

PANEVROPSKI UNIVERZITET "APEIRON"

FAKULTET POSLOVNE EKONOMIJE

BANJA LUKA

MILANA GAJIĆ

**UTICAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA USPJEŠNOST
PRODAJE**

DIPLOMSKI/SPECIJALISTIČKI RAD

BANJA LUKA, 2021

PANEVROPSKI UNIVERZITET "APEIRON"

FAKULTET POSLOVNE EKONOMIJE

BANJA LUKA

DIPLOMSKI RAD

**UTICAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA USPJEŠNOST
PRODAJE**

IZJAVA:

Ja, Milana Gajić, student Fakulteta poslovne ekonomije Panevropskog univerziteta „Apeiron“, Banja Luka, uz moralnu i akademsku odgovornost izjavljujem da sam ovaj diplomski rad izradila potpuno samostalno, uz korištenje citirane literature i pomoć mentora.

Predmet: Marketing poslovne banke

Profesor: Prof. dr Bogdana Vujnović-Gligorić

Ime i prezime: Milana Gajić

Broj indeksa: 85-15/VBFT

Studijski program: Menadžment bankarstva, finansija i trgovine

Banja Luka, mart 2021. godine

SADRŽAJ

1. UVOD.....	4
1.1. Predmet i cilj rada.....	6
1.2. Osnovne hipoteze.....	6
1.3. Metode istraživanja.....	6
1.4. Struktura rada.....	7
2. POJAM I ZNAČAJ KOMUNIKACIJE.....	8
2.1. Proces komunikacije.....	9
2.2. Prepreke u komunikaciji.....	13
2.3. Vrste komunikacije.....	17
2.3.1. Verbalna komunikacija.....	18
2.3.2. Neverbalna komunikacija.....	18
2.3.2.1. Usmjeravanja pogleda.....	19
2.3.2.2. Izrazi lica.....	19
2.3.2.3. Slušanja.....	21
2.3.2.4. Pokreti rukama.....	21
2.3.2.5. Pokreti i položaji tijela u prostoru.....	23
3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA.....	23
3.1. Verbalna poslovna komunikacija.....	26
3.2. Neverbalna poslovna komunikacija.....	26
3.2.1. Rukovanje.....	33
4. UTICAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA USPJEŠNOST PRODAJNOG PROCESA.....	36
ZAKLJUČAK.....	39
LITERATURA.....	41
POPIS SLIKA.....	43

1. UVOD

Ni jednom drugom području poslovanja čovjek nije posvetio toliko pažnje i truda kao što je posvetio radu na unapređenju i poboljšanju komuniciranja. Toliko se povećao nivo buke u procesima komunikacije tako da mnogi ne razumiju izvor poruke i nisu u stanju percipirati mnogobrojne rasprave o komunikacijama. Pri komuniciranju opažamo ono što očekujemo opaziti, uglavnom vidimo ono što očekujemo vidjeti i čujemo u najvećem broju slučajeva ono što očekujemo čuti. U slučaju da komunikacija odgovara vrijednostima, težnjama i svrhama primaoca, onda je ona moćno sredstvo u poslovanju. Ako komunikacija nije adekvatna, onda će joj se pružati otpor uz malu vjerovatnoću da će biti primljena.

Komunikacije od „gore ka dole“ ili komunikacije koje su usmjerene na ono što menadžmenti žele kazati se vrši vijekovima. Komunikacije ka dole se odvijaju od top menadžmenata ka zaposlenicima. Navedeni oblik komunikacija je uglavnom zastupljen u preduzećima sa veoma autoritativnim stilom upravljanja.¹ Komunikacijama od „dole ka gore“ uvećava se kvalitet donosenih odluka, kao i vjerovatnoća da će te odluke biti primijenjene. Komunikacije ka gore se odvijaju od zaposlenika ka top menadžmentima. Osnovni zadatak navedene vrste komunikacija je predstavljanje top menadžmentima situacije na nižim nivoima u preduzeću, a sa druge strane top menadžmenti preko ovog oblika komunikacija sagledavaju efikasnost komunikacija ka dole.²

Uspješni procesi komunikacija pretpostavljaju kvalitetno izgrađene vještine za slušanje, opažanje, verbalno i neverbalno iskazivanje. Ljudi se razlikuju, tj. imaju raznolike vrijednosti i potrebe i kod njih je unutrašnji svijet kompleksan. Čovjek gleda na sebe, ali i na svijet oko sebe kroz lične „naočale“ ili kroz vlastitu prizmu. Zbog navedenih razloga često je prisutan nesporazum u komunikacijama, tj. komunikacija je nepotpuna ili pogrešno shvaćena.

U svijetu ličnih međuljudskih odnosa zastupljen je otpor ka promjenama u komunikacijskim odnosima na jednoj strani, a na drugoj strani u svijetu ličnih očekivanja, vjerovanja i želja pogotovo kad se proces komunikacije odvija u delikatnima i životno bitnim situacijama za lica koja su uključena u promjene. Takvi otpori su zastupljeni radi toga što čovjek u globalu voli sigurnost i teži raditi ono što će mu omogućiti da ostane u zoni komfora, konstantnosti i nepromijenjenosti. Čovjek uglavnom teži stanju koje ne uključuje promjene, jer mu takvo stanje osigurava zonu „lažne“ sigurnosti.

Vještine komunikacije čine mnoštvo izbora lica koja su uključena u proces komunikacije, a koje omogućavaju uspješnost u komuniciranju. Kada kod osoba postoje nezadovoljstva vještinama komunikacije bitno je za njih ustanoviti loše i dobre vještine koje imaju, a nakon toga raditi na poboljšanju onih osobina sa kojima osobe nisu zadovoljne. U takvoj situaciji je

¹ Weirich, H., Koontz, H. (1994). *Menedžment*, Zagreb, Mate.

² Miljković, D., Rijavec, M. (2007). *Organizacijska psihologija*, odabrana poglavlja, Ekološki glasnik, Donja Lomnica.

neophodno naučiti primijeniti lične odgovornosti. Cilj zaposlenika je da postanu svjesni ličnih načina za komunikaciju i ličnih ponašanja u toku odvijanja procesa komunikacije. Na taj način je moguće uvidjeti ostale mogućnosti koje su na raspolaganju, pa će osobe birati one načine koje su bolje u datim okolnostima.

