

# UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI

---

Palaveršić, Luka

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:145:629864>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Prijediplomski studij *Menadžment*

Luka Palaveršić

# **UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku  
Prijediplomski studij *Menadžment*

Luka Palaveršić

## **UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0010233384

e-mail: luka.palaversic@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Komentor: Bruno Mandić, mag.oec.

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study *Management*


Luka Palaveršić

**THE IMPACT OF NONVERBAL COMMUNICATION IN AN  
ORGANISATION**

Final paper

Osijek, 2023.

**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 (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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 studenta/studentice:** Luka Palaveršić

**JMBAG:** 0010233384

**OIB:** 05242091947

**e-mail za kontakt:** luka.palaversic@gmail.com

**Naziv studija:** Prijediplomski sveučilišni studij, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Utjecaj neverbalne komunikacije u organizaciji

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 20. rujna 2023. godine

Potpis Luka Palaveršić

# Utjecaj neverbalne komunikacija u organizaciji

## SAŽETAK

Komunikacija je u današnjem svijetu sve prisutna i nalazi se u svim aspektima našeg života. Koristimo ju u privatnome, ali i poslovnome svijetu. Kako bi komunikacija bila što uspješnija potrebno je slijediti pravila i načela za učinkovitu komunikaciju. Čak i onda kada ništa ne govorimo mi komuniciramo s našom okolinom. Često zanemarimo tu činjenicu da komunikacija osim toga što može biti verbalna također može biti neverbalna. Odnosno, da se odvija putem gesta lica, tona glasa, položaja tijela i mnogih drugih signala. Učinkovita komunikacija ključna je za uspješan privatni i poslovni život. Stoga prepoznavanje naših i tuđih neverbalnih poruka može nam omogućiti shvaćenje sadržaja koji bi inače propustili. Riječi i rečenice koje ljudi izgovaraju ne moraju nužno biti povezane s onime što ljudi zapravo osjećaju. Menadžment iz dana u dan pridodaje sve veći značaj neverbalnoj komunikaciji unutar i izvan organizacije. Prepoznavanjem neverbalnih znakova menadžment može kvalitetno voditi i motivirati organizaciju. Poznavanjem univerzalnih pravila u neverbalnoj komunikaciji može nam omogućiti uspješnu komunikaciju i s osobama drugog govornog područja čak i s različitim kulturama. Nove tehnologije omogućile su komunikaciju s osobama koje se mogu nalaziti i na drugome kraju svijeta. Zadnjih nekoliko desetljeća svijet se u potpunosti digitalizirao i omogućio nam komunikaciju diljem svijeta. Komunikacija digitalnim putem ima svoje prednosti i mane. Kako bi bili što uspješniji komunikatori potrebno je poznavati obje strane.

**Ključne riječi: neverbalna komunikacija, komunikacija, načela uspješne komunikacije**

# **The impact of nonverbal communication in an organization**

## **ABSTRACT**

Communication is omnipresent in today's world and can be found in all aspects of our lives. We use it in both personal and professional settings. In order for communication to be successful, it is necessary to follow rules and principles for effective communication. Even when we are not saying anything, we are still communicating with our surroundings. We often overlook the fact that communication, in addition to being verbal, can also be nonverbal. It can occur through facial expressions, tone of voice, body language, and many other signals. Effective communication is key to a successful personal and professional life. Therefore, recognizing our own and others nonverbal cues can enable us to grasp the meaning that would otherwise be missed. The words and sentences people say do not necessarily have to be connected to what they truly feel. Day by day, management attaches increasing importance to nonverbal communication within and outside the organization. By recognizing nonverbal signals, management can effectively lead and motivate the organization. Familiarity with universal rules of nonverbal communication can enable successful communication even with individuals from different language backgrounds and diverse cultures. New technologies have allowed us to communicate with people who may be on the other side of the world. Over the past few decades, the world has become completely digitalized, enabling communication across the globe. Communication through digital means has its advantages and disadvantages. To become successful communicators, it is necessary to understand both sides.

**Key terms: nonverbal communication, communication, principles of successful communication**

# Sadržaj

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA.....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Metode istraživanja.....	2
<b>3. OBILJEŽJA KOMUNIKACIJE.....</b>	<b>3</b>
3.1. Načela uspješne komunikacije .....	3
3.2. Neverbalna komunikacija.....	4
3.3. Verbalna komunikacija.....	5
<b>4. POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....</b>	<b>7</b>
4.1. Komunikacija unutar organizacije.....	7
4.2. Komunikacija izvan organizacije .....	9
<b>5. ORGANIZACIJA.....</b>	<b>10</b>
<b>6. KLASIFICIRANJE NEVERBALNOG PONAŠANJA .....</b>	<b>11</b>
6.1. Komunikacijska okolina .....	11
6.2. Fizičke značajke osoba koje komuniciraju .....	11
6.3. Udaljenost i usmjerenost tijela .....	12
6.4. Stav tijela.....	13
6.5. Kretnje.....	14
6.6. Izrazi lica .....	14
<b>7. NOVE TEHNOLOGIJE I UTJECAJ NA NEVERBALNU KOMUNIKACIJU .....</b>	<b>16</b>
7.1. Utjecaj novih tehnologija na poslovno komuniciranje .....	16
7.2. Komuniciranje putem telefona .....	17
7.3. Elektroničak komunikacija .....	19
<b>8. RASPRAVA .....</b>	<b>21</b>
<b>9. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>23</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>24</b>
Članci.....	24
Internet izvori .....	24



# 1. UVOD

Neverbalna komunikacija predstavlja ključan aspekt komutacijskog procesa koji se svakodnevno odvija u organizaciji. Za verbalnu komunikaciju koriste se riječi i jezik dok je za neverbalnu komunikaciju potreban govor tijela tj. izraz lica, položaj tijela, ton glasa, tjelesni pokreti i različite geste. Iako često zanemarimo neverbalnu komunikaciju ona itekako ima značajan utjecaj na organizaciju, produktivnost u istoj, međuljudske odnose i slično.

Cilj ovog rada je istražiti različite aspekte neverbalne komunikacije te kako ona utječe na cijelu organizaciju. Objasnit će se kako neverbalna komunikacija utječe na internu i eksternu komunikaciju, donošenje odluka, ozračje u organizaciji, upravljanje konfliktom. Također će se analizirati važnosti svijesti o neverbalnoj komunikaciji unutar organizacije. Na koje sve načine organizacija može poboljšati svoje neverbalne komunikacijske vještine te kako pomoću njih ostvariti pozitivan utjecaj na svoje poslovanje. Objasnit će se kako s pozitivnom neverbalnom komunikacijom izgraditi povjerenje, poboljšati razumijevanje i razviti kvalitetne ljudske odnose.

