

# Utjecaj neverbalne komunikacije na poslovni odnos

---

Štimac, Korina

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:217593>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-05**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Korina Štimac

**UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA POSLOVNI  
ODNOS**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Korina Štimac

**UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA POSLOVNI  
ODNOS**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje osobnim razvojem**

JMBAG: 0010217831

e-mail: [stimac.korina@gmail.com](mailto:stimac.korina@gmail.com)

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Entrepreneurship

Korina Štimac

**INFLUENCE OF NONVERBAL COMMUNICATION ON  
BUSINESS RELATIONSHIPS**

Final paper

Osijek, 2020.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

- 1) Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
- 2) Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
- 3) Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
- 4) Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice:** Korina Štimac  
**JMBAG:** 0010217831  
**OIB:** 62554597543  
**e-mail za kontakt:** stimac.korina@gmail.com  
**Naziv studija:** Poduzetništvo  
**Naslov rada:** Utjecaj neverbalne komunikacije na poslovni odnos  
**Mentor/mentorica rada:** Izv.prof.dr.sc. Julia Perić

U Osijeku, 2020. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Utjecaj neverbalne komunikacije na poslovni odnos**

### **SAŽETAK**

Ovim radom biti će objašnjen značaj i utjecaj neverbalne komunikacije na odnos između poslodavca, potrošača, zaposlenika i ostalih sudionika poslovnog odnosa. Uspostavljanje odnosa putem neverbalne komunikacije vrlo je kompleksan proces te je potrebno istražiti čimbenike koji mogu dobro ili loše utjecati na pravilno ponašanje, odnosno na stjecanje povjerenja i poštovanja sudionika u poslovnom odnosu. Cilj rada je fokusiran na proučavanju značajki neverbalne komunikacije koje mogu svjesno ili nesvjesno utjecati na kupnju proizvoda ili na ishod poslovnog sastanka, primjerice. Ljudi mnoge geste uče iz socijalne sredine u kojoj žive i one odrastanjem postaju sve više kontrolirane, ponekad i manje primjetne. Ovim radom prikazani su neverbalni znakovi kojima sugovornici većinom nesvjesno daju do znanja na koji način razmišljaju i što će biti ishod komunikacije i prije nego što to izgovore na verbalan način.

**Ključne riječi:** neverbalna komunikacija, poslovni odnos, elementi komunikacije

## **Influence of nonverbal communication on business relationships**

### **ABSTRACT**

This thesis will explain the significance and impact of nonverbal communication on the relationship between employer, consumer, employee, and other business relationship participants. Building relationships through non-verbal communication is a very complex process, and it is necessary to explore factors that may positively or negatively affect proper behavior and influence the process of developing a confidence and respect for business partners. The aim of the paper is to focus on the study of non-verbal communication features that can consciously or unconsciously affect, for example, product purchase or the outcome of a business meeting. People usually learn gestures from their social network but with age those gestures become more and more controlled, sometimes even less noticeable. This paper presents the nonverbal features people usually use in order to present their own way of thinking and the outcome of communication even before they pronounce it verbally.

**Keywords:** non-verbal communication, business relationship, elements of communications

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. POJAM KOMUNIKACIJE .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Vrste komunikacija .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Komunikacija u organizaciji .....</b>	<b>5</b>
2.2.1 . <i>Tipovi komunikacijskih karaktera.....</i>	<i>5</i>
2.2.2 . <i>Neverbalni znakovi komunikatora .....</i>	<i>6</i>
<b>3.1. Uloga neverbalne komunikacije .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2. Razvoj neverbalne komunikacije kroz povijest .....</b>	<b>9</b>
<b>4. UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA POSLOVNI ODNOS .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1. Teritorij i osobni prostor .....</b>	<b>11</b>
<b>4.2. Rukovanje.....</b>	<b>13</b>
<b>4.3 Položaj tijela .....</b>	<b>16</b>
4.3.1 <i>Položaji ruku .....</i>	<i>17</i>
4.3.2 <i>Položaji nogu.....</i>	<i>18</i>
4.3.3 <i>Neverbalna komunikacija pogledom.....</i>	<i>19</i>
<b>4.5. Poslovno odijevanje .....</b>	<b>22</b>
4.5.1. <i>Poslovno odijevanje muškarca.....</i>	<i>25</i>
4.5.2. <i>Poslovno odijevanje žena.....</i>	<i>26</i>
<b>4.4 Mobilni telefon .....</b>	<b>27</b>
<b>5 PERCEPCIJA GRAĐANA O VAŽNOSTI NEVERBALNE KOMUNIKACIJE U POSLOVNIM ODNOSIMA .....</b>	<b>27</b>
<b>5.1 Predmet istraživanja .....</b>	<b>27</b>
<b>5.2 Metode istraživanja .....</b>	<b>28</b>
<b>5.3 Rezultati istraživanja .....</b>	<b>28</b>



5.4	Analiza rezultata istraživanja.....	33
6	ZAKLJUČAK.....	35
	LITERATURA .....	37
	Knjige i članci .....	37
	PRILOZI .....	40

# 1. UVOD

Proces komunikacije odnosi se na prenošenje poruke između sudionika. Iako se može učiniti da su upravo verbalni znakovi osnovni faktor uspješne komunikacije na uspješno, nepromijenjeno prenošenje poruke utječe veliki broj različitih čimbenika. Vrlo često upravo način prenošenja neke poruke može ostaviti značajno snažniji dojam na sugovornika i poboljšati ili pak ugroziti međuljudske odnose. Osim toga, važno je imati na umu da su jednosmjerne komunikacije zapravo neuspješne i da je povratna informacija sudionika u komunikacijskom procesu izrazito potrebna kako bi se interpretirala dobivena poruka. I u tom slučaju, povratna informacija ne mora biti samo u obliku verbalnih reakcija poput odgovora na pitanje ili čak postavljanja potpitanja. Neverbalnim znakovima poput kimanja glavom, smješkanja, tapkanja kemijskom olovkom o stol, promjenama u ponašanju i slično može se iščitati nečija poruka, a time i utjecati na (ne)uspješnost komunikacijskog procesa. Budući da je "čitanje" povratne informacije ključan element u stvaranju i unapređenju međuljudskih odnosa, ono može imati veliki utjecaj na uspjeh u raznim profesionalnim i poslovnim pothvatima.

Robinns (2009.) smatra da bi komunikacija bila uspješna, potrebno je shvatiti da svaka osoba drugačije percipira svijet te je potrebno iskoristiti tu spoznaju kao vodič za komunikaciju s drugima. Slijedeći navedenu misao tijekom rada, u prvom poglavlju će se definirati pojam i značenje komunikacije, te će se navesti vrste komunikacije. Također će se se objasniti komunikacija u organizaciji, te u skladu s tim i tipovi komunikacijskih karaktera. U drugom poglavlju će se definirati i objasniti neverbalna komunikacija. Treće poglavlje donosi elemente utjecaja neverbalne komunikacije na poslovni odnos, te se detaljnije opisuju različiti neverbalni znakovi poput teritorija i osobnog prostora, izraza lica, gestikulacije rukama, položaj tijela i slično. U četvrtom poglavlju govori se o poslovnom odijevanju kao neverbalnom obliku prenošenja poruke. U konačnici rada je detaljnije analizirano provedeno istraživanje na temelju mišljenja 48 ispitanika koji aktivno rade i svakodnevno se susreću se neverbalnom komunikacijom u poslu. Rad završava zaključnim razmatranjem.

## 2. POJAM KOMUNIKACIJE

Uspostavljanjem uspješne komunikacije stječe se povjerenje koje može na ljude utjecati vrlo pozitivno i privatno i poslovno, ovisno u kojoj situaciji se sudionici nalaze. Stoga, ako osoba tijekom komunikacije aktivno sluša i daje povratnu informaciju nastat će veliko zadovoljstvo među sugovornicima, a na temelju toga će se ostvariti i želja za daljnjom komunikacijom. Komunikacija kao takva stvara dozu poštovanja među sudionicima kojima je dano do znanja kako će njihove želje i potrebe opet biti poslušane. Takav način komunikacije je poprilično jednak i u poslovnom i u privatnom svijetu, no naravno, postoje razlike i pojedinosti na koje se mora obratiti pažnja. Komunikacija se dijeli u puno smjerova no najveća pozornost u ovom radu biti će usmjerena na neverbalnu komunikaciju u poslovnom odnosu.

Riječ komunikacija potječe od latinskog pojma *communicatio* što znači „priopćavanje“, „razgovor“ (Brozović i Kovačec, 2009). Dok se komunikacija kao pojam može objasniti na mnogo načina, najjednostavniji način je komunikaciju objasniti kao prijenos informacija među sudionicima. Tablica 1. sadrži neke od najčešće korištenih definicija komunikacije.

Tablica 1. Definicije komunikacije

Autor(i)	Definicija
Brozović i Kovačec (2019.)	Komunikacija je razmjena znakova i kombinacija znakova među ljudima odnosno jednom riječju, društvena komunikacija. U drugim aspektima može biti razmjena i kombinacija znakova u životinjskoj komunikaciji, i među tehničkim sustavima kao što je tehnička ili strojna komunikacija.
	U Shannon-Weaver modelu komunikacija se odnosi na sve procese s kojima ljudi utječu jedni na druge.
Hawes (2015.)	Komunikacija je strukturirano ponašanje u prostoru i vremenu sa simboličkom odrednicom.
Sunajko (2010.)	Komunikacija predstavlja „uspostavljanje informacijske veze između sustava koji imaju sposobnost primiti, memorirati, obrađivati i slati

	<p>signale, a to su raznovrsni mediji i sredstva, koji omogućuju različite oblike prijenosa informacija. Mediji za prijenos informacija jesu, primjerice, tinta putem koje se ispisuju određeni znakovi, zrak čijim se vibriranjem prenose akustični signali, električna struja čijim se impulsima prenose informacije u određenom kodu, svjetlost u optičkim kablovima ili svjetlovodima, i dr.“</p>
--	---

Izvor: Izrada autora

Osim navedenih, postoje i mnoge druge definicije u kojima su ključni pojmovi komunikacije navedeni kao proces, prijenos ili stvaranje značenja određene poruke prema sugovornicima. Uspješna komunikacija je ona koja kao rezultat svog komunikacijskog procesa ima unapređenje međuljudskih odnosa, poštovanje sudionika i njihovih stavova i mišljenja te ostavljen prostor za daljnje međusobno komuniciranje. Kako je prijenos informacije osjetljiv proces, bitno je izbjeći nepoželjne posljedice loše komunikacije koje mogu uzrokovati smanjenje samopoštovanja i samopouzdanja druge osobe te povlačenja iz komunikacije. Jedna od posljedica loše komunikacije je upravo to što ljudi ne komuniciraju dobro, a za to rijetko vide problem u sebi samima. Jurković (2012) smatra kako komunikacija predstavlja određeni proces, koji, kao i svaki drugi proces, ima određene faze kroz koje prolazi. U organizacijama koje imaju hijerarhijsko uređenje, komunikacija usmjerena prema zaposlenicima je efikasnija i redovitija u usporedbi s komunikacijom koja je usmjerena prema vrhu. Zaposlenici bolje razumiju svoje poslovne zadatke, nego što je to slučaj u organizacijama bez točno definiranog hijerarhijskog uređenja. Prema Jurković (2012) cijeli komunikacijski događaj se može zamisliti kao krug ili ciklus, a sam proces komunikacije se može definirati kao model strukturiran sudionicima u samom procesu. Komunikacijskim kanalom se odašilje kodirana poruka, te time započinje komunikacijski proces. Nakon slanja kodirane poruke, dolazi do dekodiranja i na kraju zatvaranja komunikacijskog procesa određenom povratnom vezom. Da bi uopće došlo do komunikacije Jurković (2012) navodi kako treba postojati svrha koja je izražena u obliku poruke koja se prenosi, te stoga komunikacija predstavlja proces u kojemu se informacija prenosi od jedne do druge osobe, s ciljem motivacije i utjecaja na ponašanje.

