

# Neverbalna komunikacija i njen utjecaj na poslovne odnose

---

Čuljak, Matea

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:918639>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-21**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Matea Čuljak

**NEVERBALNA KOMUNIKACIJA I NJEN UTJECAJ NA  
POSLOVNE ODNOSI**

Završni rad

Osijek, 2024

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Matea Čuljak

**NEVERBALNA KOMUNIKACIJA I NJEN UTJECAJ NA  
POSLOVNE ODNOSI**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0010239138

e-mail: [mculjak1@efos.hr](mailto:mculjak1@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš

Komentor: Bruno Mandić, univ. mag. oec.

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business

Matea Čuljak

**NON-VERBAL COMMUNICATION AND ITS IMPACT ON  
BUSINESS RELATIONSHIPS**

Final paper

Osijek, 2024

**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 vlastitim 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 trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Matea Čuljak

**JMBAG:** 0010239138

**OIB:** 99283284535

**e-mail za kontakt:** [matea.culjak.os@gmail.com](mailto:matea.culjak.os@gmail.com)

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Neverbalna komunikacija i njen utjecaj na poslovne odnose

**Mentor:** prof. dr. sc. Jerko Glavaš

**Komentor:** Bruno Mnadić, univ. mag. oec.

U Osijeku, 2024. godine

Potpis



## SAŽETAK

Neverbalna komunikacija je ključni aspekt poslovnih interakcija koji se odnosi na prenošenje poruka putem gestikulacije, izraza lica, tonaliteta glasa, i drugih neverbalnih signala, osim riječi. U poslovnom svijetu, neverbalna komunikacija može biti ključni faktor uspjeha ili neuspjeha. Gestikulacija i izrazi lica mogu otkriti iskrenost, samopouzdanje i otvorenost, što može izravno utjecati na razinu povjerenja između poslovnih partnera. Na primjer, čvrst stisak ruke može poslati pozitivan signal o samopouzdanju i namjeri za uspostavljanje poslovnog odnosa. S druge strane, nedostatak pogleda u oči ili neprimjereni izrazi lica mogu stvoriti sumnju ili nerazumijevanje. Ton glasa također igra ključnu ulogu u neverbalnoj komunikaciji. Promjene u intonaciji ili glasnoći mogu naglasiti važnost poruke ili signalizirati emocionalno stanje osobe. Na primjer, monotoni glas može djelovati nezainteresirano ili nepovezano s temom. Tijekom poslovnih pregovora, pažljivo praćenje neverbalnih signala može pružiti dublji uvid u stavove i namjere sugovornika. Razumijevanje ovih signala omogućuje bolje prilagodbe komunikacije i smanjuje mogućnost nesporazuma. Uz to, kulturološki kontekst igra važnu ulogu u interpretaciji neverbalne komunikacije. Gestikulacija ili kontakt očima koji su prihvatljivi u jednoj kulturi možda nisu u drugoj, samim time je važno biti svjestan kulturnih razlika i prilagoditi svoje neverbalne signale prema situaciji. Razumijevanje i primjena adekvatnih neverbalnih signala može poboljšati interakciju, olakšati uspostavljanje povjerenja te poboljšati opću učinkovitost u poslovnom okruženju.

Ključne riječi: komunikacija, kultura, poslovna interakcija

## ABSTRACT

Nonverbal communication is a crucial aspect of business interactions that involves conveying messages through gestures, facial expressions, vocal tone, and other nonverbal cues apart from words. In the business world, nonverbal communication can be a critical factor in success or failure. Gestures and facial expressions can reveal sincerity, confidence, and openness, directly impacting the level of trust between business partners. For example, a firm handshake can send a positive signal of confidence and intention to establish a business relationship. Conversely, avoiding eye contact or displaying inappropriate facial expressions can create doubt or misunderstanding. Tone of voice also plays a key role in nonverbal communication. Changes in intonation or volume can emphasize the importance of a message or signal the emotional state of a person. For instance, a monotone voice can appear disinterested or disconnected from the topic. During business negotiations, carefully monitoring nonverbal signals can provide deeper insights into the attitudes and intentions of counterparts. Understanding these signals enables better communication adjustments and reduces the risk of misunderstandings. Additionally, cultural context plays a significant role in interpreting nonverbal communication. Gestures or eye contact that are acceptable in one culture may not be in another, underscoring the importance of cultural awareness and adapting nonverbal cues accordingly. Understanding and applying appropriate nonverbal signals can enhance interaction, facilitate trust-building, and improve overall effectiveness in a business environment.

**Keywords:** communication, culture, business interaction

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Metodologija rada .....	2
3. Teorijska konceptualizacija neverbalne komunikacije .....	3
3.1. Funkcije neverbalne komunikacije .....	5
3.2. Interpretacija neverbalnih znakova .....	6
4. Neverbalni signali .....	10
4.1. Fizičke značajke .....	10
4.1.1. Položaj tijela i pokreti rukama .....	11
4.1.2. Položaj nogu .....	12
4.1.3. Mimika .....	14
4.1.4. Pogled .....	15
4.1.5. Odijevanje .....	18
4.2. Značajke okruženja .....	20
4.2.1. Prostorna komunikacija .....	21
4.2.2. Vremenska komunikacija .....	23
4.3. Parajezične značajke .....	24
5. Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju .....	25
5.1. Sastanci .....	26
5.2. Razgovor za posao .....	27
5.3. Odnosi s javnošću .....	28
6. Rasprava .....	30
7. Zaključak .....	32
Literatura .....	33
Popis slika i tablica .....	35



## 1. Uvod

U suvremenom svijetu poslovnih interakcija, komunikacija predstavlja vitalni element uspješnog poslovanja. Međutim, ona se proteže daleko izvan izgovorenih riječi. Neverbalna komunikacija, koja obuhvaća geste, izraze lica, vokalne nijanse i druge suptilne signale, igra ključnu ulogu u oblikovanju poslovnih odnosa. Ona predstavlja neizostavan kanal prenošenja informacija i osjećaja koji često ostavlja snažan utisak na sugovornika, čak i više od samih riječi koje se izgovaraju.

Ovaj rad detaljno istražuje višedimenzionalni utjecaj neverbalne komunikacije na poslovne odnose, ističući njenu duboku važnost u poticanju razumijevanja, izgradnji povjerenja te ostvarivanju uspješne suradnje unutar organizacijskih okvira. Razmatranje ovog aspekta komunikacije pruža ključne uvide u kompleksnost poslovnih interakcija te naglašava nužnost osvještavanja i upotrebe neverbalnih signala u profesionalnom okruženju. U prvom dijelu rada definiraju se osnovni koncepti neverbalne komunikacije kako bi se postavili temelji za daljnju analizu. Poseban naglasak stavlja se na širu implikaciju neverbalnih znakova u oblikovanju interpersonalnih dinamika, ishoda pregovora te ukupnog učinka organizacije. Istovremeno, ističe se važnost razumijevanja i svjesne upotrebe neverbalnih signala u svrhu unaprjeđenja učinkovitosti komunikacije među zaposlenicima, partnerima i klijentima. Nadalje, rad pruža dublji uvid u teorijske i praktične aspekte neverbalne komunikacije te njenu primjenu u poslovnom kontekstu. Metodologija istraživanja opisuje korištene tehnike prikupljanja podataka i analize, s naglaskom na empirijski pristup temi. Teorijska konceptualizacija produbljuje analizu svrhe, funkcija i interpretacije neverbalnih znakova u poslovnim interakcijama, naglašavajući njihovu ulogu u ostvarivanju poslovnih ciljeva i održavanju produktivnih odnosa. U praktičnom dijelu rada, detaljno se razmatraju različiti neverbalni signali kao što su fizičke značajke (poput položaja tijela, gestikulacije rukama, izraza lica, kontakta očima i odijevanja), značajke okruženja (prostorne i vremenske komunikacije) te parajezične karakteristike. Analiza ovih signala pruža dublji uvid u kompleksnost neverbalne komunikacije te istražuje njihovu ključnu ulogu u poslovnim okruženjima, posebno u kontekstu sastanaka, pregovora i odnosa s klijentima. Konačno, zaključni dio rada sažima ključne zaključke istraživanja o utjecaju neverbalne komunikacije na poslovne odnose.

## 2. Metodologija rada

Predmet istraživanja ovog rada jest analiza neverbalne komunikacije i njenog utjecaja na poslovne odnose. Fokus će biti usmjeren na identifikaciju različitih aspekata neverbalne komunikacije, uključujući geste, izraze lica, ton glasa i druge suptilne signale, te kako ovi elementi oblikuju kvalitetu i dinamiku poslovnih interakcija. Cilj istraživanja je dublje razumijevanje važnosti neverbalne komunikacije u kontekstu uspješnih poslovnih odnosa, uključujući izgradnju povjerenja, olakšavanje pregovora, optimizaciju timskog rada te unaprjeđenje općenite komunikacije unutar organizacijskih okvira.

