija ostvaruje se korištenjem:

- parajezika
- izraza lica
- govora tijela
- pogleda

Parajezik se odnosi na glasove i stanke prilikom govorenja, na primjer visina, glasnoća ili tišina, intenzitet i sve ostale značajke tona glasa. Pod navedenim pojmom podrazumijevamo o upadice, odnosno kratke riječi kao što je „hm“ ili pauze, te zastankivanje i mucanje. Svaki glas koji nema samostalno značenje smatra se parajezikom tj. porukom neverbalne komunikacije. Takve poruke mogu otkrivati razne emocije, iako u nekim jezičnim kulturama postoje specifični izrazi koji se kao dio rečenice na nju nadovezuju. Unatoč tome što se često čini da takvi kratki rečenični završeci nemaju svrhu i značenje, oni ipak označavaju pripadnost određenoj kulturi ili skupini ( npr. karakteristika Kanadana jest da rečenice završavaju rječju „eh“).

Neverbalno komuniciramo i korištenjem raznih izraza lica, najčešće podizanjem obrva, zatvaranjem očiju, širenjem nozdrva, raznim pokretima usnica i mišića lica. Izrazom lica prenosi se određena poruka, na primjer smješak u većini slučajeva odaje neko značenje. Facijalnim ekspresijama se iskazuje sedam osnovnih osjećaja: sreća, strah, ljutnja, tuga i gađenje kao i zanimanje i prijezir. Navedene emocije prate univerzalne geste koje su neovisne o kulturnoj pripadnosti osoba. Zanimljivo je istaknuti kako kvalitetni glumci uspjevaju pomoću lica predstaviti navedene osjećaje, iako se zapravo u određenom trenutku tako ne osjećaju.

Prije same pojave verbalne komunikacije, ljudi su međusobno razmjenjivali poruke pomoću govora tijela i pokreta, a na taj način u velikoj mjeri komuniciraju i danas. Ovdje se posebno ističu pokreti rukama koji se najviše koriste ali upotreba istih često ovisi o kulturnoj pripadnosti. Tako na primjer Talijani, Francuzi i Španjolci češće koriste ručne znakove od Britanaca ili Skandinavaca. Govor tijela je naime vanjski prikaz emocionalnog stanja čovjeka. Svaki pokret reprezentacija je nekog osjećaja; na primjer žena koja smatra da ima suviše kilograma u donjem dijelu tijela često povlači svoju suknju naniže.

Potrebno je ipak naglasiti kako je u pogledu govora tijela potrebno biti osobito oprezan jer su u ovoj kategoriji značajno izražene kulturne specifičnosti. Pokazivanje slova O rukom u nekim kulturama znači da je nešto u redu, dok se u Francuskoj takva gesta pogrdom. Govor tijela je ipak u većini slučajeva suptilniji nego u navedenom primjeru te uglavnom ima jači utjecaj od riječi. Govorom tijela smatra se i prilagođavanje vlastitog položaja u odnosu prema drugima. Naime, ukoliko je neki odnos intimniji, osobe u komunikaciji stoje jedna bliže drugoj, dok formalniji odnosi zahtijevaju veći stupanj distanciranja. Za zaključiti je dakle kako svaka osoba ima svoj osobni prostor koji ponekad može biti neželjeno ugrožen te je primjetno da se tada kod osoba javlja agresivnost i nelagoda. Dekodiranje govora tijela najuspješnije je kad se osim samog proučavanja pokreta nastoje shvatiti emocije sugovornika te kontekst u kojem se komunikacija odvija.

Neverbalna komunikacija ostvaruje se i pogledom. Komunikacija pogledom u mnogim je slučajevima problematčna jer je značenje gledanja u oči veoma različito između kultura pa je ponekad teško razaznati koje je ponašanje prikladno. Poznato je da dugo gledanje u oči može izazvati nelagodu, no kad ona izostaje, kontakt očima znak je obostrane naklonosti i poštivanja.

Za zaključiti je kako ne postoji univerzalni „prijevod“ znakova neverbalne komunikacije zbog njezine složene prirode. Ona nije univerzalna, te treba detaljnu analizu i istraživanje. Za razliku od navedenog, lako je naučiti značenje neverbalnih znakova osoba s kojima smo u redovitom i bliskom kontaktu. Osobe često nisu svjesne da vlastitim tijelom prenose određene poruke i iskazuju emocije. Shodno tome, zaključuje se kako je neverbalna komunikacija u najvećoj mjeri nesvjesna. (Duraković, 2019)

## 4.2 Kulturološke razlike u neverbalnom komuniciranju:

Jednaka gesta ne mora imati isto značenje, ovisno iz kojeg ste djela svijeta tako ćete ih tumačiti. Uzmimo za primjer klimanje glavom, gesta za koju vrijede tri jednostavna pravila ukoliko ste iz Hrvatske ili bilo koje zemlje zapadne kulture:

1. Gore-dolje označava da.
2. Lijevo desno označava ne.
3. Klimanje glavom označava neodlučnost (možda da, a možda ne)

Koliko je neverbalna komunikacija različita diljem svijeta možemo vidjeti iz primjera kulture zemalja na istoku npr: Indije u kojoj se gesta klimanja glavom razlikuje te klimanje „gore-dolje“ znači „ne“, a „lijevo-desno“ označava „da“ ili Japana u kojem klimanje glavom većinom ne mora značiti „da“ već „čujem vas“. Također, u Arapskim zemljama neverbalni znak „ne“ možemo izraziti kratkim pokretom glave prema gore, a u Bugarskoj uobičajenom gestom značenja „ne“ izražava se „da“. (Pease & Pease, 2005)

Kao što je kod većine pokreta tijela i gesta, vremensko razdoblje trajanja i smjer pogleda dviju osoba također je određeno kulturološki. Ljudi u južnom djelu Europe često se pogledavaju u oči, što za ostale Europljane može biti uvrijedljivo. Japanci tijekom razgovora radije gledaju sugovornika u vrat nego u lice. (Pease A. , 1991)

## **5 ZNAKOVI U NEVERBALNOJ KOMUNIKACIJI**

### **5.1 Najčešći neverbalni znaci**

Istraživanje najuobičajenijih neverbalnih aktivnosti podijelilo je najčešće korištene geste na one koje se koriste u stresnim situacijama te u situacijama kad se druge osobe pozitivno procjenjuje. Fokusirajući se na pokrete ruku i lica zaključeno je kako se u stresnim situacijama ljudi najviše služe: podupiranjem čeljusti ili brade, glađenjem kose, podupiranjem lica i sljepoočnice, te dodirivanjem usana. Navedeni pokreti u spomenutim situacijama pojavljuju se kod oba spola, prilikom čega je podupiranje sljepoočnica zastupljenije kod muškaraca, a diranje kose kod žena. Suprotno navedenom, kod pozitivnog procjenjivanja sugovornika, osobe najčešće zauzimaju položaj blago stisnute šake prislonjene na bradu prilikom čega im je kažiprst usmjeren u vis prema uhu. Može se reći kako navedeno predstavlja univerzalne geste u stresnim i pozitivnim životnim situacijama. (Borg, 2009)

### **5.2 Držanje tijela:**

Držanje tijela jedan je od osnovnih čimbenika ponašanja govornika, proučavanje položaja tijela to utvrđuje. Pet je osnovnih položaja tijela: stojeći, sjedeći, čučanj, klečeći i ležeći. Predstavljali bi osnovne jedinice od kojih sve ostale moguće pozicije su kombinirane. Pozicija se u prvom redu temelji na aktivnosti koju osoba obavlja.

Može se reći da sadržaj neverbalne komunikacije prati sadržaj izgovorenih poruka u ljudskim interakcijama. Njome se najčešće izražavaju emocije, ali i stavovi, a sve to percipiramo kroz držanje tijela.

Neverbalna komunikacija je stalna podsvijest svega što ljudi rade. Ako osoba griješi kod odabira emocionalnih poruka ona će biti odbačena npr. na razgovoru za posao od velike je važnosti ostaviti što bolji vlastiti dojam, a na to se može uvelike utjecati sa položajem odnosno držanjem i stavom tijela kako bi dobili posao [slika 3]. (Pease & Pease, 2005)

**Slika 1: Prikaz četiri načina držanja tijela u sjedećem položaju:**



Izvor 2: <https://www.mnovine.hr/lifestyle/neverbalna-komunikacija-procitajte-ljude-pomocu-govora-tijela/>

Društvena sposobnost je važna za promatranje, tumačenje i reagiranje na emocionalne i međuljudske signale.

Ljudima koji sudjeluju u komunikacijskoj interakciji je bitno da se osjećaju ugodno.

Imajući to u vidu, kao i sve gore navedeno, potrebno je da se osoba zaposlena u organizaciji potruži da izgleda ambiciozno i profesionalno, a prije svega komunikativno, pristojno i samouvjerenost, što je najbolje vidljivo na osobi koja se nalazi na četvrtoj poziciji. Vidi sliku 3.

Način na koji se poslovni čovjek predstavlja drugima također puno govori o njegovom socijalnom položaju, pripadnosti određenim skupinama, sklonostima, bračnom položaju, a ponekad i o njegovim osobinama ličnosti.

Gledano zajedno, neverbalne komunikacijske vještine stvar su međuljudske glatkoće, neophodnih sastojaka za šarm i društveni uspjeh. Ljudi koji ostavljaju snažan dojam u društvu vješti su u slijeđenju vlastitih emocija i sposobni suosjećati s drugima, dakle socijalno su vješti.

Govor tijela, izrazi i geste oduvijek su bili dio ljudske prirode, ali tek sada im ljudi posvećuju posebnu pozornost, proučavaju ih i uče kako ih usmjeriti. Ponekad je potpuno jasno o čemu osoba razmišlja, a ponekad je potrebno zatražiti dodatnu potvrdu.



Osim komuniciranja riječima, poruke se šalju tijelom, licem, načinom oblačenja, tonom glasa. Ponekad koristimo samo neverbalne poruke, npr. pljesnuti rukama, odmahnuti glavom ili zalupiti vratima, kako bismo prenijeli svoje misli i osjećaje u situaciju. Ljudi često nisu svjesni svoje neverbalne komunikacije, dok je neverbalne poruke drugih lakše uočiti i prepoznati, ponekad čak i značajnije od verbalnih.

Ponekad kreiramo mišljenje na temelju tuđe neverbalne komunikacije, čak i kad nismo svjesni da smo to protumačili (npr. nešto nam je čudno ili imamo osjećaj da bismo trebali biti oprezni s tim, ali ne identificiramo o čemu se točno radi, zašto imamo takav osjećaj).

Govor tijela većinom nije samo nesvjestan, već i automatski. Ono spontano slijedi unutarnju energiju te zauzima položaje i čini pokrete koji su u skladu s njima, posebno s emocijama i psihološkim stanjima u kojima se nalaze.

Tijelo je preplavljeno informacijama, te se utisci, iskustva i osjećaji stalno utiskuju i pohranjuju i takvi "memorijski zapisi" u izvjesnim situacijama izlaze na površinu i izražavaju se kroz govor tijela. Postoje mnoge razlike u govoru tijela zbog psiholoških, socijalnih i kulturoloških čimbenika. Stoga govor tijela ima mnogobrojne specifičnosti ovisno o kulturi, običajima, religiji, društvenom statusu, ali i prema spolu i starosti osobe.

Govor tijela je dominantan faktor u društvenoj interakciji, mnogo više nego u poslovnom svijetu. Ankete su pokazale da muškarci i žene koriste različite načine komunikacije kroz tijelo, a to često rezultira velikim osobnim, a samim tim i poslovnim nesporazumima. Dakle, osoba može "tvrditi" jedno, a u stvari misliti, željeti i osjećati nešto posve drugo ili čak suprotno! Ponekad čak i sama osoba nije svjesna svojih unutarnjih sukoba ili sukoba odnosa svjesnog i nesvjesnog koje prenaša putem znakova govora tijela. (Pease & Pease, 2005)

Neverbalna komunikacija ima posebno značenje u psihološkoj analizi i određivanju profila ličnosti, jer puno govori o ljudskim karakteristikama, sklonostima i namjerama i često ukazuje na određene psihološke poremećaje ili poremećaje.

Postoji grupa psihoanalitičara koji podržavaju teoriju i naglašavaju (posebno analiziraju) da je ono što nije rečeno potencijalno važnije u određenim situacijama od onoga što se kaže ili priopćava riječima. (Rijavec, 2002)

Fenomen koji redovito prati velik broj ljudi je situacija u kojoj, kada se prvi put susreću s nekom osobom, osjećaju veliku simpatiju, privrženost, privlačnost ili povjerenje prema njima i imaju dojam da su s njima prijatelji cijeli život. Naprotiv, neki se ljudi mogu osjećati

nelagodno, odbojno i antipatično. Dakle, potrebni su mu dani da sklopi čak i osnovno poznanstvo ili prijateljstvo s njima.