## 2.1. Vrste komunikacija

Komunikaciju ne karakteriziraju samo riječi. Uspješna komunikacija sadrži mnogobrojne različite znakove koji omogućuju bolju interpretaciju prenesene poruke. Najčešći nespozum, odnosno nerazumijevanja prenesenih poruka se događaju u pisanoj komunikaciji jer u takvoj komunikaciji ne postoji niti jedan drugi oblik komunikacije i lako se može dogoditi da sugovornik ne razumije poruku ili je u potpunosti krivo interpretira. Čerepinko (2012:34) navodi različite vrste komunikacije koje mogu utjecati na unapređenje odnosa među sugovornicima ili ga pak ugrožavati:

- verbalna komunikacija
- neverbalna komunikacija
- intrapersonalna komunikacija
- interpersonalna komunikacija
- grupna komunikacija
- javna komunikacija
- masovna komunikacija
- telekomunikacija

Verbalnom komunikacijom se odnos ostvaruje govorom i zapisom govora, dok se neverbalna komunikacija ostvaruje neverbalnim znakovima, odnosno kretnjama tijela i načinima ponašanja. Za intrapersonalnu komunikaciju karakteristično je da osoba komunicira sama sa sobom, to jest, razmišlja u sebi te rješava određene probleme u svojoj glavi pa je, prema tome, ta osoba u isto vrijeme i primatelj i pošiljalac poruke. Interpersonalna komunikacija se odnosi na proces komunikacije između dvije ili više sudionika ovisno o njihovoj udaljenosti. Bitna značajka interpersonalne komunikacije jest da je došlo do povratne informacije. Ukoliko je u komunikaciju uključeno više od tri osobe u tijeku je grupna komunikacija koja se u većini slučajeva događa ako je potrebno razmijeniti ideje i mišljenja te ostvariti zajednički dogovor i na temelju toga, zajednički cilj. Grupe mogu biti male ili velike. Ako se grupa ljudi poveća, a voditelj komunikacije i drugi sudionici u grupi imaju jednak zadatak i status, komunikacija prelazi u javnu komunikaciju. Pravi primjer javne komunikacije bila bi konferencija ili intervju gdje se razgovara o istoj temi i sudionici nameću svoja mišljenja i stavove. Poput javne komunikacije događa se i masovna komunikacija, ali razlika u ovoj komunikaciji je što većinom bude jednosmjerna ukoliko je medijski prijenos poruke putem radijskih i televizijskih program, novina, knjiga i drugog tiska. Iako za ovakav vid komunikacije nisu

karakteristične povratne informacije razvoj tehnologije (mobilni telefoni, elektronička pošta i najviše od svega, mnogobrojne društvene mreže) omogućio je slušateljima poruke u masovnoj komunikaciji davanje određene povratne informacije. Također, razvoj tehnologije kreirao je i novu vrstu komunikacije - telekomunikaciju. Telekomunikacija se javlja kao prijenos informacija preko medija kao što su signalni kablovi ili u obliku elektromagnetskih valova koji se u današnje vrijeme percipiraju pod nazivom Internet.

## **2.2. Komunikacija u organizaciji**

U organizaciji je od iznimne važnosti imati zdravu komunikaciju u kojoj poruka u jasnom, točnom i nepromjenjivom obliku dolazi do sugovornika. Uspješan komunikacijski proces u organizaciji pretpostavlja da voditelji, ali i zaposlenici znaju prepoznati najznačajnije karakteristike tog procesa te biti otvoreni za rješenja koja mogu pomoći u situacijama kada dođe do prekida transfera komunikacije. Iako se na razvoj tehnologije najčešće gleda pozitivno, dominacija e-mailova i smanjena razina komunikacije licem u lice najčešći su razlozi prekida u komunikacijskom procesu. U takvom slučaju pojedinci najrjeđe okrivljuju sebe i obično ne osjećaju dovoljno potrebu za unapređenjem vlastitih komunikacijskih vještina. Osim takvog stava postoje i druge različite barijere uspješnom komuniciranju poput nedostatka povratnih informacija, fizičkih barijera, nepažnje sugovornika, lošeg i isprekidanog izražavanja, prijevremene procjene i različito interpretiranje informacija. Također, od velike važnosti za kvalitetan komunikacijski proces imaju i međusobno uvažanje, poštivanje i razumijevanje sudionika. Ovo prvenstveno ovisi o tipovima komunikacijskih karaktera o čemu će više riječi biti u sljedećem potpoglavlju.

### *2.2.1 . Tipovi komunikacijskih karaktera*

Postoje različiti tipovi komunikatora, no prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008:43-44) jedna od najčešće korištenih tipologija komunikacijskih karaktera je:

#### 1. Agresivni tip

Ovaj tip osobe voli zahtijevati i naređivati, u njegovom rječniku ne postoje riječi "hvala" i "molim", nikada nije u krivu, optužuje i krivi druge oko sebe i nikada ne priznaje svoje pogreške. Agresivni tip napadno gleda u sugovornika sa agresivnom gestikulacijom te govori glasno i u većini slučajeva uvredljivo. Ima tendenciju prekidati sugovornika i ne slušati tuđe

argumente i informacije koje prima. Ukoliko sugovornik napravi pogrešku, agresivni tip osobe se neće usmjeriti na njeno ponašanje već će kritizirati osobu.

## 2. Submisivni tip

Osoba koja je tiha i većinu vremena ne gleda u oči vrlo je pasivnog karaktera. Takva osoba uglavnom šuti i rijetko govori o svojim željama, ali ako i priča, ne podiže glas te ne kaže puno korisnih informacija. Ne izražava svoje mišljenje, iskrene emocije, potrebe i probleme već obraća pažnju na tuđe probleme i osjećaje. Vrlo je osjetljiva i često se ispričava, u slučaju nastale pogreške ili nesporazuma brzo primijeti te prizna nastalu pogrešku.

## 3. Pasivno – agresivan tip

Kombinacija prva dva navedena tipa stvara osobu kojoj je karakter vrlo kompliciran jer je izvana poprilično smirena osoba koja ne pokazuje svoje prave osjećaje, premda iznutra "gori" i razmišlja agresivno. Ovaj tip osobe većinom ima sarkastično-ironične primjedbe i ima tendenciju optuživati druge za svoje frustraciju kao da su svi drugi krivi za ono što se njemu/njoj događa u privatnom i u poslovnom svijetu. Iako se uvijek smatra žrtvom i naravno, "uvijek mora sve sam/a raditi" ne pokazuje svoje prave osjećaje. Drugi naziv za takvu osobu može biti i "general poslije bitke".

## 4. Asertivan tip

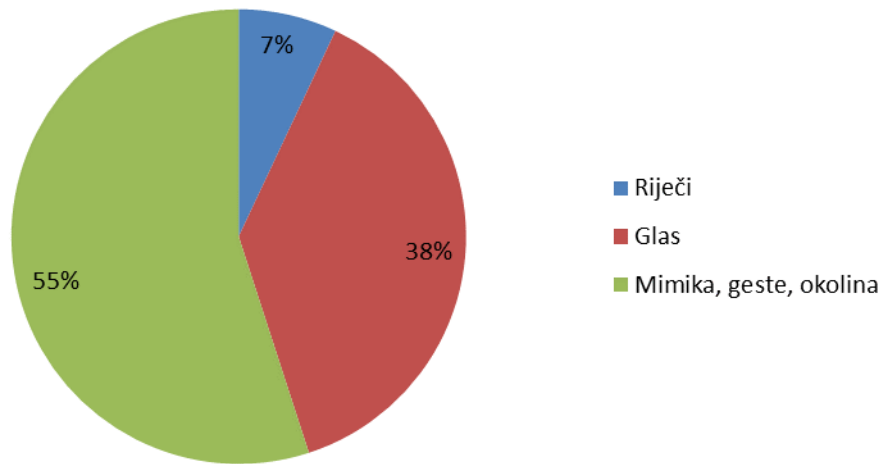
Najpoželjniji i najbolji tip osobe za rad u organizaciji bio bi asertivan karakter. Vrlo je jasan, govori konkretno i direktno, odnosno nema okolišanja u razgovoru. Osim što iskazuje svoja očekivanja i osjećaje, zna aktivno slušati i poštuje druge i tuđa mišljenja onoliko koliko očekuje da i drugi poštuju njega i njegova mišljenja. U slučaju pogreške preuzima odgovornost za svoje riječi i djela, a prema drugima izriče kritiku konstruktivno. Glas uvijek prilagođava situaciji i zna kontrolirati negativne osjećaje. Najvažnije od svega, aktivno sluša druge oko sebe.

### 2.2.2 . *Neverbalni znakovi komunikatora*

Za svakog od navedena četiri tipa komunikatora karakteristični su određeni oblici neverbalne komunikacije. Neverbalna komunikacija upotpunjuje verbalnu komunikaciju na način da dopunjuje značenje poruke te izražava stavove i emocije. Iako neizostavan dio komunikacijskog procesa neverbalna komunikacija ima dvojaku snagu – može unaprijediti međuljudske odnose ili ih, kočenjem dijaloga, ugroziti.

Na grafikonu 1 vidljivo je koliko određeni neverbalni znakovi imaju utjecaj na komunikacijski proces.

**Grafikon 1. Postotak utjecaja čimbenika na komunikaciju**



Izvor: izrada autora prema Glavaš (2016.)

Glavaš (2016.) navodi kako je istraživanjem dokazano da čak 55% utjecaja na komunikacijski proces ima neverbalna komunikacija, točnije vizualan izgled, geste, mimike te okolina. Nakon neverbalne komunikacije značajan utjecaj na uspješno prenošenje poruke ima vokalno izražavanje s čak 38%, a ono se odnosi na ton i visinu glasa. Najmanji postotak koji sudionici komunikacije primjećuju od čak 7% je sam sadržaj komunikacije što potvrđuje i stara poslovice koja kaže da „nije važno što se priča, nego kako se priča“.

Lamza-Maronić i Glavaš (2012:43) navode kako se i asertivnost, kao najpoželjniji tip komunikatora, može različito tumačiti, što prema autorima, prvenstveno ovisi o spolu određene asertivne osobe. U tom se smislu, muškarac koji je asertivan karakterizira kao snalažljiv i inteligentan, dok za ženu koja je asertivna autori tvrde kako je nepristupačna i tvrdoglava osoba, što se može vidjeti iz određenih gesta, držanja i položaja. Sve su to dijelovi neverbalnog izričaja koje je potrebno kontrolirati.

### **3. ZNAČENJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE**

Verbalni dio komunikacije se smatra vrlo važnim dijelom i razlogom ostvarenja poslovnog dogovora ili postizanja cilja jer se tim putem pružaju potrebne informacije poput cijene proizvoda, kvalitete, vremena isporuke pošiljke i slično, no najveći utisak na krajnji dogovor



ostavlja neverbalna komunikacija. Usmeno izražavanje se zamjenjuje neverbalnom komunikacijom, odnosno komunikacijom bez izgovorenih riječi. Neverbalnom komunikacijom se najčešće prenose stavovi, osjećaji, raspoloženja i mišljenja sugovornika koji se nalaze u komunikacijskom procesu. Konkretnije, snažnim rukovanjem ili toplim zagrljajem može se pokazati više nego primjerice, tapšanjem po leđima. Bognar (2019.) smatra kako izbjegavanje kontakta očima, znojenje ili blagi osmijeh govore puno više od izgovorenih riječi, a i poslovno odijevanje pa i ukrasi na radnom stolu također mogu biti značajni oblici neverbalne komunikacije.

### **3.1. Uloga neverbalne komunikacije**

Kako navode Lamza-Maronić i Glavaš (2008:24) važnost neverbalne komunikacije je u naglašavanju, podupiranju ili pak nadopunjavanju usmene komunikacije. Naime, kroz sklad govora tijela i usmenog izražavanja odražava se vjerodostojnost poslano poruke. Potrebno je napomenuti kako u slučaju ovakve vrste komunikacije, mogu postojati određeni problemi, kao što su strah, ljutnja ili pak predrasude i slično. Naime, Lamza-Maronić i Glavaš (2008:13) napominju kako često sugovornici nisu svjesni opasnosti nerazumijevanja ili krivog razumijevanja poruke, te opasnosti različitih nesporazuma koji mogu nastati uslijed neverbalne komunikacije, a posljedično ugroziti uspješnu komunikaciju. Prema autorima važnu ulogu u neverbalnoj komunikaciji imaju jačina i boja, te brzina i ritam glasa, jasnoća, melodija i slično.