U radu je korištena deskriptivna analiza koja se očituje kroz prikupljanje informacija iz knjiga, s online izvora poput znanstvenih članaka, stručnih blogova, web stranica organizacija i relevantnih online resursa kako bi se stekao uvid u teorijski okvir i praktične primjene neverbalne komunikacije u poslovnim kontekstima. Analiza studija slučaja poslužila je za istraživanje i analizu konkretnih primjera i studija slučaja gdje se istražuju poslovne situacije gdje je neverbalna komunikacija odigrala ključnu ulogu u ishodima poslovnih interakcija. U radu su postavljena dva istraživačka pitanja:

1. Na koji način kvaliteta neverbalne komunikacije doprinosi uspješnosti poslovnih pregovora? Ovo istraživačko pitanje ispituje postojanje veze između jasnoće, iskrenosti i suptilnosti neverbalne komunikacije te njezinog utjecaja na učinkovitost i ishod poslovnih pregovora.
2. Kako primjena adekvatne neverbalne komunikacije među članovima tima utječe na njihovu produktivnost i međusobnu suradnju unutar organizacije? Pitanje istražuje u kojoj mjeri korištenje neverbalnih elemenata, poput gestikulacije, izraza lica i tona glasa, doprinosi jačanju timske kohezije i učinkovitijem ostvarivanju zajedničkih ciljeva unutar organizacije.

### 3. Teorijska konceptualizacija neverbalne komunikacije

Autori pristupaju komunikaciji iz različitih kutova, nudeći širok spektar teorijskih okvira koji osvjetljavaju različite aspekte i dimenzije komunikacijskog procesa. Komunikacija, kao suštinska ljudska aktivnost, privlači pažnju mnogih teoretičara koji su razvili različite pristupe i teorije kako bi objasnili njezinu prirodu i funkciju. Komunikacija se definira kao proces razmjene znakova i kombinacija znakova među ljudima, što predstavlja suštinsku društvenu komunikaciju. Brozović i Kovačec (2019) ističu da ova razmjena znakova također može obuhvatiti životinjsku komunikaciju i komunikaciju među tehničkim sustavima poput strojne komunikacije. U Shannon-Weaver modelu, komunikacija obuhvaća sve procese putem kojih ljudi utječu jedni na druge, naglašavajući interakciju i utjecaj među sudionicima komunikacije (Brozović i Kovačec, 2019). Hawes (2015) definira komunikaciju kao strukturirano ponašanje u prostoru i vremenu koje nosi simboličku odrednicu, ukazujući na složenost i kontekstualnu važnost komunikacije. Prema Sunajku (2010), komunikacija predstavlja uspostavljanje informacijske veze između sustava s mogućnošću prijema, memoriranja, obrade i slanja signala. On naglašava raznolikost medija koji omogućuju prijenos informacija, kao što su tinta za ispis znakova, zrak za prijenos akustičnih signala, električna struja za prijenos informacija u određenom kodu te svjetlost korištena u optičkim kablovima ili svjetlovodima. Ovi autori nude različite perspektive i široku definiciju komunikacije, ističući važnost razmjene informacija i znakova u društvenim, biološkim te tehničkim kontekstima.

Prema Kneževiću (2004:75), glavni ciljevi komunikacije obuhvaćaju sljedeće:

- Uspostavljanje odnosa: Komunikacija se koristi za izgradnju i održavanje međuljudskih odnosa, stvaranje veza i povezanosti s drugima.
- Rješavanje problema: Komunikacija se koristi za identifikaciju, analizu i rješavanje problema koji se javljaju u međuljudskim odnosima ili u okviru poslovnih situacija.
- Pomaganje: Komunikacija ima svrhu pružanja pomoći, podrške i olakšavanja drugima u različitim situacijama.
- Saznavanje novih informacija: Komunikacija omogućava razmjenu novih znanja, informacija i perspektiva koje doprinose osobnom i profesionalnom rastu.
- Prenos poruka: Komunikacija se koristi za jasno i učinkovito prenošenje poruka između sudionika u komunikacijskom procesu.

Ovi ciljevi predstavljaju različite svrhe i funkcije komunikacije u svakodnevnom životu, poslovnim situacijama i društvenim interakcijama. Kroz ostvarivanje ovih ciljeva, komunikacija postaje ključni alat za uspostavljanje veza, rješavanje problema te razmjenu informacija i ideja među ljudima.

Komunikacija nije ograničena samo na verbalne izraze. Uspješna komunikacija obuhvaća različite znakove koji doprinose boljoj interpretaciji prenesene poruke. Najčešći nesporazumi javljaju se u pisanoj komunikaciji jer u tom kontekstu nedostaju dodatni oblici komunikacije koji bi pomogli u interpretaciji poruka, što može rezultirati nedostatnim razumijevanjem ili potpunom krivom interpretacijom poruka.

Čerepinko (2012:34) identificira različite vrste komunikacije koje mogu utjecati na unapređenje ili ugrožavanje odnosa među sugovornicima:

- Verbalna komunikacija: Ova vrsta komunikacije obuhvaća izražavanje riječima ili govorom kako bi se prenijele poruke.
- Neverbalna komunikacija: Ovo uključuje geste, izraze lica, ton glasa i druge znakove koji dopunjuju verbalnu poruku.
- Intrapersonalna komunikacija: To je unutarnja komunikacija koja se odvija u mislima pojedinca.
- Interpersonalna komunikacija: Komunikacija između dva ili više ljudi koja se odvija licem u lice.
- Grupna komunikacija: Komunikacija unutar grupa ili timova koji rade zajedno na određenim zadacima.
- Javna komunikacija: Komunikacija koja se odvija pred velikim auditorijem ili javnošću.
- Masovna komunikacija: Komunikacija putem masovnih medija kao što su televizija, radio, novine i internet.
- Telekomunikacija: Komunikacija koja se odvija putem tehnologije i elektroničkih uređaja za prijenos informacija na daljinu.

Ove različite vrste komunikacije igraju ključnu ulogu u oblikovanju odnosa među ljudima te imaju značajan utjecaj na način na koji se poruke prenose, razumiju i interpretiraju u različitim kontekstima komunikacije. Razumijevanje i svjesnost o tim vrstama komunikacije pomažu u poboljšanju kvalitete međuljudskih interakcija i komunikacijskih procesa.

Verbalna komunikacija je ključna za ostvarivanje poslovnih dogovora i ciljeva jer putem nje prenosimo važne informacije poput cijene proizvoda, kvalitete i vremena isporuke. Međutim, najveći utisak na konačni dogovor često ostavlja neverbalna komunikacija. Umjesto izgovorenih riječi, neverbalna komunikacija prenosi stavove, osjećaje, raspoloženja i mišljenja učesnika u komunikaciji. Na primjer, snažan stisak ruke ili topao zagrljaj mogu izraziti više nego tapšanje po leđima. Prema Bogdanu (2019.), izbjegavanje kontakta očima, znojenje ili blagi osmijeh često govore više od riječi, a poslovno odijevanje i dekoracije na radnom stolu također su značajni oblici neverbalne komunikacije.

### **3.1. Funkcije neverbalne komunikacije**

Prema Marsumoto i Frank (2012) neverbalna komunikacija igra ključnu ulogu u organizaciji oblikujući dinamiku međuljudskih odnosa i utječući na uspjeh poslovnih interakcija. Njezine funkcije u organizaciji uključuju:

- **Izražavanje emocija:** Neverbalni znakovi poput gesta, izraza lica i tonaliteta glasa omogućuju izražavanje emocija poput samopouzdanja, entuzijazma, suosjećanja ili frustracije. Ovo je ključno za stvaranje pozitivne atmosfere i razumijevanja među suradnicima u organizaciji.
- **Prijenos informacija:** Neverbalna komunikacija može dodati dublje razumijevanje verbalno izraženih poruka. Na primjer, gestikulacija ili ton glasa mogu naglasiti važnost ili ton poruke, pružajući dodatne informacije o namjerama ili stavovima osobe.
- **Regulacija interakcija:** Gestikulacija, kontakt očima i drugi neverbalni signali pomažu u usmjeravanju tijeka komunikacije. Na primjer, znakovi poput podizanja ruke za riječ ili usmjeravanje pogleda sugovorniku sugeriraju tko ima riječ ili tko je fokus interakcije.
- **Prikaz statusa i moći:** Neverbalna komunikacija može odražavati društveni status, autoritet ili moć unutar organizacije. Na primjer, samopouzdan stav ili čvrst stisak ruke mogu signalizirati dominaciju ili autoritet.
- **Jačanje povjerenja:** Ispravna upotreba neverbalnih signala može ojačati međusobno povjerenje između članova tima ili suradnika. Otvoren i iskren neverbalni izraz može pridonijeti stvaranju osjećaja sigurnosti i povezanosti unutar organizacije.