Za međusobna razumijevanja je neophodan proces komunikacije. Komunikacijom se omogućava razmjenjivanje znanja i informacija. Svaka prevladavanja konflikata ili nesuglasica i delegiranja zadataka je mnogo kvalitetnije i jednostavnije sa uspješnom komunikacijom. Može se reći da kvalitetne interne komunikacije doprinose izgrađivanju poštovanja i povjerenja u preduzeću - kako u horizontalnim organizacijskim komunikacijama (između zaposlenih na istom hijerarhijskom nivou), tako još više u vertikalnim organizacijskim komunikacijama (između zaposlenih na različitim hijerarhijskim nivoima).

Preduzeća u kojima su vidljivi prvi znaci za upozorenje na poslovnu krizu mogu primijeniti dvije osnovne komunikacijske strategije u odnosu ka njihovim interesnim grupama - ofanzivnu i defanzivnu.³ Politikama prikrivanja i zataškavanja defanzivna strategija izražava djelomična izvještavanja u okviru organizacije i van nje. I do prešutkivanja ili negiranja krize može doći u ekstremnim okolnostima. Suprotan cilj ima ofanzivna strategija za komuniciranje: plasiranje informacija je cjelovito i pravovremeno, a pristupi javnosti su otvoreni i iskreni. Ovakvom strategijom se smanjuju glasine i izbjegava se nesigurnost i gubitci povjerenja.

Nepovoljna slika o preduzeću nastaje kada se preduzeće odluči za odbrambeni način za komuniciranje i kad zanemari pružanje kompletnih informacija, kako zaposlenima tako i javnosti prvih nekoliko dana ili sedmica nastale krize. Rukovodeći kadrovi preduzeća u krizi navedenim načinom se brane šutnjom. Iz navedenog proizilazi da šutnja veoma često stvara nove probleme i pogrešne odluke. Međutim, preduzeće reaguje tek onda kada pritisak javnosti bude neizdrživ, a izgubljeno vrijeme je nepovratno. Zakasnjele reakcije menadžmenta preduzeća uglavnom donose više štete nego koristi, jer se samo smatra opravdavanjem svaki od razloga koji bude naveden. U takvim situacijama u preduzećima i njihovim okolinama kreću različita nagađanja i glasine. Sve izraženije postaje i nezadovoljstvo poslovnih partnera. Takođe, često dolazi do prekidanja poslovnih saradnji sa postojećim partnerskim organizacijama, dok sami zaposleni postaju izrazito demotivisani uz sve veće napetosti u preduzeću. Iz navedenog se može zaključiti da izbor odbrambenog načina za komuniciranje ne rezultuje uspješnost u provođenju promjena ili suočavanju sa krizom u preduzeću.

Osnovna svrha napadačke ili ofanzivne strategije komuniciranja u krizi je razoružavanje druge strane, dok u slučaju organizacije se može izvršiti identifikacija šest baznih ili primarnih strana (zaposlenici, vlasnici/dioničari, dobavljači, klijenti, finansijske institucije i lokalna zajednica),

³ Osmanagić Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, 2. izdanje, Zagreb, Školska knjiga, str. 231.

i sekundarne interesne grupacije (konkurencija, mediji, strukovna udruženja i grupe od posebnih interesa) koje izgrađuju „stakeholderski pristup“.⁴

Na navedeni stil upravljanja može se javiti reakcija zaposlenih u obliku aktivnih otpora (ako su rukovodeće strukture preduzeća demokratski orijentisane, tj. da uvažavaju druga mišljenja) i pasivnih otpora (ako su rukovodeće strukture preduzeća autokratski orijentisane, tj. ako su sklone nametanju svoje volje ostalima). Jasna komuniciranja od „gore ka dole“, ali i poticanja obrnutog smjera komunikacija, pri pronalasku rješenja za najzamršeniju situaciju, predstavlja ključ za uspjeh i uspješna upravljanja promjenama, jer je veoma bitno znati u koje vrijeme i koga treba uključiti u procese za upravljanje promjenama.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je uticaj neverbalne komunikacije na uspješnost prodajnog procesa.

Cilj ovog rada je doći do spoznaje o korelaciji između komunikacije i potrošača, odnosno koliko kvalitet komunikacije može poboljšati prodajni proces. Neverbalna komunikacija je „u pozadini“ a zapravo je puno značajnija i puno više toga se može iz nje iščitati, u odnosu na verbalnu komunikaciju. Sam izgled zaposlenika i samog prodajnog mjesta je ono što prvo kupac uoči, način na

1.2. Osnovne hipoteze

Osnova istraživanja predmetnog diplomskog rada je doći do spoznaje o uticaju neverbalne komunikacije na uspješnost prodajnog procesa. Na osnovu toga se definiše osnovna hipoteza kojom se želi dokazati ili opovrgnuti sljedeće:

1. Na uspješnost prodajnog procesa direktno utiče neverbalna komunikacija, kao i na satisfakciju potrošača.

1.3. Metode istraživanja

U radu su korištene induktivno/deduktivna metoda, metoda komparacije, te metoda analize i sinteze.

⁴ Clarkson, M.B.E. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.

Induktivnom metodom su izvedeni opšti stavovi od pojedinačnih saznanja.

Deduktivnom metodom je izvršena analiza stavova, u čemu se ogleda međusobna uslovljenost i povezanost induktivne i deduktivne metode.

Komparativnom metodom je vršeno poređenje i međuzavisnost verbalne i neverbalne komunikacije.

Osnovni pojmovi koji predstavljaju temu predmetnog istraživanja će biti razloženi metodom analize. Navedeni pojmovi su verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, poslovna neverbalna komunikacija itd. Metodom sinteze će se povezati i objasniti uopštena teorijska pitanja pomoću kojih se spajaju različiti elementi u cjelinu. Primjer navedenog, sintezom različitih oblika neverbalne komunikacije koji čine cjelinu, a koji utiču na uspješnost prodajnog procesa. Teorijsko saznanje se sistematizuje na navedeni način.

U diplomskom radu će analizom sadržaja biti analizirana aktuelna literatura na temu neverbalne poslovne komunikacije i njenog uticaja na uspješnost prodajnog procesa.

Apstrakcijom su misaonim postupcima odvajani nebitni, a isticani bitni elementi predmeta istraživanja, u predmetnom diplomskom radu.

1.4. Struktura rada

Rad je podijeljen na četiri poglavlja: uvodni dio rada sa metodologijom, pojam komunikacija, poslovna komunikacija i uticaj neverbalne komunikacije na uspješnost prodajnog procesa.

Prvo poglavlje čine uvod i metodološka osnova rada, gdje je definisan predmet rada, cilj rada i hipoteze.