U svakodnevnoj komunikaciji u organizaciji nije toliko važna titula koja se nalazi ispred imena sugovornika ili koja je specifikacija predodređena za neku osobu već imaju li osobe koje se nalaze u interakciji umijeće komuniciranja i razvoja odnosno poboljšanja međuljudskih odnosa. No kako bi se stekle vještine i izvrsno znanje prepoznavanja značenja svake komponente neverbalne komunikacije potrebno je, tijekom razgovora obraćati pažnju na neverbalne znakove kao kada se čita rečenica. Svaka kretnja mora biti povezana kako bi sudionik razgovora mogao uspješno poslati poruku nesvjesno ili čak, svjesno. Kao što je opće poznato, rečenica se sastoji od rečeničnih dijelova poput subjekta, predikata, objekta te priložnih oznaka i atributa. Pease (2012:32) smatra kako kretnje dolaze u "rečenicama" koje se nazivaju skupinama i redovito otkrivaju istinu o nečijim osjećajima i stavovima. Skupina kretnji, baš kao i rečenica u govoru, prema autoru mora sadržavati najmanje tri riječi kako bi se svaka (ne)izgovorena riječ mogla točno definirati. Prema tome, za uspješno tumačenje nečije poruke bitno je promatrati skupine neverbalnih znakova. Kako bi se neverbalna

komunikacija u poslovnoj interakciji pravilno razumjela, potrebno je tumačiti ju u kontekstu prilike unutar koje se sugovornici nalaze. Primjerice, ako se osoba nalazi nedjeljom u crkvi na Svetoj misi te drži sklopljene ruke, navedena gesta predstavlja pružanje odanosti Bogu, usmjeravajući molitve prema nebu. No, ako bi iste kretnje koristila osoba za sastankom ili u prostoriji punoj ljudi davati će do znanja kako je suzdržana, zabrinuta ili negativno raspoložena. Pease (2012:129) navodi istraživanje koje su proveli Nierenberg i Calero. Ova dvojica istraživača su u svom istraživanju o značaju sklopljenih ruku uočili da se u pregovorima ta kretnja često može protumačiti i kao frustracija i pokušaj osobe da obuzda, negativno raspoloženje ili zabrinutost. Osim isprepletenih prstiju stisnutih ruku postoje i druge varijacije navedene geste koja pružaju različita značenja.

### **3.2. Razvoj neverbalne komunikacije kroz povijest**

Od najranijih dana povijesti čovječanstva, nailazi se na tragove neverbalne komunikacije. Naime, čovjek se prvo služio neverbalnom komunikacijom kako bi iskazao svoje misli i stanja, no kako je vremenom to postalo nedostatno, zvuk je postao osnovni nositelj poruke. Dotada je imao obilježje podloge neverbalne komunikacije. Nastankom zvuka kao osnovnog nositelja poruke, došlo je do prve informacijsko-komunikacijske revolucije. Sva iskustva su bila prenošena govorom, te su se pohranjivala u ljudskom pamćenju. Na području komunikacija, najvažniji izum i otkriće u smislu alata putem kojih je došlo do nastajanja i širenja masovne komunikacije, bili su pismo i tiskarski stroj. Miletić (2012:65) navodi kako je to obilježilo drugu informacijsko - komunikacijsku revoluciju. Potrebno je napomenuti kako pojava pisma nije dovela do umanjenog značenja neverbalne komunikacije jer se upravo u doba pojave pisma razvijalo govorništvo u kojemu je do izražaja došla volja vladajuće manjine spram potlačene većine. U neverbalnoj komunikaciji su se očitovali utjecaj, ali i snaga retorike. U drugoj polovici 19. stoljeća kako navode Knapp i Hall (2010:22), pokušavale su se opisati kulture koje su se odnosile na tjelesne pokrete i geste, dok su 20. stoljeće obilježili elektronski mediji koji danas čine neizostavan dio ljudskog života, jer je upravo zbog visokih tehnologija došlo do velikog napretka i konačno treće informacijsko-komunikacijske revolucije. Tijekom prve polovine 20. stoljeća došlo je do pojedinačnih istraživanja odijevanja, govora, fizičkog izgleda, te lica, a tijekom 1950-ih godina značajno se povećao broj istraživanja koji se odnosio na neverbalno ponašanje, uslijed čega su izdane

brojne knjige o navedenoj temi. Istraživanja neverbalne komunikacije su se kroz povijest mijenjala na sljedeće načine:<sup>1</sup>

- od proučavanja situacija u kojima nema interakcije prema interaktivnim situacijama
- od proučavanja jedne osobe u interakciji, prema proučavanju oba sudionika
- od proučavanja jedne točke u vremenu do proučavanja promjena tijekom vremena
- od proučavanja pojedinačnog ponašanja do proučavanja složenog ponašanja
- od gledanja da se percipira sve što se događa prema prihvaćanju stajališta prihvaćanja da je potrebno znati više o tome kako ljudi tijekom interakcije percipiraju signale
- od perspektive o jednom značenju i jednoj nakani prema prihvaćanju stajališta da se pojavljuje i više značenja, te postoji više ciljeva
- od mjerne perspektive koja je isključivo fokusirana na učestalost i trajanje do perspektive koja uključuje pitanja koja se odnose na to na koji se način i kada neko ponašanje pojavljuje i drugo

Temeljem provedenih istraživanja o neverbalnoj komunikaciji kroz povijest čovječanstvo je došlo do mnoštva činjenica i zaključaka. Upravo iz toga razloga moguće je prepoznavanje namjere i utvrđivanje stavova sugovornika samo promatrajući kretnje tijela. Tijelo je sposobno pokazati emocije sugovornika kao što su strah, sreća, tuga i ostalo. Međutim, tijekom poslovnog odnosa potrebno je kontrolirati elemente neverbalne komunikacije poput poštivanja osobnog prostora, kretnji ruku, nogu, pogleda i pozicija tijela.

---

<sup>1</sup> Slap. Uvod u proučavanje neverbalne komunikacije. Naknada Slap. str.19.-22., Raspoloživo na: <http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/neverbalna%201.pdf>

## **4. UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA POSLOVNI ODNOS**

Neverbalna komunikacija očituje se na različite načine. Procesom poslovne komunikacije značajno upravljaju određene karakteristike kao što su:

1. fizička okolina - utjecaj teritorija i poštivanja osobnog prostora
2. fizičke značajke osobe - pogled, gestikulacije, izraz lica, položaj tijela, poslovno odijevanje i slično

Navedene značajke određuju i u kojem će smjeru krenuti i naposljetku, završiti komunikacija.

### **4.1. Teritorij i osobni prostor**

Tijekom života i od "malih nogu" roditelji uče djecu kako se ne smije prilaziti ljudima koje ne poznaju, kako nije pristojno s njima pričati niti ih grliti ili pružati ruku kako im ne bi bilo neugodno. Odrastanjem ljudima ulazi u svijest tko je blizak poput roditelja, rodbine ili najboljeg prijatelja i koga pojedinci mogu zagrliti, poljubiti ili kod koga mogu samo vrlo blizu stajati. . S druge strane, odrasli jasnije mogu prepoznati tko nije tako blizak, kao što su slučajni prolaznici na ulici ili poznanici na poslu. U susretu s ne bliskim osobama najčešće se stvara neugodnost prilikom bliskog susreta kao što je primjerice gužva u tramvaju ili na pješačkom prijelazu. U takvim situacijama ljudi najčešće okreću glavu i pogled od nepoznate osobe koja stoji do njih kako ne bi narušili vlastiti i tuđi osobni prostor.

Upravo taj osobni prostor je jedna od četiri osobnih zona koji pojedinac smatra svojim teritorijem te ga doživljava kao da je riječ o dijelu njegova tijela. Salak i Carević (2013:81) navode kako se udaljenosti osobnih zona razlikuju od države do države, ovisno o gustoći naseljenosti mjesta u kojem osoba odrasta, a svijest o navedenim udaljenostima osoba stječe do svoje dvanaeste godine. Pease (1991.) osobni prostor dijeli na četiri zone.

- 1) Intimna zona – između 15 i 45 centimetara

Ova zona je najznačajnija jer je to zona koju osoba čuva kao da je njeno osobno vlasništvo. Intimnoj zoni dozvoljen pristup jedino mogu imati ljudi koji su emocionalno bliski sugovorniku a to uključuje ljubavnike, bračne partnere, djecu, bliske prijatelje i rođake. Ulazak u ovu zonu nije preporučljiv tijekom poslovnog odnosa jer najčešće uzrokuje nelagodu pa se sam komunikacijski proces neće shvatiti ozbiljno, a mogao bi rezultirati i

opomenom ili kaznom. Ulaskom u intimnu zonu uvelike se narušava mirno stanje osobe te je moguće nenamjerno izazivanje osjećaja straha.

## 2) Osobna zona – između 46 cm i 1.22 m

Osobnom zonom smatra se udaljenost koja se često manifestira na događanjima poput uredskih zabava, domjenaka, društvenih događaja te prijateljskih okupljanja. Prilikom upoznavanja zaposlenika i stjecanja povjerenja zone se smanjuju što uzrokuje razgovor unutar osobne zone u kojoj su sugovornici opušteniji i manje kontroliraju osobnu neverbalnu komunikaciju. U ovoj zoni se pokazuje i više kretnji koje daju do znanja kako se sugovornici osjećaju te koji stav imaju o određenoj temi.

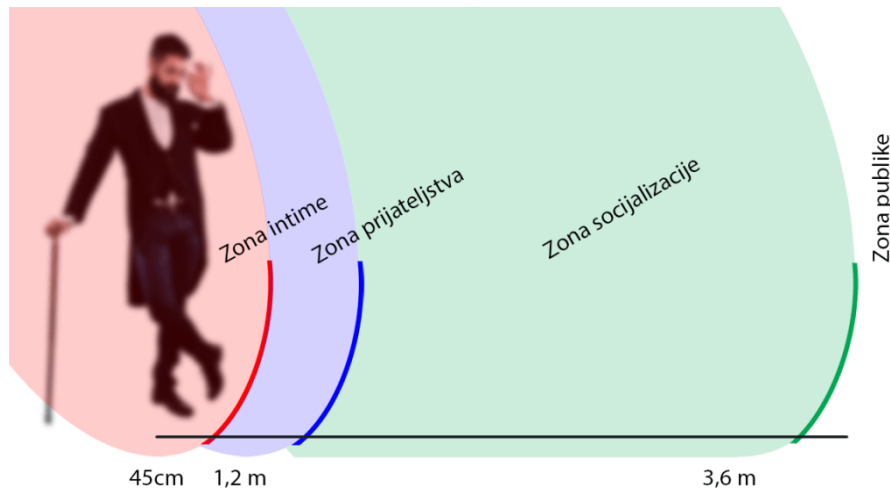
## 3) Društvena zona – između 1.22 i 3.6 m

Ova zona predstavlja razmak na kojem se „drže“ stranci, poput vodoinstalatera ili stolara koji obavljaju popravke u našem domu, pošтари, mjesni trgovci, novi zaposlenici i svi ostali ljudi koji se ne ubrajaju u krug dobrih poznanika. Primjerice, ako se prema novom zaposleniku ostali ponašaju "hladno", to nije iz razloga jer im se novi zaposlenik ne sviđa već ga zapravo drže u društvenoj zoni dok ga bolje ne upoznaju. Što se više budu upoznawali, razmak u zonama će se smanjivati te će naposljetku doći do osobne zone ili moguće i do intimne zone.

## 4) Javna zona – više od 3.5 metara

U javnoj zoni se osoba osjeća najugodnije jer stoji na takvoj udaljenosti koja ne zadire u društveni, osobni pa ni intimni prostor pojedinca. U ovoj zoni se govornik obraća velikoj skupini ljudi. Nakon nekoliko trenutaka održavanja javne zone odnosno bivanja u međusobnoj prisutnosti ostvaruje se kontakt putem rukovanja i daljnje komunikacije. Primjer javne zone može biti odnos između prodavača i kupaca. Komunikacija tijekom prodaje sadrži šest koraka koja se sastoje od pristupa, razgovora, pokazivanja, potvrde, pregovaranja i zaključivanja prodaje. Održavajući određenu udaljenost prilikom pristupa stvoriti će povjerenje u kupcu ili zaposleniku te neće biti prisutan osjećaj napada već će postepenim smanjenjem zona biti stvorena komunikacija s povjerenjem.

**Slika 1. Zone osobnog prostora**



Izvor: <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/>

Dakle, prilikom upoznavanja potrebno je voditi računa o zonama osobnog prostora, kao što su zona intime, osobna zona ili zona prijateljstva, društvena zona ili zona socijalizacije i zona publike ili javna zona koje je moguće vidjeti i na slikovitom prikazu na slici br. 1. U navedenim je zonama potrebno imati na umu ranije spomenutu prikladnu udaljenost koje se potrebno držati.

## **4.2. Rukovanje**

Premda sudionici tijekom poslovne komunikacije svjesno ne obraćaju izričitu pozornost na položaje ruku niti položaje dlanova, gestikulacije rukama uvelike djeluje na tijek i smjer razgovora te na postizanje krajnjeg dogovora. Jaki stisak tijekom rukovanja, ruke u džepovima, držanje prekrivenih ruku preko prsa ili otvaranje dlanova tijekom razgovora imati će nesvjesni utjecaj na ostavljanje dojma i prilagođavanje komunikacije prema sugovorniku kako bi se uspio postići zajednički cilj.

Pease i Pease (2012:43) navode kako prodavače uče da promatraju kupčeve dlanove dok objašnjava ili navodi zamjerke zašto ne može kupiti proizvod. Prema autorima osoba koja iznosi valjane razloge obično ima otvorene dlanove. Kada osoba nešto iskreno objašnjava najčešće se služi rukama i pokazuje dlanove, dok će netko tko ne govori istinu po svoj prilici dati isti usmeni odgovor, ali će sakriti ruke.