Psiholozi kažu da je trajanje pažnje neke osobe manje od 30 sekundi. Zato se simpatija mora postići odmah. Stav, sposobnost sinkronizacije određenih aspekata ponašanja, kao što su govor tijela, boja glasa, sposobnost razgovora, a posebno sposobnost otkrivanja onoga što je važno za određenog sugovornika (što je vizualno, slušno, taktilno ili drugo), u prvom su dijelu vrlo važni. Psihološki savjeti koji mogu biti korisni za privlačenje nečije pažnje, kao i za pozitivan dojam, svode se na kategorije ponašanja i djelovanja.

Ljudi koji se prvi put susreću donose prosudbu o nekome na temelju onoga što vide i osjećaju. Činjenica je da se utjecaj na druge ostvaruje, ne po onome što je rečeno, već prema onome što nije rečeno. Signali koji se šalju neverbalno govore o nečijem stavu, razumijevanju, empatiji i etičnosti. Na temelju ovih znakova čovjek može prepoznati i protumačiti čovjekov lik, njegova emocionalna stanja, kao i njegovu spremnost za suradnju. (Pease & Pease, 2005)

Ljudsko tijelo može proizvesti preko 700 000 pokreta. Od toga se može razlikovati oko 60 najčešće korištenih diskretnih signala u govoru tijela. Prepoznavanje nekih od njih može uvelike pomoći osobi da bolje komunicira sa svojim okruženjem. (Rijavec, 2002)

### **5.2.1 Kopiranje načina držanja i pokreta tijela**

Često se nađete u društvu ili na nekom mjestu gdje se ljudi sastaju i međusobno komuniciraju ne primjećujući kako međusobno usklađuju držanje tijela. Ako bi jedna osoba u društvu prekrižila ruke, ostali sugovornici će nakom određenog vremena učiniti isto kako bi pokazali da se slažu sa izrečenim idejama i stavovima.

Kada osoba zrcali pokrete tijela druge osobe želi ukazati da se slaže sa vašim stavom i na taj način vam neverbalno ukazuje na to prije nego što to kaže.

Ako promatramo dvoje ljudi kako razgovaraju a ne čujemo njihove izgovorene riječi, iz držanja tijela možemo zaključiti da li se slažu ili ne. Zrcaljenje pokreta i stava nam zapravo omogućuje da predpostavimo da razgovaraju o nekoj temi o kojoj obojica imaju isto mišljenje ili gaje iste osjećaje. Trajanje zrcaljenja će trajati toliko dugo sve dok se slažu o onome o čemu razgovaraju.

Među bliskim prijateljima, u krugu obitelji i sa ljudima koje dobro poznajemo često se javlja kopiranje držanja tijela. Hodanje, sjedenje, i kretanje izrazito često su jednake kod bračnih parova.

Otkriveno je kako osobe čiji stavovi i mišljenja nisu jednaki, pažljivo izbjegavaju kopiranje govora tijela te osobe sa kojim se ne slažu.

Kada osoba nauči uočavati zrcaljenje položaja tijela kod sugovornika, može to iskoristiti u poslu prodaje na način da kopira osobu kojoj želi nešto prodati te time povećati šansu kod prodaje. : (Pease A. , 1991)

### 5.3 Dodirivanje

Dodir je znak govora tijela koji ne mora uvijek pokazivati osjećaje, ali često pokazuje osobnost. Istraživanja pokazuju da dodir sugovornika sa kojim se upoznajemo prvi put, može imati pozitivan utjecaj na daljnji razgovor.

Dodir je značajan od samog rođenja npr. stvaramo privrženost djeteta prema majci tako da djetetu naslonimo glavu na majčine grudi. Ljudi često prebrzo pripisuju seksualne konotacije da bi se dodirnuli. Međutim, različiti se oblici dodira i dalje koriste kako bi se osoba potaknula, iskazala nježnost ili suosjećanje i pružila podršku.

Iako su kontakt i dodir s tijelom slični pojmovi, postoji razlika između njih. Kontakt s tijelom uglavnom se odnosi na slučajne dodire, nesvjesne i učinjene od bilo kojeg dijela tijela, a dodir se smatra znakom neverbalnog komuniciranja.

Dodir je smišljena i svjesna akcija, izvedena primjetno šakama kako bi se izrazile različite namjere: ohrabrenje, izražavanje nježnosti ili samilosti, pružanje podrške ili u trenutno doba epidemije klasično smo rukovanje zamijenili dodirom šaka. Prema Pease i Pease (2005)

Prihvaćene norme razlikuju se ovisno o spolu, dobi, statusu i kulturološkoj pripadnosti osoba koje su uključene. Prema njima ovaj oblik neverbalne komunikacije često je povezan s određenim situacijama.

Ljudi će radije dirati sugovornika u slučaju: (Rijavec, 2002):

- kada daju određene informacije ili savjete, a ne kad ih dobiju,
- kada pokušavaju uvjeriti, a ne dok nagovaraju,
- kada naručuju, a ne kada izvršavaju narudžbe,
- kada zatraže uslugu, a ne kada nekome pružaju uslugu,
- kada iskazuju uzbuđenje umjesto da prisustvuju tuđem,
- kada slušaju nečije brige, a ne kada izražavaju svoje,
- radije na proslavama nego na poslu itd.

Kao što se i očekivalo, na rastanku su se primijetili duži zagrljaji nego na sastanku. Brojna su istraživanja također otkrila da dodire češće pokreću muškarci nego žene. (Pease & Pease, 2005)

Važnost dodira je neizmjerljiva jer se time želi prići osobi tijekom komunikacije i uspostaviti određeno povjerenje kod druge osobe. Ponekad dodir može u drugoj osobi pobuditi strah ili nepovjerenje jer se radi o tome da ljudi nekada dodir protumače kao ulazak u osobni (intimni) prostor svoga tijela.

Različite vrste dodira ovise o nekoliko čimbenika: koji dio tijela dodiruje druga osoba; kojeg dijela tijela dodiruje; koliki se pritisak koristi, ima li ili nema pokreta nakon dodira; je li još netko prisutan, ako je tako, tko su oni; situacija i raspoloženje u kojem se dodir javlja; i povezanost sudionika.

Sve u svemu, određivanje značenja dodira složeno je pitanje. Složen kao i bilo koji drugi aspekt govora tijela. Najčešći oblik dodira događa se kada se ljudi sretnu ili kažu zbogom. Najčešći je stisak ruke, što je očekivana formalnost u pozdravu.

Iako je drhtanje ruku općeprihvaćeni običaj kod prvog susreta s osobom, postoje određene okolnosti kada nije prikladno prvi ispružiti ruku. (Rijavec, 2002)

**Slika 2: Prikaz dodira dvaju sugovornika**



Izvor: (Pease & Pease, Velika škola govora tijela, 2017)

Na slici je prikazan dodir kroz rukovanje te stavljanje ruke na sugovornikovo rame što bi se moglo shvatiti kao dobivanje povjerenja ovim dodirom.

Tijekom sastanka i rastanka, kontakt s tijelom normalan je dio postupka. Rukovanje je posebno uobičajeno koje može poprimiti mnoge oblike - od vrlo slabih i kratkih, do vrlo jakih, živahnih, pa čak i bolnih.

Više o načinima rukovanja opisano je u nastavku rada.

### 5.3.1 Stilovi rukovanja

Rasprostranjena je percepcija da stisci ruku otkrivaju mnogo o karakteru osobe. Ta gesta važan dio prvog dojma koji se stvara o osobi s kojom se susreće. Uz kontakt očima i osmijeh, cijeli bi postupak trebao izgledati relativno jednostavno. (Rijavec, 2002) No, prema (Pease & Pease, 2005) postoji čitav niz neprilagođenih ili neprikladnih rukovanja, poput:



Slika 3 Simbolični prikaz rukovanja „mrtvom ribom“

- Rukovanje „mrtvom ribom“ je hrapav, mlohav i moker stisak ruke koji momentalno odbija i izražava nedostatak svrhe, povjerenja, entuzijazma i gotovo svega ostalog što vrijedi u poslu. Kad se to dogodi, trebalo bi se oduprijeti nagonu da s negodovanjem izbacite ruku. Izuzetak je naravno rukovanje osobama s tjelesnim invaliditetom ili osobama koje pate od artritisa.



Slika 4: Čvrst stisak ruke.

- Rukovanje - previše čvrst stisak - kaže da ta osoba želi zastrašiti sugovornika, a možda čak i nadoknaditi vlastitu nesigurnost. U tom slučaju, trebali biste se obraniti od boli, osvetivši se najjačim mogućim stiskom.



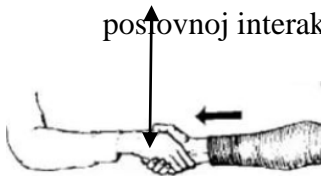
**Slika 5: Rukovanje samo prstima**

- Rukovanje samo prstima - jasno prihvaća da se ta osoba ne brine za rukovanje ili da nije upoznata s dobrom tehnologijom rukovanja. Moguća akcija "spašavanja" situacije mogla bi biti držanje vlastite ruke malo duže, kako bi se postigao barem djelomični zahvat.



**Slika 6: Rukovanje „sendvičem“**

- Rukovanje „sendvičem“ - držanje s dvije ruke izgleda zaštitno, pogotovo ako je primateljeva ruka u vodoravnom položaju. Okomiti sendvič adekvatan je za izražavanje iskrenih osjećaja ili sućuti za osobni gubitak, ali ne u uobičajenoj poslovnoj interakciji.



**Slika 7: Rukovanje „pumpom“**

- Rukovanje „pumpom“ - ponavljani, žustri pokreti gore i dolje ili uvlačenje naprijed i nazad izgledaju umjetno, ali također nameću entuzijazam.

Većina ljudi voli čvrsto stiskanje ruku, dok slabi stisak može biti povezani s feminiziranim muškarcem ili općenito s neodlučnim osobama. Ovakvo rukovanje ženama može se tolerirati, ali kad je stisak previše slab, takve osobe mogu se percipirati kao neiskrene i oklijevajuće. (Pease & Pease, Velika škola govora tijela, 2017)

Kada se određena osoba sretne i pozdravlja stiskom ruke, potrebno je obratiti pažnju na jedan od tri položaja dlana koji podsvjesno prenose poruku ovim načinom pozdrava. (Borg, 2009):

1. zatvoreni dlan = dominacija,
2. otvoreni dlan = pokornost,

3. okomit dlan = jednakost



## 5.4 Značenja položaja glave:

Pokretima glave komuniciramo mnogo, a najčešće upotrebljena gesta je klimanje glavom gore-dolje ili lijevo-desno što simbolizira da i ne u verbalnoj komunikaciji.

Druga najučestalija gesta je odmahivanje glavom što simbolizira odbijanje te naginjanje glave u stranu što pokazuje nesigurnost ili neshvaćenost poruke.

Verbalna komunikacija ne mora uvijek biti istinita. Prikryveno suprotstavljnje vašem stajalištu, možemo vrlo lako uočiti. Ako sugovornik verbalno potvrđuje vaše mišjenje, a istodobno klima glavom lijevo-desno slobodno možemo na temelju tih znakova posumnjati u neiskrenost. Uzmimo za primjer osobu koja govori „da, slažem se sa vama!“ ili „stvarno uživam u vašem društvu“, a istovremeno klima glavom lijevo-desno. Iako to može zvučati uvjerljivo, gesta odmahivanja glavom u trenutku izgovorenog može nam sugerirati da postoji nekakav negativan stav.

Odmahivanje glavom što znači „ne“, smatra se urođenom gestom, a postoje i teorije da je to ustvari prva gesta koju čovjek nauči u životu. Takva teorija razvila se kada je novorođenče refleksno odmahivalo glavom lijevo-desno kako bi odbilo majčinu dojku, nakon što se dovoljno nahranilo mljekom. Jednake znakove neverbalne komunikacije možemo uočiti kod male djece kada odbijaju pokušaje roditelja da ih se nahrani. (Pease A. , Govor tijela, 1991)

Postoje tri osnovna položaja glave:

1. Uzdignuta ( neutralan stav)
2. Nagnuta u jednu stranu (zainteresiranost)
3. Spuštena (negativan stav)

Položaj uzdignute glave zauzima osoba kada ima neutralan stav o tome što je čula. Glava obično ostaje mirna te povremeno može činiti sitne geste klimanja.

Nagnuta glava u jednu stranu obično sugerira zainteresiranost o onome što se govori. Istu gestu možemo primjetiti kod životinja. Uz navedenu gestu slušatelji često stave ruku na bradu te počinju glavu nagnjati prema naprijed, ukoliko to primjetite kod osobe kojoj predstavljate neki proizvod, imate njenu zainteresiranost za taj proizvod i daljnju komunikaciju.