U drugom poglavlju je detaljno obrazložen pojam komunikacije, kao i njen značaj, zatim komunikacijski proces, prepreke u komunikaciji i vrste komunikacije (verbalna i neverbalna).

U trećem poglavlju je detaljno analizirana poslovna komunikacija i njeni oblici, tj. verbalna poslovna komunikacija i neverbalna poslovna komunikacija.

U četvrtom poglavlju je analiziran uticaj neverbalne komunikacije na uspješnost prodajnog procesa, nakon čega je izvršeno zaključivanje i dokazivanje hipoteze rada.

Nakon zaključka slijedi popis korištene literature i popis ilustracija.

2. POJAM I ZNAČAJ KOMUNIKACIJE

Od latinske riječi „*communicare*“ potiče pojam komunikacije i označava činjenje opštim, a ima više značenja: priopštavanja, izlaganja, predavanja, promete i veze. Žižak, Vizek, Vidović i Ajduković navode da proučavanje i klasifikacija definicije komunikacije dovodi do sveobuhvatnog stava kojim je nemoguće odrediti jedinstvenu definiciju komunikacije.⁵ Postoje značajna preklapanja među mnogobrojnim grupama definicija, što omogućava da se određena definicija svrsta u jednu od navedenih grupa, a preklapanja su vidljiva preko razumijevanja komunikacija kao procesa (različiti dijelovi cjeline se povezuju, prijenos poruke, odgovaranje na informacije, promjena poruke), kao sredstava razmjena (informacije, moć, ideje, ponašanje, emocije), tj. aktivnosti ili akcija (činiti zajedničkim, prenositi, razmjenjivati, uticati, povezivati i sl.).

U svakoj sferi (profesija i djelatnost) društvenog života je zastupljena komunikacija. Ni jedno područje u životu kroz koje bi mogli proći se ne može zamisliti bez komunikacija. Od samog rođenja ljudi vrše međusobnu komunikaciju. Na primjer, dojenčad plačući pokazuju da im nešto treba, da ih nešto boli, da su gladna i sl. Rastom i razvojem, svako biće usavršava i bolje razumije međusobnu komunikaciju u okruženju.

Komunikaciju možemo podijeliti u pet grupa, na osnovu broja aktera: intrapersonalnu komunikaciju, interpersonalnu komunikaciju, komunikaciju u malim grupama, javnu komunikaciju i masovnu komunikaciju. Na osnovu uloge jezika, komunikaciju možemo podijeliti na verbalnu i neverbalnu. Verbalna komunikacija predstavlja govore i pisanja, a neverbalna komunikacija predstavlja tonove, izraze lica, poglede, gestove, položaje i pokrete tijela, fizičke izgleda i upotrebe prostora.

Komunikacije ispoljavaju naše potrebe da uspostavljamo kontakte sa ostalim ljudima i procesima komunikacije zajedno gradimo značenja poruka koje razmjenjuju uključeni akteri te pritom vršimo uticaje jedni na druge na određene načine i u određenim obimima.

U sklopu preduzeća komunikacije se mogu vršiti vertikalno ili lateralno. Dalje, vertikalnu komunikaciju možemo podijeliti na osnovu smjera: ka dole ili ka gore:⁶

- „Komunikacije koje kreću od određenih nivoa u grupi ili preduzeću ka nižim nivoima zovu se komunikacije ka dole ili silazne. Kad su u pitanju komunikacije menadžmenta sa zaposlenima, uglavnom se smatra da su to komunikacije ka dole. Navedeni obrazac koriste vođe grupa i menadžment da bi ustanovili cilj, prenijeli uputu za rad, izvršili informisanje zaposlenika o poslovnim politikama i procedurama, naglasili problem na

⁵ Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M. (2012). *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, str. 24.

⁶ Simpson, R.L. (1959). *Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations*, Administrative Science Quarterly, str. 188.

koji je neophodno da se obrati pažnja i pružili povratnu informaciju o performansama ili rezultatima.

- Komunikacije ka gore su usmjerene prema višim nivoima u sklopu grupe ili preduzeća. Navedene komunikacije se koriste za slanja povratne informacije zaposlenima na višim hijerarhijskim položajima, za informisanja vezana za napredovanje ka strateškom cilju kao i o tekućoj problematici. Komunikacijama ka gore ili uzlaznim komunikacijama menadžment dobija informacije o tome šta zaposlenici misle o svom radnom mjestu, o ostalim zaposlenicima i uopšteno o preduzeću. Menadžment se oslanja baš na ovu vrstu komunikacija za ideje o načinu kako izvesti poboljšanje u preduzeću.
- Ako se komunikacije odvijaju između pripadnika iste poslovne grupe, članova poslovne grupe na istim nivoima, menadžerima na istim nivoima ili između zaposlenika koji su horizontalno jednaki, tad je u pitanju lateralna komunikacija.⁷

Kad je preduzeće u krizi, neophodno je vršiti provođenje promjena, pa je veoma bitno posvetiti pažnju na vertikalnu komunikaciju. Karakteristika vertikalne komunikacije je dvosmjernost u odnosima menadžment - zaposleni.

Kad je u pitanju značaj vještina komunikacije, poslodavac je često nezadovoljan niskim nivoima vještina većine zaposlenih, pa i zaposlenika koji vrše apliciranje za neko radno mjesto (primjer su diplomirani studenti koji još nisu bili u mogućnosti da nauče kako da lične stilove komunikacije prilagode profesionalnim poslovnim okruženjima). Zbog toga je važno naučiti dobro govoriti, dobro pisati, dobro slušati i dobro prepoznati prikladne načine za komunikaciju u različitim situacijama poslovanja, jer se na taj način stiču prednosti koje će koristiti u sigurnijem i lakšem zapošljavanju i uspješnijem nastavku karijera.

2.1. Proces komunikacije

Od drugih u najvećoj mjeri zavisi skoro sve što neko ili treba želi. Za sve pojedince je to istinita činjenica, a odnosi se na menadžera, naučnika, nastavnika, stolara itd. Od efikasnosti i kvaliteta komunikacija u velikoj mjeri zavisi uspjeh bilo koga kako bi dobio ono što želi ili treba. Na osnovu toga možemo reći da je komunikacija jedna od najbitnijih vještina na svijetu.

Robbins i *Judge* prikazuju proces komunikacije pri čemu navode kako je za sve komunikacije neophodno postojanje svrhe, koja je izražena kroz poruke koje se namjeravaju prenijeti. Dobijene poruke se kodiraju (prevode u simboličke oblike) i pomoću nekih kanala ili medija prenose primaocima. Poruke pošiljaoca primaoci ponovno dekodiraju. Dobijeni rezultati su prenos značenja od jedne osobe do druge.⁸

⁷ Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Zagreb, Mate.