Ovaj rad sastoji se od 9 poglavlja koja će biti razrađena u nastavku ovog rada. Prvo poglavlje je uvod koje ukratko objašnjava važnost komunikacije za organizaciju. Drugo poglavlje je metodologija koja prikazuje predmete istraživanja i znanstvene metode istraživanja ovog rada. Treće poglavlje objašnjava obilježja komunikacije, načela uspješne komunikacije, verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Zatim u četvrtom poglavlju objašnjen je pojam poslovne komunikacije i njena podjela na komunikaciju unutar i izvan organizacije. Peto poglavlje objašnjava što je to organizacija. U šestom poglavlju kvalificira se neverbalno ponašanje. U sedmom poglavlju objašnjava se utjecaj tehnologije na neverbalnu komunikaciju. Osmo poglavlje je poglavlje rasprave. Posljednje deveto poglavlje je zaključak.

## **2. METODOLOGIJA**

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog završnog rada je utjecaj neverbalne komunikacije na organizaciju. U radu je detaljno predstavljeno što je to kvalitetna komunikacija i koja su to načela koja je potrebno slijediti kako bi se ona postigla. Svaka suvremena organizacija razumije važnost komunikacije unutar i izvan poduzeća. Da bi komunikacija bila nadopunjena i upotpunjena potrebno je poznavati neverbalnu komunikaciju. . Mnogo autora ima svoju definiciju neverbalne komunikacije, ali svaka ima ono što je univerzalno. Poznavanjem neverbalnih znakova osoba može pozitivno utjecati na svoju okolinu. Omogućuje pojedincu da prikupi dodatne informacije o osobama bilo to u privatnome ili poslovnome životu.

### **2.2. Metode istraživanja**

Prilikom izrade ovog rada korištene su znanstvene metode istraživanja: metoda indukcije i dedukcije, komparativna metoda te metoda deskripcije. Induktivnom metodom se na temelju činjenica dolazi do zaključaka dok se metodom dedukcije iz općih zaključaka dolazilo do pojedinih činjenica. Komparativnom metodom uspoređuje se nekoliko činjenica različitih autora. Metodom deskripcije se detaljno opisalo i prikazalo ono što je izrečeno činjenicom.

Pomoću svih ovih metoda došlo se do zaključka ovog rada na jasniji i kvalitetniji način.

### **3. OBILJEŽJA KOMUNIKACIJE**

Prema Jurkoviću (2012) komunikacija je razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim putem različitim sredstvima koja su prilagođena društvenoj situaciji.

Nadalje proces komunikacije predstavlja model koji je strukturiran sudionicima u samom procesu. Taj proces započinje kodiranjem poruke koja se odašilje komunikacijskim kanalom, zatim slijedi dekodiranje, te se cijeli komunikacijski proces zatvara povratnom vezom ili „feedbackom“

Jurković (2012) navodi kako je neverbalna komunikacija svaka komunikacija koja nije govorena ili pisana. Vrlo je široko određena, a uključuje govor tijela kao i uporabu vremena, prostora, odijevanja, rasporeda sjedanje.

Unatoč različitim definicijama koje autori daju komunikaciji ključno je naglasiti da su glavni aspekti komunikacije razumijevanje, razmjena informacija, slanje i primanje poruke te stvaranje zajedničkog značenja među sudionicima.

„Dakle komunikacija je očito, pošiljanje i primanje poruka, nekih sadržaja.“(Novosel-Leinert 2015:15)

„središnje za dobru, uspješnu komunikaciju je biti na strani primatelja, prihvaćati sugovornika kao osobu. Tada se može i kritizirati, no kritika se neće zamjeriti jer je ta temeljna dimenzija komunikacije pozitivna“ (Novosel-Leinert 2015:16)

#### **3.1. Načela uspješne komunikacije**

Novosel (2015) navodi kako je komunikacija proces koji je usmjeren primatelju kako bi mu omogućio da donese odluke ili da stekne dojam koji komunikator želi prenijeti. Kako bi sami proces komunikacija bio što uspješniji potrebno je slijediti nekoliko pravila.

Kako navode Lamzi-Maronić i Glavaš (2008) komunikacija je dvosmjernan proces. Kako bi komunikacija mogla funkcionirati na jednoj strani mora biti pošiljalatela, a na drugoj primatelj. U procesu komunikacije može doći do poteškoća te se poruka koja je poslana ne shvati onako kako

je trebala. Proces komunikacije uspješan je samo onda kada primatelj i pošiljatelj iste poruke imaju isto shvaćanje o temi tog razgovora. Kako bi znali je li komunikacija bila uspješna potrebno je slijediti određena načela uspješne komunikacije

Prema Lamzi-Maronić i Glavašu (2008) načela uspješne komunikacije su:

1. Načelo jasnoće
  - Poruku je potrebno proslijediti na što jednostavniji način. Potrebno je koristiti se jasnim rečenicama, poznatim riječima i jednostavno izražavanje misli.
2. Načelo jezgrovitosti
  - U donošenju poruka i informacija treba biti umjeren. Poruka ne treba biti ni prekratka ni preopširna.
3. Načelo omeđenosti sadržaja
  - Ovo načelo nalaže kako bi se sugovornici morali držati zadane teme.
4. Načelo točnosti
  - Informacije prije nego li se upute primatelju treba provjeriti. Informacije koje prenosimo dalje moraju biti točne.
5. Načelo oblikovanja
  - Pri komuniciranju mora se poštovati pravilna forma .

### **3.2. Neverbalna komunikacija**

Jurković (2012) navodi kako je neverbalna komunikacija svaka komunikacija koja nije govorena ili pisana. Vrlo je široko određena, a uključuje govor tijela kao i uporabu vremena, prostora, odijevanja, rasporeda sjedanje, itd.

„Neverbalna komunikacija je komunikacija porukama koje nisu izrečena riječima nego drugim sredstvima“  
Rijevac i Miljković (2002:5)

„Za većinu ljudi se izraz neverbalna komunikacija odnosi se na komunikaciju koja se ostvaruje nekim drugim sredstvima mimo riječi “(Knap Hall, 2010:5) također navode kako je odvajanje verbalnog i neverbalnog govora u dvije zasebne kategorije gotovo nemoguće. Navode primjer znakovnog jezika te su geste uglavnom verbalne, a ipak se izvode pomoću gesti ruku.