Spušteni položaj glave može značiti da je osoba umorna, nezainteresirana ili čak da postoji čin osuđivanja. Ako primjetite da osoba spušta glavu za vrijeme razgovora znači da gubi interes za nastavak razgovora. Položaj spuštene glave obično dolazi sa gestom prekriženih ruku na prsima. (Pease & Pease, 2017)

Klimanje glavom je odličan alat u neverbalnoj komunikaciji o kojem većina ljudi ne razmišlja, a može uvelike poboljšat ishod komunikacije kad želimo sugovornika u nešto uvijeriti. Ukoliko se osoba osjeća pozitivno ili radosno, klimanje glavom u trenutku komunikacije biti će neizbježna radnja. Klimanje glavom omogućuje da se osjećamo pozitivnije. Namjerno klimanje glavom izaziva jednako pozitivne osjećaje.

Također, klimanje glavom zarazno je jednako kao i zijevanje. Ako osoba klima glavom dok vodi razgovor, njegov sugovornik će također klimati glavom, iako se ne slaže u potpunosti sa izgovorenim. Možemo reći da je klimanje glavom odličan način za uspostavljanje bliskosti, stvaranje dogovora i ostvarenje suradnje. (Pease & Pease, 2005)

## 5.5 Komunikacija pogledom:

Izvršeno je mnogo novih istraživanja temeljeno na važnosti očiju u neverbalnom govoru. Oči su moćno sredstvo izražavanja u komunikaciji. One su često u fokusu interesa, u svakodnevnim okolnostima smo većinom nesvjesni i djelomično svjesni vlastitih i tuđih pogleda.

Interes za ljudske oči i njihovo djelovanje na ljudsko ponašanje oduvijek je bio prisutan. Prepoznatljive fraze koje se koriste za oči i pogled poput: „lukave oči“, „sjaj u očima“, „izazovne oči“, „opak pogled“, „zmijski pogled“ su samo metafora za doživljaj koji osijetimo prilikom pogleda, a ustvari nesvjesno mislimo na veličinu zjenica i izraz očiju druge osobe.

Smatra se da su oči najiskreniji i najprivlačniji dio tijela, što dokazuju žene koje koriste šminku kako bi istaknule oči. Možemo ukazat na iskrenost neverbalnih znakova kod očiju jer se zjenice šire ili suzuju neovisno o našim svjesnim namjerama te ih ne možemo uvježbati kako bi time manipulirali u razgovoru.

Kada je osoba uzbuđena, njene zjenice se mogu proširiti i do četiri puta u odnosu na normalnu veličinu. S ruge strane, ljutnja, stres, prijezir ili negativno raspoloženje može suziti zjenicu sve do mjere za koju koristimo frazu „zmijski pogled“.

Kako bi istaknuli važnost širenja zjenica kao znak neverbalnog komuniciranja uzima se za primjer profesionalne pokeraše koji nesvjesno mogu uočiti brzo širenje protivnikovih zjenica kada dobe dobre karte te će ih to navesti da stopiraju daljnja ulaganja u igru. Iz tog razloga mnogi igrači nose naočale sa zatamljenim staklima. Iskusni pokeraši dobivali su znatno manje partija ako su protivnici nosili tamne naočale. (Pease A. , 1991)

Utvrđeno je da se vid i kontakt očima razlikuju o temi razgovora (manji su kada je tema intimnija), fizičkoj intimnosti (manja su kada je osoba bliska drugoj) i spolu osoba koje komuniciraju.

Dokazano je da kontakt očima izgleda dvostruko duže kada slušate (oko 80%) nego kad gledate dok govorite (40% do 60%). Kontakt očima je obično vrlo kratak, traje u prosjeku jednu sekundu, dok je prosječna dužina pogleda oko tri sekunde.



### **kontakt očima može biti (Borg, 2009):**

- dugotrajan (dva ljubavnika),
- kratkotrajan (kad gledamo nekoga za koga se zna da ne voli poglede i pažnju),
- izravni (podebljani, čeonu pogled),
- posredni,
- isprekidan (u šetnji povremeno uspostavite kontakt samo da provjerite razumijeva li sugovornik tijekom razgovora),
- neprekidan.

### **Tri načina gledanja:**

1. Pogled kod poslovnog odnosa
2. Pogled kod društvenih susreta
3. Intiman pogled



Slika 8: Ozbiljan pogled



Slika 9: Društven pogled



Slika 10: Intiman pogled

Izvor: (Pease A. , Govor

Pogled prilikom poslovnog odnosa trebao bi imat fokus na gornjem djelu lica, odnosno trebali bi ga usmjeravati kako je prikazano na slici 8.. Ako se pridržavamo tog pravila stvaramo atmosferu ozbiljnosti te pozitivno utječemo na poslovnog partnera.

Nakon što spustimo pogled ispod linije sugovornikovih očiju, razvija se ugodnija atmosfera. U tijeku društvenih susreta osoba gleda u trokut kao što je prikazano na slici 9, kojeg čine oči i usta.

Intiman pogled obuhvaća područje od očiju do brade, kao što je prikazano na slici 10, te ostalih djelova sugovornikova tijela. Ukoliko se nalazite u blizini sugovornika područje pogleda obuhvaća trokut od očiju do prsnog koša, a ako se nalazite na većoj udaljenosti područje pogleda spušta se do prepona. Žene i muškarci često korite taj način pogleda kako bi

pokazali interes za neku osobu, a ako je i ta druga osoba zainteresirana, ona će uzvratiti istim pogledom.

Postoji još pogled u stranu koji može biti dvosmislen ako ne promatramo ostale djelove lica. Pogledom u stranu koristimo se kada pokazujemo zanimanje ili nezainteresiranost. Kada se kombinira sa smješkom ili podignutim obrvama ostavlja dojam zadovoljstva, a kada se kombinira sa skupljenim obrvama ili naboranim čelom znači da osoba može imati sumnjičav, neprijateljski ili kritički stav. (Pease A. , 1991)

Gledanje u oči i kontakt očima su sinkronizirani s govorom. U interakciji dvoje ljudi licem u lice, mogu se poduzeti mjere gledanja: trajanje pogleda, broj pogleda i prosječna dužina pogleda, mjere koje se mogu poduzeti u dodiru s očima. Ove se mjere često poduzimaju odvojeno za gledanje, a posebno za slušanje.

Prilika da se uspostavljanjem kontakta očima pokaže samopouzdanje je susret s nekoliko ljudi odjednom. Većina ljudi uspostavlja kontakt očima sa sljedećom osobom, a pritom se još uvijek rukuje s prvom, i nastavlja to činiti cijelo vrijeme tijekom upoznavanja. Naravno, imena i lica kasnije se ne mogu sjetiti. Taj proces treba usporiti. Čvrsti kontakt očima treba održavati s osobom sa kojom se rukujemo, a ta će se osoba osjećati značajnom i poštovanom. (Hall & Knapp, 2010)

Kad su usklik i izgovorene riječi izraz iznenađenja, zadovoljstva ili povećanog interesa, obično će se usmjeriti pogled na osobu koja priča. Kada se izraze užas, prezir ili protest, neće biti usmjeravanja pogleda prema onome na čije se izlaganje reagira na ovaj način.

Također, ekstroverti pokazuju više kontakta pogledom od introverta. (Pease & Pease, 2005)

## 5.6 GESTE

Geste se tumače kao skupina pokreta koje zajedno čine cijelinu. Trebale bi se tumačiti poput svakog govornog jezika. Govor tijela ima svoje riječi, rečenice i interpunkcijske znakove. Jedan pokret je kao jedna riječ, a ona može sadržavati više različitih značenja ovisno o ostaloj skupini pokreta. Pravo značenje jedne riječi u rečenici može se u potpunosti shvatiti tek kad ju smjestite u rečenicu. Tako je i sa gestama. Geste dolaze u „rečenicama“ koje nazivamo skupovi i tek kad pročitamo cijelu rečenicu odnosno pogledamo kontekst pokreta možemo saznati istinu o osjećajima ili stavovima neke osobe.

Skup pokreta neverbalnog komuniciranja, baš kao i usmeno izgovorena rečenica, mora se sastojati od barem tri izgovorene riječi da bi ste mogli precizno definirati svaku od njih. Kada bi smo promatrali osobu koja se češka po glavi bez konteksta sa ostalim pokretima gledanja ramena, dlanova i lica ne bi mogli zaključiti da li je osoba nesigurna, zamišljena, izgubljena ili ima perut. Zatim kada promatramo osobu kako trlja dlanovima ne znamo je li osobi hladno ili nam želi nešto prodati te dlanovima sugerira da ima super ponudu baš za nas. Da bi mogli pravilno tumačiti govor tijela, uvijek promatrajte skupine pokreta i njihov kontekst. (Borg, 2009)

Istraživanja su pokazala da prevaranti češće nagnju glavu nego osobe koje govore istinu. Često korištenje manipulativnog ponašanja je znak nelagode. Međutim, nelagodu ne stvaraju svi znakovi vrpoljenja. Manipulativna ponašanja se češće koriste ako su ljudi opušteni. Ljudi često diraju pramen kose, diraju nokte, uho. S obzirom da nisu svi ljudi koji se vrpolje lažljivi, ne treba unaprijed donositi zaključke o značenju takvih neverbalnih znakova npr. ako osoba koja govori u isto vrijeme dira oko ne mora značiti da laže već je samo stvar prašine u oku ili alergije. (Pease & Pease, 2005)



### 5.6.1 Getkulacije lica

Gestikulacije lica smatraju se najvažnijim aspektom govora tijela, postoji preko 250 000 različitih izraza lica kod ljudi. Specifičan skup izraza lica daje individualni pečat svakoj osobi.

Poruke se prikupljaju prvenstveno promatranjem očiju, a zatim i ustima sugovornika. Tijekom razgovora sugovornici neprestano uspoređuju visinu i boju glasa sa značenjem izgovorenih riječi, a zatim, s položajem tijela, pokretima ruku i na kraju pokretima glave.

Međutim, izrazi lica su pod većom kontrolom od tjelesnih pokreta.

Na temelju proučavanja izraza lica možemo prepoznati šest najučestalijih emocija (Rijavec, 2002):

- Sreća
- Tuga
- Ljutnja
- Strah
- Zanimanje
- Gađenje

Slika 11: Prikaz gestikulacije lica



Izvor 2: <https://www.mnovine.hr/lifestyle/neverbalna-komunikacija-procitajte-ljude-pomocu-govora-tijela/>

Na slici su prikazani pokreti lica i iskazivanje određenih stanja govornika prema drugome.

Kao

što je vidljivo može se svoje osjećaje, unutarnje stanje te određene misli prenijeti na bezbroj izraza lica.

Izraz lica najmoćniji je oblik neverbalne komunikacije s mnogo više informacija i utjecaja od, recimo, boje i tona glasa ili pokreta tijela. Sam koncept izraza lica proučavan je prije svih oblika

neverbalne komunikacije i to iz dva razloga. Prvo, ono što sudionici najbolje i najpotpunije vide

tijekom razgovora, su lica oba sugovornika. Drugo, lice je najizrazitiji dio tijela. Tako se izražavamo facijalnim ekspresijama, bez korištenja riječi.

Postoje mnogi dijelovi lica koji se mogu kretati i mijenjati: oči i područje oko očiju, usta, obrva,

trepavica, čela, nosa, pa čak i boja i zategnutosti kože lica, kao i lica u cjelini. Promjene na ovim dijelovima lica, a još više njihove kombinacije, mogu se koristiti za izražavanje emocionalnih stanja, kao i za razne vrste i nijanse reakcija na informacije dobivene od sugovornika tijekom komunikacije.

Osim izraza lica koji izražavaju osjećaje zadovoljstva, interesa, divljenja, sumnje, bijesa i drugih, postoje i specifični pokreti lica koji prate verbalni sadržaj dijaloga. To su: treptanje, razne grimase, otvaranje usta, stiskanje usana, natezanje čela i drugo. To su facijalni signali koji

traju kraće od onih koji obično izražavaju emocije, nepotpuni su i, što je važno obilježje, izravno

su povezani s sadržajem i mogu utjecati pozitivno ili negativno na sugovornika i sam tijekom razgovora. (Pease A. , 1991)

### **5.6.2 Getse obrvama:**

Riječ je o najpoznatijem gestu obrvama koje nazivamo „mig obrvama“, a takva gesta još od davnina služi kao pozdrav na daljinu. Takva gesta je univerzalna, a čak ju koriste obični i čovjekoliki majmuni kao društveni pozdrav te možemo potvrditi na temelju toga prisutnost urođene geste.

Svrha ovog gesta je privlačenje pažnje na lice, kako bi se mogli jednostavnije primjetiti ostali signali, a izvodi se na način da se obrve na djelić sekunde podignu i spuste. Napominje se da jedina kultura koja ne koristi navedenu gestu je Japanska i ljudi tamo smatraju takvu gestu neprimjerenom ili nepristojnom jer joj pripisuju seksualne konotacije.

Prilikom susreta na ulici sa poznanikom najčešće koristimo navedenu gestu koju možemo protumačiti kao „iznenađen sam što te vidim“ ili „, svjestan sam tvog prisustva i nisam prijetnja za tebe“. Ukoliko osoba ne napravi navedenu gestu može biti okarakterizirana kao agresivna ili nezainteresirana.