⁸ Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Zagreb, Mate.

Osnovni elementi komunikacijskih modela su: pošiljaoci, kodiranja, poruke, kanali, dekodiranja, primaoci, buka i povratne informacije. Odvijanjem komunikacijskog procesa pošiljaoc vrši iniciranje osmišljene poruke.⁹ Fizički proizvodi kodiranja pošiljaoca su sve misli koje su verbalno izrečene. Govori predstavljaju poruke ili oblikovane misli onda kada se govori. Kada je u pitanju pisanje, ono tada predstavlja manifestaciju poruka ili kada lice vrši gestikuliranje, tada poruku čine pokreti rukama i izrazi na licu. Kanali predstavljaju medije kroz koje putuje poruka i pošiljaoc može birati hoće li koristiti formalne ili neformalne kanale. Formalni kanali su uspostavljeni od strane preduzeća i pomoću njih se vrši prenos poruka vezanih za profesionalnu djelatnost pripadnika preduzeća. Formalni kanali prate lance nadležnosti u sklopu preduzeća. Za prenošenje društvenih ili ličnih poruka u sklopu organizacije se koriste neformalni kanali. Ti kanali su spontani i nastaju kao rezultat reakcije individualnih izbora. Poruke su usmjerene prema primaocima, ali prije nego što se poruke uopšte mogu primiti, moraju se simboli u porukama prevesti u oblike koji su razumljivi primaocima. Navedeni proces predstavlja dekodiranje.

Povratna informacija predstavlja posljednju kariku lanca komuniciranja i sa njom se vrši provjera uspješnosti prenošenja poruka. Na taj način se vrši utvrđivanje razumijevanja poruke koja je poslana. Povratna informacija predstavlja proces preko kojeg davaoci poruka provjeravaju kako se njihove poruke dekodiraju i primaju. Odgovori primaoca na poruke mogu imati uticaj na lice koje može mijenjati poruke da bi ih primaoci bolje razumjeli. Ako lica koja šalju poruke ne mogu provjeriti kako je ona shvaćena, može doći do nesporazuma ili neuspješnih komunikacija. Razumijevanja i shvatanja olakšavaju otvorene dvosmjerne komunikacije.

Odgovori osoba koje djeluju na moguće izbore u izražavanju poruka davaocima predstavlja povratnu informaciju. Za uspješne povratne informacije neophodno je da davaoci informacija obraćaju pažnju na reakcije slušaoca i prilagođavaju informacije tim reakcijama. Odgovor slušaoca ne predstavlja povratnu informaciju ako do toga ne dolazi.

Komunikacijski *feedback* (naziv za povratne informacije) predstavlja povratnu informaciju o sebi i svojim komunikacijama, o drugima i njihovim komunikacijama i o nama i našim međusobnim komunikacijama, koje se daju tokom međusobnih komunikacija. Vezano za komunikacijski *feedback* moguće je razlikovati preduzeća sa kvalitetnim i nekvalitetnim *feedbackom*. U preduzećima s lošim *feedbackom*, povratna informacija se daje ili traži neverbalnim putevima, tj. govorima tijela. Ona je najčešće negativna i neprilagođena onima kojima je upućena. Pored toga, one su plasirane u opštim oblicima, što otežava razumijevanje na šta i na koga se odnose. Takva informacija je nejasna, indirektna i nerazumljiva.

U preduzećima sa dobrim oblikom komunikacijskog *feedbacka*, povratna informacija između saradnika se daje i traži verbalnim putem, tj. riječima. Ona može biti pozitivna, a ne samo negativna. Takve informacije se nastoje prilagoditi saradnicima, njihovim mogućnostima

⁹ Robbins, S. P., Judge, T.A. Isto.

shvatanjima i trenutnim raspoloženjima. Drugim riječima pazi se kada će se nekome nešto reći, uz nastojanje da se informacija plasira konkretno, precizno i tačno određeno.¹⁰

Suština uspješnih komunikacija se sastoji u tome da se poruke prenose na taj način da doživljaji primaoca odgovaraju doživljajima poruka pošiljaoca. Tj., načini i metode komunikacija se uvijek usklađuju tako da odgovaraju onima sa kojima se vrši komunikacija.

Odgovori predstavljaju sve reakcije primaoca obavještenja, dok su povratne informacije samo oni dijelovi odgovora koji se vraćaju pošiljaocima. Povratne informacije su najznačajnije za uspješne komunikacije. One omogućavaju pošiljaocima da naprave neophodna poboljšanja i korekcije u komunikacijskim procesima, a pored toga smanjuju mogućnosti za nastanak međusobnih kriza i sukoba.¹¹

Uspješne međusobne komunikacije su one pri kojima primaoci interpretiraju obavještenja na onaj način kako to žele pošiljaoci. Da bi navedeno bilo ostvareno, akteri u komunikacijama moraju koristiti jednak ili vrlo sličan kod za obavješćavanje i ako namjeravamo uvećati efikasnost u komuniciranju neophodno je da budu ispunjena tri temeljna uslova:

- obavještenja moraju biti razumljiva,
- pošiljaocima se mora vjerovati i
- moramo imati povratne informacije o odzivima primaoca na obavijesti.

Pored navedenih pravila za efikasne komunikacije, neophodno je poštovati i sljedeća pravila za efikasno obavješćavanje:

1. pošiljaoci moraju sami preuzimati odgovornost za obavješćavanja,
2. obavještenja moraju biti potpuna i specifična i imati sve neophodne informacije,
3. primaoci moraju pošiljaoce smatrati vjerodostojnim osobama,
4. verbalno i neverbalno obavješćenje trebaju biti usklađena,
5. obavješćenje mora biti redundantno ili ga treba ponavljati na više načina uz upotrebu što više kanala,
6. povratna informacija se mora tražiti,
7. obavješćenja se moraju prilagođavati referentnim okvirima primaoca (načinima i stepenima razumijevanja obavješćenja),
8. poređenje treba upotrebljavati prilikom opisivanja osjećaja,
9. ne smiju se ocjenjivati sagovornici.

Međusobna slušanja i odgovaranja najviše pridonose efikasnim komunikacijama. Razlikuje se pet načina slušanja i odgovaranja, u odnosu na namjenu:¹²

¹⁰ Brajša, P. (1993). *Menedžerska komunikologija, razgovor, problemi i konflikti u poduzeću*, Varaždin, DRIP - Društvo za razvoj informacijske pismenosti, Biblioteka informacijsko društvo 13, str. 82.