Bovee i Thill (2013) navode kako neverbalna komunikacija predstavlja proces primanja i prijenosa informacija bez korištenja riječi ili pisane forme. Spominju također kako neverbalni signali imaju ključnu ulogu u razumijevanju poruke jer imaju sposobnost jačanja verbalne poruke. Kada pridodajemo pažnju neverbalnim signalima, možemo unaprijediti našu sposobnost uspješnog komuniciranja.

Lamza-Maronić i Glavaš (2008) navode kako je kontaktni ili neverbalni izričaj tu da nadopuni usmeno izražavanje komuniciranjem bez izgovorenih riječi. Ono u najčešćim slučajevima prenosi emocije, stavove, osjećaje, misli, izraze lica, geste i mnoge druge informacije o sudioniku u komunikaciji. Tijelo putem mnogih neverbalnih znakova nadopunjava usmeno izražavanje. Govorno ponašanje kao što su brzina, ritam, jačina, boja glasa i glasovi bez verbalnog sadržaja također imaju tjelesni i neverbalni izričaj putem kojeg tijelo iskazuje svoj odnos prema tom sadržaju. Kako bi se pravilno interpretirala poruka izuzetno je korisno razumijevanje tih znakova u slučajevima kada je poruka nepotpuna. Govor tijela ima veliki utjecaj na prenošenje informacija i stvaranje dojma o osobi. Govorom tijela dodatno se nadopunjuje ono što je verbalno izrečeno. Bitno je razumijeti vlastiti i tuđi govor tijela. Poznavanje istoga možemo slati potpunije i jasnije informacije i poruke u okolinu oko nas, a kada se nađemo u ulozi primatelja poruke možemo poruku puno kvalitetnije shvatiti ili dodatno s informacijama nadopuniti.

### **3.3. Verbalna komunikacija**

Prema Lamza i Glavaš (2008) verbalna komunikacija predstavlja najjednostavniji način prijenosa osjećaja, misli, stavova, ideja i poruka. Ona je najvažnije sredstvo koje pomoću jezika omogućava

komunikaciju između sugovornika. “najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije jest usmeni“ Lamza i Glavaš (2008:22)

U organizacijama se koristi formalna i neformalna verbalna komunikacija.

Pomoću formalnog usmenog izražavanja prenose se službene informacije unutar organizacija. Bitno je napomenuti kako se ona može razlikovati između organizacija, s obzirom na potrebe za informacijama. Koristi se za komuniciranje među zaposlenicima koji se nalaze na različitim statusnim razinama unutar hijerarhijske strukture u organizaciji. Što su radna mjesta sličnija ili su na sličnoj hijerarhijskoj ljestvici komunikacija postaje više neformalna.

Neformalna komunikacija poruke prenosi puno brže i jeftinije. Itekako je korisna unutar organizacija i može poslužiti kao nadopuna informacijama, ali treba biti oprezan jer ona može iskriviti ili prenijeti netočne informacije. To može negativno utjecati na organizaciju iz razloga što glasine i predrasude negativno utječu na motivaciju zaposlenika. (Lamza i Glavaš 2008: 22-23)

## **4. POSLOVNO KOMUNICIRANJE**

Kako navode Lamza-Maronić i Glavaš (2008) poslovno komuniciranje jedan je od ključnih elemenata uspješnog poslovanja današnjice. Omogućava prenošenje poruka, razmjenu i obradu informacija, primanje i izdavanje naloga, kontakt s poslovnim partnerima i javnošću. Kroz jasnu komunikaciju tvrtke mogu uspostaviti i održavati kontakte s klijentima, dobavljačima, dioničarima i drugim dionicima. Komunikacija je temelj za povjerenje među subjektima koja ako je uspješna, rezultira dugoročnom suradnjom i uspješnim partnerstvom. Sve to bitno je za uspješan sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla opstati.

Poslovna komunikacija se realizira:

- Unutar organizacije
- Izvan organizacije

### **4.1. Komunikacija unutar organizacije**

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) svrha komunikacije unutar organizacije je kordinirano djelovanje, upravljanje projektima, motivacija zaposlenika i u konačnici realizacija planova. Unutarnja komunikacija odvija se u nekoliko smjerova u organizaciji pa tako imamo:

- Vertikalnu komunikaciju prema dolje odvija se u organizacijama na način da komunikacija kreće od ljudi koji su na višim hijerarhijskim pozicijama prema onim nižim. Karakteristična je za autoritativne organizacije.
- Vertikalnu komunikaciju prema gore kreće od nižih hijerarhijskih pozicija prema onim višima. To su u pravilu povratne informacije, mišljenja i pritužbe.
- Horizontalnu i lateralnu komunikaciju koja se odvija među zaposlenicima na istoj hijerarhijskoj razini. Sadržaji ovih komunikacija su najčešće razmjene informacija i popratna dokumentacija o svim radnim procesima i operacijama.

Također postoji i osobna komunikacija u organizaciji. To je svaka komunikacija među zaposlenicima koja se ne tiče posla. Sastoji se od mišljenja, osjećaja i informacija iz privatnih sfera. Menadžment o ovome također mora voditi računa i držati u granicama normale. Komunikacija među zaposlenicima ne smije biti previše privatno orijentirana niti striktno poslovna. Balans između ove dvije komunikacije vodi ugodnom radnom ozračju.

„Sustav komunikacije u organizaciji podrazumijeva metodički i planski oblikovanu mrežu kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice.“(Jurković, 2012:391) Kako navodi komunikacijski sustav u organizaciji je temeljni mehanizam za protok informacija između pojedinaca na radnim mjestima u organizacijskim jedinicama.

Kako navode Bolfek-Milković i Lukavac (2017) loša interna komunikacija može uzrokovati brojne menadžerske probleme. Razlozi tomu su nedostatak odgovora, nedovoljna jasnoća u prenošenju poruka i različito tumačenje. Osim navedenog, namjerna ili nenamjerna izmjena poruke od strane pošiljatelja ili primatelja doprinose problemima u komunikaciji. Menadžeri se posebno posvećuju kvalitetnoj i učinkovitoj internoj komunikaciji kako bi obavljali svoje planove jer ona ima važan utjecaj na planiranje, organiziranje, kordinaciju i motivaciju. Stojilković (2018) navodi kako vođu u timu ima ključnu ulogu koja zahtjeva izvrsne komunikacijske vještine. Biti dobar vođa znači biti sposoban slušati druge i cijeniti različite perspektive. Osim toga mora biti otvoren i prihvaćati sve članove tima, bez obzira na izazove s kojim se organizacija susreće.