- Poticanje suradnje: Gestikulacija, mimika i drugi neverbalni znakovi mogu olakšati međusobnu suradnju među članovima tima. Usklađeni neverbalni signali mogu potaknuti osjećaj timskog duha i zajedničkog cilja.
- Kontrola atmosfere: Ton glasa, tempo govora i drugi neverbalni elementi mogu utjecati na atmosferu u organizaciji. Pravilna upotreba neverbalne komunikacije može pomoći u održavanju pozitivne i poticajne radne okoline.

Lamza-Maronić i Glavaš (2008:24) ističu važnost neverbalne komunikacije kao sredstva koje naglašava, podupire ili nadopunjuje usmenu komunikaciju. Oni tvrde da sklad između govora tijela i verbalnog izražavanja odražava vjerodostojnost poslana poruke. Međutim, postoji mogućnost problema u ovoj vrsti komunikacije, kao što su strah, ljutnja, predrasude i slično. Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008:13), sugovornici često nisu svjesni opasnosti nerazumijevanja ili krivog tumačenja poruka te mogućih nesporazuma koji proizlaze iz neverbalne komunikacije, što može ugroziti uspješnu komunikaciju. Autori naglašavaju važnu ulogu određenih aspekata neverbalne komunikacije, kao što su jačina i boja glasa te brzina i ritam govora, jasnoća izražavanja, melodija i slično. Ovi faktori doprinose cjelovitosti i preciznosti prenesene poruke, što može biti ključno za uspješnu komunikaciju i izbjegavanje nesporazuma.

### **3.2. Interpretacija neverbalnih znakova**

Neverbalni znakovi pružaju samo približnu predodžbu i ne mogu se jednoznačno dešifrirati, zbog čega ih različite osobe različito interpretiraju (Bašić i sur., 1994). Za točno tumačenje potrebno je slijediti određena pravila: kretnje treba proučavati u skupinama, a ne pojedinačno. Također, treba obratiti pažnju na usklađenost verbalnih i neverbalnih signala; kada se razlikuju, vjerodostojniji su neverbalni signali. Ako se signali podudaraju, poruka je vjerojatno istinita. Geste se moraju tumačiti u kontekstu u kojem se pojavljuju. Na primjer, prekrížene ruke i noge mogu značiti da je osobi hladno ako čeka na autobusnom kolodvoru zimi, ili negativan stav ako joj se pokušava nešto prodati (Pease i Pease, 2012).

Različiti autori različito klasificiraju neverbalne znakove. Ranih 60-ih Osgood i Sebeok, a kasnije i Holl, podijelili su neverbalne znakove na paralingvistične, kinetičke i proksemične. Paralingvistični znakovi uključuju varijacije u glasovima. Kinetički znakovi obuhvaćaju izraze lica, geste, pokrete, stav i položaj tijela, pogled, kontakt očima, dodire i mirise. Proksemični

znakovi odnose se na udaljenost među ljudima i kontrolu osobnog izgleda (Harrison, 1973; prema Bašić, Koller-Trbović i Žižak, 2005).

Prema Argyleu (1986; prema Bašić, Koller-Trbović i Žižak, 2005), neverbalni znakovi obuhvaćaju izraze lica, pogled, geste, ostale tjelesne pokrete, položaj tijela, dodir, distancu u prostoru, orijentaciju u prostoru, odjeću i izgled te neverbalne aspekte govorenja. Tijekom komunikacije najviše se pažnje posvećuje licu. Izrazi lica uglavnom odražavaju emocije i omogućuju prepoznavanje šest osnovnih emocija: sreća, tuga, strah, ljutnja, gađenje i iznenađenje. Izrazi lica brzo se mijenjaju, a osmijeh je univerzalan izraz koji označava pozitivno stanje i obično nastaje spontano (Rijavec i Miljković, 2002).

Kontakt očima može biti kratak ili dug, izravan ili neizravan, i isprekidan, ovisno o spolu, dobi, statusu i stupnju bliskosti s drugom osobom (Boyes, 2009). Ljudi se više gledaju u oči kada im je druga osoba zanimljiva, kada su teme razgovora ne previše intimne, kada je veća udaljenost među njima, kada žele nekoga impresionirati i kada su otvoreni. Obrnuto, u suprotnim situacijama kontakt očima je rjeđi. Pogled prema drugoj osobi dvostruko je duži kad slušaju nego kad govore. Široke zjenice znak su sviđanja, a stisnute nesviđanja (Rijavec i Miljković, 2002; Boyes, 2009). Postoje geste neovisne o govoru i geste povezane s govorom. Geste neovisne o govoru imaju svoj izravni verbalni prijevod, primjerice "OK", "Dobro" ili "Mir". Geste povezane s govorom prate i ilustriraju verbalnu komunikaciju (Knapp i Hall, 2010; Pease i Pease, 2012). Dodir predstavlja tjelesni kontakt između dvoje ljudi. Intimniji ljudi skloniji su dodirivanju. Maloj djeci potreban je dodir odraslih osoba, a prijateljski odnos omogućava prikladan fizički kontakt (Kostelnik i sur., 1993; Boyes, 2009).

Osobni prostor ili zona razlikuje se u interakcijama s ljudima. Postoje četiri zone: intimna zona (0-45 cm) za vrlo bliske osobe, osobna zona (45 cm-1,2 m) za članove obitelji i bliske prijatelje, društveno-savjetodavna zona (1,2-3,6 m) gdje prevladava verbalna komunikacija, i javna zona (preko 3,6 m) gdje se koriste neverbalne geste (Hall, 1966; prema Boyes, 2009). Odjeća mnogo govori o osobi – može se koristiti za ukrašavanje, zaštitu, identifikaciju s grupom, pokazivanje statusa i utjecaj na druge (Knapp i Hall, 2010). Glasom i njegovim varijacijama utječe se na interakciju, regulira se izmjena govorenja i trajanje govora. Kroz glas se može procijeniti kako je nešto rečeno. Glas odražava emocije, što je posebno važno za djecu, pa odgajatelji trebaju paziti na svoj ton i birati tiše tonove umjesto vike (Knapp i Hall, 2010; Kinder, 2014).

Stav tijela također pokazuje emocije. Neki psiholozi smatraju da se emocionalno stanje može promijeniti promjenom držanja tijela, jer emocije utječu na držanje. Stav tijela može biti otvoren ili zatvoren (Rijavec i Miljković, 2002).

Dosadašnja istraživanja pokazala su da su stav tijela i osjećaji povezani. Tomei i Grivel (2014) istraživali su može li držanje tijela utjecati na osjećaj socijalne bliskosti. Tijekom istraživanja, publika je promatrala plesnu točku u stojećem i sjedećem položaju. Pretpostavka je bila da će stojeći položaj stvoriti veći osjećaj socijalne bliskosti. Istraživanje je potvrdilo hipotezu, jer su sudionici u stojećem položaju osjećali veću socijalnu bliskost prema plesačima. Rezultate su pripisali očekivanju zbližavanja s ciljem promatranja.

Prema Lamza-Maronić i Glavašu (2008), postoji nekoliko tipova komunikatora:

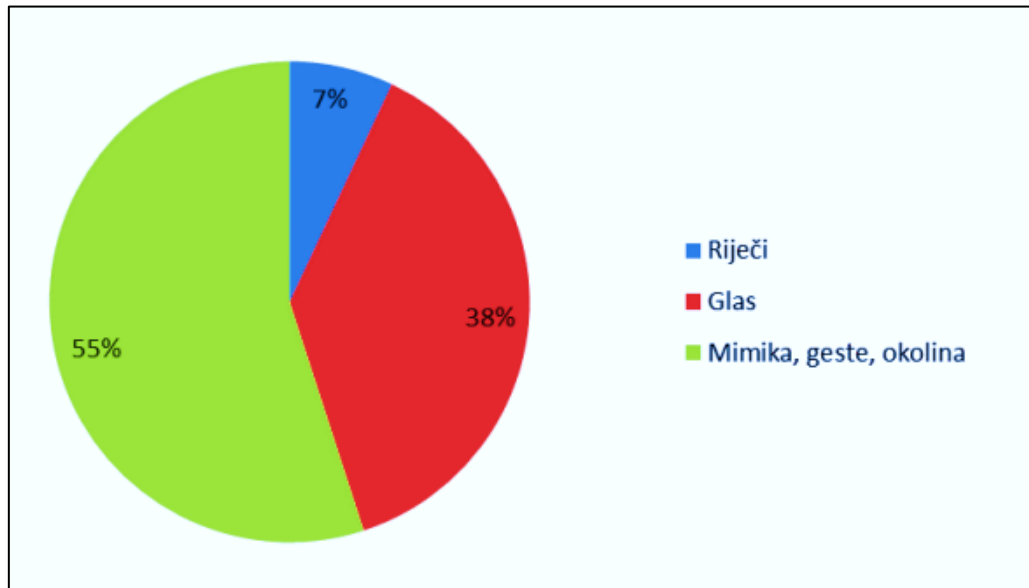
1. Agresivni tip: Ovaj tip osobe zahtijeva i naređuje, nikad ne koristi riječi poput "hvala" i "molim", nikada ne priznaje greške i krivi druge. Agresivni komunikatori gledaju sugovornika napadno, koriste agresivne geste, govore glasno i često uvredljivo. Prekidaju sugovornike i ignoriraju tuđe argumente, a ako netko napravi grešku, kritiziraju osobu umjesto ponašanja.
2. Submisivni tip: Tiha osoba koja izbjegava kontakt očima i rijetko izražava svoje želje. Ne podiže glas i ne daje korisne informacije, ne izražava mišljenje, emocije, potrebe ili probleme. Usmjerava pažnju na tuđe probleme, često se ispričava i brzo priznaje greške.
3. Pasivno-agresivni tip: Kombinira karakteristike agresivnog i submisivnog tipa. Izvana djeluje smireno, ali iznutra je frustriran i agresivan. Ima sarkastične i ironične primjedbe, krivi druge za svoje frustracije i smatra se žrtvom. Ne pokazuje prave osjećaje, a često se naziva i "general poslije bitke".
4. Asertivni tip: Najpoželjniji tip komunikatora za rad u organizaciji. Govori jasno, konkretno i direktno, izražava svoja očekivanja i osjećaje, te aktivno sluša i poštuje druge. Preuzima odgovornost za svoje greške i daje konstruktivnu kritiku. Prilagođava ton glasa situaciji i kontrolira negativne osjećaje, aktivno sluša druge i poštuje tuđa mišljenja

Svaki od četiri tipa komunikatora ima specifične oblike neverbalne komunikacije. Neverbalna komunikacija nadopunjuje verbalnu tako što dodaje značenje poruci i izražava stavove i emocije. Kao neizostavan dio komunikacijskog procesa, neverbalna komunikacija ima dvostruku snagu – može poboljšati međuljudske odnose ili ih, ometanjem dijaloga, ugroziti.



U nastavku slijedi Slika 1 koji prikazuje postotak utjecaja različitih čimbenika na komunikaciju. Ovi čimbenici uključuju riječi, glas te mimiku, geste i okolinu. Analiza pokazuje koliko je važan svaki od ovih elemenata u prijenosu poruke i ukupnom doživljaju komunikacije.

U nastavku slijedi Slika 1. Postotak utjecaja različitih čimbenika na komunikaciju



*Slika 1. Čimbenici komunikacije*

Izvor: Izrada autora prema Glavaš (2016.)

Prema grafikonu, riječi čine samo 7% ukupnog utjecaja na komunikaciju, dok glas ima značajniji utjecaj s 38%. Najveći utjecaj, od čak 55%, imaju neverbalni čimbenici kao što su mimika, geste i okolina. Ovi podaci ukazuju na to da je neverbalna komunikacija ključna u prijenosu poruke i da može značajno unaprijediti ili ugroziti međuljudske odnose. Stoga, usklađenost verbalne i neverbalne komunikacije igra vitalnu ulogu u osiguravanju jasnog i učinkovito prenesenog značenja.

Prema Lamza-Maroniću i Glavašu (2012), asertivnost, kao najpoželjniji tip komunikacije, može biti različito tumačena ovisno o spolu osobe. Muškarac koji je asertivan često se smatra snalažljivim i inteligentnim, dok se žena koja pokazuje asertivnost često opisuje kao nepristupačna i tvrdoglava. Ovi dojmovi se mogu očitovati kroz određene geste, držanje i položaj tijela, što su sve dijelovi neverbalne komunikacije koje je potrebno kontrolirati.

## **4. Neverbalni signali**

Neverbalni signali čine ključnu komponentu ljudske komunikacije, dopunjujući i često nadmašujući verbalne poruke u izražavanju emocija, stavova i namjera. Ovi signali uključuju širok spektar ponašanja i izraza, kao što su izrazi lica, geste, kontakt očima, položaj tijela, dodir, distanca u prostoru, odjeća i izgled, te različiti aspekti glasovnih varijacija. Razumijevanje i pravilna interpretacija neverbalnih znakova od esencijalne su važnosti za uspješnu međuljudsku komunikaciju, jer često pružaju dodatne informacije koje riječi ne mogu prenijeti. Neverbalni signali omogućuju prepoznavanje emocije i namjere drugih ljudi, čak i kada nisu izrečene riječima. Na primjer, osmijeh može označavati zadovoljstvo ili prijateljstvo, dok prekrizene ruke mogu sugerirati obrambeni stav ili neslaganje. Također, kontakt očima može ukazivati na iskrenost i otvorenost, dok izbjegavanje pogleda može signalizirati nesigurnost ili neiskrenost. Međutim, interpretacija neverbalnih znakova nije uvijek jednostavna i jednoznačna. Različite kulture, konteksti i individualne razlike mogu utjecati na način na koji tumačimo ove signale. Stoga je važno promatrati neverbalne znakove u kontekstu i kombinaciji s verbalnim komunikacijskim elementima kako bismo dobili cjelovitiju sliku poruke koja se prenosi (Matsumoto i Frank, 2012)

U ovom poglavlju detaljno su istraženi različiti aspekti neverbalne komunikacije, uključujući izraze lica, geste, kontakt očima, dodir, osobni prostor i druge elemente. Također raspravlja se o važnosti neverbalnih znakova u različitim komunikacijskim situacijama te kako ih pravilno tumačiti i koristiti za poboljšanje komunikacijskih vještina. Na taj način, stječe se dublje razumijevanje kako neverbalna komunikacija oblikuje svakodnevne interakcije i odnose.

### **4.1. Fizičke značajke**

Fizičke značajke neverbalne komunikacije igraju ključnu ulogu u prijenosu poruka između ljudi. Neverbalna komunikacija obuhvaća sve oblike izražavanja koji se ne temelje na izgovorenim riječima, a fizičke značajke su često najistaknutiji elementi ovog tipa komunikacije. Ove značajke uključuju izraze lica, kontakt očima, geste, držanje tijela, dodir, proksemiku (prostor), fizički izgled i paralingvističke znakove. Svaka od ovih komponenti doprinosi cjelokupnoj komunikaciji i može značajno utjecati na način na koji se poruka prenosi i prima.

#### 4.1.1. Položaj tijela i pokreti rukama

Da bi ostavio što bolji dojam na sugovornika, pojedinac mora obratiti pažnju na položaj tijela. Položaji ruku, nogu i pogled su ključni elementi koji mogu stvoriti pozitivan ili negativan dojam. Ako je komunikacija pozitivna i ide u dobrom smjeru, sugovornici će obično zauzeti sličan položaj tijela. Nasuprot tome, u negativnoj situaciji, sugovornik često "zatvara" svoje tijelo prekrivenim rukama i odmicanjem, čime pokazuje distanciranost.

##### ***Rukovanje***

Iako sudionici poslovne komunikacije obično nisu svjesni izričitog praćenja položaja ruku ili dlanova, gestikulacija rukama može značajno utjecati na dinamiku i ishod razgovora te na postizanje konačnog dogovora. Položaj ruku poput čvrstog stiska tijekom rukovanja, stavljanje ruku u džepove, prekrivenih ruku preko prsa ili otvaranje dlanova tijekom razgovora, nesvjesno će utjecati na percepciju sugovornika i prilagodbu komunikacije kako bi se postigao zajednički cilj.

Prema Pease i Pease (2012:43), prodavači se uče da pažljivo promatraju dlanove kupca dok objašnjavaju ili navode razloge zašto ne može kupiti proizvod. Prema njihovim saznanjima, osoba koja iznosi valjane razloge obično će imati otvorene dlanove. Kada je netko iskren u svojim objašnjenjima, često će gestikulirati rukama i pokazivati dlanove, dok će netko tko ne govori istinu vjerojatno dati iste usmene odgovore, ali će pokušati sakriti ruke. Prvi dojam je izuzetno važan, posebno prilikom upoznavanja sugovornika u poslovnom svijetu, gdje je cilj uspostaviti kvalitetan poslovni odnos. Način pristupa, govor tijela te, naposljetku, rukovanje u prvih 15 do 30 sekundi ostavljaju prvi dojam koji često nema drugu priliku za ispravljanje.