Ostavljanje prvog dojma od iznimne je važnosti, pogotovo tijekom upoznavanja sugovornika kojima je cilj stvaranje kvalitetnog poslovnog odnosa. Pristupom, govorom tijela i naposljetku, rukovanjem u prvih 15 do 30 sekundi ostavlja se prvi dojam za koji ne postoji

druga prilika. Stanković (2009) objašnjava kako stisak ruke, posebice u poslovnoj komunikaciji treba biti čvrst i odlučan. Za prve dojmove se može reći da su još i "ljubav na prvi pogled" poslovnog svijeta te bitno utječu i određuju ishod razgovora. Budući da je rukovanje bitan čimbenik u ostavljanju prvog dojma, kada je riječ o poslovnim situacijama bitno je znati je li rukovanje u tom trenutku primjereno ili ne. Ukoliko je, tada treba znati prepoznati nekolicinu načina rukovanja kako bi se unaprijedio osobni ugled i uvidio smjer razmišljanja drugih sudionici razgovora.

Pease i Pease (2012:49) navode kako se prodavači podučavaju da iniciranje rukovanja s kupcem kojem su došli nenajavljeni ili nepozvani može izazvati negativan učinak jer kupac možda ne želi susret i osjeća se prisiljenim na rukovanje. U takvim situacijama prodavači bi trebali pričekati da suprotna strana prva pruži ruku, a ako ju ne dočekaju onda u znak pozdrava trebaju samo kimnuti glavom. Iako je uvriježeno mišljenje da je čvrst stisak ruke jedini najbolji način rukovanja postoje i ostali načini rukovanja koji mogu unaprijediti ili pak i ugroziti međuljudske odnose:

#### *Dominantno rukovanje*

**Slika 2. Dominantno rukovanje**



izvor: <https://extranewsfeed.com/handshake-politics-how-world-leaders-get-the-upper-hand-c7b42c64917f>

Drugim riječima dominantno rukovanje naziva se još i rukovanje "gornje ruke". Ukoliko osoba pri rukovanju, kao što je vidljivo iz slike 2., okrene ruku čak malo dlanom prema dolje, postiže dominantan položaj kojim priopćava kako će ta osoba voditi glavnu riječ. Odnosno, dlanom okrenutim prema dolje, kako navodi Pease (2013.) postiže se autoritet koji ukazuje na to koliko je informacija ili zadatak važan. U radnoj sredini najčešće su nadređeni ti koji se rukuju na ovaj način čime ukazuju na to da zaposlenik mora poslušati nadređenog. Žene, pak,

u društvenim situacijama obično koriste mekaniji stisak pri rukovanju za razliku od muškaraca kako bi pokazale svoju ženstvenost. No, kada je riječ o poslovnim situacijama takvo rukovanje može imati negativan utjecaj jer žena u tom slučaju možda neće biti ozbiljno shvaćena u pregovorima. Stoga je važno pri rukovanju prilagoditi jačinu stiska ruke i voditi brigu o položaju dlana kako bi se uspjela pokazati moć. Također postoje načini kako spriječiti navedeni pristup i na temelju toga, izjednačiti nadmoć koju pruža osoba dominantnim rukovanjem. Prema Pease (2012.) postoje dvije tehnike ispravljanja nadmoći:

- *Tehnika "iskorak lijevom nogom"* – Osobu, koja voli pokazati svoju moć i odlučno koristi dominantan položaj, neće biti jednostavno vratiti dlan u ravnopravan položaj. Ovaj pokušaj bi mogao biti i vrlo očigledan u tijeku rukovanja jer 90 posto ljudi refleksno pružanjem desne ruke naprave iskorak i desnom nogom. Kako bi pokušaj vraćanja ravnopravnosti među sugovornicima prošao što neprimjetnije, ovu tehniku je potrebno uvježbati. Osoba koja pokušava neutralizirati nečiju moć treba napraviti iskorak lijevom nogom prilikom pružanja ruke, zatim korak desnom nogom što utječe na ulazak osobe u intimni prostor. Na kraju je potrebno privući lijevu nogu prema desnoj te protresti ruku i na taj način postiže se ispravljanje ili čak okretanje ruke druge osobe u pokoran položaj.
- *Tehnika "ruke gore"* – ovom tehnikom stvara se "dvoručni stisak" (slika 3). Drugim riječima, ukoliko osoba krene u položaj za dominantno rukovanje potrebno je prilikom rukovanja uzvratiti sa rukom okrenutom dlanom prema gore, a zatim odmah nakon toga položiti drugu ruku preko njegove kako bi se ispravio položaj ruku.

**Slika 3. Dvoručni stisak**



Izvor: : <https://www.24sata.hr/lifestyle/naucite-procitati-znakove-sto-rukovanje-moze-reci-o-ljudima-625437>



## *Pokorno rukovanje*

**Slika 4. Pokorno rukovanje**



Izvor: <https://www.24sata.hr/lifestyle/naucite-procitati-znakove-sto-rukovanje-moze- reci-o-ljudima-625437>)

Rukovanje u situacijama u kojima osoba drugoj osobi želite prepustiti kontrolu ili, pak, omogućiti da ima osjećaj kako vlada situacijom karakterizirano je pružanjem ruke dlanom okrenutim prema gore. Ovakvo rukovanje iskaz je pokornosti i poznato je pod pojmom položaj „prosjak“ (slika 4). Prema portalu Moj posao (2017.) takvim pristupom prodavač može pružiti kupcu osjećaj kontrole. Kupac će, u toj situaciji, osjećati da vlada situacijom i da neće donijeti krivu odluku, odnosno da prodavač neće imati značajan utjecaj na krajnju odluku kupnje.

## *Ravnopravno rukovanje*

Takozvana "zlatna sredina" omogućava stvaranje prisnosti prilikom rukovanja. Prvo je važno pobrinuti se da su dlanovi sudionika u okomitom položaju kako se ni jedan ne bi našao u dominantnom ili pokornom položaju. Drugo po važnosti je jačina stiska ruke. Dakle, ukoliko se jačina stiska mjeri od 1 do 10, pri čemu jačina stiska prve osobe iznosi 9, a druge osobe otprilike 7. Stisak prve osobe se mora smanjiti za 20 posto i obrnuto.

### **4.3 Položaj tijela**

Kako bi pojedinac ostavio što bolji dojam kod sugovornika mora voditi računa o položaju tijela. Položaji ruku, nogu i pogled vrlo su važni elementi koji mogu ostaviti pozitivan ili negativan dojam. U većini slučajeva ako je komunikacija pozitivna i ide u dobrom smjeru,

sugovornici će zauzeti sličan položaj tijela, dok u negativnoj situaciji često sugovornik "zatvara" svoje tijelo i pokazuje svoju distanciranost prekriženim rukama i odmicanjem.

#### 4.3.1 Položaji ruku

Položaj ruku je iznimno bitan kod neverbalne komunikacije. Naime, iz navedenog se položaja može spoznati raspoloženje pojedinca.

##### – *Prekrižene ruke*

Prebacivanjem ruku preko prsa osoba nesvjesno stvara zapreku i daje do znanja kako se pokušava udaljiti od onoga što smatra prijatnom ili neželjenom situacijom. Znači kada je čovjek napet, negativno raspoložen ili čak obrambeno raspoložen, velika je vjerojatnost da će čvrsto prekriziti ruke na prsima kako bi pokazao da se osjeća ugrožen. Tim činom osoba automatski "zatvara" sebe i informacije koje mu dolaze od strane druge osobe ne dolaze do izražaja koliko bi trebale, te obraća manje pozornosti na ono što je izrečeno. Stoga se savjetuje kako je u poslovnim uredima potrebno imati stolice s naslonjačima za ruke kako sudionicima razgovora ne bi na pomisao došla ideja da prekriže ruke jer s time ograničavaju sebe od drugih osoba. Pease i Pease (2012:94) navode nekoliko rješenja za prekidanje tog položaja. Autori navode kako se slušatelju može dati da nešto drži u ruci ili da nešto radi. Primjerice, olovka, knjiga, brošura, uzorak ili pisani test prisiljavaju osobu da se nagne naprijed i rasklopi ruke. Autori navode kako prodavače i pregovarače obično uče da je čak sigurnije prekinuti prezentaciju nekog proizvoda ili zamisli sve dok se ne otkrije razlog zašto je potencijalni kupac prekrižio ruke. Kupčeve prekrižene ruke mogu biti jasan znak da prema onome što prodavač prezentira gaji negativne osjećaje, a ako to prodavač ne otkrije, smatraju autori, neće doći do ostvarenja cilja.

Ukoliko se dogodi situacija gdje se stvaraju poznanstva između šefa odnosno direktora i novih zaposlenika najčešći ishod će biti dominantno rukovanje od strane direktora te stajanje u ispravnom položaju s rukama na leđima ili jednom rukom u džepu, dok će zaposlenici vrlo vjerojatno prekriziti ruke jer se osjećaju nervozno i pokorno pred direktorom. No dogodi li se situacija u kojoj se direktor upoznaje i dominantno rukuje sa osobom koja ima sličan položaj i moćan stav kao direktor najvjerojatnije je da će mlađi direktor prekriziti ruke preko prsa ali sa okrenutim palčevima prema gore. Pokazivanje palčevima je, smatra Pease (2012:35) pozitivna kretnja, kroz koju se može iskazati nadmoć i samosvjesnost, ali, u nekim

slučajevima, i agresivnost. Ovakvom položaju ruku pribjegavaju ljudi koji su u odjeći koja iskazuje visoki položaj ili muškarci kada se nalazi u društvu žene koja ga privlači.

– *Ruke tijekom pregovora*

Kako bi se tijekom poslovne komunikacije između zaposlenika i nadređenog ili prodavača i kupca provjerila reakcija na ponudu i u isto vrijeme spriječilo odbijanje, potrebno je prilagođavati tijek komunikacije prema promatranim kretnjama tijela i gestama ruku. Situacije poput stavljanja ruku na stol prilikom ispijanja kave, čaja ili vode nesvjesno daju do znanja prodavaču i nadređenom o čemu zaposlenik ili kupac razmišlja te da li se slaže sa idejom ili nije otvoren za prihvaćanje ponude. Prema Pease (2012:101), dobar indikator je li osoba uvjeren u ono što joj sugovornik govori je i mjesto gdje spusti čašu neposredno nakon što je otpila iz nje. Naime, ukoliko osoba oklijeva ili osjeća negativan stav i nesigurnost prema onome što joj se govori, čašu će spustiti na suprotnu stranu svog tijela, istovremeno jednom rukom stvarajući zapreku, dok u slučaju ako osoba prihvaća ono što čuje, čašu će staviti ustranu od svog tijela, pritom iskazujući prihvaćanje i otvorenost.

#### 4.3.2 *Položaji nogu*

Prilikom komuniciranja se nesvjesno ili čak svjesno prenosi najveći utjecaj na drugu osobu putem neverbalne komunikacije. Naravno da je moguće kontrolirati izraze lica, geste, ruke, dlanove i slično no što je sve veća udaljenost od mozga osoba je manje svjesna kontrole tijela. Stoga, najveću kontrolu osoba usmjerava na pokrete i grimase lica, nakon lica slijede ruke i dlanovi a potom prsa i trbuh. Međutim, najmanju pozornost tijekom komunikacije osoba obraća na svoje noge i stopala. I zbog tog razloga, istraživanja pokazuju da su noge najiskreniji dio tijela. Stoga nije rijetka pojava u poslovnim uredima vidjeti masivan radni stol koji skriva noge jer su noge i stopala uistinu važan izvor informacija o nečijem raspoloženju.

Primjerice, žena se može doimati smirenom i staloženom, ali prekrižene ili upletene noge usmjeravaju na sasvim drugu pomisao, a to je da se osjeća plahom, stidljivo, nepristupačnom.