Komunikacija unutar organizacije ima 4 osnovne funkcije to su: kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Svaka od komponenti je jednako važna. Kako bi organizacija mogla uspješno funkcionirati mora imati u vidu sve četiri osnovne funkcije i djelovati po njima. „Da bi organizacija uspješno djelovala, ona treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov rad, omogućiti im izražavanje osjećaja te upriličiti donošenje odluka. Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije.“ (Jurković, 2012:391)

Izgradnja takvog komunikacijskog sustava u organizaciji je složen i odgovoran zadatak koji zahtjeva tehničke, organizacijske, sociološke i psihološke aspekte s ekonomskim implikacijama. Također navodi: „Ukupno promatrajući izgradnju sustava komunikacije, sam sustav komunikacije može se definirati kao određivanje nositelja, sadržaja, vrste, oblika, pravaca, kanala i sredstva komuniciranja i njihova povezivanja u smišljenu mrežu prenošenja informacija“. (Jurković,



2012:391). Treba napomenuti kako uloga komunikacije nije samo prenositi informaciju unutar organizacije već i izvan nje prema dostavljačima, kupcima i dioničarima.

## **4.2. Komunikacija izvan organizacije**

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) uloga komunikacije nije samo osigurati protok informacija unutar organizacije već i izvan nje s ostalim organizacijama i drugim dionicima. U suvremenom poslovnom svijetu gdje su veze i povezanost ključni, komunikacija izvan organizacije postaje sve bitnija. Jedan od glavnih ciljeva ovakve organizacije je izgradnja odnosa s klijentima. Putem koje saznajemo želje i potrebe klijenata. Također omogućava uspostavu partnerstva i suradnji s drugim tvrtkama. S otvorenom i transparentnom komunikacijom tvrtke mogu razmjenjivati resurse, ideje i informacije te zajedno raditi na proizvodima i uslugama. To im omogućava rast, proširenje tržišta i stvaranje konkurentske prednosti.

U relativno kratkom vremenu došlo je do velikih promjene u načinu komunikacije među subjektima. Razlog tomu je napredak elektronskih sredstava komunikacije. „Usavršavanje softvera za obradu teksta, te provjeru pravopisa, prikladnosti leksičkog odabira, gramatike i stila znatno doprinose kvaliteti poruke.“ (Lamza-Maronić i Glavaš,2008:21). Elektronska komunikacija samo je potvrdila potrebu za svjetskim jezikom, nametnula nove komunikacijske i jezične oblike. Nove tehnologije dodatno su podigle razinu svijesti poslovnog čovjeka o mogućnostima i potrebama poslovne komunikacije. iako nas je nova tehnologija povezala s cijelim svijetom učinila je svaki posao super kompetitivnim gdje sada organizacije moraju biti kreativne kako bi došle do izražaja.

## 5. ORGANIZACIJA

Organizacija u mnogim ljudskim aktivnostima omogućava postizanje ciljeva koje pojedinci sami ne bi mogli ostvariti. Organizacija čovjeku pomaže da zadatke obavlja brže, kvalitetnije, ekonomičnije i s manje resursa.

Kako navode Novak i Sikavica: „Organizacija, dakle, omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage, jer organizacija od tih individualnih snaga stvara društvenu snagu, ubrzava proces ostvarivanja zadataka odnosno skraćuje potrebno vrijeme za njegovo izvršenje“ (Novak Sikavica, 1999:5-6 )

Značenje organizacije temelji se na prirodi čovjeka kao društvenog bića. Ono ima potrebu za korištenjem svojih fizičkih i umnih sposobnosti u zajednici komunikacijom s drugim ljudima.

Treba naglasiti kako organizacija ima i onaj negativan utjecaj na pojedinca. On se pojavljuje kada je mu je nametnuta protiv njegove volje. „Organizacija ga u određenoj mjeri sputava i dovodi ga u podređeni položaj.“(Novak Sikavica, 1999:6) Nameću mu se zadaci koji nisu u skladu s njegovim radnim sposobnostima. Također preuska specijalizacija opterećuje ljudski organizam što fizički što mentalno. „u takvoj organizaciji čovjek se može osjećati podređeno i otuđen od samog sebe te od uvjeta i rezultata svoga rada.“ (Novak Sikavica, 1999:6) Nažalost u mnogim organizacijama koje su dobrovoljne, ljudi svojom voljom postaju članovi istih, pojedinci se ne mogu osloboditi tog osjećaja. Razlog tomu su neusklađeni stavovi osobe i većine organizacije.

## **6. KLASIFICIRANJE NEVERBALNOG PONAŠANJA**

### **6.1. Komunikacijska okolina**

Iako kada pomislimo na neverbalno ponašanje prvo razmišljamo o izgled i ponašanje pojedinca, a ne o okolini u kojoj se nalazi. U posljednje vrijeme sve veća pažnja pridodaje se čimbenicima koji nisu vezani za ljude. Neki od okolinskih čimbenika koji utječu na ponašanje su namještaj, arhitektonski stil, boje, temperaturu, glazbu i slične stvari. Karakteristično za ovo kategoriju je i nešto što se naziva trag aktivnosti. Kako navode Knapp i Hall promjerice dok gledamo osobu kako baca opušak cigarete ili kuru od naranče na mjesto gdje to nije dozvoljeno, formiramo dojam o toj osobi koji će utjecati na našu interakciju. Primjerice ako imamo loše iskustvo s cigaretama i posljedicama koje pušenje uzrokuje povezivanje opuška s nekom osobom može utjecati na lošu percepciju te osobe iako nam ništa kod te osobe ne smeta.

### **6.2. Fizičke značajke osoba koje komuniciraju**

Prema Knapp i Hall neverbalna komunikacija je kompleksan proces koji se sastoji od:

**Geste:** dijele se na one o govoru neovisne geste koje nisu vezane za govor i prepoznatljive su pripadnicima mnogih kultura. Najpoznatija ovakva gesta je ona za „Mir“ ili „V za pobjedu“. Osim njih postoje i geste povezane s govorom. To su geste koje su izravno povezane s govorom ili služe kako bi s ilustriralo ono što je verbalno rečeno.