Stanković (2009) naglašava važnost čvrstog i odlučnog stiska ruke, posebno u poslovnoj komunikaciji. Prvi dojmovi su, na neki način, "ljubav na prvi pogled" poslovnog svijeta te imaju ključni utjecaj na ishod razgovora. Budući da je rukovanje bitan čimbenik u formiranju prvog dojma, važno je u poslovnim situacijama znati prepoznati prikladne načine rukovanja kako bi se unaprijedio osobni ugled i shvatilo razmišljanje drugih sudionika u razgovoru

##### ***Prekrižene ruke***

Autori Pease i Pease (2012:94) naglašavaju važnost položaja ruku u neverbalnoj komunikaciji. Prekrižene ruke, objašnjavaju, često ukazuju na obrambeni stav ili želju za udaljavanjem od situacije koju osoba doživljava kao prijetnju. Osoba koja prekriži ruke preko prsa može se osjećati napeto, negativno raspoloženo ili obrambeno. Ovaj gest signalizira zatvaranje prema

sugovorniku, što može otežati primanje informacija i otvorenu komunikaciju. Kako bi se prekinuo ovaj položaj, Peaseovi predlažu nekoliko strategija, poput davanja osobi nešto da drži u ruci ili obavljanja aktivnosti koja zahtijeva korištenje ruku. Na primjer, osobi se može dati olovka, knjiga ili brošura kako bi se potaklo raskrižavanje ruku. Posebno u poslovnim okruženjima, važno je izbjegavati stolice s naslonjačima za ruke kako bi se sudionici razgovora potaknuli da ne prekriže ruke. U kontekstu upoznavanja između šefa i novih zaposlenika, često se događa da šef preuzme dominantan stav, dok se zaposlenici mogu osjećati nervozno ili pokorno. Međutim, ako se šef susreće s osobom koja ima sličan položaj ili moćan stav, ta osoba može prekrižiti ruke na drugačiji način, s palčevima okrenutim prema gore, što može signalizirati samopouzdanje ili nadmoć. Peaseovi ističu da gestikulacija rukama može biti izuzetno informativna u komunikaciji te da razumijevanje njenih nijansi može poboljšati interpersonalne odnose i poslovne interakcije.

### ***Ruke tijekom pregovora***

U poslovnoj komunikaciji, posebno između zaposlenika i nadređenih ili prodavača i kupaca, geste i položaji tijela mogu pružiti važne signale o reakcijama na ponudu ili ideje. Na primjer, gesta stavljanja ruku na stol prilikom ispijanja pića može biti nesvjesni pokazatelj o tome što osoba razmišlja i jesu li otvoreni za prihvaćanje ponude.

Prema Peaseovima (2012:101), gdje osoba stavlja čašu nakon što je popila iz nje može otkriti koliko su uvjereni u ono što čuju. Ako osoba oklijeva ili pokazuje negativan stav, često će čašu staviti na suprotnu stranu svog tijela, stvarajući zapreku rukom, dok će, s druge strane, ako prihvaćaju ono što čuju, čašu staviti ustranu od tijela, pokazujući prihvaćanje i otvorenost. Ova suptilna gesta može biti korisna za prodavače i nadređene kako bi procijenili reakcije svojih sugovornika te prilagodili komunikaciju u skladu s tim. Razumijevanje tih nijansi u neverbalnoj komunikaciji može pomoći u uspješnijem vođenju poslovnih pregovora i prodajnih aktivnosti.

#### 4.1.2. Položaj nogu

Nakon ruku, noge su često najveći pokazatelj neverbalne komunikacije. One mogu otkriti mnogo toga, uključujući karakter osobe. Međutim, prekrižene noge ne moraju uvijek signalizirati nelagodu ili obrambeni stav, budući da osoba može prekrižiti noge zbog neudobnog sjedenja na stolcu te pokušaja pronalaženja udobnijeg položaja. Postoje dvije osnovne vrste prekriženih nogu koje će se u nastavku detaljnije objasniti.

Prekrižene noge, posebno na način da jedna noga ide preko druge (često desna preko lijeve), obično signaliziraju obrambeni stav ili nervozu. Kada osoba kombinira prekrižene noge s prekriženim rukama, to može poslati jasan signal da se želi udaljiti iz razgovora ili da ne želi da joj se osoba uopće obrati. Tijekom razgovora, osoba koja sjedi s prekriženim nogama može pokazivati zatvoreni stav prema onome što joj govore. Međutim, važno je napomenuti da prekrižene noge ne moraju uvijek značiti obrambeni stav ili nervozu. Ponekad ljudi prekriže noge kako bi se udobno smjestili na neudobnim stolicama. Kod žena, prekrižene noge često se koriste kao gesta samouvjerenosti i ozbiljnosti te se smatraju "damskim". Međutim, to može također izražavati i nezadovoljstvo. U poslovnom svijetu, osobe s prekriženim nogama obično nisu spremne za dugi razgovor ili propitivanje, pa je važno komunicirati s njima polako i sigurno kako se ne bi izgubio potencijalni kupac ili partner, ili kako se ne bi narušili odnosi s njima (Krenizdravo.hr, 2024)

Drugi način prekriženih nogu je kada se noge prekriže u obliku broja 4, poznatom i kao Američki oblik. Ovaj položaj izražava borbeni, natjecateljski stav, pa čak i agresivan. Osoba s takvim prekriženim nogama je spremna učiniti sve kako bi postigla svoje ciljeve, voljna je sudjelovati u natjecanju i nepopustljiva je. Ovaj stav je otvoreniji jer gotovo cijelo tijelo ostaje vidljivo, što ga čini više napadačkim nego obrambenim. Osim što prenosi različite stavove, ovaj položaj također označava profesionalnost u onome što osoba radi, kao i krajnju ozbiljnost. Osim otvorenog položaja u obliku broja 4, noge se mogu prekrižiti i u zatvorenom obliku broja 4. To se događa kada osoba ima izuzetno čvrst stav ili se nalazi usred sukoba, pa uz oblik broja 4, jednu ili obje ruke spušta na podignutu nogu koju čvrsto pridržava. Razbiti otpor takve osobe može biti izuzetno teško, a najbolje je prekinuti razgovor u takvoj situaciji (Navaro, 2008)

Uz već spomenute dvije uobičajene pozicije prekriženih nogu, postoji i položaj kada su noge prekrižene dok osoba stoji. Često se ovaj položaj kombinira s prekriženim rukama. Takav stav obično ukazuje na osjećaj nelagode, usamljenosti ili hladnoće. Kada je osobi hladno, sklonija je skupljanju udova, no kada se radi o hladnoći u javnom ili radnom okruženju, osoba može prekrižiti ruke i noge. Međutim, ako to nije slučaj, prekrižene noge mogu ukazivati na osjećaj nelagode ili usamljenosti. Ovaj položaj često se primjećuje na sastancima, zabavama ili skupovima gdje se osoba nalazi među strancima. Osoba se tada može povući i zauzeti obrambeni stav, što može stvoriti otpor prema ljudima oko nje. Ipak, važno je napomenuti da ovaj položaj ruku i nogu također može signalizirati ugodnu atmosferu. Na primjer, kada vidimo dvoje kolega kako stoje uspravno i razgovaraju s prekriženim nogama, to može ukazivati da im je ugodno razgovarati jedno s drugim.

#### 4.1.3. Mimika

Lice je neosporno ključni element koji ima velik utjecaj na međusobnu interakciju putem izražavanja emocija. Na tuđim licima možemo relativno precizno prepoznati šest osnovnih emocija - iznenađenje, strah, ljutnju, gađenje, sreću i tugu. Međutim, kod ostalih emocija naše prepoznavanje postaje manje precizno i pouzdano (Rijevec i Miljković, 2002).

U nastavku slijedi Slika 2. Šest osnovnih emocija ljudi



*Slika 2. Šest osnovnih emocija*

Izvor: Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R.M., Socijalna psihologija, 2005.)

Ova slika prikazuje šest osnovnih emocija koje se često proučavaju u kontekstu neverbalne komunikacije. Emocije su izražene kroz izraze lica, a svaka od njih nosi specifičnu neverbalnu poruku. Gornji red, lijevo (sreća): Osoba na slici ima blago podignute uglove usana i blago raširene oči, što su karakteristični znakovi sreće. Sreća se često izražava osmjehom, koji je univerzalni signal pozitivnih emocija. Gornji red, sredina (strah): Ova osoba ima širom otvorene oči i obrve podignute visoko, a usta su blago otvorena. Ovi signali ukazuju na strah ili iznenađenje. Strah se često izražava ovakvim izrazima lica kako bi se povećala vizualna pažnja i spremnost za reakciju. Gornji red, desno (gađenje): Osoba na slici ima izraz lica sa stisnutim usnama i nosom koji se naborao, što su tipični znakovi gađenja. Gađenje je emocija koja se često javlja kao odgovor na nešto što je neprijatno ili odbojno. Donji red, lijevo (tuga): Ovaj izraz lica pokazuje spuštene obrve i uglove usana, kao i blago zatvorene oči. Ovi signali su karakteristični za tugu, koja se često izražava ovakvim zatvorenim i spuštenim crtama lica. Donji red, sredina (sreća): Osoba na slici se smije, sa raširenim ustima i očima koje se blago

skupljaju u takozvane "smijalice". Ovaj izraz lica jasno komunicira sreću i zadovoljstvo. Donji red, desno (iznenađenje): Širom otvorene oči i usta, kao i podignute obrve, su klasični znakovi iznenađenja. Ovaj izraz lica se javlja kada osoba doživi neočekivani događaj ili informaciju.