Prema Pease (2002:27) postoje četiri osnovna stajanja položaja na koja se trebaju obraćati pozornost:

- 1 **Stav pozor** - takav stav otkriva neutralno stajalište, odnosno ne pokazuje ni želju za odlaskom niti za ostankom. Najčešće ga koriste mlađi časnici prilikom obraćanja starijim časnicima ili zaposlenici tijekom razgovora sa šefom.
- 2 **Raširene noge** - muškarci najčešće zauzimaju pozu raširenih nogu kojom pokazuju stav i jasno šalju poruku da ne namjerava nikamo otići. Koriste ju kako bi istaknuli svoj dominantan stav jer isticanjem područja prepona čini muškarca muževnijim i sigurnijim u svoje odluke.
- 3 **Noga u iskoraku** - Položaj poput prebacivanja težine sa jedne noge na drugu, odnosno na kuk i jednom nogom u iskoraku osoba otkriva svoje neposredne namjere na temelju usmjerene noge kojom pokazuje kamo želi poći. U većini slučajeva tijekom poslovnih sastanaka ukoliko se namjesti noga u iskoraku, noga osobe bude usmjerena prema najzanimljivijoj ili najprivlačnijoj osobi prema kojoj osoba ima najviše povjerenja. Ako nema takve osobe, onda je noga okrenuta prema izlazu spremna za odlazak u bilo kojem trenutku kada se pruži prilika.
- 4 **Prekrižene noge** – prekrižene se noge smatraju znakom obrambenog stava, odnosno pokoravanja ili zatvorenosti. Drugim riječima, ako osoba zauzme položaj sa prekriženim nogama pokazuje kako ima manjak samopouzdanja i otkriva svoje negativne osjećaje što za posljedicu ima vrlo obrambeni stav. Osim prekriženih nogu dok osoba stoji, postoje i varijacije prekriženih nogu dok osoba sjedi kao što su europski položaj prekriženih nogu i američki položaj prekriženih nogu u obliku broja četiri. Ukoliko osoba ima prekrižene noge na "europski" način tijekom poslovnih komunikacija u većini slučajeva manje prihvaća prijedloge, izgovara kraće ali jasne rečenice i prisjeća se manje pojedinosti o onome o čemu se razgovara za razliku od osobe koja sjedi otvorenog stava i otvorenih dlanova. Međutim, ako osoba ima položaj prekriženih nogu prema "američkom" stilu to više daje do znanja da je osoba dominantnija, svadljiva i borbena, nego što je plaha i zatvorena. Kako navodi Pease (1991:85), tijekom prodaje se, u slučaju da kupac zauzima navedeni stav, ne preporučuje pokušati zaključiti posao i postaviti pitanje narudžbe. Trgovac bi u ovom slučaju, nagnuvši se naprijed, trebao postaviti otvoreno pitanje, s dlanovima koji su okrenuti prema gore i zatražiti mišljenje kupca.

#### 4.3.3 *Neverbalna komunikacija pogledom*

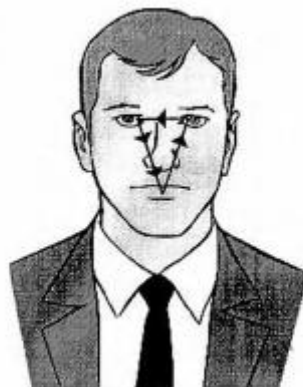
„Oči mogu uputiti najiskreniji i najtočniji od svih signala ljudske komunikacije, jer su oči žarišna točka na tijelu i zjenice rade neovisno o njemu.“ (Atma, 2018.) Oči se smatraju

moćnim neverbalnim signalom koji daje veliki izvor informacija na način da pri tome regulira tijek komunikacije. Govornici koji su sigurni u sebe, koristit će kontakt očima, te će ostaviti dojam zainteresiranosti za međusobnu interakciju, dok u slučaju ako govornik skriva svoj pogled, navedeno može biti znak neugode. Ako pak govornik tijekom interakcije ne gleda sugovornika u oči, ono se može shvatiti kao protivljenje sugovorniku, neprihvatanje naredbi sugovornika ili pak kao negativan stav. Prilikom kontakta očima mora se pripaziti i na duljinu pogleda. Obično kontakt očima traje kratko, od 1 do 3 sekunde ali u tih par sekundi ostvari se dovoljno komunikacije i znakova kojima se daje do znanja je li u tom trenutku osobi neugodno, sviđa li joj se ideja, odluka, proizvod ili ne. Postoje mnogi načini pogleda s kojima osoba pruža različite informacije poput pogleda prema gore i postrance koji upućuje na pokoravanje i poticanje suosjećanja sa osobom, a najčešće ga koriste žene.

Prema Rijavec i Miljković (2002:41-42) postoje tri osnovna načina pogleda:

1. **Društveni pogled** - područje trokuta ispod linije sugovornikovih očiju do sugovornikovih usta naziva se društvenim pogledom jer u 90 posto vremena tijekom društvenih odnosa se gleda u navedeni trokut (slika 5). Sugovornik tijekom takve komunikacije ne doživljava komunikaciju niti osobu nasilnom, već osjeća prijateljsko okruženje. Navedeni princip pogleda se ne preporuča tijekom poslovnih komunikacija kako se sugovornik ne bi opustio te dobio poriv za preuzimanjem potpune kontrole.

**Slika 5. Društveni pogled**

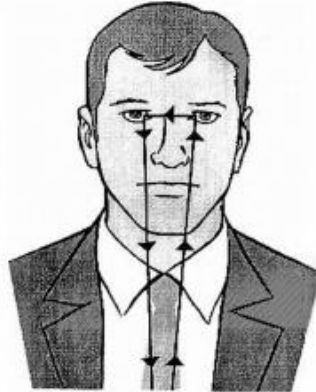


Izvor: Rijavec; Miljković, 2002:41

2. **Intimni pogled** - obuhvaća trokut koji se proteže od očiju do ispod brade i ostalih dijelova sugovornikovih tijela (slika 6). Tim pogledom se većinom služe žene i muškarci kako bi pokazali da im se druga osoba sviđa, a znaju da će dužim pogledom uzvratiti

zanimanje. No takav pogled može biti vrlo neprikladan pri poslovnim odnosima kao što su intervju za posao, prodaja ili poslovni sastanak, čak bi mogao uzrokovati za posljedicu odlazak nezadovoljnog sugovornika i neuspjeli dogovor.

**Slika 6. Intimni pogled**



Izvor: Rijavec; Miljković, 2002:42

3. **Moćan (poslovni) pogled** - usmjeravajući pogled na područje trokuta na čelu sugovornika, odnosno iznad sugovornikovih očiju uzrokuje stvaranje ozbiljne, profesionalne atmosfere gdje sugovornik osjeti poslovni duh tijekom komunikacije (slika 7). Između ostalog, može se koristiti i kada je potrebno sugovorniku dati do znanja da ga ne može preplašiti ili voditi kontrolu nad cijelom situacijom, već da su svi sugovornici jednako važni.

**Slika 7. Moćan pogled**



Izvor: Rijavec; Miljković, 2002:41

Prema Pease (2012:181), mnogi su naučeni da u slučaju razgovora za posao ili kod prodajnih prezentacija, trebaju uspostaviti snažan kontakt pogledom sa ispitivačem i zadržati ga sve dok ne sjednu, no navedeno stvara poteškoće ispitivaču i ispitaniku. Naime, muškarac ima naviku pogledati ženine noge, kosu, oblik tijela kao i cjelokupan nastup. Zadržava li žena njegov pogled, ograničava ga u tome, te će ju ispitivač, u namjeri da ne bude u tome uhvaćen, kradomice pogledavati, što će ga, u konačnici, udaljiti od intervjuiranja. Dužim pogledima može se nenamjerno postići krivi dojam što može navesti sugovornika da ponovno promisli o svojoj želji i potrebi koja se postiže tijekom poslovnog odnosa. Osim toga, držanjem pogleda par sekundi duže nego što je inače prihvatljivo prema osobi višeg statusa, primjerice šefu, može se dati do znanja o jasnom neslaganju za rečenu informaciju. Pošto je takav pogled vrlo osjetljiv, smije ga se koristiti samo nekoliko puta ukoliko se želi zadržati posao.

#### **4.5. Poslovno odijevanje**

Odjeća predstavlja način komunikacije, te se kroz nju šalje poruka o stavu pojedinca. Obzirom da neverbalna komunikacija znatno više izgovori i prenese nego verbalna komunikacija potrebno je voditi računa o svim njenim oblicima pa i samom poslovnom odijevanju.

Poslovnim odijevanjem osoba ostavlja dojam sugovorniku o svojim stavovima i ponašanju. Za svaku situaciju u kojoj se osoba pronade potreban je određeni kodeks oblačenja budući da su istraživanja pokazala kako mnogi ljudi stvaraju pretpostavke na temelju odjeće koju osoba nosi. Stoga postoji nekoliko definiranih pravila oblačenja kao što su ležerni kodeks odijevanja, poslovni ležerni kodeks odijevanja, "smart casual" i formalni poslovni kodeks odijevanja. Od iznimne važnosti pri svakom kodeksu odijevanja je voditi brigu o tome kako je odjeća čista, oprana i uredno opeglana. Potrebno je obratiti pozornost na jednostavnost odjeće jer ona kao takva daje dojam profesionalnosti, dok su duge naborane haljine i hlače kontradiktorne tome. Osim na izgled odjeće potrebno je paziti i na izbjegavanje sjajnog i velikog nakita te jakih parfema i dezodoransa. Klančir (2014) smatra kako se mora voditi računa i o noktima i o koži, koji moraju biti čisti i njegovani. Prema autoru upravo su nokti i koža ogledalo brige o vlastitoj higijeni i izgledu te da neuredni nokti i nenjegovana koža itekako mogu odvratiti pozornost sa teme komunikacije koja se odvija tijekom poslovnog sastanka.

Ležerni kodeks odijevanja uključuje odjeću poput traperica, kratkih hlača, vrlo neformalnih hlača, sportskih tenisica, sandala i slično što omogućuje zaposlenicima da se osjećaju vrlo ugodno tijekom obavljanja posla (slika 8). Ipak, neka poduzeća, čak i ako nemaju označen formalni kodeks oblačenja, ne dopuštaju nositi odjeću sa riječima, pojmovima ili slikama koji se, prema Klančiru (2014.) mogu smatrati uvredljivima za druge.

**Slika 8. Ležerni kodeks**



Izvor: <http://profimpressions.com/blog/when-is-casual-too-casualcorporateimage/>

Malo napredniji i poslovniji kodeks odijevanja odnosi se na poslovni ležerni ("*business casual*") kodeks odijevanja koji isključuje sportske tenisice i kratke hlače (slika 9.). Navedenim kodeksom zaposlenici oblače ležerne cipele uz košulju dugih ili kratkih rukava s ovratnikom, veste i suknje koje su dužinom do koljena ili ispod njega.

**Slika 9. Poslovni ležerni kodeks**





Izvor: <https://www.thebalancecareers.com/business-casual-dress-code-4051117>

Heathfield (2009.) navodi još jedan način poslovnog oblačenja pod nazivom "*smart casual*" (slika 10). Ovakav način oblačenja, prema autorici dopušta ženama i muškarcima slobodu prilikom poslovnog odijevanja radi osobnog ukusa što uključuje nošenje kravate, nakita, poslovnih hlača i suknji te vesti na kopčanje.

**Slika 10. Smart casual**



Izvor: <https://www.thetrendspotter.net/the-smart-casual-dress-code-how-to-look-effortlessly-cool/>

Formalni poslovni kodeks karakterizira, prema Klančiru (2014.), obavezno oblačenje odijela, sakoa uz klače ili suknju, pristojnu haljinu ili košulju koja ne otkriva dekolte, leđa i ostale dijelove tijela koji nisu primjereni za vidjeti tijekom poslovnog sastanka (slika 11.).

**Slika 11. Formalni kodeks**



Izvor: <https://www.atriumstaff.com/business-attire-what-to-where-and-when-to-wear-it/>

#### 4.5.1. Poslovno odijevanje muškarca

Iako kodeks poslovnog odijevanja nalaže košulju, hlače i dobro izabrane kravate koja će biti kooperativna sa izborom odijela izgleda jednostavnije od odabira odjeće za ženu, ipak to uistinu nije lak posao. Međutim, koliko god stare poslovice tvrde da odijelo čini čovjeka to ne mora nužno značiti da sve treba biti strogo po pravilima. Prije svega, potrebno je da muškarac bude brižno njegovan što se, primjerice, može postići oblikovanjem brade.

Radić (2017.) navodi neka osnovna pravila poslovnog odijevanja za muškarce:

- Odijela: crna, siva i tamnoplava.  
Duljina hlača treba sezati do polovine stražnjeg dijela cipela.
- Košulje: bez naglašenih uzorka ili intenzivnih boja.  
Ovratnik muške košulje treba viriti iznad ovratnika sakoa otprilike jedan centimetar.  
Rukavi košulje moraju viriti ispod sakoa otprilike dva centimetra.  
Manšete moraju biti dovoljno uske da se rukavi kod podizanja ruke ne povlače gore.  
Ispod košulje se preporučuje nositi uske bijele majice sa kratkim rukavima.
- Cipele moraju biti čiste, iščetkane i ulaštene, uredno vezanih vezica, tamnijih boja.  
Glavno je pravilo da muškarci uvijek imaju čarape koje sežu preko listova.
- Kravata je odjevni dodatak koji najjače ocrta ukus i osobnost onoga tko je nosi.  
Ukoliko se nosi kravata, treba obratiti pozornost na njeno vezanje.  
Dužina kravate ne smije dosezati ispod razine kopče remena.  
Igla za kravatu je u visini trećeg dugmeta košulje, brojano odozgo.
- Poslovna torba - najčešći odabir su kožna torbe crne, sive ili smeđe boje.
- Remen - čistih linija

Osim toga, potrebno je obraćati pozornost na detalje koji se mogu smatrati neumjesnim jer se zbog njih muškarca tijekom poslovnih sastanaka neće shvatiti ozbiljno. Primjerice, odijevanje kratkih hlača za ured nije pametan potez, kao ni šaljive kravate za sastanak. Šaljive kravate treba ostaviti za domjenke gdje je atmosfera opuštenija i nije potrebna prisutnost visokog profesionalizma. Također je potrebno za ured izbjegavati svilene košulje, jarke boje, velike satove, rasparene čarape i sportske tenisice.