**Držanje tijela:** zajedno s drugim signalima daje sliku o stupnju pažnje, statusu ili stupnju sviđanja. govori nam o emocionalnom stanju pojedinaca, klonulo tijelo asocira na tugu i ukočenost, napeto držanje sa srđžbom i slično. „Stupanj u kojem se položaj tijela kod sudionika u komunikaciji uzajamno održavaju također može govoriti o dobrom odnosu ili pokušaju da se on izgradi“(Knapp Hall, 2010:9)

**Dodirivanje:** Može biti prema drugom osobi ili na sebe. Dodire usmjerene na vlastito izvodimo dok se prilagođavamo nekim iskustvima, a ponavljamo ih kada se suočimo sa sličnim situacijama. Dodirivanje dviju osoba jedan je od najjačih oblika neverbalne komunikacije. dodir može goditi ili iritirati, a značenje samog dodira proizlazi iz konteksta.

Izraz lica: na licu se očituje emocionalno stanje osobe. Postoji šest osnovnih osjećaja: srdžba, tuga, iznenađenje, sreća, strah i gađenje. Također pomoću izraza lica može se potvrditi povratna informacija govora tijela. No mnogi istraživači vjeruju kako osnovna funkcija lica nije izražavanje emocija već komunikacija.

Gledanje: ključno je kako i koliko dugo se ostvaruje kontakt očima dviju osoba, a dodatno se može pratiti i reakcijama zjenica

Glasovno ponašanje: fokusira se na to kako je nešto rečeno, a ne što je rečeno. Opisuje niz neverbalnih glasovnih znakova.

### **6.3. Udaljenost i usmjerenost tijela**

Rijevac i Miljković (2002) navode kako prateći samo udaljenost između dviju osoba možemo zaključiti što osjećaju jedni prema drugima. Ljudi koriste 4 zone udaljenosti, a svak od zona dodatno je podijeljena na bliži i udaljeniji dio.

#### **1. Intimna udaljenost**

Ova udaljenost je od nula do pola metra između osoba. U ovoj zoni vrlo je lagano dodirnuti osobe koje se nalaze u njoj. Koristi se u situacijama kada smo s nekime tko nam je blizak ili u situacijama koje izražavaju bliskost. U situacijama kada nekoga pustimo u intimni prostor znak je povjerenja, a u slučajevima kada netko bez našeg dopuštenja uđe u naš teritorij osjećamo s ugroženo i neugodno nam je. Bitno je naglasiti u slučajevima kada putujemo u druge zemlje potrebno je proučiti ponašanje ljudi iz razloga jer intimni prostor može biti manji ili veći od pola metra. (Rijevac Miljković 2002: 13)

#### **2. Osobna udaljenost**

Udaljenost je od pola metra do 1.2 metra. Kontakt osoba na ovoj udaljenosti je i dalje osoban, ali manje blizak. Koriste ga bliski prijatelji i parovi kada se nalaze u javnosti. „No, ako se vašem partneru ili partnerici na nekom domjenku osoba suprotnog spola približi na tu udaljenost, vjerojatno će početi osjećati nelagodu.“ Taj prostor rezerviran je samo za bliske osobe u slučajevima kada se netko želi kod nama drage osobe ubaciti u taj prostor osjećamo nelagodu. (Rijevac Miljković 2002: 14)

### 3. Socijalna udaljenost

To je udaljenost između 1.2 i 2.5 metara. Koristi se svakodnevno u socijalnim i poslovnim susretima. Bliži dio udaljenosti koriste poznanici, kolege na poslu i slično. Udaljenosti iznad 2 metra koristimo za formalne i manje osobne situacije. U slučajevima kada želimo ostvariti više prijateljski dojam potrebno je tu udaljenost smanjiti. (Rijevac Miljković 2002: 14)

### 4. Javna udaljenost

Ovo je udaljenost iznad 3.5 metara. Bliži dio ove udaljenosti koriste na primjer učitelji s učenicima. Dok u značajno većoj udaljenosti komunikacija je gotovo nemoguća stoga osobe koje se nalaze na toj udaljenosti ne žele ni komunicirati. (Rijevac Miljković 2002: 15)

## 6.4. Stav tijela

Ljude prije nego li i im vidimo lica možemo prepoznati po stavu tijela. To je način na koji se osoba drži i često emocionalno stanje te osobe povezujemo s njezinim stavom tijela. Stav tijela može nam puno više reći o osobi. Kako navode Knapp i Hall (2010) čovjek koji se drži uspravno vjerojatno je drugačijeg temperamenta od čovjeka koji je pognut. Uobičajeni stav tijela govori o dosadašnjim životnim iskustvima čovjeka.

Nadalje u situacijama kada su osobe ugrožene može se primijetiti napetost u tijelu dok u situacijama koje nisu prijeteće tijelo je opušteno. Ponekad u različitim okolnostima osobe pričaju i smiju se, a zapravo su ukočene i govor tijela odaje nervozu.

Stav tijela također može sugerirati na otvorenost ili zatvorenost pojedinca. Osobe koje se osjećaju nelagodno u društvu uzimaju zatvoreni stav s prekrivenim rukama i nogama. Prekriveni udovi predstavljaju fizičku barijeru između osobe i njene okoline te ju čini smirenijom. Kako se situacija mijenja i osoba se počinje osjećati ugodnije te barijere padaju i osoba ih spušta. Prema Knapp i Hall (2010) na početku razgovora s osobom koju do tada nismo poznavali zauzimamo zatvoreni položaj tijela koji se tijekom razgovora mijenja i postaje otvoreniji.

## **6.5. Kretnje**

Od svih mogućih neverbalnih znakova kretnje su najmanje pod našom svijenom kontrolom što znači da najbolje pokazuju naše osjećaje. Osobe se mogu odjenuti u najbolje odijelo koje ukazuje da smo samouvjereni i uspješni, no ako dolazi do ne svjesnih pokreta kao okretanja prstena, stiskanja prstiju ili okretanje pramena kose to ukazuje na nervozu.

Mnogo je kretnji koje čovjek svakodnevno radi, a ukazuju na njegovo unutarnje stanje. Neke od najčešćih takvih radnji su:

Isprepleteni prsti koji ukazuju na frustraciju i neugodne osjećaje

Pokazivanje dlanova sugerira na iskrenosti i otvorenost. Osoba koja ima otvorene dlanove prema gore pokazuje da nema što skrivati.

Dodirivanje vlastitih dijelova tijela. Kao što su ruke, pramen kose, prsti, ušna resica i slično ukazuje na nelagodu i nervozu. Tu treba biti oprezan jer osobe iste te radnje čine kada se nalaze u grupi s prijateljima i ne osjećaju potrebu da se trebaju kontrolirati.