Neverbalna komunikacija kroz izraze lica igra ključnu ulogu u međuljudskoj komunikaciji jer omogućava brzo i efikasno prenošenje emocija i reakcija bez potrebe za verbalnim izričajem. Ovi izrazi lica su univerzalni i prepoznaju se širom svijeta, što pokazuje njihovu važnost u ljudskoj interakciji.

#### 4.1.4. Pogled

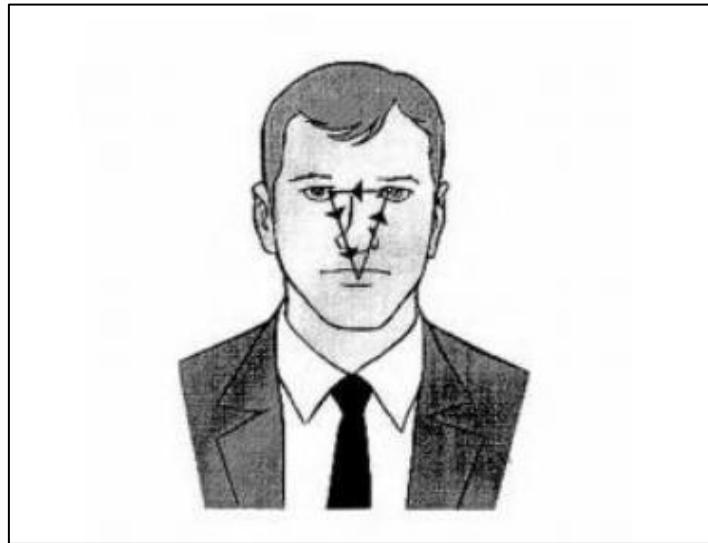
„Oči mogu uputiti najiskreniji i najtočniji od svih signala ljudske komunikacije, jer su oči žarišna točka na tijelu i zjenice rade neovisno o njemu“ (Atma, 2018).

Oči se smatraju moćnim neverbalnim signalom koji pruža mnogo informacija i regulira tok komunikacije. Sigurni govornici koriste kontakt očima kako bi pokazali zainteresiranost za interakciju, dok izbjegavanje pogleda može ukazivati na nelagodu. Ako govornik ne gleda sugovornika u oči, to se može shvatiti kao protivljenje, neprihvatanje naredbi ili negativan stav. Kontakt očima obično traje kratko, od 1 do 3 sekunde, ali i u tom kratkom razdoblju može prenijeti dovoljno informacija o tome kako se osoba osjeća.

Različiti načini pogleda prenose različite informacije. Na primjer, pogled prema gore i postrance može ukazivati na pokornost i poticanje suosjećanja, često korišten među ženama. Prema Rijavec i Miljković (2002:41-42), postoje tri osnovna načina pogleda:

Društveni pogled: Fokusira se na trokut ispod linije očiju do usta sugovornika. Ovaj pogled stvara prijateljsku atmosferu i koristi se u 90% društvenih interakcija. Ne preporučuje se u poslovnim komunikacijama kako se sugovornik ne bi previše opustio i preuzeo kontrolu.

U nastavku slijedi Slika 3. Položaj lica „društvenog pogleda“



*Slika 3. Društveni pogled*

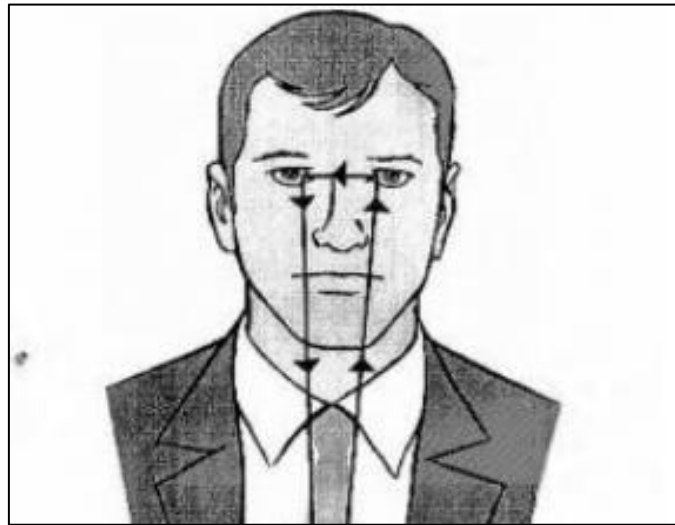
Izvor: Rijavec i Miljković, 2002:41

Ova slika prikazuje "društveni pogled", koji je usmjeren na trokut ispod linije očiju do usta sugovornika. Ovaj način gledanja ima nekoliko ključnih karakteristika i funkcija u neverbalnoj komunikaciji. Fokusiranje na područje između očiju i usta sugovornika stvara ugodnu i prijateljsku atmosferu. Ovaj pogled sugovornici doživljavaju kao nenametljiv i ugodan, što olakšava opuštenu i otvorenu komunikaciju. Društveni pogled izbjegava područja koja bi mogla biti previše intimna, poput dugog zadržavanja pogleda na očima ili gledanja prema donjem dijelu tijela. Time se održava prikladna razina distance u društvenim situacijama.

Intimni pogled: Obuhvaća trokut od očiju do ispod brade i drugih dijelova tijela sugovornika. Koristi se za izražavanje privlačnosti. Neprikladan je u poslovnim situacijama poput intervjua za posao ili poslovnih sastanaka jer može izazvati nelagodu i neuspješan dogovor.



U nastavku slijedi Slika 4. Položaj lica „intimnog pogleda“



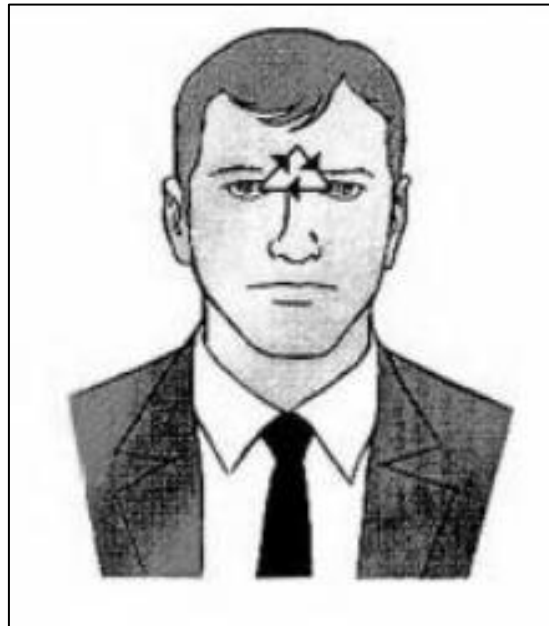
*Slika 4. Intimni pogled*

Izvor: Izvor: Rijavec i Miljković, 2002:41

Intimni pogled se često koristi kako bi se pokazala privlačnost prema drugoj osobi. Fokusiranje na lice i tijelo sugovornika može signalizirati romantični ili seksualni interes. Intimni pogled nije prikladan u profesionalnim i poslovnim kontekstima, poput intervjua za posao, poslovnih sastanaka ili prodajnih razgovora. Korištenje ovog pogleda u takvim situacijama može izazvati nelagodu i smatrati se neprofesionalnim, što može negativno utjecati na ishod komunikacije. Intimni pogled je snažan alat u neverbalnoj komunikaciji kada se pravilno koristi. Međutim, važno je biti svjestan konteksta i situacije kako bi se izbjegle moguće nesporazume ili nelagode.

Moćan (poslovni) pogled: Fokusira se na trokut na čelu sugovornika, iznad očiju. Ovaj pogled stvara ozbiljnu, profesionalnu atmosferu i koristi se za pokazivanje autoriteta i jednakosti među sugovornicima.