¹¹ Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Priručnik za krizne odnose s javnošću, Zagreb, Binoza Press, str. 96.

¹² Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Priručnik za krizne odnose s javnošću, Zagreb, Binoza Press, str. 98.

- Savjetovanja i ocjenjivanja: partnere savjetujemo i vršimo ocjenjivanje primjerenosti njihovog ponašanja u određenim situacijama, što nije uvijek dobro jer se partneri osjećaju ugroženo.
- Analiziranja i interpretacije: partnerima objašnjavamo njihove osjećaje i značenja problema. Mnogi ljudi osjećaju nelagodnost kad se o njima zna više nego što oni sami znaju.
- Davanja podrški: sagovornici se podržavaju i hrabre, mada je neophodno biti pažljiv kako se i kojim tonovima se izražavaju podrške, da ne bi pomislili da ih se kritikuje ili da su suvišni.
- Radoznalosti i ispitivanja: ispitivanjima sagovornicima ukazujemo da nam trebaju dodatne informacije kako bismo riješili problem. Najbolje je otvorenim pitanjima sagovornicima pomoći da sami definišu problem i na taj način ga i riješe.
- Parafraziranja i razumijevanja: sagovornike ispitujemo kako bismo utvrdili da li smo ih tačno razumjeli i dajemo kratke sažetke njihovih misli kako bi oni sami čuli šta su izjavili. Većina ljudi u određenom trenutku sama predlaže rješenje problema, no toga ponekad nisu svjesni.

Leinert Novosel ukazuje na sedam osnovnih pravila za dobru komunikaciju i naglašava kako se ne mogu primijeniti svi savjeti odjednom, jer nećemo biti u mogućnosti da znamo šta smo željeli reći.¹³ Na potrebe za isticanje važnosti primaoca ukazuje prvo od pravila. U pitanju je kreiranje pozitivnih stavova i raspoloženja kod primaoca, čime mu se poručuje da nam nije neprijatelj kao sagovornik. Drugo od pravila ističe da primaocima treba omogućiti vrijeme, tj. ukazati da je za nas kao pošiljaoca veoma važan komunikacijski partner. Treće od pravila ukazuje da je primaocima neophodno dati ulogu u komunikaciji i zbivanju uopšteno. Četvrto od pravila ukazuje da je neophodno kod primaoca pobuditi interese, zanimanja za predmet komunikacije ili mobilizovati pažnju primaoca. Peto od pravila ukazuje da je neophodno potruditi se da komunikacije budu dinamične i uvjerljive, da je zastupljena maksimalna uključenost u komunikaciju. Šesto od pravila ukazuje na jasnoću, jednostavnost i sređenost u toku komuniciranja i sedmo od pravila podsjeća na umjerenost, defanzivnost i ne primjenjivanje bilo kojeg pritiska ili „napada“, ono vrši razoružavanje i predstavlja dobitnu kombinaciju u procesu komunikacije.

Razlike u percepciji su prepreke koje se redovno javljaju. Svaki čovjek je zbir njegovih prethodnih iskustava i poimanje određene situacije se bazira na onim informacijama koje su dobijene na osnovu obrazovnog stadija, godina života, osobina, spola i porijekla. Osnova za sve komunikacijske prepreke predstavljaju navedene razlike u iskustvu. Jedna od prepreka su brzanja sa zaključivanjem, a koja ima uticaj na međusobna razumijevanja aktera komunikacijskog procesa. U navedenim situacijama ljudi vide ono šta bi željeli da vide, čuju ono šta očekuju da čuju i vrše zaključivanje koje je u skladu sa njihovim željama, bez ikakve provjere. Na ljudskim potrebama za unificiranjem svih osoba i situacija se bazira stvaranje

¹³ Leinert Novosel, S. (2012). *Komunikacijski kompas*, Zagreb, Plejada, str. 55.

stereotipa ili generalizacije. Na iskustvima se ne želi učiti, već se vrši preuzimanje usvojenog ponašanja većine ka raznovrsnim grupama, zavisno od grupacija kojima se pripada.¹⁴

Ljudi različitih znanja ili struka u nekim slučajevima otežano ostvaruju uspješnu komunikaciju radi suženosti informacija o određenim temama. Na osnovu toga je neophodno uvažavati stepene znanja svih aktera da bi se komunikacijski proces mogao uspješno voditi. Nezainteresovanost primaoca za poruke predstavlja još jednu prepreku za kvalitetnu komunikaciju. Ulaganja dodatnih napora pri slanju poruka neophodno je da bi se zanimanje primaoca povećalo. Ako to nije ostvarivo, prikladno je izvršiti prekid komunikacije. Osobe koje imaju nizak stepen samopouzdanja, u nekim situacijama, zavisno od situacije u kojoj su akteri, sa poteškoćama verbalno izražavaju misli i osjećanja pa se i navedena odlika smatra za prepreku uspješnoj komunikaciji. Pored toga, snažna emocija veoma često može biti uzrok nesmislenog slanja bilo kojih drugih poruka osim same emocije. U toku trajanja takve emocije osoba ne vidi i ne čuje objektivno i realno pa je narušen proces komunikacije. Nastavke razgovora je neophodno odgoditi, jer snažna emocija može u potpunosti izmijeniti značenja onog što pošiljalac želi reći. Sa pojedinim licima je vrlo teško ostvariti komunikaciju, a sa drugima ona teče i ima se utisak kao da se akteri procesa komunikacije poznaju duži vremenski period. Nekad su razlike toliko evidentne u procesima komunikacija da se govori o „sudarima ličnosti“. Uspostavljanje uspješnog i kvalitetnog komunikacijskog procesa otežava sve prethodno navedeno.

2.2. Prepreke u komunikaciji

Mnogobrojne prepreke podrazumijeva uspješna komunikacija. Te prepreke je moguće podijeliti na smetnje na nivoima pojedinaca i na nivoima preduzeća (Tabela 1). One doprinose onemogućavanju nesmetanog protoka poruka u preduzeću, jer ima poruka koje nikad ne pristignu tamo gdje su upućene ili ih druge strane procesa komunikacije prime izmijenjene. Moguće je navesti tri vrste problema do kojih dolazi prema Miljkoviću i Rijavecu:¹⁵

- poruke nikad ne stignu do ciljanih primaoca ili su primljene u dijelovima, a razlog neprimanja su prekidi ili „šumovi“ u procesu komunikacije;
- osobe koje šalju ili osobe koje prenose izmijene same poruke;
- primaoci izmijene poruke.