Tapkanje stopalom ili trzanje ukazuje na to da osoba pokušava sakriti neku informaciju ili stav od drugih.

## **6.6. Izrazi lica**

Poprilično je teško opisati sve izraze lica zbog njihove brojnosti. Kombinacijom pokreta različitih mišića lica može se stvoriti čak 7000 različitih izraza. Također treba naglasiti kako se izrazi konstantno i s velikom brzinom mijenjaju. Na licima uglavnom izražavamo emocije koje također možemo prepoznati kod drugih osoba barem onih 6 temeljnih (iznenađenje, strah, ljutnju, gađenje,

sreću i tugu). Ostale emocije teže je prepoznati kod drugih ljudi. (Rijevac i Miljković 2002: 32-33)

„Izrazi lica također mogu funkcionirati kako regulacijske geste, koje osiguravaju povratnu informaciji upravljaju tijekom interakcije.“(Knapp Hall 2010:10) Mnogi vjeruju kako glavna funkcija lica nije izražavanje emocija već komunikacija.

Izrazi lica uvijek predstavljaju vrijedan izvor informacija o tuđim osjećajima i mislima. Kako na vodi Navarro (2008) važno je imati na umu da ti izrazi lica mogu namjerno ili nesvjesno odglumiti. Što može dovesti do krivog tumačenja nečijih osjećaja. Kako bi smo kvalitetnije mogli razaznati nečije misli i osjećaje potrebno je proučiti ostale neverbalne signale kod osobe s kojom komuniciramo

## **7. NOVE TEHNOLOGIJE I UTJECAJ NA NEVERBALNU KOMUNIKACIJU**

### **7.1. Utjecaj novih tehnologija na poslovno komuniciranje**

Poslovna komunikacija je izuzetno važan aspekt poslovanje, organizacija i upravljanja, dok informacijska tehnologija predstavlja kombinaciju elektronike, računalne tehnologije, telekomunikacije i softvera. Zahvaljujući njoj omogućen je unos, obrada i distribucija informacija. Informacijska tehnologija je ključna generička tehnologija koja prožima sve sektore gospodarstva, znanosti, privatnog i društvenog života te unosi radikalne promjene u svijet. (Jurković Marošević 2013:496)

Poslovni sastanci se mijenjaju iz dana u dan, a razlog tomu je ubrzani razvoj tehnologije i mogućnosti koje ona otvara. Sastanci više ne moraju biti fizički susreti na kojima se rješavaju problemi i definiraju ciljevi, već se sve češće odvijaju putem suvremenih tehnologija i uređaja kao što su Skype, pametni telefoni, Ipad, Viber i Teams. Na ovim sastancima nerijetko se nalaze predstavnici različitih organizacija iz svijeta i mogu se odvijati na stranim jezicima, bez potrebe za putovanjima iz udobnosti vlastitog doma. (Novosel 2015.)

Početak pedesetih godina prošlog stoljeća, informacija i komunikacija postali su ključni u organizaciji. Komunikacija je postala jedna od ključnih briga menadžera stoga se danas posvećuje iznimna pažnja komunikaciji u organizacijama. Organizacija današnjice zahtijevaju brzi protok informacija, budući da i kratko zaustavljanje proizvodne linije može rezultirati velikim gubicima za organizaciju.

Starija poslovna komunikacija koristila se pažljivo napisanim porukama koje je distribuirala publici koja je imala ograničene mogućnosti slanja povratne informacije organizaciji. Danas je situacija drugačija. „Poslovna komunikacija 2.0 koristi društvene medijske alate Weba 2.0 kako bi stvorila interaktivno i participativno okruženje u kojemu sve strane imaju priliku priključiti se razgovoru.“ (Jurković Marošević 2013:496) U ovakvoj situaciji mnoga stara pravila i očekivanja nisu primjenjiva u ovakvom okruženju. To uključuje i čvrstu kontrolu nad sadržajem i distribuciju poruke, jer komunikacija među pojedincima nikad nije bila jednostavnija



U današnjoj poslovnoj komunikaciji sve veću ulogu preuzimaju računala, posebno putem interneta i Svjetske mreže (World Wide web). U suvremenim organizacijama komunikacija putem pošte, telefona, telefaksa i čak komunikacija licem u lice zamijenjena je novim načinima komuniciranja. Kako bi ono bilo uspješno nužno je znati koristiti se računalom i poznavati različite komunikacijske tehnologije. Također koriste se tehnološki mediji kao što su videotelefoni, videokonferencije, elektronička pošta, elektronične oglasne ploče, Internet forume i mnoge druge.

„Dakle, u suvremenoj poslovnoj komunikaciji dominiraju elektronički mediji zbog mogućnosti brzog i lakog uspostavljanja veze s fizički udaljenom osobom.“ (Jurković Marošević 2013:498) Oni mogu biti interpersonalni i masovni. Interpersonalni mediji služe kako bi se informacije uspješno podijelile između dvije osobe, a svrha masovnih medija je poruku usmjeriti na velik broj primatelja putem tiska, radija ili televizije.

Nadalje Jurković Marošević navode kako je tehnologija omogućila komunikaciju na velike udaljenosti s jako malim troškom i velikom brzinom. „Tehnologija dakle pomaže da se prebrodi udaljenost omogućavanjem brainstorminga, sudjelovanjem u virtualnim sastancima i dijeljenjem dokumenata s vrlo udaljenih lokacija. Komunikacijska tehnologija također kompanijama pomaže da uštede novac na skupim poslovnim putovanjima bez gubitka prednosti koje donosi komunikacija licem u lice.“ (Jurković Marošević 2013:496)

## **7.2. Komuniciranje putem telefona**

„Zakovitosti u komuniciranju telefonom različite su od zakovitosti komunikacije licem u lice“(Marinić-Kuran Jelić 2014:116) Nemogućnost da vidimo osobu i njene kretnje dodatno otežava vođenje telefonskih razgovora. Telefonski razgovori mogu biti zahtjevni i nije jednostavno predvidjeti moguće zamke koje u ovakvom komuniciranju što dodatno ovu vrstu komuniciranja čini zahtjevnom.

- Prilikom uspostave novog poslovnog kontakta uvijek zvati osobno
- Glas mora zvučati ljubazno i razgovijetno
- Ne pokazivati nestrpljenje

Kako navode Marinić i Jelić ovo su neki od savjeta za bolje komuniciranje putem telefona.

Osim lica informacije možemo dobiti na temelju glasa osobe s kojom komuniciramo. U situacijama kada se održavaju samo glasovni sastanci ovo je ključno.