#### *4.5.2. Poslovno odijevanje žena*

Kodeks odijevanja za žene može biti vrlo kompliciran, no najbolja opcija izabira odjeće za sastanke i ured je jednostavna odjeća neutralnih boja koja ima dašak elegancije, praktičnosti i trenutnih modnih trendova. Na taj način žene bivaju ozbiljno shvaćene održavajući dobru reputaciju i na posljeticu, time stječu poštovanje od kolega.

Kao i kod poslovnog odijevanja muškaraca, postoje i određena pravila kojih se i žene moraju pridržavati pri poslovnom odijevanju (Radić, 2017.):

- Univerzalno pravilo: praktično i elegantno
- Kostimi klasičnog kroja i neutralnih boja: tamnoplavi, sivi ili crni
- Košulje nježnih tonova preko kojih se odijevaju puloveri, sakoi ili kostimi u kombinaciji sa suknjom i hlačama
- Ramena moraju biti prekrivena
- Suknje i haljine duljine do koljena ili duže
- U poslovnim prilikama se uvijek nose hulahopke ispod suknje ili haljine
- Cipele moraju biti zatvorene, srednje visine potpetice ili ravne
- Torbica poslovne žene treba biti prostrana kako bi u nju mogli stati, uz osobne stvari, svi oni predmeti koji su nužni za poslovanje
- Nakit koji se nosi treba biti u skladu s odjećom i jednostavan
- Kosa kod žena može biti raspuštena ili skopčana, ali obavezno uredno očišćana i čista.
- Poželjna je diskretna šminka, a na noktima lak pastelnih boja ili crvene boje

Zabranjena je odjeća koja otkriva previše dekoltea, leđa, prsa, noge, stopala, trbuh ili donje rublje.

#### **4.4 Mobilni telefon**

Imajući na umu današnji razvoj tehnologije u svijetu, uporaba mobitela je postala normalna navika kao i ustajanje iz kreveta i pranje zubi te se komunikacija preko mobitela i društvenih mreža može smatrati jedino kao verbalna komunikacija. No promatrajući situaciju u kojoj se odvija poslovni sastanak te jedna osoba konstantno koristi mobitel i gleda na njega jednostavno daje do znanja ostatku prisutnih kako dotičnoj osobi sastanak nije zanimljiv i situaciji ne daje značaj koji bi trebala dati. Prema novoj studiji Poslovne škole USC Marshall na Sveučilištu Harvard, objavljenoj u časopisu „Business Communication Quarterly“, 76 posto svih ispitanika u studiji smatra da je provjeravanje poruka i mailova nepristojno ponašanje za vrijeme sastanka. Takvo ponašanje odvlači pažnju i djeluje vrlo neprofesionalno.

Zbog navedene posljedice u mnogim svjetskim tvrtkama zabranjeno je korištenje mobitela na radnome mjestu, i za poslovne svrhe zaposlenici od poslodavca dobiju poslovne mobitele. Ukoliko se primjeti da zaposlenici koriste poslovni ili privatni mobitel u privatne svrhe po radnome ugovoru zaposleniku se može dati opomena pred otkaz ili u najgorem slučaju, otkaz. Stoga je potrebno pripaziti na vrijeme kada i način na koji se koristi mobilni telefon u poslovnim situacijama.

### **5 PERCEPCIJA GRAĐANA O VAŽNOSTI NEVERBALNE KOMUNIKACIJE U POSLOVNIM ODNOSIMA**

#### **5.1 Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja završnog rada je utjecaj neverbalnih čimbenika komunikacije na međusobni odnos zaposlenika tijekom poslovnih odnosa i dogovora. Kroz rad se objašnjavaju razni čimbenici poput položaja tijela, načina odijevanja i načina izgovora rečenica kao utjecaj na ishod ponašanja u poslovnom odnosu te u konačnici na poslovni dogovor. Smisao odrađenog istraživanja je shvatiti koliko su pojedinci uistinu svjesni utjecaja neverbalnih čimbenika na komunikaciju i primjenjuju li to znanje u poslovnom, a i privatnom svijetu. Na temelju provedenog istraživanja moći će se donijeti zaključci o stajalištima 48 ispitanika. Istraživanje se provodilo putem pisane online ankete, u razdoblju od 11. do 14. kolovoza 2020. godine.

## 5.2 Metode istraživanja

Kao metoda istraživanja korištena je anketa izrađena putem Internet obrasca, točnije putem programa 'Google obrasci'. Radi lakšeg uvida u sadržaj ankete priložena je u pisanom obliku za potrebe završnog rada (prilog 1). Pisana metoda online ankete i način prikupljanja podataka odabrani su zbog svoje praktičnosti, brzine, jednostavnosti i brzine doseganja željenih podataka. Anketno istraživanje je provedeno isključivo za potrebe ovoga rada te pri prikupljanju podataka nije bilo nikakvih poteškoća.

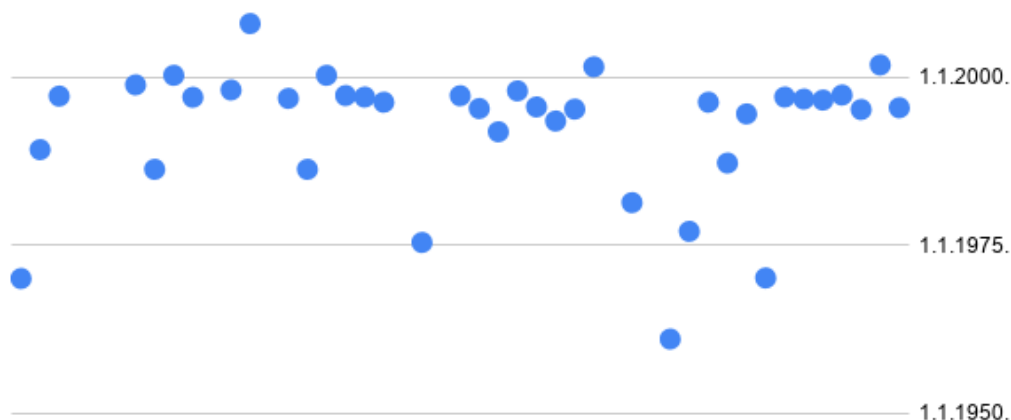
## 5.3 Rezultati istraživanja

Anketni upitnik se sastoji od dihotomnih pitanja, dva pitanja s višestrukim odgovorima, jedne nominalne skale, zatvorenih pitanja, točnije Likertovih ljestvica, te tri otvorena pitanja. Anketa se sveukupno sastoji od 11 pitanja izrađenih u Internet programu 'Google obrasci'. Temeljena je na slobodnom uzorku prikupljenom putem društvenih mreža, bliskih prijatelja i obitelji. Istraživanjem je prikupljen uzorak od 48 ispitanika različitog spola i starosne dobi.

Anketnom upitniku pristupilo je 36 ispitanika ženskog spola, dok je 12 ispitanika muškog spola.

Prema dobnoj strukturi u uzorku je najmlađi ispitanik rođen u studenom 2001. godine, odnosno ima 19 godina dok je najstariji ispitanik rođen u veljači 1961. godine, drugim riječima, starosna dob najstarijeg ispitanika je 59 godina. Većinski broj ispitanika (njih 17) nalazi se u starosnoj dobi od 23 do 25 godina (Grafikon 2).

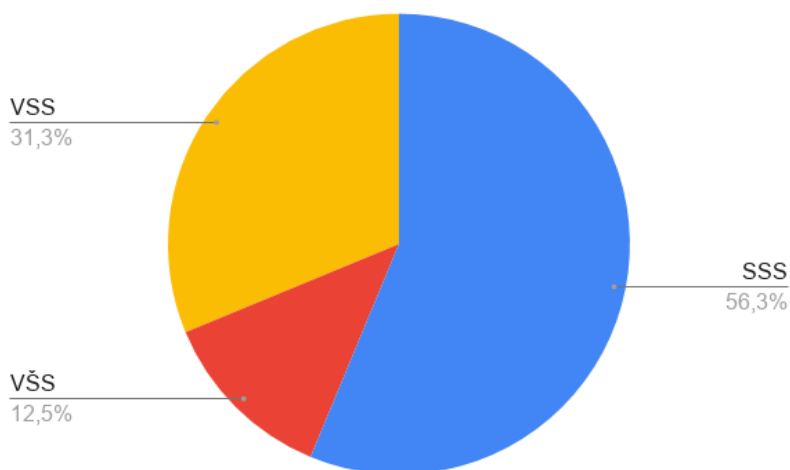
**Grafikon 2.** Dobna struktura ispitanika



Izvor: Izrada autora

Kada se promotre rezultati vezani uz završeni stupanj obrazovanja pretpostavka je da su svi ispitanici završili stupanj osnovnog obrazovanja budući da su svi označili više stupnjeve kao odgovarajuće za njih. 27 ispitanika ima status srednje stručne spreme, dok 21 ispitanik ima višu odnosno visoku stručnu spremu. Dobiveni rezultati se mogu vidjeti u grafikonu broj 3.

**Grafikon 3. Stupanj obrazovanja ispitanika**

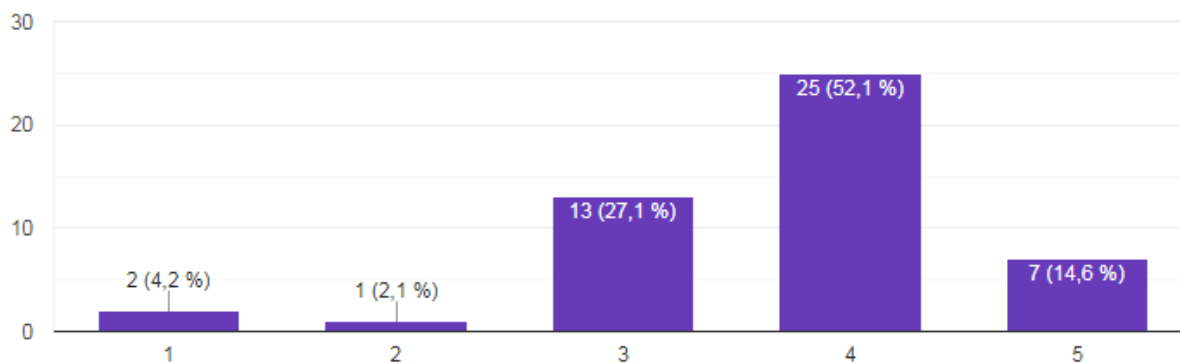


Izvor: Izrada autora

Od 48 ispitanika, samo troje ih je nezaposleno što ispitanike stavlja u dobru poziciju da komentiraju utjecaj neverbalne komunikacije na poslovni odnos. Najveći dio ispitanika nalazi se u poslovnom odnosu u trajanju od 5 do 12 mjeseci (16) i 5 do 8 godina (17).

Cilj pitanja „Kojom bi ste ocjenom ocijenili svoje znanje o pojmu neverbalne komunikacije te što ona uključuje?“ bio je otkriti koliko su ispitanici uistinu upoznati sa pojmom neverbalne komunikacije te znaju li uočiti čimbenike takve komunikacije u stvarnim životnim situacijama. U pitanju su odgovori bili označeni brojkama od 1 do 5, gdje je „1“ označavao minimalan stupanj znanja odnosno ispitanik nije upoznat i ne prepoznaje segmente navedene teme, a broj „5“ je označavao potpuno razumijevanje sadržaja te pravilno i točno prepoznavanje i primjenjivanje čimbenika neverbalne komunikacije u poslovnim situacijama. U idućem grafikonu 4. vidi se rezultat u kojem je preko 50% ispitanika svoje znanje o pojmu neverbalne komunikacije interpretiralo vrlo dobrim, dok je izvrsno znanje vrijedilo za sedam ispitanika.

**Grafikon 4. Ocjena znanja ispitanika o pojmu neverbalne komunikacije**



Izvor: Izrada autora

Ispitanici su imali i mogućnost sami navesti što smatraju neverbalnom komunikacijom, a većina se slaže kako neverbalnu komunikaciju čine pokreti tijela, stav, gestikulacije, pogled i ton glasa, a tek nekolicina ispitanika nije znala objasniti što neverbalna komunikacija uključuje. Između ostalog, bilo je i nekoliko izjava u kojima ispitanici smatraju mobilni uređaj jednim od čimbenika utjecaja na neverbalnu komunikaciju.