¹⁴ Sladović Franz, B. (2009). *Osnove interpersonalne komunikacije za socijalne radnike*, Zagreb, Biblioteka socijalnog rada.

¹⁵ Miljković, D., Rijavec, M. (2007). *Organizacijska psihologija*, odabrana poglavlja, Ekološki glasnik, Donja Lomnica.

Tabela 1. Prepreke na nivoima pojedinaca i na nivoima preduzeća

Preporuke na nivoima pojedinaca (mikropreporuke)	Preporuke na nivoima preduzeća (makropreporuke)
Posljedica su individualnih karakteristika i ponašanja pojedinaca u situacijama u kojima se nalaze	Nastale su iz organizacijskih konteksta u kojima se vrši komunikacija

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, str. 585.

Individualne i organizacijske prepreke za uspješno komuniciranje smo prikazali u Tabeli 2 (Prepreke na nivoima pojedinaca) i Tabeli 3 (Prepreke na nivoima organizacija). Da bi komunikacije bile uspješne moraju stizati od jednog lica do drugog i neophodna je da se oba lica slažu oko njene važnosti i značenja. Akteri procesa komunikacije važnost i značenja informacija tumače na različit način, zavisno od ličnih iskustava.

Usvaja se samo ona poruka koja je u skladu sa stavom, očekivanjem ili vjerovanjem lica koje prima poruku. Previde se ili se vrši iskrivljivanje svih ostalih informacija na onaj način kako to primaocima odgovara. Takođe, negativni stavovi prema osobama koje vrše prenošenje poruka smanjuje pažnju i pažljiva slušanja. Najčešći i najjači destruktor procesa komunikacije je snažna emocija. Osobe sa intenzivnim emocijama imaju izobličene slike za realnost pa nisu u mogućnosti vidjeti i čuti informacije na onaj način kako su poslone.

Tabela 2. Prepreke na nivoima pojedinaca

Prepreke na nivoima pojedinaca	
Prepreke	Objašnjenja/primjeri
Loše strukturisane poruke	<ul style="list-style-type: none"> • loši sadržaji, formati ili jasnoće poruka • pošiljaoci loše struktuišu poruke
Nekonzistentnost odaslanih poruka	<ul style="list-style-type: none"> • neusklađenosti verbalnih i neverbalnih dijelova poruka • neusklađenosti poruka i djelovanja
Nedostatak vjerodostojnosti	<ul style="list-style-type: none"> • nepovjerenje u pošiljaoce poruka • sumnje u pošiljaočeva poznavanja problematike • stav da pošiljaoci poruka nisu pouzdani izvori informacija
Filtriranje informacija	<ul style="list-style-type: none"> • kad pošiljaoci poruka smatraju da neki njezini dijelovi nisu važni pa ih ne treba prenositi • kad nadređeni ne žele dijeliti saznanja i važne informacije sa podređenim • kad se nadređeni ustežu prenositi loše vijesti ili obavještenja o promjenama koje se uvode u preduzeće, a koje imaju uticaje na zaposlene • kad podređeni prešutkuje ili iskrivljuje informacije da ne bi bio donosilac loših vijesti
Loše vještine za slušanje	<ul style="list-style-type: none"> • previše pričanja • neusredotočena i neaktivna slušanja • nestrpljivost da se željeno kaže
Semantički problemi	<ul style="list-style-type: none"> • kada riječi imaju različita značenja za različite osobe • loša verbalna sposobnost
Emocije, predrasude i različite percepcije	<ul style="list-style-type: none"> • emocionalna stanja pošiljaoca/primaoca poruka imaju uticaj na uspješnost njegovog slanja/primanja poruka • predrasude ka različitim grupama zaposlenih • unaprijed donesene odluke o problematici o kojoj se vrši komunikacija • selektivna slušanja • razlike u viđenju stvari, tj. percepcijama koje mogu zavistiti od obrazovnog nivoa, iskustava i sl.

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, str. 585-586.

Tabela 3. Prepreke na nivoima organizacija

Prepreke na nivoima organizacija	
Prepreke	Objašnjenja/primjeri
Efektivnosti kanala komunikacije	<ul style="list-style-type: none"> • loši odabiri kanala za komunikaciju • neraspoloživost prigodnih komunikacijskih kanala
Preopterećenosti informacijama	<ul style="list-style-type: none"> • kad primaoc informacija prima više informacija nego što može vremenski ili intelektualno procesuirati, što može dovesti do selektovanja, ignorisanja ili zaboravljanja informacija, ishitrenih i krivih odluka ili kašnjenja • u savremenim poslovanjima najkarakterističnije su zakrčenosti elektronskim porukama
Razlike u statusima i moćima pojedinaca koji vrše komunikaciju	<ul style="list-style-type: none"> • nadređeni nisu otvoreni za sugestije podređenima jer smatraju da oni ne bi bili podređeni kada bi imali dobre ideje • nespemnosti zaposlenih na najnižim nivoima da otvoreno pristupe i o svojim idejama razgovaraju sa menadžerima viših nivoa • nejednakosti između menadžera različitih organizacionih jedinica
Stalne potrebe za nova i sve komplikovanija znanja i informacije	<ul style="list-style-type: none"> • komunikacija može biti otežana zbog toga što zaposleni ne razumiju tematike o kojima se vodi komunikacija • stalne potrebe za novim znanjima umanjuje vrijeme neophodno za komunikaciju
Buka pri komunikaciji	<ul style="list-style-type: none"> • iznenadni pozivi, posjetioci i sl. koji odvrćaju pažnju • različiti prekidi
Jezična i kulturna različitost	<ul style="list-style-type: none"> • kada pošiljaoci i primaoci riječima i gestima pripisuju različita značenja • upotreba žargona • nedovoljna poznavanja jezika na kojem se posluje • nedovoljna poznavanja specifičnosti komuniciranja različitih kultura

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, str. 586.

2.3. Vrste komunikacije

Komunikaciju možemo podijeliti u odnosu na načine izražavanja, brojeve aktera, blizine aktera, oblike komunikacije, namjene, nastanke i medije komunikacija.

Na osnovu načina izražavanja, razlikujemo verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalne komunikacije uključuju razmjene informacija, namjera, osjećaja i ideja preko riječi, dok se neverbalni načini komunikacija između primaoca i pošiljaoca poruka ne koriste riječima, već pokretima, mimikama, gestovima i sl.