Osim na riječi potrebno je obratiti pažnju na brzinu, visinu tona, naglasak, boju glasa i još mnogo stvari. Ovi znakovi nazivaju se paralingvističkim, a njihova svrha je modifikacija značenja riječi koje su izrečene. „Osjećaji poput ljutnje, entuzijazma i veselja obično su praćeni bržim govorom, te višim tonom i većim intenzitetom glasa. Sporiji ton, te niži ton i intenzitet glasa najčešće prate dosad i depresiju“ (Rijevac Miljković 2002:44)

Na temelju glasa donosi se mnogo zaključaka o osobi kao na primjer dob, socijalni sloj, obrazovanje koje ima, zanimanje, vjerujemo li joj ili ne i na kraju sviđa li nam se.

Kako navode Rijevac i Miljković zastajkivanje, oklijevanje, hm-ovi daju nam doznaje da je osobi tema neugodna, neprijatna i osoba nije sigurna u sebe. Osim toga kada se ljudi nađu u neugodnim situacijama kašlju ili pročišćuju grlo.

Intenzitet glasa i brzina govora također ostavljaju dojam na slušatelje. Ako osoba govori glasno i brzo bez zastajkivanja stvorit će se dojam da je osoba samouvjerenina dok će se stvoriti kontra efekt ako osoba govori na suprotan način

„Vjeruje se da u određenom stupnju postoji univerzalnost značenja vokalnih izraženih emocija“ (Knapp i Hall 2010:396) Sudionici iz Amerike, Poljske i Japana reagirali su vokalne ekspresije raznih emocija koje su izvodili Amerikanci. Točnost prepoznavanja bila je izuzetno velika i postupno se povećavala s trajanjem podražaja. Jedini problem kod ovakvog istraživanja je taj što je teško reći koriste li se osobe koje su vršile vokalne ekspresije istim vokalnim ekspresijama i u stvarnim životnim situacijama. (Knapp i Hall 2010:396) Na temelju ove spoznaje kada pričamo s nekim možemo zaključiti u kakvom emocionalnom stanju se osoba nalazi. Nadalje svoje riječi i tonalitet prilagođavamo toj osobi kako bi komunikaciju učinili što učinkovitijom. Vrlo je bitno razumjeti nečije emocionalno stanje i na temelju toga prilagoditi naše komuniciranje situaciji.

### 7.3. Elektroničak komunikacija

Jurković (2012) navodi kako je došlo do promjene u načinu komuniciranja na daljinu: „Elektronička komunikacija ili e-komunikacija je suvremeni oblik komunikacije u organizacijama. Suvremene poslovne organizacije zamjenjuju tradicionalnu komunikaciju poštom, telefonom, telefaksom ili neposrednim sastancima elektronskom komunikacijom temeljenom na suvremenoj informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji uz primjenu elektroničkih sredstava.“ (Jurković 2012:388)

Lamza-Maronić Glavaš(2008) navode kako je elektronske poruke moguće slati pojedincu ili odjednom više primatelja. Uporaba elektronske pošte za komunikaciju omogućava brzu i jednostavnu komunikaciju koja štedi vrijeme i napor. „Sastavljanje elektronskih poruka ne bi trebao smatrati prilikom sa se ne zaborave sva osnovna pravila dobrog pisanja“(Lamza-Maronić Glavaš 2008:98)

No razvojem elektronske komunikacije donio je nova pravila, ovo su neka od njih:

- Provjeriti e mail adresu
- Uvijek navesti naslov teme
- Provjeriti vrijeme
- Ne koristiti „caps lock“
- Izraziti svoje osjećaje s emotikonima

„Elektronska distribucija informacija je doprinijela boljoj informiranosti pojedinaca i širenju mogućnosti izravnog kontakta s utjecajnim osobama.“(Rousse M. Rousse S. 2005:163) Velikoj većini je omogućen pristup ovom načinu komunikacije što je čini izuzetno korisnom u današnjem svijetu. Prije nije bilo moguće stupiti u kontakt s nekim pojedincima dok je to danas normalno.

Tehnologija se svakodnevno mijenja i prilagođava potrebama organizacija i ljudi koji rade u istima. Jedina konstanta u svijetu tehnologije je ta da ništa nije isto kao jučer. Organizacija ako žele opstati na tržištu i sačuvati svoju konkurentnost moraju se konstantno prilagođavati novim tehnološkim trendovima. „Uvjeti u kojima se odvijaju poslovi sastanci mijenjaju se iz godine u godinu, ponekad nam se čini iz dana u dan. Odgovornost za ove, gotovo možemo reći radikalne

promjene, prvenstveno leži u ubrzanom razvoju tehnologije i mogućnostima koje ona otvara.“  
(Leinert 2015).

## 8. RASPRAVA

Komunikacija je jedna od ključnih stavki koje svako poduzeće treba. Bez obzira na to čime se organizacije bave svakoj od njih potrebna je kvalitetna i učinkovita organizacija. Komunikacija omogućava prenošenje informacija, ideja, misli i stavova okruženju u kojem se osoba nalazi. Iako se često fokusiramo na verbalnu komunikaciju, neverbalna komunikacija ima jednako važnu ulogu u prenošenju poruka, iskazivanju emocija i održavanju odnosa unutar organizacije. Mogućnost prepoznavanja različitih gesti, izraza lica, tonova glasa, govora tijela i ostale neverbalne signale omogućava pojedincu da oko sebe stvori učinkovitije i pozitivnije ozračje.

Neverbalna komunikacija ima ključnu ulogu u stvaranju i održavanju normalnih međuljudskih odnosa. Položajem tijela, gestama, izrazima lica i tonom glasa možemo prenijeti stavove i emocije koje inače ne bi mogli riječima. Osmijeh može stvoriti osjećaj povjerenja i povezanosti među osobama, neprikladne geste i čudni izrazi lica mogu stvoriti nelagodu i napetost. Biti svjestan svoje neverbalne komunikacije i koristiti onu koja pozitivno utječe na ljude može pospješiti naše odnose s ljudima. Za menadžere primjena ovih stvari može osnažiti timsku suradnju, smanjiti sukobe, i poboljšati radne odnose unutar organizacije.

Neverbalna komunikacija također može pozitivno utjecati na produktivnost zaposlenika. Prilikom prezentacija svojim klimanjem glavom i kontaktom očima signaliziraju pažnju i angažman. U suprotnom nedostatak pozornosti, distanciranje ili zatvorenost tijela mogu upućivati na manjak interesa ili gubitak volje. Prepoznavanjem ovih znakova i korištenjem pozitivnih neverbalnih signala može vratiti pozornost ili dodatno motivirati već motivirane zaposlenike. Na taj način potiče se produktivnost na sastancima i općenito unutar organizacije.