Imajući na umu prethodnu izjavu ispitanika, i njihovu visoku sposobnost prepoznavanja segmenata neverbalne komunikacije očekivano se visok broj, čak 40 ispitanika, složilo sa izjavom da se tijekom postizanja poslovnog dogovora i uočavanjem položaja tijela, gestikulacija i tona glasa može otkriti koje su namjere i stavovi sugovornika. Dok je nešto manji broj, točnije osam ispitanika odgovorilo kako je nesigurno može li kroz navedene aspekte uvidjeti situaciju u kojoj se nalaze te u kojem se smjeru komunikacija kreće.

Gotovo svi ispitanici, njih čak 43, smatraju kako neverbalna komunikacija pomaže uočiti ozbiljnost poslovne situacije u kojoj se nalaze, odnosno koliku važnost ima tema o kojoj se razgovara. Ipak, od tog broja ispitanika samo 27 ispitanika daje značajnu prednost neverbalnoj komunikaciju u važnim poslovnim situacijama kakav je, primjerice, razgovor za posao dok ostali ispitanici prednost daju verbalnim komponentama razgovora.

Rezultati iz tablice 2. ukazuju na to da ispitanici posvećuju značajnu pažnju komponentama neverbalne komunikacije kao što su jačina stiska tijekom rukovanja, kontakta očima te visina i ton glasa tijekom poslovnih događaja dok se nešto manji značaj pridaje položajima ruku i načinu odijevanja. Istodobno je ocjenom dobar opisan i značaj položaja nogu tijekom poslovne komunikacije što se može vidjeti i iz tvrdnje u poglavlju *Položaji tijela*, odnosno *Položaji nogu* gdje je navedeni element opisan kao jedan od iskrenijih čimbenika neverbalne komunikacije iz samog razloga što je dio tijela udaljeniji od mozga, to je osoba manje svjesna kontrole u spontanijim situacijama. Verbalni čimbenik komunikacije, to jest, tema o kojoj se

razgovara tijekom poslovnog susreta skoro je jednako visoko ocjenjena kao i ton glasa, pogled i način rukovanja.

**Tablica 2. Važnost verbalnih i neverbalnih čimbenika u poslovnoj komunikaciji**

	1	2	3	4	5
Jačina stiska i način rukovanja	0	8	5	18	17
Odjeća	2	4	17	10	15
Kontakt očima	0	3	10	17	17
Tema o kojoj se razgovara	0	4	5	22	17
Položaji nogu	5	9	22	7	5
Položaji ruku	2	6	19	13	8
Visina i ton glasa	1	3	9	13	22

Izvor: Izrada autora

Imajući na umu prethodno prikazani interes za verbalne i neverbalne elemente tijekom poslovne komunikacije sa sljedećom izjavom „Nije važno što se priča, nego kako se priča“ većina ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s izjavom. Ipak, dio ispitanika (njih 11) se ipak složilo da im je važnije protumačiti informaciju kroz način na koji je ona izgovorena.

Rezultatima u tablici 3. izjavom „Prvi dojam je "ljubav na prvi pogled" u poslovnom svijetu“ prikazano je kako je više onih ispitanika koji smatraju da je prvi dojam važan i da će utjecati na to hoće li se nastaviti poslovni dogovor u situaciji kao što je razgovor za posao ili sklapanje projekta među poslovnim subjektima. Iako se manjina ispitanika (10) nije složila sa navedenom izjavom i dalje se može zaključiti da je neverbalna komunikacija i ono što ona donosi ključno za poslovni uspjeh i izgradnju dobrih poslovnih odnosa.

Da okolina i udaljenost među sugovornicima utječe na osjećaje i potrebe pojedinaca tijekom ostvarivanja poslovnih dogovora potvrdili su i ispitanici ovog istraživanja. Naime, 32 ispitanika se slaže ili djelomično slaže da je potrebna određena udaljenost kako bi se determinirao međusobni odnos i povjerenje potrebno za zasnivanje poslovnog odnosa.



Međutim, za 17 ispitanika se ipak može reći kako na svoj poslovni odnos ne reflektiraju osjećaje i potrebe zbog fizičke udaljenosti sugovornika ili okoline u kojoj se nalaze.

Kod izjave „Pogled daje najviše informacija o namjerama sugovornika.“ veći dio ispitanika (17) nije bio siguran može li (ne)svjesno pratiti tijek komunikacije ukoliko obraćaju pozornost gdje je usmjeren pogled sugovornika pa se opredijelio za neutralno stajalište. No, ipak se može pretpostaviti da je pogled vrlo važan čimbenik utjecaja na prepoznavanje namjera sudionika budući da se brojčano više ispitanika (18) suglasilo sa izjavom, dok se 12 ispitanika nije složilo ili se djelomično ne slaže sa izjavom.

Da neverbalna komunikacija može biti i manipulativna složilo se čak 30 ispitanika. Oni smatraju da je sugovornika moguće učiniti nervoznim, uzbuđenim, motiviranim ili mu stvoriti druga uvjerenja samo na osnovu položaja određenog dijela tijela. Budući da je položaj tijela primjetljiviji u odnosu na pogled očekivano je da se niti jedna osoba ne protivi ovoj izjavi u potpunosti, no pet ispitanika ipak smatra kako im takav čin zbilja ne može ostvariti utjecaj na tijek komunikacije, dok je 13 ispitanika suzdržano i neutralno po tom pitanju.

Na kraju niza izjava nalazi se ona koja tvrdi da se stav osobe može vidjeti iz njegova načina odijevanja. Iako se veći broj ispitanika u istraživanju složilo sa tvrdnjom kao što se može vidjeti u tablici 3., popriličan broj ispitanika (11) ne smatra način odijevanja bitnim čimbenikom utjecaja na spoznavanje stavova i ambicija pojedinaca. A da je način odijevanja uistinu ogledalo stavova pojedinaca nije znalo reći čak 13 ispitanika koji na izjavu imaju neutralno gledište.

**Tablica 3. Vrednovanje izjava od strane ispitanika**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nije važno što se priča, nego kako se priča.</b>	8	7	17	11	7
<b>Prvi dojam je "ljubav na prvi pogled" u poslovnom svijetu.</b>	3	7	14	14	12
<b>Između sugovornika postoji određena zona udaljenosti koja određuje njihov odnos i međusobno povjerenje.</b>	0	9	8	17	15

<b>Pogled daje najviše informacija o namjerama sugovornika.</b>	1	11	17	11	7
<b>Položajem određenih dijelova tijela možemo upravljati tijekom komunikacije.</b>	0	6	13	17	13
<b>Stav osobe se može vidjeti iz njegova načina odijevanja.</b>	3	11	13	15	6

Izvor: Izrada autora

#### 5.4 Analiza rezultata istraživanja

Uzimajući u obzir prethodno analizirano istraživanje Glavaša (2016.) u radu pod poglavljem *Komunikacija u organizaciji*, odnosno potpoglavljem *Neverbalni znakovi komunikatora* koje je provedeno na drugačijem, puno većem području i uspoređujući sa odgovorima na pitanja u sklopu ovog rada jasno se može vidjeti kako su se ispitanici tijekom raznih iskustava susreli i upoznali sa (ne)svjesnim uočavanjem položaja tijela, svoje okoline i utjecajem načina govora na ljudski potencijal oko sebe. Na temelju toga može se reći da ukoliko poslovni partner, kupac, poslodavac povisi ton glasa, stane prekrštenih ruku, namršti obrve ispitanik jasno dobije do znanja i zna prepoznati ozbiljnost situacije u kojoj je prikazano nezadovoljstvo i neslaganje što za posljedicu zahtijeva pronalazak rješenja za nastali problem.

Neverbalna komunikacija ima vrlo visoku važnost pri prepoznavanju određenog problema s kojima se sugovornici u poslovnom okruženju suoče. Na to upozorava i činjenica da se čak 93% komunikacije odnosi na ton, visinu glasa i način na koji međusobno prenosimo informacije. Takva komunikacija je svima urođena, ali se može i naučiti, što pokazuje činjenica da već male bebe počinju komunicirati s prepoznavanjem mimike lica i pokazivanjem rukama i nogama što žele uzeti ili napraviti. Upravo zbog toga se može reći da je primjenjivanje neverbalne komunikacije gotovo pa i nesvjestan čin do trenutka kada osobe ne dobije potrebu njome upravljati na način da s njom postigne manipulaciju nad sugovornikom. Da je manipulacija moguća jasno se vidi i iz stajališta ispitanika provedenog istraživanja koji su dali do znanja da određenom odjećom, položajem tijela, intenzivnim pogledom i fizičkom udaljenošću može biti stvorena određena slika o pojedincu. No onima

koju su otporni na navedeni pothvat treba odati priznanje jer je za odupiranje signalima poput ovih potrebno dovoljno znanja i iskustva.

Kako u svakom aspektu života postoje iznimke, tako je i ovdje. Prema stajalištima ispitanika zamijećeno je da se neki pojedinci ne zamaraju sa čimbenicima poput načina odijevanja, fizičkom bliskošću ili okolinom u kojoj se nalaze. Također se može pretpostaviti da ispitanici u trenutku odgovaranja na pitanja nisu razmišljali objektivno, već subjektivno na način da su odgovore na pitanja uspoređivali sa vlastitim iskustvima u životu. Interpretiranjem dobivenih odgovora nametnuto je da ispitanici smatraju kako je kodeks odijevanja nepouzdan signal neverbalne komunikacije. Odnosno da je iznimno važna situacija u kojoj se sugovornici nalaze tijekom poslovnog odnosa kako bi uspješno procijenili i iskazali mišljenje i osjećaje za stavove pojedinaca s obzirom na raznovrsnost poslovnih situacija. Osim načina odijevanja stavovima ispitanika ne upravlja ni okolina u kojoj se nalaze tijekom poslovnih situacija, ni fizička udaljenost među sugovornicima što se može tumačiti kao kontradiktorna činjenica jer poprilično ovisi o bliskosti između sugovornika. Ukoliko se osobe međusobno već duže poznaju i imaju zajedničku prošlost, bila to prijateljska ili ljubavna, fizička udaljenost naravno neće biti od velike važnosti, no ako se pojedinci nisu upoznali ili se čak možda znaju samo iz viđenja navedeni element će imati utjecaj na njihov poslovni odnos i neće biti ugodan ugođaj ukoliko se zateknu u vrlo bliskom kontaktu. Takva gesta može prouzrokovati odbojnost i nesigurnost između sudionika razgovora.

Da bi se takva posljedica ublažila potrebno je stvoriti odnos između sugovornika. Učvršćivanjem odnosa među sugovornicima može se postići redovnom komunikacijom što naravno uključuje verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Već je jasno koliko su neverbalni elementi važni i koliki utjecaj imaju, no ispitanici smatraju da je za odnos koji bi se stvorio i izgradio potrebno obraćati visoku pozornost i na verbalni element komunikacije, odnosno na riječi koje opisuju određeni poslovni zadatak. Pronalazak rješenja za poslovni zadatak nemoguće je prepoznati samo kroz neverbalne elemente komunikacije, već je potrebno razumjeti o čemu se govori u trenutnoj situaciji. Iz tog razloga su ispitanicima najčešće korišteni segmenti neverbalne komunikacije jednako važni kao i segmenti verbalne komunikacije poput riječi koje su se koristile tijekom poslovnih situacija.

## 6 ZAKLJUČAK

Komunikacija se dijeli na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalnom komunikacijom prenose se riječi te može biti pisana i usmena komunikacija. Iako je verbalna komunikacija izrazito značajna u procesu prenošenja poruke, neverbalna komunikacija ipak ima snažniji utjecaj, bio pojedinac toga svjestan u trenutku komuniciranja ili ne. Neverbalna komunikacija namjerno ili nenamjerno prenosi informacije bez upotrebe riječi, odnosno pokretima raznih dijelova tijela. Obilježja koja se odnose na neverbalnu komunikaciju mogu se prepoznati sa kretnjama koje se mogu manje kontrolirati u usporedbi sa riječima koje se prenose verbalnom komunikacijom gdje je moguća kontrola nad onime što osoba izgovara. Također neverbalna komunikacija govori više o osobi i o njenim namjerama te se na temelju toga više vjeruje neverbalnoj komunikaciji nego verbalnoj. Među ostalom, neverbalna komunikacija ponekad može biti nejednoznačna i sugovornik može biti shvaćen drugačije od onoga što izgovara jer je takva komunikacija snažnija, neposrednija i manje namjerna. Koliko je to važno pokazuju elementi poput prekriženih ruku preko prsa koji pokazuju neslaganje i moguće neostvarivanje dogovora tijekom poslovnog sastanka ili neostvarenje suradnje tijekom kupnje. Ukoliko je kontrola elemenata koji utječu na druge ispravna, postiže se efikasnost unutar radne okoline, odnosi postaju bolji i razumijevanje sudionika poslovnih odnosa postaje jače. Zaposlenici se bolje shvaćaju i obraćaju više pažnje na vlastita i tuđa mišljenja te na koji način reagiraju. Naposljetku, takav odnos prema fokusiranju kontrole verbalne i neverbalne komunikacije imati će za posljedicu uspješno poslovanje tvrtke i ostvarenje bliskih, ali u isto vrijeme profesionalnih odnosa.