Prema blizini aktera možemo razlikovati posredne i neposredne komunikacije. Posredne komunikacije se održavaju preko tehnoloških sredstava kao što su *e-mail*, *mobitel*, *skype* i *hangouts*. Neposredne komunikacije se zbivaju kad su pošiljaoci i primaoci komunikacija u neposrednim kontaktima, pa na taj način akteri komunikacija mogu vršiti komunikaciju verbalno i neverbalno.

Na osnovu broja aktera komunikaciju možemo podijeliti na interpersonalne, intrapersonalne i javne razmjene informacija. Lični kontakt predstavlja interpersonalnu komunikaciju, kad dva ili više lica komunicira „licem u lice“. Intrapersonalne komunikacije su kada lice vodi unutrašnji dijalog sa samim sobom. Javne komunikacije su komunikacije preko interneta, televizije i novina. Za prijenose informacija velikomu broju ljudi su namijenjene takve komunikacije.

Na osnovu oblika komunikacija razlikujemo pisane i usmene komunikacije. Komunikacije su pisane kada su zatupljeni pisani tragovi informacije, tj. poruke koja se razmijenila. Usmene komunikacije su komunikacije u kojima njihovi akteri vrše razmjenu informacija bez pisanih tragova informacija. Takve komunikacije često mogu biti pogrešno primljene i shvaćene.

Na osnovu nastanka komunikacija razlikujemo eksternu i internu poslovnu komunikaciju. Eksterne poslovne komunikacije se događaju kad preduzeća vrše razmjenu informacija sa okruženjem. Interne poslovne komunikacije se zbivaju u sklopu organizacija. Interne komunikacije uključuju usmene komunikacije koje se primjenjuju na sjednicama i sastancima i pisane komunikacije koje se provode preko radnih naloga i ostalih poslovnih dokumenata.

Komunikacije na osnovu njihove namjene možemo podijeliti na lične, stručne, poslovne, naučne, edukativne i sl. Komunikacije prema namjeni proizilaze iz aktivnosti i djelatnosti koje su povezane sa procesom komunikacije.

Na osnovu medija komunikacija razlikujemo tradicionalne i digitalne komunikacije. Tehnologije i mediji u savremeno doba brzo napreduju pa možemo očekivati da se tokom određenog vremena pojedine tehnologije polako prestanu koristiti i da se zamijene novim. Pejdžer je najbolji primjer za navedeno, a koji je vrlo uspješno zamijenjen mobitelom.¹⁶

¹⁶ Reardon, K. K. (1998). *Interpersonalna Komunikacija: Gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb.

2.3.1. Verbalna komunikacija

Verbalne komunikacije su oblici komunikacija na koje prvo pomislimo kad je riječ o komunikacijama. U svakodnevnom životu susrećemo verbalnu komunikaciju. Govore i pisanja podrazumijevaju verbalne komunikacije. Mediji verbalnih komunikacija su jezici, a poruke razmjenjujemo riječima.

„Razgovori predstavljaju osnovne oblike verbalnih komunikacija. Na vještinama govorenja i slušanja se temelje verbalne komunikacije. Glasovna komunikacija bi bio pravi naziv navedenog oblika komunikacija jer je samo njen manji dio vezan za riječi (oko 7 %), dok je veći dio poruke (oko 38 %) koju šaljemo i primamo vezan za tonove, tempo, boju i ostale modulacije.“¹⁷

Usmene komunikacije, pored zadatka da prenose određene poruke, imaju i velike motivacijske vrijednosti. Posebno dolaze do izražaja te motivacijske vrijednosti kod zaposlenih u menadžmentima. Direktni kontakti kod zaposlenih izazivaju osjećaje važnosti te mu daju dodatne motivacije za što bolja obavljanja poslovnih zadataka. U verbalnim komunikacijama su veoma važni odgovarajući izbori riječi. Upotrebe riječi stranog porijekla poželjne su samo kad u jeziku nema prikladne zamjene za određenu riječ. U svakodnevnim govorima, u pisanim i elektronskim medijima, upotrebe stranih riječi su pogrešne. Upotrebljavanje stranih riječi uzrokuje zbunjenost jer su slabo definisane i objašnjene.

2.3.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalne komunikacije predstavljaju načine kojima osobe komuniciraju bez riječi, nenamjerno ili namjerno. Znakovi neverbalne komunikacije uključuju izraze lica, gestove, tonove glasa, položaje tijela ili pokrete, poglede i dodire.

Neverbalna ponašanja se primjenjuju za:

- izražavanja emocija,
- pokazivanja stajališta,
- odražavanja karakteristika ličnosti,
- poticanja ili mijenjanja verbalnih komunikacija.¹⁸

Razlikujemo tri nivoa neverbalnih komunikacija: svjesne, nesvjesne, manipulacijske neverbalne komunikacije. Sistemi neverbalnih komunikacija se sastoje od niza pokreta i položaja kao što su:

- usmjerivanja pogleda,
- izrazi lica,

¹⁷ Pease, A. (2007). *Govor tijela, Kako misli drugih ljudi pročitati iz njihovih kretnji*. 5. izd. Zagreb, AGM, Zagreb.

¹⁸ Reardon, K. K. (1998). *Interpersonalna Komunikacija: Gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb.

- slušanja,
- pokreti rukama,
- pokreti u prostoru,
- položaji tijela u prostoru,
- rasporedi grupacija u prostoru. ¹⁹

2.3.2.1. Usmjeravanja pogleda

Pored riječi, oči predstavljaju najmoćnije sredstvo za komunikaciju koje imamo. Uzimajući u obzir činjenicu da su „oči ogledalo duše“, shvatićemo da nam sami pogledi puno govore o nekom licu. Kontakti očima zadržani samo dio sekunde duže nego što lice koje smo pogledali smatra prikladnim, može izazvati reakcije, fizičke agresije, ali u nekim drugim kontekstima mogu biti protumačeni kao znakovi za privlačnost. Takođe su važni načini gledanja, pa možemo reći da su dugotrajna fiksiranja rezervisana za neprijatelje ili ljubavnike. Emocionalna uzbuđenja pokazuju raširene zjenice (sviđanja, laganja).

Previše kontakata očima može značiti iskazivanje nadmoći, manjak samopoštovanja, prijetnjama ili željama za uvredama sagovornika. Kao nedostatak pažnje se može protumačiti premalo kontakata očima, zatim kao nepoštovanje, neiskrenost, nepristojnost ili stidljivost. Prekidanja kontakata očima spuštanjima pogleda poima se kao signali za podređenost.