Osim navedenog neverbalna komunikacija ima ključnu ulogu u percepciji vođa i njihovog utjecaja unutar organizacije. Način na koji lideri koriste sve navedene neverbalne signale može poprilično utjecati na percepciju koju radnici stvaraju o njima. Pozitivna neverbalna komunikacija kao što su samopouzdanost držanje tijela, dobrog kontakta očima i jasnog izražavanja, može dodatno ojačati povjerenje koje zaposlenici imaju u svoje vođe. Takav stav prema svojim nadređenima zaposlenike čini predanijima i više motiviranima za posao. Jedna od loših stvari koja kod zaposlenika ima kontra efekt je nedosljednost između verbalnih i neverbalnih poruka lidera. Riječima govore jedno, a njihovo tijelo govori drugo. Iako možda zaposlenici nisu svjesni neverbalnih pravila ipak osjete

da nešto odudara. To se očituje u manifestiranju konfuzije među zaposlenicima pri kojoj počinju sumnjati u vjerodostojnost svog lidera. Time se smanjuje povjerenje i produktivnost zaposlenika što u konačnici vodi padu produktivnosti unutar organizacije.

U posljednjih nekoliko godina još jedna stvar značajno utječe na neverbalnu komunikaciju unutar i izvan organizacije. Naše živote čini lakšima, ali sa svojim napretkom donosi i neke izazove. Najočitiiji primjer utjecaj tehnologije na neverbalnu komunikaciju je kroz virtualne sastanke i komunikaciju na daljinu. Sve više poslovnih interakcija umjesto lice u lice danas se odvija putem video konferencija, telekomunikacije i raznih platformi za komunikaciju. Ovaj način komuniciranja mijenja cijelu dinamiku neverbalne komunikacije koja se zasniva na govoru tijela, izraza lica i raznim drugim tjelesnim signalima. Ova promjena može negativno utjecati na proces komunikacije zato što se sada poruka ne može nadopuniti neverbalnim znakovima. To znači da nije došlo do učinkovite komunikacije jer pošiljalac nije stvorio točnu sliku onoga što je htio prenijeti primatelju. Tehnologija je također omogućila brz i jednostavan način komuniciranja putem e-pošte i poruka koji nije skup. Na žalost ovim putem poruke se prenose bez ikakvih neverbalnih znakova što dodatno može naštetiti komunikaciji. Nedostatak neverbalnih signala može dovesti do nesporazuma ili pogrešnog shvaćanja poruke

## 9. ZAKLJUČAK

Neverbalna komunikacija ima snažan i višestruki utjecaj na organizaciju. Ljudi svakodnevno šalju i primaju razne neverbalne signale kao što su geste lica, položaj tijela, ton glasa i govor tijela. Te poruke jednako su važne kao i one verbalne. Neverbalna komunikacija utječe na međuljudske odnose, učinkovitost, produktivnost, liderstvo i motivaciju u organizaciji. Učinkovita neverbalna komunikacija pomaže ljudima u organizaciji i izvan nje da grade povjerenje, razumijevanje i dobar odnos s drugim ljudima. Jasno komuniciranje emocija i namjera putem neverbalnih signala može ojačati timski rad, potaknuti suradnju, dodatno motivirati i poboljšati kvalitetu komunikacije unutar organizacije. Lideri koji su svjesni ovoga mogu pridobiti zaposlenike na svoju stranu te time pozitivno utjecati na njih. To pozitivno utječe na produktivnost i atmosferu u organizaciji. Nedostatak svijesti o neverbalnoj komunikaciji može negativno utjecati na više strana u organizaciji. Loše poznavanje i korištenje neverbalnih signala dovodi do nesporazuma, konflikta i negativnog radnog okruženja to u konačnici rezultira smanjenju konkurentnosti organizacije. U današnjem tehnološkom dobu, nužno je obratiti pažnju na tehnologiju i najnovije trendove. Razvoj tehnologije također utječe na neverbalnu komunikaciju i način na koji se ona odvija. Sredstva za komunikaciju na daljinu i virtualne komunikacijske platforme mijenjaju način na koji se prenose neverbalni signali među ljudima. Nužno je proučiti i prilagoditi se novim načinima komuniciranja kako bi se maksimiziralo korištenje neverbalne komunikacije u razgovoru na daljinu.

U konačnici, organizacije koje su prepoznale važnost neverbalne komunikacije i njezin utjecaj na organizaciju u konačnici mogu poboljšati svoje donose s klijentima, poslovanje, zadovoljstvo zaposlenika i na kraju postići bolje rezultate. Kvalitetna neverbalna komunikacija u organizaciji pridonosi efikasnosti, uspješnosti i produktivnosti. Ako bi organizacija htjela ostati konkurenta na tržištu mora kontinuirano usavršavaju neverbalnu komunikaciju unutar iste.

## LITERATURA

1. Bolfek, B., Milković, V., Lukavac, M., (2017). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina*
2. Leinert-Novosel S., 2015. *Komunikacijski kompas*. Plejada, Zagreb
3. Rijevec M., Miljković D., 2002. *Neverbalna komunikacija*. Vern, Zagreb
4. Novak M., Sikavica P., 1999. *Poslovna organizacija*. Informator, Zagreb
5. Marinić-Kuran L., Jelić P., 2014. *Poslovno komuniciranje*. Knin
6. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., 2008. *Poslovno komuniciranje*. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
7. Knapp L. M., Hall A. J., 2002. *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Nakada slap, Zagreb
8. Rouse M., Rouse S., 2005. *Poslovne komunikacije*. Masmmedia, Zagreb
9. Bovee C. L., Thill J. V., 2013. *Suvremena poslovna komunikacija*. Mate d.o.o., Zagreb
10. Navarro J., (2008). *Što nam tijelo govori*. Mozaik knjiga. Zagreb

### Članci

Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/139713>, (pristupljeno: 28.6.2023)

Jurković, Z. Marošević K., (2013). Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju. *Ekonomski vjesnik*. Dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/file/172154>, (pristupljeno: 28.6.2023)

### Internet izvori

Stojilković S. (2018). Što zapravo znači raditi u timu. Dostupno na: <https://www.adorio.hr/savjeti/sto-zapravo-znaci-raditi-u-timu> , (pristupljeno: 29.6.2023)