Gestu obrvama obično koristimo kada želimo da osoba kojoj je gest upućen dobije dojam da nam se sviđa. (Pease & Pease, 2005)



### 5.6.3 Najčešće geste koje svakodnevno upotrebljavamo

Zanimljivo je kako postoji nekoliko gesta i kretnji koje se pojavljuju gotovo svakodnevno u ljudskoj interakciji. Može se reći kako su to najučestaliji znakovi kojima se ljudi služe odajući određenu neverbalnu poruku.

Najprije je potrebno spomenuti kimanje glavom koje u većini kultura označava slaganje odnosno potvrđan odgovor. Zanimljivo je istaknuti kako su istraživanja provedena na osobama s oštećenjem vida, sluha i govora pokazala kako i one tu kretnju upotrebljavaju da bi izrazile potvrđan stav, stoga se može zaključiti kako jej riječ o genetski uvjetovanoj gesti. Isti je slučaj i s odmahivanjem glavom, koje predstavlja neslaganje te se smatra kako je to prva kretnja koju osoba nauči.

Osim navedenog, nekoliko je osnovnih položaja glave kojima se ljudi koriste gotovo svakodnevno. Prvi u nizu je uspravni položaj glave, a koristiti će ga osoba koja ima neutralno mišljenje o onome što sluša. Ipak, visoko podignuta glava i izbačena brada odaje oholost ili nadmoćnost.

Nadalje, ljudi veoma često nagnu glavu u jednu stranu kao znak pokoravanja. Zanimljivo je kako na taj način žene pokazuju interes za određenog muškarca jer odaju znakove bezopasnosti za koje je dokazano da su muškarcima privlačni. U interakciji se često susrećemo i sa spuštanjem glave. To upućuje na negativan, kritički ili agresivan stav. Ipak, to ne mora biti pravilo. Englezi na primjer imaju specifični pozdrav prilikom kojeg istovremeno spuštaju i zakreću glavu u stranu. Preteća ovakvom pozdravu bilo je pozdravljanje skidanjem šešira. Osim navedenog, iznimno je rašireno slijeganje glavom. Uvlađenjem glave i podizanjem ramena osoba štiti vrat. Tako se pojava ove geste može primjetiti kad se iza osobe pojavi prasak ili pak osjećaj da na nju nešto pada. Tom kretnjom može se u nekim slučajevima izraziti i isprika ili pak podređenost. Za iskazivanje neslaganja s tuđim mišljenjem istovremeno se suzdržavajući od iznošenja vlastitog, osobe će se najčešće koristiti određene jednostavne kretne kao što je uklanjanje „mucica“ s odjeće uz spuštanje pogleda. U tim situacijama korisno bi bilo otvorenim stavom upitati osobu što ona misli o rečenom, navodeći je tako da svoje stajalište jasno artikulira.

Gotovo svima poznata svakodnevna gesta su ruke na bokovima uz izbačene laktove. Ovu gestu potrebno je interpretirati s obzirom na kontekst, jer može imati mnoštvo različitih značenja. Ipak, njome se gotovo uvijek označuje spremnost na djelovanje, dominaciju i agresivnost. Ovom kretnjom koristit će se dijete prilikom svađe s roditeljima ili atletičar koji čeka početak nekog natjecanja. Česta dominantna kretnja kod muškaraca jest ona razmaknutih nogu. Njome se pokušava utvrditi autoritet između muškaraca.

Muškarci se još često koriste gestom gdje opkoračuju stolicu štiteći se tako od verbalnog ili fizičkog napada. Naslon stolice u takvim slučajevima zamjenjuje nekadašnji štit koji se koristio u raznim borbama.

Također, česta je i gesta držanja ruku na potiljku koja ima za cilj ili prestrašiti druge osobe ili odaje lažan osjećaj sigurnosti i opuštenosti. Muškarci na taj način demonstriraju svoju superiornost, dominaciju i želju za sukobom.

Među sveukupnom populacijom veoma su zastupljene i tzv. geste spremnosti u sjedećem položaju. Odlikuje ih blago nagnjanje prema naprijed uz jednu ili obje ruke na koljenima ili stolici. Takve kretnje otkrivaju težnju da se razgovor privede kraju. Sve navedene geste koje se koriste u svakodnevnom životu uključuje velike kretnje te ih nije teško uočiti. Ipak, nije važno samo osvijestiti njihovo značenje, već i iz vlastitog govora tijela izbaciti nepoželjne kretnje te uvježbati one koje donose željene pozitivne ishode. (Hall & Knapp, 2010)

## 5.6.4 5 najčešćih ženskih zavodljivih gesta i signala

Žene se koriste sa većinom zavodljivih gesta kao i muškarci. Podjednaki omjer muškaraca i žena koriste gestu dodirivanja kose, poravnavanja odjeće, tijelo usmjereno prema osobi koju želimo zavesti ponekad s jednom ili obje ruke na kukovima, intenzivniji i duži intimniji pogledi. Neke žene koriste gestu „palca za pojasom“, koje, mada je riječ o gesti učestalijoj kod muškaraca, koriste malo suptilnije. Žene samo jedan palac zataknu za pojas ili torbicu, a vrijedi i ako samo jedan palac viri iz džepa ili torbice. U danima na sredini svog menstrualnog ciklusa žene postaju seksualno aktivnije i upravo u tim danima će odlučiti oblačiti kraće suknje i više potpetice, zavodljivo hodati i govoriti, plesati i postupati i služiti se signalima koji bi muškarcu dali do znanja da su možda slobodne.

U nastavku opisano je pet najčešćih gesta i signala koje žene u svijetu koriste prilikom zavodenja muškaraca.

### 1. Zabacivanje glave i kose

**Slika 12: Zabacivanje glave i kose**

Izvor: <https://www.dreamstime.com/royalty-free-stock-photos-adorable-young-girl-shake-hair-field-image21218358>



Žene kad primijete osobu koja im se sviđa najčešće prvo protresu glavom unazad kako bi pokazale lice i maknule kosu s lica. Ovakva gesta je primijećena i kod žena s kraćom kosom.

Tom gestom žene pokazuju da im se suptilno neka osoba sviđa. Zabacivanje glave uvijek ide prema nazad ali strana zabacivanja glave ovisi o položaju muškarca. Smjer zabacivanja kreće se suprotno od pozicije muškarca kako bi žena proširila svoj miris parfema u ciljanu stranu.



Slika 13: Gesta samododirivanja

Izvor: <https://gritdaily.com/a-new-marilyn-monroe-biopic-is-in-the-works/>

2. S  
amod

### odirivanje

Naš um navodi tijelo da kroz govor tijela pokaže naše skrivene želje, a tako je i kod samododirivanja. Navodi se kako su žene mnogo osjetljivije na dodir od muškaraca zato što imaju mnogo više senzora na tijelu za osjet dodira. U trenutku kontakta očima s muškarcem,



žene se počinju polako i senzualno dodirivati po gornjem djelu natkoljenice, vratu ili grlu.

Prilikom korištenja takvog skupa gesti, žena daje do znanja osobi koju želi privući da možda ima priliku za ulazak u njen intiman prostor te suptilno želi da ju osoba dodiruje na isti način. Samododirivanje koriste žene u zavodljivim pozama prilikom fotografiranja.

### 3. Istaknute usne

Izvor: [https://www.pinterest.com/pin/305470787198330428/?nic\\_v2=1a3RgVJbu](https://www.pinterest.com/pin/305470787198330428/?nic_v2=1a3RgVJbu)

Poznato je da žene ubrizgavaju kolagen i botoks u usne kako bi im usne bile što veće i punije, te tako dodatno naglasile svoju ženstvenost. Iz istog razloga žene oboje usne crvenom šminkom, a prilikom fotografiranja ili susreta s nekim napuće usne, popularni naziv te geste je „duck face“. Razlog šminkanja usana crvenom bojom dolazi iz saznanja da obrazi, usne i intimni dijelovi tijela postaju veći i

Slika 14: Istaknute usne )



crveniji kada se žena seksualno uzbudi. Žene često oblizuju usne kako bi ih održale vlažnima što također privlači pažnju muškaraca.

#### **4. Draganje okruglih predmeta**



**Slika 15: Draganje okruglih predmeta**

Izvor: Pease, A., Pease, B. (2005)

Kad žene žele osvojiti osobu koja im se sviđa, primijećeno je da žene polagano dodiruju cigarete, prst, stalak od čaše za vino, viseće naušnice te ostale predmete okruglog oblika. Skidanje i vraćanje prstena nazad također spada u istu skupinu gesta. Ako muškarac primijeti ženu da radi neki od navedenih signala, on će također uzeti neki njen predmet i zrcaliti istu gestu, a time će pokušati da je simbolično posjeduje. Pokazivanje takvih signala je nesvjestan nagovještaj onoga što nam je na umu.

## 5. Ljuljanje bokovima



Slika 16: Ljuljanje bokovima

<https://www.flickr.com/photos/steffe/14420262807/>

Žene imaju šire i više kukove u odnosu na muškarce jer im takva fizionomija tijela olakšava porod. To znači da žena, kada hoda, mnogo naglašenije ljulja bokovima u odnosu na muškarca, stoga možemo utvrditi da je to snažan signal razlike između muškarca i žena.

Takva pojava na tijelu žena nam pojašnjava zašto nema dobrih ženskih trkača. Široki kukovi usmjeravaju zabacivanje nogu u stranu prilikom trčanja.

Ljuljanje bokovima je najčešća gesta na reklamama koje su namijenjene za prodaju određenih proizvoda. Možemo reći da je to suptilan signal koji se koristi od davnina pa sve do danas za privlačenje pozornosti, zavođenje ili prodaju proizvoda koji u trenu zamjećivanja geste pada u drugi plan promatrača. (Pease & Pease, 2005)

## **6 NEVERBALNO KOMUNIKACIJSKO OKRUŽENJE**

### **6.1 Neverbalna komunikacija u raznim okruženjima**

Verbalna komunikacija je drugačija u svakom okruženju u kojem se izvodi. Tako recimo u poslovanju i školstvu je službeni način izražavanja, dok se u neformalnim okruženjima koristi mnogo opušteniji oblik verbalne komunikacije. Kako je neverbalna komunikacija nesvjesnija i često instinktivna, u određenim okruženjima su ti neverbalni znakovi percipirani s drugačijim značenjem. Dodir ramena u nastavi može značiti da učitelj od učenika traži da se primiri, dok u poslovanju može označavati razumijevanje i podržavanje kolege. Naravno, svaki oblik neverbalne komunikacije treba se promatrati u kontekstu i okruženju u kojem se događa.

#### **6.1.1 Neverbalna komunikacija u nastavi**

Kvalitetna komunikacija je nužan preduvjet za uspješno izvođenje nastave, temelj uspješnog odgoja te pokretač svih međusobnih odnosa ( učenik-učitelj, učenik-učenik). Komunikacija omogućuje sporazumijevanje te jednakopravni dijalog svih sudionika. No, kvaliteta komunikacije ne proizlazi samo iz učinkovitih verbalnih komunikacijskih vještina učitelja, već i sveopće atmosfere u učionici, emocionalnih stanja učenika te neverbalne komunikacije. Kako je neverbalna komunikacija pod utjecajem nesvjesnog dijela naše ličnosti te izvire iz naših osjećaja, stavova, gesta i slično, ona je nužna kako bi se, uz verbalnu komunikaciju, nastava uspješno izvela. Također, neverbalna komunikacija u razredu je od velikog značenja jer, ponekad, učenici i učitelji imaju više samouvjerenosti u neverbalnoj, nego verbalnoj komunikaciji. U slučajima kada su riječi suvišne ili postoji situacija gdje učenik/učitelj ne zna ili ne želi se verbalno izraziti, pogled u stranu ili spuštanje glave može prikazati situaciju bolje od ijedne riječi. (Zrilić, 2010)

Glavni pokretač i izvoditelj nastave je učitelj koji samim ulaskom u učionicu uspostavlja neverbalnu komunikaciju s učenicima. Učenici na temelju jednog osmijeha, geste ili pokreta tijela mogu dobiti uvid u mogući smjer komunikacije. Na zainteresiranost učenika u nastavni sadržaj ili razgovor uvelike utječe neverbalna komunikacija. Kod uvoda u novu nastavnu situaciju, učitelj svojim ekspresijama lica, pokretima ili držanjem tijela dodatno privlači učenike te time uspijeva duže zadržati njihovu pažnju. Najčešći oblik nastave je frontalan gdje učitelj izlaže, a učenici slušaju te je ovdje učiteljeva sposobnost neverbalne komunikacije od velikog značaja. Kod ovog oblika, česta je situacija u kojoj učitelj iznosi sadržaj, a učenici, iako ne razumiju, ne postavljaju pitanja te ne prekidaju učitelja. Ovdje je nužno prepoznavanje neverbalne komunikacije od strane učitelja. Ako učitelj tijekom svog izlaganja primijeti da učenici izgledaju nezainteresirano kroz učeničke ekspresije lica ili pokrete tijela, učitelj dobiva povratnu informaciju da sadržaj koji se izlaže je ili nezanimljiv ili nerazuman učenicima pa je nužno da učitelj preokrene situaciju te pronađe novi način i pristup iznošenja sadržaja. Također, u frontalnom obliku je moguće da nezainteresiranost i neaktivnost učenika proizlazi iz manjka neverbalne artikulacije samog učitelja. Monotonost lica i pomanjkanje pokreta, odvlači pažnju učenika s učitelja u neke aktivnosti koje su nepoželjne u dijelu nastavnog izlaganja. Stoga, kako bi se izbjegle navedene situacije, neverbalna komunikacija je nužna, kako u samom izlaganju tako i u prepoznavanju neverbalnih znakova od strane sudionika. (Kožić, Globočnik Žunac, & Bakić Tomić, 2013)

## 6.1.2 Neverbalna komunikacija u poslovanju

Poslovna komunikacija obuhvaća prijenos informacija u poslovnome svijetu. Najčešći oblici komunikacije su pisani (e-mail, poruke, izvješća i slično), verbalni (sastanci i prezentacije) te neverbalni (geste, držanje tijela, ton glasa i slično). Svaki od navedenih oblika rada je esencijalan za kvalitetno poslovanje, organizaciju i menadžment.