2.3.2.2. Izrazi lica

U neverbalnim komunikacijama veliku važnost imaju izrazi lica. Izraz lica predstavlja prvu stvar koju vidimo, kad pogledamo neku osobu. U takvoj situaciji čak po izrazima lica možemo spoznati kakve će nam informacije osoba prenijeti. Izraz lica služi kao sredstvo za postizanje kvalitetnijeg poimanja poruka koje se prenose. Posmatrač traži različitu emociju na različitom dijelu lica. U očima se obično traže strah i tuga. Na obrazima i u očima se vidi sreća. Na čelu, u očima i na pokretima usana se pokazuju iznenađenja. Nasmiješeno i otvorenije lice privlačnije je od namrštenog. Mrštenja i skupljanja čela predstavlja pokrete koji odaju neraspoloženja, nerazumijevanja, sumnje i neslaganja. Po cijelom svijetu su isti osnovni izrazi lica. Primarnim osjećajima izraza lica nazivamo osnovne izraze lica. Sreća, tuga, ljutnja, iznenađenje, strah i gađenje predstavljaju primarne osjećaje izraza lica.

Primarni izrazi lica koji izražavaju sreću su univerzalni i lako prepoznatljivi. Sreću očitavamo kroz poruku koju povezujemo sa pozitivnim osjećajima, uživanjem, zadovoljstvom i prijateljstvom. Osmijesi mogu biti i sredstva za manipulaciju. Lažna izražavanja sreće se prepoznaju po rubovima usana koje su zakrivljene ka dole i očima koje izražavaju emocije

¹⁹ Reardon, K. K. (1998). *Interpersonalna Komunikacija: Gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb.

iskrenog osjećaja. Emocije sreće se mogu prepoznati na osnovu sljedećih obilježja: naboranih rubova očiju, podignutih obraza, pokreta mišića koji zaokružuje oči.

Stalno kad se događa nešto neočekivano, pojavljuju se izrazi emocija iznenađenja. Osjećaji i emocije iznenađenja otkrivaju se preko širom otvorenih očiju, otvorenih usta i podignutih obrva.

Osjećaji straha se prepoznaju po povećanim znojenjima, povećanim udaljenostima, ubrzanim disanjima, češćim treptanjima očima i plakanjima.

Kad osobe izražavaju tugu, imaju izgled koji asocira na plač, ali su intenziteti slabiji. Za sva ružna stanja su karakteristične suze, a mogu se javljati i u stanju iznenadne sreće. Na taj način se može reći da suze nisu pokazatelji nekih posebnih emocija. Na izražavanje osjećaja tuge na čovjekovom licu ukazuju spuštene gornje vjeđe, gubljenja fokusa u očima i spušten rub usana.

Na emocije ljutnji na čovjekovom licu ukazuju stisnute usne, približene i spuštene obrve i odraz u očima.

Slika 1. Izrazi lica u različitim situacijama



Izvor: <https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2F> (pristupila 25.02.2021)

Kad osobe opaze stvari ili objekte koji im se gade, koji ih puno uznemiravaju ili primoravaju na povraćanja, tad odgovori tijela prate izraze lica i nastaje emocija koja ukazuje na gađenje. Na osnovu podignute gornje usne i na osnovu nosa koji je naboran na mjestu gdje se razdvajaju obrve, prepoznamo gađenje kod osoba.

2.3.2.3. Slušanja

Pokreti glavom nam nisu važni samo kad govorimo nego i kad slušamo. Kimanja glavom predstavljaju jedne od pokreta koji ukazuje da slušamo sagovornika. Sa kimanjima dajemo sagovornicima dopuštenja da nastave sa govorom. Lica koja su sramežljiva kimanje glavom će razumjeti i kao podsticaj da nastave sa govorom. Takođe kimanjem glave ukazujemo da smo saglasni sa tvrdnjama sagovornika. Pored kimanja glavom, zastupljeni su i drugi pokreti koji su bitni za aktivna slušanja, kao što su održavanje kontakata pogledima, zadržavanje pristojnih distanci, postavljanje upita. Nakretanje glave je također bitan pokret za aktivna slušanja. Navedenim pokretom se mnogo koriste životinje, ali i djeca.²⁰

2.3.2.4. Pokreti rukama

Pokrete rukama primjenjujemo da bi naglasili ono o čemu govorimo. Gestikulacije su najčešći pokreti rukama, koje koristimo u toku komunikacija. Pored toga što nam pružaju pomoć u komunikacijama, navedeni pokreti mogu biti i smetnja za komunikaciju ako su previše naglašeni i neumjereni. Ako su takvi onda uglavnom upućuju na nervoze i nedostatke samopouzdanja (trljanje dlanova, uvijanje kose).²¹

Dlanovi sagovornika koji su okrenuti ka gore označavaju da su sagovornici spremni i otvoreni za komunikaciju. Dlanovi sagovornika koji su okrenuti ka označavaju zatvaranja i odbijanja komunikacije. Ako osobe u toku komunikacije taktiraju šakama, to znači isticanja ili potenciranja određenih riječi. Šake okrenute jedna naspram druge ukazuju na razmišljanje. Polusavijene šake okrenute dlanovima ka prsima označava upućivanja na sebe. Dlanovi otvoreni ka sagovornicima sa rukama koje su poluispružene ukazuju na zaustavljanje sagovornika.

²⁰ Nedić, D. (2008). *Poslovna komunikacija korak po korak*, Kragujevac.

²¹ Nedić, D. Isto.

Slika 2. Pokreti rukama



Izvor: <http://www.psiholjub.com/nauka/sta-nam-politicari-porucuju-rukama/> (pristupila 25.02.2021)

Gestovi sa rukama spojenim u jagodicama uglavnom su u primjeni prilikom odnosa između nadređenih i podređenih (Slika 2). Gest sam po sebi ukazuje na to u kolikoj je mjeri lice superiorno i samouvjereno. Dvije varijante takvog gesta su tipični. Prva od varijanti je sa rukama usmjerenim ka gore. Ta varijanta je zastupljena kad govornici iznose svoja stajališta i ideje. Navedeni gest ukazuje na utisak samozadovoljstva i umišljenosti, kada je glava zabačena unazad. Druga od varijanti je sa rukama usmjerenim ka dole, što ukazuje da lica više slušaju nego što govore i odaju pokornost.

Na nadmoćnost i samosvjesnost ukazuju položaji ruku sa držanjem dlana dlanom. Ako osobe drže ručni zglob, to predstavlja pokušaj frustracije i samokontrole. Ako osobe drže nadlakticu druge ruke, tad pokazuju da su ljute. Ako su osobe sve više ljute, u tom slučaju su ruke položene na viša mjesta na leđima.