Najveći problem nastaje kada je osoba agresivna ili pasivno-agresivna te ne želi surađivati na način koji to radna etika nalaže. Kod takvih situacija potrebno je poduzeti mjere opreza i pokušati na staloženi način smiriti situaciju. Smirivanje situacije postići će se razvijanjem komunikacijskih vještina kako bi bilo što manje pogrešaka u tumačenju informacija koje se prenose. No unapređivanje vještina se ne odnosi samo na problematične tipove osoba već i na sve ostale, jer takvim pristupom i što češćim razvijanjem komunikacijskih vještina i 'otvaranjem uma' postiže se kvalitetnija komunikacija sa uspješnim poslovnim odnosima.

Na temelju provedenog istraživanja dano je do znanja kako svaki pojedinac bez obzira u kojoj je okolini odrastao i u kojoj okolini radi i živi može svjesno obraćati pozornost na prirodu neverbalne komunikacije jer ona jednako oblikuje interakciju u poslovnom i privatnom svijetu, kao što financijski i poslovni uspjeh oblikuje psihičko i fizičko stanje pojedinca.

Ona se u poslovnim situacijama odvija na dnevnoj bazi te je iznimno važno imati želju i volju za unapređenjem komunikacijskih vještina koji će efektivno utjecati na okolinu, druge zaposlenike i članove tima. Dobra komunikacija, bila ona verbalna ili neverbalna, je važna i izvan i unutar organizacije što je ključ efikasnosti, efektivnosti i radnog morala tvrtke.

# LITERATURA

## Knjige i članci

1. Bogdan, M. (2019). Verbalna i neverbalna komunikacija u poslovanju. *Proprium.hr*. [Online] Raspoloživo na: <https://proprium.hr/verbalna-i-neverbalna-komunikacija-u-poslovanju/> [pristupljeno: 4. lipnja 2019.]
2. Brozović, D. and Kovačec, A. (2009). Komunikacija. *Mrežna Hrvatska enciklopedija*. [Online] Raspoloživo na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686> [pristupljeno: 15. svibnja 2019.]
3. Čerepinko, D. (2012). *KOMUNIKOLOGIJA: kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*, Varaždin: Veleučilište u Varaždinu
4. Glavaš, J. (2016). Poslovno komuniciranje. *Ekonomski fakultet u Osijeku* [Online] Raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2013/04/1.-Komunikacija-Poslovno-komuniciranje-Verbalna-Neverbalna-FERIT-2016.pdf> [pristupljeno: 17. svibnja 2019].
5. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, str.387.-399. [Online] Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/94882?lang=hr> [pristupljeno 4.7.2019.]
6. Klančir, I. (2014). Dress code – pravila o tome kako se odjenuti za posao. *Večernji list*. [Online] Raspoloživo na: <https://www.vecernji.hr/biznis/dress-code-pravila-o-tome-kako-se-odjenuti-za-posao-964387> [pristupljeno: 4. lipnja 2019].
7. Lamza-Maronić M., Glavaš J. (2008) *Poslovno komuniciranje*, Osijek: Ekonomski fakultet
8. M.L Knapp, J.A. Hall (2010), *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*, Jastrebarsko: Naklada Slap
9. Miletić, N. (2012) *Fenomenologija neverbalne komunikacije u funkciji kulturne produkcije*, Zadar: Liburna
10. Pease A. (2002) *Govor tijela*, Zagreb: AGM, Zagreb
11. Pease, A. (1991). *Govor tijela*. Ljubljana-Zagreb: Založba Mladinska knjiga
12. Pease, A. and Pease, B. (2012). *Velika škola govora tijela*. Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.

13. Radić, I., D. Bonton u poslovnim odnosima. *Present communications*. [Online] Raspoloživo na: [http://www.davor-skrlec.eu/wp-content/uploads/2016/06/Ivana\\_Radi%C4%87\\_Bonton\\_u\\_poslovnim\\_odnosima.pdf](http://www.davor-skrlec.eu/wp-content/uploads/2016/06/Ivana_Radi%C4%87_Bonton_u_poslovnim_odnosima.pdf) [pristupljeno: 5. svibnja 2019].
14. Rijavec, M. and Miljković, D. (2002). *Neverbalna komunikacija – jezik koji svi govorimo*. Zagreb:VERN
15. Robbins, P. S. (2009)., Judge, A. T.: *Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje*, Zagreb: Mate d.o.o.
16. Salak, T., Carević, I, (2013). *Neverbalna pismenost kao sastavnica međukulturne kompetencije, Govor*, Odjel za fonetiku Hrvatskoga filološkoga društva, str.73.-88. [Online] Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/166024> [pristupljeno 4.7.2019.]
17. Stanković, T. (2009). Neverbalna poslovna komunikacija. *Tomislav Stanković blog*. [Online] Raspoloživo na: <https://www.tomislavstankovic.com/blog/neverbalna-poslovna-komunikacija/> [pristupljeno: 29. lipnja 2019].
18. Sunajko, G. (2010). *Ekonomski leksikon*. Zagreb:Mashmedia Zagreb

## Internetski izvori

1. Atma (2018). Oči otkrivaju sve: Ovako "brzo" pročitajte" bilo koga po njegovim očima i pogledu. *Atma*. [online] Raspoloživo na: <https://atma.hr/oci-otkrivaju-sve-ovako-procitajte-lako-bilo-koga-po-njegovim-ocima-i-pogledu/> [pristupljeno: 31. svibnja 2019].
2. Bubalo, S. (2015). 10 pravila bontona za korištenje mobitela u poslovnim prilikama. *Women in Adria*. [Online] Raspoloživo na: <https://www.womeninadria.com/10-pravila-bontona-za-koristenje-mobitela-u-poslovnim-prilikama/> [pistupljeno: 17. kolovoza 2020].
3. Magazin.hr (2017). Poslovno odijevanje za svakoga: Možete zadržati svoj stil, ali ipak morate poštovati ova pravila. *Net.hr* [Online] Raspoloživo na: <https://net.hr/magazin/ljepota/poslovno-odijevanje-za-svakoga-mozete-zadrzati-svoj-stil-ali-ipak-morate-postovati-ova-pravila/> [pristupljeno: 4. lipnja 2019].
4. Moj posao. (2007). Govor tijela – neizgovorene poruke u komunikaciji: Rukovanje – gesta koja govori puno o Vama, ali i o osobi s kojom se rukujete. *Moj posao*. [Online]

Raspoloživo na: <https://www.moj-posao.net/Savjet/65098/Govor-tijela-neizgovorene-poruke-u-komunikaciji-Rukovanje-gesta-koja-govori-puno-o-Vama-ali-i-o-osobi-s-kojom-se-rukujete/4/> [pristupljeno: 3. lipnja 2019].

5. Nastavni materijali s kolegija Komunikacija u prodaji, šk.god. 2018./2019., dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/uvod-prodajne-vjestine/nastavni-materijali/>
6. Nastavni materijali s kolegija Upravljanje osobnim razvojem, šk.god. 2018./2019., [Online] Raspoloživo na: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2018/12/UOR\\_03\\_komunikacija\\_nastava.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2018/12/UOR_03_komunikacija_nastava.pdf) [pristupljeno 4.7.2019.]
7. Pease, A. (2013). Body language, the power is in the palm of your hands. *YouTube TedxMacquarieUniversity*. [Online] Raspoloživo na: [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=4&v=ZZZ7k8cMA-4](https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=ZZZ7k8cMA-4) [pristupljeno: 2. lipnja 2019].
8. Plavi urednik. (2018). Komunikacija kao važan segment u poslovanju. *Plavi ured – Zagreb za poduzetnike*. [Online] Raspoloživo na: <https://plaviured.hr/komunikacija-kao-vazan-segment-u-poslovanju/> [pristupljeno: 21. svibnja 2019].
9. SlideShare. (2015) Tajna kvalitetne komunikacije. [Online] Raspoloživo na: <https://www.slideshare.net/SanijelaMatkovi/tajne-kvalitetne-komunikacije> [pristupljeno: 10. lipnja 2019.]
10. Slap. Uvod u proučavanje neverbalne komunikacije. *Naknada Slap*. [Online] Raspoloživo na: <http://www.naknadaslap.com/public/docs/knjige/neverbalna%201.pdf> [pristupljeno: 29. lipnja 2019].



## **PRILOZI**

### **Popis tablica**

Tablica 1. Definicije komunikacije .....	2
Tablica 2. Važnost verbalnih i neverbalnih čimbenika u poslovnoj komunikaciji .....	31
Tablica 3. Vrednovanje izjava od strane ispitanika.....	32

### **Popis slika**

Slika 1. Zone osobnog prostora.....	13
Slika 2. Dominantno rukovanje.....	14
Slika 3. Dvoručni stisak .....	15
Slika 4. Pokorno rukovanje .....	16
Slika 5. Društveni pogled .....	20
Slika 6. Intimni pogled .....	21
Slika 7. Moćan pogled.....	21
Slika 8. Ležerni kodeks .....	23
Slika 9. Poslovni ležerni kodeks .....	23
Slika 10. Smart casual .....	24
Slika 11. Formalni kodeks.....	24

### **Popis grafikona**

Grafikon 1. Postotak utjecaja čimbenika na komunikaciju.....	7
Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika .....	28
Grafikon 3. Stupanj obrazovanja ispitanika .....	29
Grafikon 4. Ocjena znanja ispitanika o pojmu neverbalne komunikacije.....	29

## Ankentni upitnik

1. Koja je Vaša dob?
2. Vaš spol
  - a. M
  - b. Ž
3. Stupanj obrazovanja
  - a. Osnovno obrazovanje
  - b. SSS
  - c. VŠS
  - d. VSS
  - e. Znanstveni stupanj (doktor/ica, specijalist, doktor/ica znanosti)
4. Koliko dugo se nalazite u poslovnom odnosu odnosno koliko dugo ste zaposleni na trenutnom radnom mjestu? Ukoliko niste trenutno zaposleni, koliko je vremenski trajalo prethodno zaposlenje?
5. Kojom bi ste ocjenom ocijenili svoje znanje o pojmu neverbalne komunikacije te što ona uključuje?

Ne znam ništa.                      1            2            3            4            5            Znam u potpunosti.
6. Što smatrate neverbalnom komunikacijom?
7. Možete li kroz položaje tijela, pokrete, ton glasa i ostalih aspekata neverbalne komunikacije otkriti koje su namjere i stavovi sugovornika tijekom postizanja poslovnog dogovora?
  - a. Da
  - b. Ne
  - c. Nisam siguran/na

8. Možete li pomoću aspekata neverbalne komunikacije zaključiti kolika je ozbiljnost situacije/teme o kojoj sugovornik govori?
- Da
  - Ne
  - Nisam siguran/na
9. U kojem postotku bi ste rekli da obraćate pozornost na neverbalni dio komunikacije tijekom poslovnog sastanka, na razgovoru za posao i slično?
- 0%
  - 25%
  - 50%
  - 75%
  - 100%
10. Koliku važnost pridajete dolje navedenim stavkama pri susretu sa voditeljom poslovnice, partnerima u poslu ili zaposlenikom? (Broj 1 označava 'nikakvu važnost', broj 5 označava 'visoku važnost')

Jačina stiska i način rukovanja	1	2	3	4	5
Odjeća	1	2	3	4	5
Kontakt očima	1	2	3	4	5
Riječi (tema o kojoj se razgovara)	1	2	3	4	5
Položaji nogu	1	2	3	4	5
Položaji ruku	1	2	3	4	5
Visina i ton glasa	1	2	3	4	5

11. Molim Vas da navedete u kojoj se mjeri slažete sa sljedećim izjavama (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se ne slažem, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem).

Nije važno što se priča, nego kako se priča.

1      2      3      4      5

Prvi dojam je "ljubav na prvi pogled" u poslovnom svijetu.

1      2      3      4      5

Između sugovornika postoji određena zona udaljenosti koja određuje njihov odnos i međusobno povjerenje.

1      2      3      4      5

Pogled daje najviše informacija o namjerama sugovornika.

1      2      3      4      5

Položajem određenih dijelova tijela možemo upravljati tijekom komunikacije.

1      2      3      4      5

Stav osobe se može vidjeti iz njegova načina odijevanja.

1      2      3      4      5