U nastavku slijedi Slika 5. položaj lica prilikom „poslovnog pogleda“



*Slika 5. Poslovni pogled*

Izvor: Izvor: Rijavec i Miljković, 2002:41

Slika 4. prikazuje "moćan (poslovni) pogled", koji je usmjeren na područje trokuta na čelu sugovornika, iznad očiju. Takav pogled se koristi u poslovnim i profesionalnim situacijama kako bi se stvorila ozbiljna i autoritativna atmosfera. Usmjeravanjem pogleda na gornji dio lica sugovornika, posebno na čelo, šalje se poruka profesionalizma i ozbiljnosti. To može pomoći u održavanju fokusa na poslovnim temama i sprječavanju opuštenog ili neformalnog ponašanja. Ovaj pogled često koriste osobe na rukovodećim pozicijama kako bi naglasile svoju ulogu i autoritet u razgovoru. Sve ove karakteristike čine "moćan pogled" važnim alatom u poslovnoj komunikaciji, posebno kada je potrebno uspostaviti i održati profesionalni ton razgovora

#### 4.1.5. Odijevanje

Odjeća je način komunikacije kroz koji pojedinci šalju poruke o svojim stavovima. Budući da neverbalna komunikacija prenosi mnogo više informacija nego verbalna, važno je obratiti pažnju na sve njene aspekte, uključujući poslovno odijevanje.

Kroz poslovno odijevanje, osoba ostavlja dojam sugovorniku o svojim stavovima i ponašanju. Svaka situacija zahtijeva određeni kodeks oblačenja jer istraživanja pokazuju da ljudi često

stvaraju pretpostavke na temelju odjeće. Postoje različita pravila oblačenja, kao što su ležerni kodeks odijevanja, poslovni ležerni kodeks odijevanja, "smart casual" i formalni poslovni kodeks odijevanja. Ključna je briga o čistoći, pranju i urednosti odjeće. Jednostavna odjeća ostavlja profesionalan dojam, dok su duge naborane haljine i hlače suprotne tome. Također, potrebno je izbjegavati sjajni i veliki nakit te jake parfeme i dezodoranse.

Klančir (2014) ističe važnost brige o noktima i koži, koji moraju biti čisti i njegovani. Neuredni nokti i nenjegovana koža mogu odvratiti pažnju od teme komunikacije tijekom poslovnog sastanka. Nokti i koža ogledalo su brige o vlastitoj higijeni i izgledu, te značajno utječu na dojam koji osoba ostavlja.

Iako se čini da je poslovno odijevanje za muškarce jednostavnije nego za žene, jer uključuje košulju, hlače i dobro odabranu kravatu usklađenu s odijelom, to ipak nije lak zadatak. Iako poslovice tvrde da "odijelo čini čovjeka", to ne znači da sve mora biti strogo po pravilima. Prije svega, muškarac treba biti brižno njegovan, što može uključivati oblikovanje brade.

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

- Odijela: crna, siva i tamnoplava. Duljina hlača treba sezati do polovine stražnjeg dijela cipela.
- Košulje: bez naglašenih uzoraka ili intenzivnih boja. Ovratnik košulje treba viriti iznad ovratnika sakoa otprilike jedan centimetar. Rukavi košulje trebaju 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 s kratkim rukavima.
- Cipele: moraju biti čiste, iščetkane i ulaštene, uredno vezanih vezica, tamnijih boja. Glavno pravilo je da muškarci uvijek imaju čarape koje sežu preko listova.
- Kravata: odjevni dodatak koji najjače ocrta ukus i osobnost onoga tko je nosi. Treba obratiti pažnju na njeno vezanje. Dužina kravate ne smije dosezati ispod razine kopče remena. Igla za kravatu treba biti u visini trećeg dugmeta košulje, brojano odozgo.
- Poslovna torba: najčešći odabir su kožne torbe crne, sive ili smeđe boje.
- Remen: čistih linija.

Osim toga, važno je obraćati pažnju na detalje koji mogu biti neumjesni jer zbog njih muškarac tijekom poslovnih sastanaka neće biti shvaćen ozbiljno. Primjerice, nošenje kratkih hlača u ured nije pametan potez, kao ni šaljive kravate za sastanak. Šaljive kravate treba ostaviti za domjenke

gdje je atmosfera opuštenija i nije potrebna visoka razina profesionalizma. Također, za ured je potrebno izbjegavati svilene košulje, jarke boje, velike satove, rasparene čarape i sportske tenisice.

Kodeks odijevanja za žene može biti vrlo kompliciran, no najbolja opcija za sastanke i ured je jednostavna odjeća neutralnih boja koja odiše elegancijom, praktičnošću i prati trenutne modne trendove. Na taj način žene bivaju ozbiljno shvaćene, održavaju dobru reputaciju i stječu poštovanje od kolega.

Kao i kod poslovnog odijevanja muškaraca, postoje 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 nose puloveri, sakoi ili kostimi u kombinaciji sa suknjom i hlačama
- Prekrivena ramena
- Suknje i haljine duljine do koljena ili duže
- Hulahopke: uvijek se nose ispod suknje ili haljine u poslovnim prilikama
- Cipele: zatvorene, srednje visine potpetice ili ravne
- Torbica: prostrana kako bi u nju stale, uz osobne stvari, svi nužni predmeti za poslovanje
- Nakit: jednostavan i u skladu s odjećom
- Kosa: može biti raspuštena ili skopčana, ali obavezno uredno ošišana i čista
- Šminka: diskretna, a lak na noktima pastelnih ili crvenih boja
- Zabranjena je odjeća koja otkriva previše dekoltea, leđa, prsa, noge, stopala, trbuh ili donje rublje.

#### **4.2. Značajke okruženja**

Okruženje u velikoj mjeri oblikuje temelje za funkcioniranje verbalne komunikacije, a također utječe i na način na koji se neverbalna komunikacija manifestira. Svaka osoba u određenom prostoru prirodno zauzima određeni dio tog prostora kao svoj "teritorij". Ovaj teritorij može biti fizički prostor oko pojedinca, poput radnog stola, osobne zone u uredu ili čak mjesta za sjedenje u zajedničkoj prostoriji. Ovaj aspekt prostorne komunikacije odražava kako pojedinac koristi prostor kako bi signalizirao svoje granice, osjećaj sigurnosti i udobnosti. Primjerice, razmak

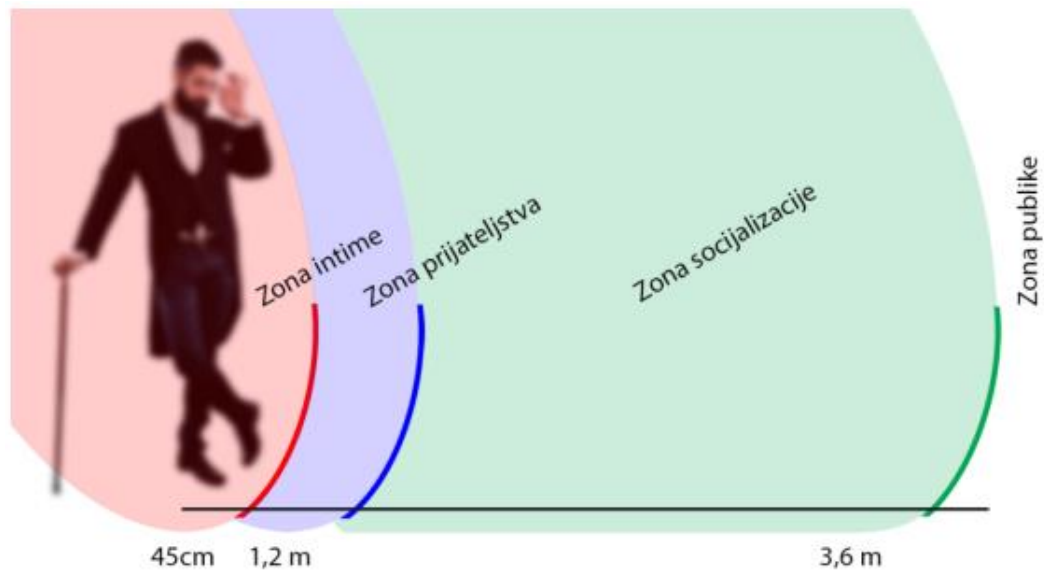
između sugovornika može ukazivati na stupanj formalnosti ili prisnosti njihovog odnosa. Kroz način na koji koriste prostor, ljudi također mogu signalizirati svoj status ili moć. Veći, bolje uređeni uredi često su rezervirani za osobe na višim pozicijama, dok je način na koji netko postavlja svoje stvari na radnom stolu ili u uredu također znak njihove kontrole nad prostorom. Ljudi prilagođavaju svoje ponašanje ovisno o okruženju u kojem se nalaze.

#### 4.2.1. Prostorna komunikacija

Ljudska bića od malih nogu stvaraju svoj osobni prostor koji smatraju vlastitim. Veličina tog prostora ovisi o osobnosti pojedinca i okolini u kojoj se nalazi. Zatvorenije osobe cijene kada im se ljudi ne približavaju previše, dok ekstroverti nemaju problema s manjim razmakom. Osobni prostor se sužava kada je okruženje poznato, ali se znatno povećava u nepoznatom društvu i okolini.