Neverbalna komunikacija u poslovanju uvelike pospješuje rad ukoliko se pridaje pažnja na neverbalne signale koje šaljemo. Signali mogu biti pozitivni ili negativni te na temelju signala koje šaljemo, razvija se određena situacija. Pozitivni neverbalni signali u poslovanju osobu mogu prikazati kao odlučnu, sigurnu te dovoljno kvalificiranu za posao. Osmijeh, pogled u oči, čvrst stisak ruke te smiren stav daju sugovorniku dojam sigurne i pouzdane osobe. S druge strane, ako osoba ima mlak stisak ruke, luta pogledom, pretjerano gestikulira, sugovornik dobiva dojam da je osoba nesigurna u svoj posao te je nepouzdana. (Nedić D, 2008)

Dojam o profesionalnosti osobe također se može stjeći pomoću neverbalnih znakova. Osoba koja ima ukočen, hladan, nepristupačan te napet stav, namršteno čelo, govori brzo i hladno bez stanke te izbjegava pogled sugovornika, prikazuje se u neprofesionalnom stanju koje može odbiti sugovornika te loše utjecati na samo poslovanje. Osoba koja ima opušten, miran i otvoren stav, gleda sugovornike u oči, ruke su mirne te govori razgovijetno i polagano uz stanke u govoru ostavlja dojam profesionalnosti te se tako izbjegava nepovjerenje sugovornika. (Rouse, 2005)

U samom poslovanju potrebno je pratiti neverbalnu signale sugovornika kao i pripaziti na vlastite signale, jer upravo neverbalni signali mogu biti od većeg značaja u tumačenju pouzdanosti, iskrenosti te profesionalnosti osobe.

### **6.1.3 Neverbalna komunikacija u sportu**

Neverbalna komunikacija u svakom aspektu je neizbježna. Često instinktivno neverbalnim znakom reagiramo na određeni podražaj, no u sportu, iako je neverbalna komunikacija poželjena i potrebna, ona mora biti namjerna i vremenski određena. U sportu verbalna komunikacija je zastupljena, ali ne kao neverbalna. Neverbalnom komunikacijom mogu se poslati poruke za koje trener želi da dođu samo do igrača tima, no ne i protivničkog. Stoga neverbalne poruke moraju biti jasne, nedvosmislene i točne. (Požega, 2012)

Primjer značaja neverbalne komunikacije u sportu je baseball. Osoba koja ima glavnu riječ te prenositelj poruke je trener koji svojim igračima nizom pokreta i dodira tijela šalje jasnu poruku što se od igrača traži. Trener promatra igru te u određenim situacijama igračima šalje ranije dogovoreni znak, a igrač mora biti koncentrirani te pratiti trenera kako bi znao što treba učiniti. U baseball-u je vidljiva neverbalna komunikacija koja uvelike utječe na tijek igre. Ako zamijenimo neverbalne znakove s verbalnim, protivnički tim bi znao kako se obraniti ili kako napasti te sama igra više ne bi imala smisla.

Neverbalna komunikacija bitna je odrednica sporazuma trenera i igrača, kako na natjecanjima tako i na treninzima. Tijekom treninga trener prati igrače i pomoću neverbalnih znakova igrača može utvrditi je li s igračima sve uredu, je li prenaporno ili se dosađuju. Uz dogovorene znakove, igrači također mogu dobiti povratne informacije pomoću neverbalnih znakova trenera. Promatrajući ekspresije lica ili pokreta tijela, igrači mogu vidjeti je li trener zadovoljan izvedbom igrača ili ne.

#### **6.1.4 Neverbalna komunikacija u politici**

Neverbalna komunikacija u politici je jedan od primarnih komunikacijskih modela. Politikačar je praćen od širokog spektra medija. Kako je trenutno jedan od najzastupljenijih medija video, tako se ne prati samo govor već i način izražavanja neverbalnim znakovima. Vrlo je bitno da je politikačar u svom govoru jednako dosljedan verbalnom izražavanju kao i neverbalnim znakovima koje projicira. Ako verbalno i neverbalno nije usklađeno, politikačar šalje poruku da je neiskren i nepouzdan. Ovu izjavu potkrjepljuje i psiholog Albert Mehrabian koji je u svom istraživanju naveo da se poruka sastoji od verbalnog i neverbalnog dijela te da postoje tri komponente poruke – verbalna (izgovorena riječ), zvučna (ton i boja glasa) te izražajna (izraz lica ili govor tijela). Iz istraživanja je vidljivo da preko 50% važnosti komunikacije pridaje se izražajnoj komponenti poruke.

Iskrenost je jedan od najvažnijih faktora u politici. Kao što je ranije spomenuto, bitno je uskladiti verbalno i neverbalno kako bi politikačar odisao iskrenošću, no neverbalnom komunikacijom osoba može sebe predstaviti na najbolji način, ukoliko je vješta u tome. Verbalno se prenose riječi, ideje, dok se neverbalno prenose stavovi, odnos prema sudioniku komunikacije te emocionalni odnos s informacijama koje se primaju. Pomoću neverbalnih vještina, politikačar može prikazati svoju sigurnost, uglađenost te želju da promijeni stvari. Upravo je to ključno za uspješno prenošenje poruke te pridobivanje glasača. (Miroslavljević, 2010)

#### **6.2 Pozicije sjedenja za stolom**

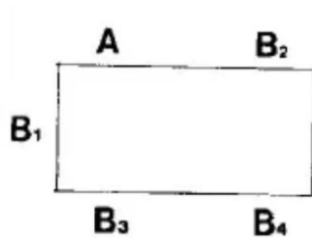
Mjesto sjedenja za stolom mora biti strateški odabrano. Kako bi ostvarili uspješnu suradnju na sastanku, jedan je od preduvjeta znanje o važnosti rasporeda sjedenja. Najbolji pokazatelj stava osobe prema nama prije početka komunikacije je mjesto koje osoba zauzima. (Pease A. , Govor tijela, 1991)

(Hall & Knapp, 2010) u svojoj knjizi tvrdi da postoje okolnosti koje također utječu na izbor mjesta za sjedenje, naravno uz opća pravila koja služe za pojašnjavanje rasporeda kod mjesta sjedenja.

Ustanovljeno je da udaljenost među stolovima, te položaj stolica može vidno utjecati na ponašanje ljudi. Uzmimo za primjer mlade zaljubljene parove koji češće traže lokale gdje mogu sjesti jedno pored drugoga gdje god to bilo moguće. Međutim, kada su u restoranu stolice postavljene nasuprotno, mladi par nema izbora, te sjede jedno nasuprot drugom, a takav način sjedenja se inače smatra obrambenim položajem.

### Osnovni položaji sjedenja (Pease & Pease, 2005):

Zbog velikog broja mogućnosti u ovom radu će za primjer biti uzeti običan pravokutni stol koji se najčešće koristi u uredima.



Slika 17: Osnovne pozicije sjedenja

Iz slike je vidljivo da osoba B može zauzeti četiri položaja u odnosu na osobu A.

B1: Kutni položaj

B2: Suradujućí položaj

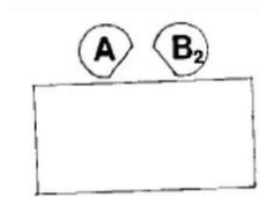
B3: Natjecateljsko-obrambeni položaj

B4: Neutralni položaj



Pozicija B1 predstavlja kutni položaj. Na tim pozicijama sjede osobe koje dobro poznajemo. Poziciju B1 odabiru ljudi koji najčešće vode prijateljski ili neobavezan razgovor. U tom položaju osobe se obično okrenu jedna prema drugoj, odnosno prema kutu stola koji ih razdvaja, a ako se jedna osoba osjeća ugroženom, smatrat će kut stola djelomičnom ogradom. Takva pozicija nam omogućava mnogo više kontakata očima u odnosu na druge pozicije i omogućava nam da koristimo mnogo više pokreta te da iste uočimo kod sugovornika. Poziciju B1 možemo smatrati strateški veoma dobrim položajem sjedenja u poslovanju, uz pretpostavki da je kupac na poziciji A. Početkom komunikacije obje osobe su okrenute nogama prema stolu. Tijekom vođenja komunikacije, osoba na poziciji B1 prije će se tijelom okrenuti osobi na poziciji A. Ako je kupcu na poziciji A ponuda primamljiva kupac će kopirati stav osobe na poziciji B1. Na taj način osoba na poziciji B1 može povećati izgleda za uspješne pregovore i smanjiti napetost tijekom razgovora.

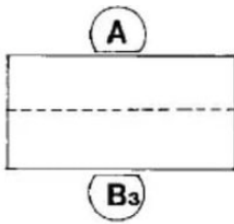
Pozicija B2 smatra se položajem za suradnju.



**Slika 18: Pozicija sjedenja pri suradnji**

Osobe koje su sličnih svjetonazora najčešće zauzimaju ove pozicije. Možemo primijetiti da osobe koje sjednu na ovaj način često surađuju na istom zadatku ili imaju sličan način razmišljanja. Surađujuća pozicija B2 nazivom „pozicija sjedenja pri suradnji“ opravdava takav naziv zato što je to najbolja pozicija za predložiti ponudu ili proizvod, a u isto vrijeme i za prihvatanje neke ponude. Osobi na poziciji B2 problem može stvarati ulazak u intiman prostor osobe na poziciji A, te mora voditi brigu o distanci.

Kada osobe sjede jedna nasuprot drugoj, stol doživljavaju kao barijeru što svaku od strana navodi da zauzme čvrsto stajalište kako bi stvorili obrambenu stav. Pozicije kao što su prikazane na slici ispod zauzimaju osobe bez zajedničkih interesa ili osobe u suparničkom odnosu. Pretpostavimo da osoba A čeka osobu B3, te ona svojim dolaskom sjedne nasuprot A osobe. Prema navedenom osoba A može zaključiti da osoba B3 ima neke primjedbe te da se ne osjeća pozitivno ili radosno.

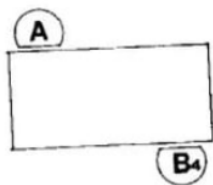


**Slika 19: Natjecateljsko-obrambena pozicija sjedenja**

Ako osobe na navedenim pozicijama komuniciraju u uredu osobe A, moguće je uspostavljanje odnosa nadređeni-podređeni. Ako radite posao koji uključuje rad s ljudima, sjedeći na pozicijama sa slike, moguće je utjecati na dojam osoba s kojima pregovarate. Zanimljivo je kako pri natjecateljsko-obrambenom položaju razgovori su kraći i teme nisu opširne. Iz tog razloga ako vodimo komunikaciju s osobom kojoj nešto želimo prodati, ta pozicija nije preporučljiva, te ne vodi uspješnom cilju prodaje. Kako je navedeno za takvu situaciju bolje je primijeniti kutnu poziciju.

Može se primijetiti kako osobe koje sjede jedna nasuprot drugoj gotovo uvijek počinju dijeliti stol na dva jednaka djela. Osobe A i B3 smatraju kako je polovica stola njihov teritorij te će odbiti svaki predmet koji prelazi zamišljenu granicu. Takav primjer obilježavanja zamišljene granice najčešće vidimo u restoranu. Osobe će koristiti predmete sa stola (sol, posudu, ubrus) kako bi obilježili zamišljeni teritorij.

Pozicija B4 se zauzima kada osoba ne želi komunicirati s drugim ljudima.



**Slika 20: Neutralna pozicija sjedenja**

Primjećuju se ljudi kako zauzimaju navedenu poziciju sjedenja u parku na klupi, knjižnici, studentskom restoranu. Pozicija B4 označava pomanjkanje zanimanja za komunikaciju, a može se i smatrati neprijateljskim. Ova pozicija bi se trebala izbjegavati kako se omogućila iskrena i otvorena komunikacija.

### 6.3 Halo efekt:

Prilikom procjene sugovornika ili nečijeg izraza lica, posebno tijekom prvog susreta, treba uzeti u obzir fenomen koji se u psihologiji profesionalno naziva "halo efekt". Suština ovog fenomena je da osoba, na osnovu jedne osobine ili osobine koja mu se sviđa ili ne sviđa kod druge osobe, stvara cjelovitu sliku te osobe s kojom razgovara!

Učenike uzornog vladanja profesori često simboliziraju kao pametnu, zainteresiranu i vrijednu djecu. Prijatelje s društvenih mreža smatramo kako su popularniji, uspješniji i inteligentniji na temelju broja pratitelja ili kvalitete fotografije. Takve pojave su vrlo česte u društvu i nazivamo ih „halo efekt“. Takve pojave nas mogu zavarati u percepciji određenih stvari ili prilikom stvaranja prvog dojma o osobi. Pojava navedenog efekta češća je ako nismo svjesni dešifrirati poruke koje stoje iza poruka koje stvara efekt, odnosno možemo reći da se pojava efekta značajno smanjuje što smo ga više svjesni.

U takvim situacijama osoba se obično oslanja na izgled osobe - izrazito neproporcionalne crte lica, raspadnuti zubi, neadekvatna ili neuredna odjeća, zanemarena frizura, način govora ili slično. Halo efekt može se temeljiti i na informacijama koje je osoba prethodno primila o nekome s kim razgovara prvi put. To, naravno, smanjuje objektivnost u procjeni sugovornika i ne može se u potpunosti izbjeći, ali sigurno se može kontrolirati. (Cherry, 2020)

## 6.4 Osobni prostor

Za razumijevanje komunikacije i interakcije među ljudima, važno je opisati pojam osobnog prostora. Svaki čovjek oko sebe ima određeni osobni prostor koji ga omeđuje gdje god da ide. Veličina tog prostora je kulturološki određena, što znači da ovisi o naseljenosti i kulturi mjesta u kojem je osoba odrasla. Tako određene kulture preferiraju veću bliskost dok druge više vole šire i otvorenije prostore te veću distancu. Iako se veličina osobnog prostora razlikuje od osobe do osobe, u nastavku će biti opisana veličina zona osobnog prostora ljudi koje žive u zapadnjačkoj kulturi. Prva zona naziva se intimnom zonom. Ona je najvažnija te iznosi između 15 i 45 centimetara oko osobe. Ulazak u tu zonu dopušta se samo bliskim osobama kao što su roditelji ili supružnik. Osobna zona je ona između 45 centimetra i 1,2 metra oko osobe. Na toj udaljenosti ljudi komuniciraju na raznim zabavama, proslavama, socijalnim ili prijateljskim okupljanjima. Društvenom zonom naziva se ona između 1,2 metra i 3,5 metra, a označava udaljenost na kojoj komuniciramo s nepoznatim ili slabo poznatim osobama, kao što su trgovci ili kućni majstori. Javna zona predstavlja prostor veći od 3,5 metra oko osobe, na kojoj udaljenosti se komunicira s velikom grupom ljudi. Sugovornici prihvaćaju osobu u komunikacijskom procesu ovisno o tome koliko ona poštuje njihov osobni prostor. Zanimljivo je istaknuti kako se navedene zone smanjuju u interakciji u kojoj sudjeluju dvije žene, a povećavaju u onoj u kojoj sudjeluju dvojica muškaraca. Potrebno je istaknuti nekoliko spoznaja o ponašanju ljudi u svakodnevnom životu s obzirom na navedene zone. Naime, prisutnost drugih ljudi unutar društvene i osobne zone tolerira se, dok upad stranca u intimnu zonu može izazvati brojne tjelesne promjene. Tako srce može početi brže kucati, osjeća se nalet adrenalina te krv navire u mišiće pripremajući se za napad ili bijeg. Tako bi stavljanje ruke na rame osobe koju smo upravo upoznali, moglo u njoj izazvati negativne emocije, iako se možda čini da tome nije tako. Ukoliko želimo da se druge osobe (koje nam nisi bliske) u našem društvu osjećaju ugodno, potrebno je da im se ne približavamo previše. Kad naš odnos s nekim postaje intimniji, moći ćemo ulaziti dublje u njezin osobni prostor, tj. intimnu zonu. Dakle, ishod komunikacije svakako ovisi o poštivanju osobnog prostora sugovornika u procesu. (Pease & Pease, Velika škola govora tijela, 2017)

## 6.5 Vrijeme kao čimbenik

Kada se govori o vremenu u neverbalnoj komunikaciji dosta ljudi reagira s čuđenjem, međutim

vrijeme igra veliku ulogu u komunikaciji jer ograničava ili omogućava kraći ili duži proces komuniciranja. Pa se može dogoditi da kada su sugovornici ograničeni vremenom da dolazi do

slabije i nekvalitetnije komunikacije jer su možda u grču ili pod mišlju da moraju što prije obaviti taj komunikacijski proces. Nažalost danas jer u kapitalizmu vrijeme predstavlja novac,

te je važno što više zaraditi za što manje vremena.

Ljudi su danas definirani kroz vrijeme jer tako kreiraju svoje dnevne ili tjedne planove, bilo poslovne ili društvene pa zakazuju točnu satnicu sastanka ili druženja s drugim osobama.

Vrijeme predstavlja okvir ponašanja u današnjem vremenu. (Duraković, 2019)

Vrijeme kao pojam se različito definira u različitim državama i kulturama pa se za određenu satnicu smatra drugačije, navodi se primjer u latino američkim zemljama gdje u vrijeme druženja i proslava ljudi jedni drugima kažu da je proslava u 19:00 no to se podrazumijeva da se dođe oko 20:00 h. U naprednim i razvijenim zemljama satnica se smatra točnom u minutu, kašnjenje daje dojam da je osoba neozbiljna i da nije u stanju obaviti posao koji mu se zada kada je u pitanju posao. Stoga, može se zaključiti da vrijeme kao čimbenik neverbalne komunikacije utječe, ne samo na brzinu ili ograničenje procesa komunikacije već i o stvaranju dojma o osobi ako ta osoba zakasni odnosno dođe na vrijeme na dogovoreni susret. (Rijavec, 2002)

## 7 ZAKLJUČAK

Svakodnevna komunikacija svodi se na prenošenje informacija verbalnim i neverbalnim putem. Neverbalna komunikacija obuhvaća signale kojima je pridodano značenje uz isključenje riječi. No, iako neverbalna komunikacija u situacijama može jasno poslati željenu poruku, bitno je napomenuti kako se verbalna i neverbalna komunikacija isprepliću, nadopunjuju te više djeluju skladno, nego zasebno. Neverbalnom komunikacijom također ponekad dodatno pojašnjavamo naše misli, stavove i osjećaje kako bi informacija dobivena verbalnim putem bila razumljivija. Bitno je naglasiti kako može doći do proturječja u slučaju neslaganja verbalnih i neverbalnih signala, točnije, u situacijama kad osoba riječima iskazuje određenu misao, a tijelo reagira suprotno. Glavne sastavnice neverbalne komunikacije najviše zastupljene u istraživanjima su komunikacijska okolina, fizičke karakteristike sugovornika te položaj tijela. Ljudi najčešće šalju poruke neverbalnim putem kako bi iskazali svoje emocije, odnos prema drugim osobama, predstavili vlastitu ličnost ili jednostavno popratili tematiku izgovorenog. Pravila za uspješno dekodiranje neverbalnih signala svode se na tumačenje istih zajedno sa drugim gestama, traženje podudarnosti između verbalnih i neverbalnih poruka i razumijevanje znakova u okviru konteksta u kojem se odvija komunikacija.

Neverbalna komunikacija prisutna je u svim aspektima života, gdje se koristi nesvjesno ili svjesno. Ne postoji univerzalno značenje svakog neverbalnog znaka, jer dekodiranje istih ovisi o mnogočemu, od kulture do dobne skupine sudionika u procesu. Iako su provedena mnoga istraživanja na temu neverbalne komunikacije, rezultati istraživanja se ne mogu primijeniti na sve ljude već na određene skupine ili situacije. Tako se, na primjer neki neverbalni znakovi tumače drugačije u različitim kulturama. Jednostavan pokret glavom može unutar kultura biti različito tumačen. Zbog toga se postavlja pitanje je li neverbalno komuniciranje genetski predodređeno, naučeno ili ovisi o kulturnoj pripadnosti. Smatra se kako je ipak većina osnovnog neverbalnog ponašanja naučena, dok je dekodiranje istog kulturno uvjetovano.

Često se pod pojmom govora tijela piše o neverbalnoj komunikaciji, a sam pojam obuhvaća elemente izraza lica, gesta, vanjskog izgleda, glasa i zauzimanja razdaljine u interakciji. Utvrđeno je kako se najveći dio komunikacije između ljudi odvija neverbalnim kanalima.

Znakovi neverbalne komunikacije najčešće prate sadržaj izgovorenih poruka u ljudskim interakcijama, oni su stalna podsvijest koja prati ljudsko djelovanje. Svaka gesta, položaj ili pokret tijela, u određenoj situaciji ili kontekstu može imati drugo značenje. Na temelju

viđenih neverbalnih znakova, u kombinaciji s verbalnim, sudionik u komunikaciji dobiva informacije te na temelju njih zadržava interes ili ga preusmjerava na nešto drugo. U raznim okruženjima, neverbalni znakovi su od velikog značenja te utječu na ishod komunikacije. Neverbalna komunikacija zauzima i važno mjesto u psihološkoj analizi osoba i otkrivanju profila ličnosti. Zanimljivo je istaknuti kako sudionici interakcije često međusobno usklađuju govor tijela. Taj se fenomen naziva zrcaljenjem, a označava slaganje sugovornika sa stavom druge osobe u komunikacijskom procesu. Pod pojmom govora tijela, u radu je obuhvaćena analiza dodirivanja, stilova rukovanja, značenja položaja glave, komunikacija pogledom i geste.

Ljudi se govorom tijela služe u raznim okruženjima: u nastavi, politici, sportu i poslovnom svijetu. Tako samouvjerena, topla osoba s pozitivnim neverbalnim znakovima (osmijeh, ugodan ton, pokreti ruku koji prate govor i slično) ulijeva dozu sigurnosti i zadržava pažnju na poruci koju želi prenijeti sugovorniku. S druge strane, za razliku od učitelja i političara, sportaši koriste neverbalne znakove s namjerom da ih ne razumije cijeli auditorij, već samo vlastiti tim, odnosno skupina igrača. Osim u navedenim okruženjima, neverbalna komunikacija prisutna je u svakodnevnom životu, pa i u banalnim situacijama kao što je sjedenje za stolom. Potrebno je osvijestiti kako je zauzimanje položaja sjedenja vrlo dobar pokazatelj stava neke osobe prema njegovom sugovorniku. Tako osoba putem zauzimanja stolice može iskazati kutni, surađujući, natjecateljsko – obrambeni ili neutralan stav.

U kontekstu neverbalne komunikacije javlja se nekoliko fenomena, a najvažniji se naziva halo efektom. Navedeni izraz predstavlja stvaranje cjelovite slike o sugovorniku na temelju jedne pozitivne ili negativne osobine koja se potom generalizira. Obično se pri tome osoba oslanja na vanjski izgled ili obilježja govora. Zanimljivo je istaknuti kako s porastom svjesnosti o halo efektu, njegov utjecaj slabi.

Potrebno je naglasiti i fenomen osobnog prostora koji predstavlja zamišljeni teritorij koji omeđuje svaku osobu. Njegova veličina razlikuje se ovisno o kulturnoj pripadnosti, a tvore ga četiri zone. Svakoj zoni je svojstvena interakcija sa sugovornicima različitog stupnja bliskosti. Važno je reći kako se zone smanjuju pri interakciji u kojoj sudjeluju isključivo žene, a povećavaju u dominantno muškoj komunikaciji. Uspješnost komunikacije ovisi o poštivanju osobnog prostora sugovornika.

Kao važan čimbenik koji utječe na komunikacijski proces ističe se i vrijeme. Vrijeme je važan faktor jer ograničava ili omogućava dužu interakciju. Nedostatak vremena može dovesti do



manjkave i nekvalitetno prenesene poruke, a razumijevanje ovog čimbenika uvelike ovisi o kulturnoj pripadnosti.

Potrebno je znati kako je neverbalna komunikacija većinom nesvjesna i neizbježna u svakodnevnom životu. Ona je važan faktor svake ljudske interakcije i najčešće dominantno sredstvo primanja i razumijevanja neke poruke. Nužno je zato osvijestiti ono što projiciramo kroz vlastite neverbalne znakove, te učiti o značenju onih primljenih. Tako omogućavamo kvalitetnu, nedvosmislenu i vjerodostojnu komunikaciju, te uspjeh kako u poslovnim tako i privatnim segmentima života.

## 8 ANKETNI UPITNIK:

Anketno istraživanje:

U sklopu svog rada proveo sam anketno istraživanje s ciljem proučavanja i usporedbe upotrebe neverbalne komunikacije u nekoliko različitih struka i sektora. Istraživanje sam proveo uz pomoć ankete koja je sastavljena od 11 pitanja. Uvodno pitanje je zatvorenog tipa, dok su ostala pitanja otvorenog tipa gdje se od sudionika očekuje opisan odgovor. Anketa je koncipirana tako da se uvodnim pitanjem provjerava upućenost sugovornika u sam pojam neverbalne komunikacije, te se kroz slijed pitanja nastoji dobiti informacija o korištenju neverbalne komunikacije prilikom rada u struci sugovornika. U istraživanju je sudjelovalo 9 osoba, prilikom čega se nastojalo obuhvatiti približno isti broj osoba muškog i ženskog spola zbog mogućeg uočavanja rodnih razlika. Sudionici istraživanja bili su zaposlenici različitih sektora, a uvjet je bio da svaki od sudionika u poslovanju ima što više interakcija s različitim osobama. Navedeno istraživanje pridonosi upotpunjenosti teorijskog dijela rada te nudi uvid u osviještenost poslovnih osoba o neverbalnoj komunikaciji i načinima upotrebe iste prilikom obavljanja posla.

U intervjuu su sudjelovale osobe iz sljedećih struka: konobar, djelatnik za naplatu parkinga, direktor obrta za zastupanje u osiguranju, djelatnica u osiguranju, djelatnica prometne jedinice mladeži, carinski službenik, djelatnica u odjelu za upravljanje ljudskim potencijalima, zastupnik zaštite autorskih muzičkih prava i promotorica prodajnih proizvoda. Iz navedenog je vidljivo kako je cilj bio obuhvatiti što više osoba iz različitih djelatnosti i poduzeća. Time se nastojalo uzeti u obzir moguće razlike u rezultatima u pogledu upućenosti u sam pojam s neverbalne komunikacije i njezinog korištenja u radu.

## 8.1 Pitanja:

1. Jeste li čuli za pojam govor tijela ili neverbalna komunikacija?
2. Jeste li imali neku edukaciju gdje ste između ostalog vježbali govor tijela, stav ili slično?
3. Jeste li samostalno vježbali stav, držanje tijela ili pristup klijentima?
4. Što biste rekli, što prvo primijetite kod susreta s klijentom?
5. Koliko važnim smatrate (od 1 do 5) znakove neverbalne komunikacije npr. gledanje u oči, način odijevanja, vlastiti ili klijentov stav i položaj sjedenja u razgovoru s klijentom.
6. Koristite li se nekim pokretima kako biste olakšali komunikaciju s klijentima? Ako da, kojim?
7. Pridajete li pažnju načinu na koji govorite?
8. Po Vašem mišljenju, ima li ambijent u kojem radite utjecaj na odnos Vas i klijenta?
9. Koliko važnom smatrate neverbalnu komunikaciju u odnosu na komunikaciju govorom?
10. Što kod klijenata najviše promatrate za vrijeme razgovora?
11. Što možete saznati kroz proučavanje klijentove neverbalne komunikacije?

## 8.2 Odgovori:

### Konobar:



Emil Zebec

1. Nisam, upravo sam saznao osnove od tebe.
2. Ne, iako sam završio hotelijersko turističku nikada prije nismo nešto o tome spomenuli osim na praksi kada su mi rekli „sada gledaj nas kako radimo“
3. Da, vježbao sam svoje držanje, uspravio sam leđa i naravno pred ogledalom promatrao bi lice kad bi glumio da se obraćam gostima.
4. Prvo primijetim kako je osoba obučena, to mi je prilično važno kod prvog dojma.
5. 2
6. Koristim jedno pravilo da uvijek dođem gostu s desne strane kako ne bi prolio piće po gostu jer bi tako morao piće stavljati na stol preko njega ili svoje ruke.
7. Ne previše, ovisi o raspoloženju.
8. Naravno da ima, ako bih radio u krčmarskom ambijentu komunikacija bi bila izrazito lošija nego npr u kantini hotela s pet zvjezdica.

9. U mojoj struci smatram da je neverbalna komunikacija od velike važnosti, u elitnim hotelima ili restoranima osoblje bi trebalo jako paziti na svoj stav, tonalitet, položaj ruku i slično, dok konkretno u objektu u kojem radim smatram da neverbalna komunikacija nije od velike važnosti jer gosti dođu isključivo radi ponude jela koju imamo.
10. Za vrijeme razgovora odnosno narudžbe gledam lica gostiju, promatram frizure jer po tome lakše zapamtim što je tko naručio, iako često gledam u svoj blok ako zapisujem narudžbu za vrijeme razgovora.
11. Napomenuo si da je i odijevanje dio neverbalnog komuniciranja pa stoga mogu saznati ako mi dođe inspekcija u objekt, obično imaju specifičan način oblačenja ili torbicu preko prsa.

**Djelatnik za naplatu parkinga:**



Mislav Majerović

1. Da
2. Nisam imao edukaciju u praksi ali sjećam se da smo to učili na faksu na kolegiju komunikologija

3. Jesam prije nekoliko godina kada sam radio kao zaštitar, gledao sam se doma pred ogledalom te sam vježbao ozbiljan ili strogi izraz lica te držanje tijela.
4. Prvo primijetim kakvog je osoba raspoloženja, većina ljudi kada dobije kaznu reagira isto ili se nasmiju i dobace neku šalu, ili su ljutiti što mogu zaključiti prema stisnutim šakama i njihovom izrazu lica
5. 4
6. Koristim najčešće odmahivanje rukom što bi u kontekstu mog posla značilo nemojte brinuti nije kazna
7. Pa iskreno ne pridajem veliku pažnju ali uvijek nastojim djelovati opušteno i pristojno
8. Moj ambijent su javni gradski parkinzi, jedino kiša može imati utjecaj na razgovor jer traje kraće i ljudi se ne žale toliko kad dobiju kaznu.
9. Inače ju smatram vrlo važnom ali meni u poslu je to od podjednake važnosti
10. Promatram reakcije osobe kad iznosi opravdanja za neplaćeni parking.
11. Mogu pretpostaviti je li osoba smirena ili će reagirati agresivno iako moje pretpostavke se ne pokažu uvijek točnima smatram da bih trebao ponoviti gradivo o neverbalnoj komunikaciji

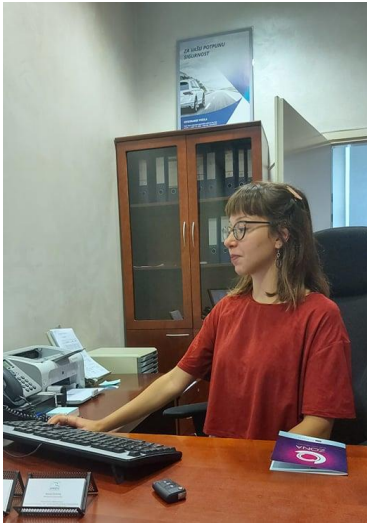
## Direktor obrta Moja polica za zastupanje u osiguranju:



Matej

1. Da
2. Službeno nisam jer sam učio od oca koji se tim poslom bavi godinama, te sam promatrajući njega usvojio njegove kretnje prilikom razgovora s klijentima.
3. Nisam vježbao samostalno ali sam puno puta razmišljao o svojem stavu i dojmu kojeg ostavljam na klijenta.
4. Prvo primijetim kako je klijent odjeven.
5. 4
6. Koristim više kretnje ruku u razgovoru, npr. nađem se u situaciji kada se naslonim laktovima na stol i spojim dlanove samo s vrhovima prstiju i krenem pričati.
7. Imam prilično duboki glas pa moram paziti na glasnoću i nastojim govoriti razgovijetno
8. Kada bolje razmislim ima veliki utjecaj, kada imam informativni sastanak s klijentom izabirem kafić u kojem je ugodna i intimnija atmosfera, a kada klijent treba potpisati ugovore volim to napraviti u uredu.
9. Neverbalnu komunikaciju smatram malo manje važnom u odnosu na sadržaj koji govorim.
10. Najviše promatram pogled osobe kako bih utvrdio da li je osoba zainteresirana za to što pričam.
11. Mogu saznati koliko je klijent zainteresiran za osiguranje koje nudim

## Djelatnica u osiguranju:



Hermina Svetec

1. Jesam.
2. Često imamo profesionalne edukacije gdje nas se upućuje u pozitivan govor tijela kako bismo bili pristupačniji klijentima, a sve s ciljem povećanja prodaje.
3. U počecima svojeg rada, nakon prve edukacije, nastojala sam "izgraditi" i izvježbati svoj specifičan i otvoren pristup kojim bih pristupala klijentima prilikom rada. Najčešće sam to radila s kolegicama koje bi mi "glumile" klijente i davale povratne informacije.
4. Kod susreta s klijentom prvo primijetim lice iz kojeg mogu razaznati raspoloženje osobe s kojom razgovaram. Nakon toga primjećujem odjeću osobe, koja mi govori o osobnosti iste. Kad radim, i klijenti i ja većinom sjedimo pa više primjećujem položaj gornjeg dijela tijela.
5. 4, ili čak 5
6. Da, nastojim gledati klijente u oči te se prilikom sastanka uvijek rukovati. Prilikom objašnjavanja nekog sadržaja, koristim se također kretnjama ruku.
7. Da, nastojim govoriti sporije, kako bi klijenti uspjeli procesuirati mnoštvo informacija koje govorim. Isto tako, u razgovoru sa starijim klijentima govorim glasnije kako bi moja poruka uspješno došla do njih.



8. Većinom radim u domovima klijenata jer sam terenski radnik, te smatram da je prednost raditi na taj način zato što se klijenti u svom domu osjećaju opuštenije i prirodni su u komunikaciji.
9. Verbalnu i neverbalnu komunikaciju smatram podjednako važnima. Na oba načina moguće je dobiti neku poruku.
10. Kod klijenata za vrijeme razgovora najviše promatram kontakt očiju, položaj ruku i glasnoću govora. 11. Proučavanje navedenog omogućava mi da saznam osjećali se klijent ugodno ili nelagodno prilikom razgovora sa mnom, je li osoba napeta, kakvog je raspoloženja a ponekad i osobnosti, u smislu je li osoba više introvertirana ili ekstrovertirana, voli li pričati ili preferira da u što manje riječi obavimo posao.

### **Djelatnica prometne jedinice MUP Vž:**



Tara Gregurina

1. Da.
2. Učila sam pravila neverbalne komunikacije prilikom obuke za posao. Učila sam specifične pokrete koji su mi potrebni za obavljanje posla prometnog policajca.
3. Samostalno sam vježbala pokrete koje koristim za vrijeme rada i nakon toga polagala ispit.
4. Moji klijenti su sudionici u prometu pa prvo primijetim jesu li shvatili moju poruku i kreću li se u zadanom smjeru.

5. 5 / potrebno je da budem maksimalno koncentrirana na znakove koje pokazujem jer ukoliko dođe do nesporazuma u komunikaciji, posljedice mogu biti katastrofalne
6. U svom radu najviše koristim dva osnovna stava. Radim u raskrižju te je potrebno da stojim na sredini istog skupljenih nogu uz ispružene ruke koje pokazuju smjer. Koristim se mijenjanjem položaja tijela ovisno o tome imaju li automobili ili pješaci pravo prednosti prolaska
7. Rijetko koristim verbalnu komunikaciju, samo kao nadopunu neverbalnoj. Ipak, dok ju koristim, pričam glasno kako bi me osobe u raskrižju mogle čuti.
8. Okruženje u kojem radim je raskrižje za koje smatram da je formalno okruženje, te smatram da bi sudionici trebali ozbiljno shvatiti moje poruke
9. U mojem poslu neverbalna komunikacija je mnogo važnija od verbalne koju gotovo i ne koristim.
10. Kad radim u raskrižju, nastojim gledati u automobil/pješaka/biciklista od kojeg očekujem da napravi neki pokret ( da skrene, produži ravno ili slično)
11. Ponekad mogu uvidjeti namjeru kretanja te po pogledu primijetim ako je vozač nesiguran u značenje pokazanog znaka.

## Carinski Službenik:



Dejan Zebec

1. Da.
2. Ne, učimo od starijih kolega, edukacije prolaze kolege na akademiji.
3. Jesam, većinom doma pred ogledalom.
4. Prvo primijetim stav osobe, najčešće je on obramben ili agresivan.
5. 3, Smatram da je to važno samo kod upoznavanja.
6. Prilikom susreta nastojim uozbiljiti lice kako ne bih pokazivao nikakvu emociju već djelovao strogo službeno i u trenutku predstavljanja i pokazivanja značke gledam osobu u oči.
7. Da, nastojim govoriti ozbiljno, jasno i glasno.
8. Da, s osobama radim u njihovim poslovnim prostorima ili u našim službenim prostorijama kad su pozvani na ispitivanje. U našim prostorijama za ispitivanje formalnije je okruženje te nije pridana važnost uređenju prostorije. Primjećujem da se osobe u tim prostorijama osjećaju mnogo neugodnije.
9. Ako se i udarac šakom o stol smatra neverbalnom komunikacijom, smatram ju vrlo važnom jer niti jedna riječ ne može pridobiti pažnju sugovornika kao taj čin.
10. Najviše promatram držanje, stav i ton glasa.
11. Mogu pretpostaviti da osoba ne govori istinu na temelju kretnji, zamuckivanja u razgovoru ili pogleda.

## Djelatnica u odjelu za upravljanje ljudskim potencijalima:



Zrinka Novak

1. Čula sam.
2. Imala sam mnogo edukacija o govoru tijela i čitala sam o tome te nastojim organizirati slične za zaposlenike na odjelu kojeg nadzirem.
3. Vježbala sam korištenje govora tijela u sklopu edukacija.
4. Moji klijenti su zaposlenici odjela kojeg vodim, te kod susreta s njima prvo primijetim njihovo držanje i položaj ruku.
5. Nakon svih edukacija, važnosti neverbalne komunikacije dala bih ocjenu 5. Naučila sam kako neverbalnom komunikacijom ljudi odašilju poruke jednako važne onim izgovorenim.
6. Moji klijenti su zapravo moji suradnici, svakodnevno pazim da moji pokreti odaju pristupačnost bez obzira na moje trenutne emocije i raspoloženje.
7. Pridajem pažnju načinu na koji govorim. Pokušavam biti smirena, ugodnog tona te prilagoditi brzinu govora.
8. Ima. Nastojim raditi s klijentima u svom uredu koji sam u okviru mogućnosti uredila s ciljem pružanja ugodne atmosfere svojim zaposlenicima. Moj ured neformalnije je uređen od njihovih radnih prostorija odnosno soba za ispitivanje.

9. Smatram ju podjednako važnom. Njome se može nadopuniti govorna komunikacija ili samostalno prenositi određena poruka.
10. Promatram koliko se ugodno osjećaju prilikom razgovora, tresu li nogom, popravljaju li frizuru, način na koji sjede ( otvoren ili zatvoren položaj) i položaj ruku.
11. Neverbalna komunikacija govori mi o raspoloženju osobe - je li netko nervozan ili smiren, osjeća li se ugodno u datom trenutku kao i o karakteru osobe što je u ovom poslu iznimno važno.

### **Zastupnik zaštite autorskih muzičkih prava:**



Tomislav Sokač

1. Da.
2. Imao sam neslužbenu edukaciju gdje sam sa šefom obilazio korisnike te sam učio od njega kako pristupiti korisnicima, odnosno kako ostaviti što bolji prvi dojam na korisnika.
3. Vježbao sam samostalno u stanu na način da bih ušao u sobu s kucanjem, zatim se predstavio te sam radio na baratanju s registrom i papirima kako ne bih u očima korisnika ostavio dojam nespretnosti.
4. Prvo primijetim gestikulacije lica.
5. 5, smatram da je neverbalna komunikacija ključ u vođenju zdrave komunikacije te da vlastitim neverbalnim reakcijama kontroliram način komunikacije i njezin ishod. Na ishod mislim hoće li komunikacija ići „glatko“ ili će izbiti sukob.

6. Kod ulaska u objekt prvo zastanem na sekundu i korisniku dam do znanja da ću ući mirno. Zatim gledam osobu u oči sve do predstavljanja, a nakon predstavljanja vodim brigu o tome da korisniku šakom ne prekrijem uvid u zapisnik koji pišem.
7. Pridajem izrazitu pažnju načinu govora. Nastojim govoriti polako i razgovijetno te ako korisnik povisi glas ja nastavljam govoriti u tonu koji je prihvatljiv i ne ostavlja dojam uznemirenosti ili agresivnosti.
8. Ambijent u kojem najčešće radim su noćni klubovi ili caffe barovi. Glasna glazba ili žamor ljudi mogu pokvariti kvalitetu komunikacije te najčešće dolazi do nerazumijevanja mojih poruka.
9. Smatram ju izrazito važnom zbog toga što moje reakcije mogu uvelike utjecati na tijek razgovora. Ukoliko korisnik primijeti na meni strah ili nesigurnost tijekom komunikacije se može okrenuti u korist korisnika te on postaje dominantan.
10. Najviše promatram gestikulacije lica jer kad pokušavam nešto objasniti korisniku ukoliko primijetim čuđenje ili nerazumijevanje zastanem i pitam treba li ponoviti ili dodatno pojasniti poruku.
11. Najčešće mogu vidjeti strah ili nesigurnost prilikom susreta s korisnikom, a potom u razgovoru mogu pretpostaviti ukoliko osoba ne govori istinu.

**Promotor:**



Una Gregurina

1. Jesam.

2. S obzirom na to da sam željela upisati glumu, kroz pripreme te prijemne ispite na Akademiji za umjetnost i kulturu u Osijeku susrela sam se s vježbama govora tijela što mi je uvelike olakšalo ovaj posao.
3. Na ovom smo poslu dobili točne rečenice i način prezentiranja proizvoda klijentu, te je svakako bila potrebna priprema kod kuće.
4. Prva stvar koju primijetim kod pristupa klijentima jest njihov izraz lica u trenutku kada im se obratim, obično taj izraz lica određuje hoće li me osoba poslušati do kraja ili reći da nije zainteresirana.
5. Znakove neverbalne komunikacije smatram izrazito važnima jer je to ono podsvjesno što možda većina nas ne shvaća a ipak je percipirala te različitim načinima pristupa možemo postići veću zainteresiranost kod klijenata.
6. Nikada kod pristupanja osobi nemam prekrštene ruke ili noge jer je to jasan način neverbalne komunikacije da te osoba ne zanima te se shvaća kao odbijanje. Također kod pristupanja osobi uvijek je prisutan osmijeh i ljubaznost, vedrina.
7. Naravno. Rečenice uvijek moraju biti složene, govor jasan i razgovijetan te je potrebno prilagoditi brzinu govora kako bi osoba jasno shvatila što govorimo.
8. Mislim da je ambijent važan, ali ne presudan.
9. Neverbalnu komunikaciju smatram jednako važnom kao i verbalnu, ako ne i više.
10. Uvijek gledam hoće li me osoba saslušati do kraja tako da me gleda u oči ili u proizvod koji prezentiram, ili se samo okrene i nastavi na kiosku ili benzinskoj kupovati u toku moje rečenice
11. Može se saznati je li osoba zainteresirana za ono što pričamo ili ne, je li spremna isprobati ili kupiti što se već nudi.

### 8.3 Opis rezultata:

Rezultati pokazuju kako je većina ispitanika upoznata s pojmom neverbalne komunikacije, gdje jedna od devet ispitanih osoba nije bila upućena u sam pojam. Na temelju drugog anketnog pitanja, koje je nastojalo dati prikaz o ulaganju poslodavaca u edukaciju svojih zaposlenika o neverbalnom komuniciranju prilikom obavljanja plaćenog rada, zaključuje se kako se još uvijek premalo ulaže u profesionalne edukacije zaposlenika glede navedenog područja. Ipak, rezultati pokazuju kako je među zaposlenicima gotovo svih struka rašireno vježbanje neverbalnog govora u vlastitom angažmanu, kod kuće ili s kolegama. Rezultati ankete nadalje pokazuju kako su ovisno o struci koju obavljaju, ispitanici na osobama s kojima se susreću za vrijeme obavljanja posla, prvo primjećuju neverbalne znakove koji su vezani uz samu tematiku posla ili uslugu koju obavljaju. U vezi s navedenim, iz rezultata je jasno vidljivo kako carinski službenik prvo primijeti stav osobe ili njezino raspoloženje, dok konobar uočava odjeću osoba s kojima je u interakciji. Rezultati petog pitanja pokazuju kako gotovo sve anketirane osobe bez obzira na struku koju obavljaju, smatraju govor tijela vrlo važnim.

Navedeno je naime moguće pripisati većoj educiranosti o važnosti neverbalne komunikacije. Ipak, primjećuje se kako je ovdje konobar izuzetak, koji smatra kako neverbalna komunikacija nije od velike važnosti, a vidljivo je i da se tek upoznao s ovim pojmom. Potrebno je istaknuti da rezultati pokazuju kako svaki od ispitanika ima neki specifičan pokret kojeg svjesno koristi u radu te ga potaknut pitanjem, uspješno opisuje. Nadalje, analiza odgovora nam pokazuje kako je važnost i upotreba neverbalne komunikacije povezana i s prirodom posla osoba koje ga obavljaju. Na primjer, ako je osobi cilj nešto prodati, kao što je to u ovom primjeru zastupnici u osiguranju, ona će više pažnje pridavati načinu na koji govori i ponaša se od konobara koji navodi kako je svjestan da će osobe koristiti uslugu nekog restorana ili kafića bez obzira na njegov govor tijela. Dakle, ukoliko je osobi u cilju prodati neki proizvod ili vlastitu uslugu i o tome joj ovisi plaća, uložiti će više truda i raditi će na svojoj neverbalnoj komunikaciji kako bi postigla zadani cilj. Zanimljivo je kako su svi ispitanici naveli da ambijent utječe na osobe u komunikacijskom procesu i na sam odnos njih i klijenata. Od devet ispitanih osoba, njih četiri smatra neverbalnu komunikaciju važnijom od verbalne, četiri osobe ju smatra jednako važnom kao i verbalnu, te samo jedan ispitanik smatra kako je neverbalna komunikacija manje važna od verbalne. Anketirane osobe



navele su kako za vrijeme razgovora i rada u najvećoj mjeri promatraju gestikulaciju lica sugovornika, kao i držanje tijela, a sve s ciljem dobivanja za razgovor i obavljanje posla.

SVETI  
UNIVERSITET  
Sveučilište  
Sjever

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Matej Zebec (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Značaj reverzibilne komunikacije u poslovanju (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Matej Zebec  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Matej Zebec (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Značaj reverzibilne komunikacije u poslovanju (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Matej Zebec  
(vlastoručni potpis)

## 9 LITERATURA

1. Borg, J. (2009). *Govor tijela Zagreb*. Zagreb: Veble commerce.
2. Cherry, K. (19. 7 2020). *Werywellmind*. Dohvaćeno iz What is the halo effect?: <https://www.verywellmind.com/what-is-the-halo-effect-2795906>
3. Duraković, J. (2019). *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*. Sarajevo : Univerzitet u Sarajevu, Fakultet političkih nauka.
4. Hall, J., & Knapp, M. L. (2010). *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Zagreb: Naklada Slap.
5. Kožić, D., Globočnik Žunac, A., & Bakić Tomić, L. (2013). Neverbalni komunikacijski kanali u nastavi. *Croatian Journal of Education*, 141-153.
6. Mirosavljević, M. (2010). *Političko komuniciranje*. Sarajevo: Friedrich-Ebert-Stiftung.
7. Nedić D. (2008). *poslovna komunikacija korak po korak*. Kraguljevac: Bussines start up.
8. Pease, A. (1991). *Govor tijela*. Zagreb: Založba mladinska knjiga.
9. Pease, A., & Pease, B. (2005). *Definitivni vodič za govor tijela*. Beograd: Mono & Manana.
10. Pease, A., & Pease, B. (2017). *Velika škola govora tijela*. Zagreb: Mozaik knjiga.
11. Požega, Ž. (2012). Diktatura i tehnike komunikacije. *nastavni materijal i ispitni priručnik za UEFA A razinu*, 9.
12. Rijavec, M. (2002). *Neverbalna komunikacija: jezik koji svi govorimo*. Zagreb: IEP.
13. Rouse, M. J. (2005). *Poslovne komunikacije : kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia.
14. Zrilić, S. (2010). Kvaliteta komunikacije i socijalni odnosi u razredu. *Pedagogijska istraživanja*, 7(2), 231-240.

## Popis slika:

Slika 1: Prikaz četiri načina držanja tijela u sjedećem položaju: .....	16
Slika 2: Prikaz dodira dvaju sugovornika .....	21
Slika 3 Simbolični prikaz rukovanja „mrtvom ribom“ .....	22
Slika 4: Čvrst stisak ruke.....	22
Slika 5: Rukovanje samo prstima.....	23
Slika 6: Rukovanje „sendvičem“.....	23
Slika 7: Rukovanje „pumpom“ .....	23
Slika 8: Ozbiljan pogled .....	29
Slika 9: Društven pogled .....	29
Slika 10: Intiman pogled .....	29
Slika 11: Prikaz gestikulacije lica .....	34
Slika 12: Zabacivanje glave i kose .....	39
Slika 13: Gesta samododirivanja.....	40
Slika 14: Istaknute usne.....	40
Slika 15: Draganje okruglih predmeta .....	41
Slika 16: Ljuljanje bokovima .....	42
Slika 17: Osnovne pozicije sjedenja.....	48
Slika 18: Pozicija sjedenja pri suradnji .....	49
Slika 19: Natjecateljsko-obrambena pozicija sjedenja.....	50
Slika 20: Neutralna pozicija sjedenja .....	51