Prema Pease i Pease (2008), osobni prostor se dijeli na četiri zone: intimnu, osobnu, društvenu i javnu. Intimna zona, koja iznosi između 15 i 45 centimetara, rezervirana je za iznimno bliske osobe kao što su članovi obitelji, partneri i vrlo bliski prijatelji. Ulazak u ovu zonu od strane drugih može izazvati nelagodu ili osjećaj ugroženosti. Osobna zona obuhvaća udaljenost od 45 centimetara do 1,2 metra i obično se održava s poznanicima. To je prostor unutar kojeg se ljudi osjećaju dovoljno ugodno da razgovaraju s prijateljima, kolegama ili poznatim osobama, ali ne toliko blisko kao u intimnoj zoni. Društvena zona se proteže između 1,2 i 3,5 metara i odnosi se na interakcije s ljudima koje ne poznajemo dobro ili s kojima imamo formalne odnose, poput kolega na poslu, klijenata ili ljudi na društvenim događajima. Ova zona omogućuje dovoljno prostora da se osoba osjeća sigurno i ugodno u komunikaciji s nepoznatima. Javna zona obuhvaća udaljenost veću od 3,5 metara i uključuje komunikaciju s većom skupinom ljudi. Ova zona je tipična za situacije poput predavanja, javnih govora ili nastupa gdje je fizička udaljenost veća i interakcija manje osobna. Svaka od ovih zona ima svoju specifičnu funkciju i značenje u neverbalnoj komunikaciji, a razumijevanje tih razlika može pomoći u boljim međuljudskim odnosima i učinkovitoj komunikaciji.

U nastavku slijedi Slika 6. Prikaz osobnog prostora pojedinca.



*Slika 6. Osobni prostor*

Izvor: Gentleman.hr, 2024

Slika prikazuje podjelu osobnog prostora na četiri zone prema udaljenosti od osobe: zonu intime, zonu prijateljstva, zonu socijalizacije i zonu publike.

Komunikacija može biti prilagođena različitim poznatim ili manje poznatim mjestima, stvarajući specifične slike ponašanja koje povezujemo s određenim okruženjima. Kada jednom percipiramo neku okolinu na određeni način, ta opažanja postaju dio poruka koje šaljemo. Te poruke, zauzvrat, mijenjaju način na koji druga osoba percipira tu okolinu, stvarajući uzajamni utjecaj između nas i našeg okruženja (Knapp, i Hall, 2010:111).

U poznatom okruženju, ljudi se osjećaju privatno i povezano s prostorom, što vodi ka opuštenom i neformalnom ponašanju koje odgovara stvorenom ambijentu. Na primjer, na fakultetu je potrebno ponašati se formalnije i poštovati pravila institucije. U poslovnom okruženju, prostor često odražava poziciju osobe u hijerarhiji – što je viša pozicija, prostor je prostraniji i uredeniji. Iako utjecaj okruženja na način komuniciranja nije uvijek očit na prvi pogled, jasno je da ono značajno oblikuje ponašanje i poruke koje ljudi razmjenjuju, ovisno o prostoru u kojem se nalaze.

#### 4.2.2. Vremenska komunikacija

Promatranje uporabe vremena rijetko se smatra pokazateljem osobnosti osobe, iako može odašiljati važne poruke drugima. Primjerice, kašnjenje često doživljavamo kao znak neorganiziranosti i neozbiljnosti, te nedostatka poštovanja prema tuđem vremenu. S druge strane, obavljanje obaveza na vrijeme odražava odgovornost i savjesnost. Knapp i Hall (2010:115) navode četiri temeljna načina na koje promatramo vrijeme kada ocjenjujemo svoje socijalne kontakte:

- Kao mjesto događaja: Ovo se odnosi na određivanje trenutka kada se nešto događa. Primjerice, sastanak zakazan u 9 sati ujutro ili ručak u podne. Kada netko poštuje vrijeme održavanja događaja, pokazuje organiziranost i poštovanje prema tuđem rasporedu. S druge strane, kašnjenje ili nepridržavanje dogovorenog vremena može se doživjeti kao neodgovornost ili nepoštivanje.
- Kao trajanje događaja: Trajanje događaja odnosi se na to koliko dugo nešto traje. To može biti važan faktor u poslovnom i osobnom životu. Na primjer, dužina poslovnog sastanka može utjecati na produktivnost i učinkovitost. Kada netko poštuje predviđeno trajanje događaja, to pokazuje njihovu sposobnost upravljanja vremenom i poštovanje prema drugima.
- Kao interval među događajima: Primjerice, koliko vremena prolazi između dva sastanka ili između obavljanja različitih zadataka. Održavanje odgovarajućih intervala može pokazivati sposobnost planiranja i organizacije. Korištenje prekratkih ili predugih intervala može stvoriti dojam neorganiziranosti ili nedostatka kontrole nad vremenom.
- Kao raspoređenost događaja: Raspoređenost događaja odnosi se na način na koji su aktivnosti raspoređene kroz dan, tjedan ili neki drugi vremenski okvir. Dobro raspoređene aktivnosti omogućuju učinkovit rad i smanjuju stres. Loše raspoređene aktivnosti mogu dovesti do preopterećenosti ili prokrastinacije. Kada netko pokazuje dobru raspoređenost svojih aktivnosti, to ukazuje na njihov osjećaj za prioritete i sposobnost upravljanja obavezama.

Razumijevanje podražaja iz okoline i uvjeta koji aktiviraju ove percepcije vremena može nam pomoći u konstruiranju situacija koje šalju željene poruke o vremenu. Uporaba vremena utječe na dojam koji okolina stvara o pojedincu i prema kojem se ponaša.

Dakle, važno je prepoznati kako način na koji koristimo vrijeme može značajno utjecati na percepciju drugih ljudi o nama. Organiziranost, poštivanje rokova, dolazak na vrijeme, te

učinkovit raspored obaveza i događaja odražavaju našu osobnost i profesionalizam, te oblikuju način na koji nas drugi doživljavaju i kako se prema nama ponašaju.

### **4.3. Parajezične značajke**

„Parajezik su glasovi (osim riječi) i pauze u govoru. To mogu biti visina, volimen (glasno ili tiho); intenzitet, tvrdoća, odnosno sve što podrazumijevamo pod „tonom glasa“. Komponente parajezika su i upadice kao što je „hmm“ te tihe pauze, zapinjanje u govoru i mucanje“ (Rouse, 2005:48)

Često se smatra da glasne osobe koje govore s fluidnim tokom djeluju samouvjereni, dok tihe osobe koje govore nježnijim intenzitetom često se percipiraju kao zatvorenije. Iako ovo nije uvijek točno, društvo je razvilo stereotipe koji promoviraju takvo mišljenje. Različite karakteristike glasa često su povezane s određenim stavovima ili osjećajima koje osoba doživljava u tom trenutku. Na primjer, brz i glasan govor često se povezuje s ljutnjom, dok tih i spor govor može signalizirati tugu. S druge strane, pozitivne emocije poput sreće i entuzijazma obično su praćene glasnim i visokim tonom glasa. Važno je napomenuti da pretpostavke ne moraju uvijek biti točne, stoga je ključno obratiti pažnju i na facijalne ekspresije i ostale oblike neverbalne komunikacije kako bismo dobili cjelovitu sliku. Glas je također učinkovit način za prikazivanje različitih karakteristika osobe. Na temelju glasa možemo zaključiti o spolu, dobi, privlačnosti, socijalnom statusu i obrazovanju osobe, kao i procijeniti njezino zanimanje, razinu povjerenja ili simpatije prema njoj. Stoga je važno obratiti pažnju na ton i boju glasa prilikom formalnih i neformalnih razgovora kako bismo izbjegli nesporazume i pogrešna tumačenja (Rijavec i Miljković, 2002:45)



## 5. Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju

Učinkovita komunikacija u organizacijama ključna je za postizanje uspjeha i stvaranje konkurentske prednosti na tržištu. Prema Globočnik Žunac i sur. (2018), kvalitetan odnos među ljudskim resursima na svim razinama poslovanja neophodan je za ostvarenje željenih rezultata. Stoga je važno da zaposlenici posjeduju komunikacijsko znanje i vještine, posebno u internim poslovnim komunikacijama.

Komunikacija u poslovnom svijetu podijeljena je na usmenu, pismenu i neverbalnu. Prema Robbinsu i Judgeu (2009), usmena komunikacija pruža brzinu i trenutne povratne informacije, smanjujući tako mogućnost nesporazuma. S druge strane, pismena komunikacija omogućuje provjeru i prilagodbu poruke prije slanja. Neverbalna komunikacija obuhvaća elemente koji se ne mogu izraziti riječima ili pismeno te ima značajan utjecaj na uspješnost prethodno navedenih oblika komunikacije.

U poslovnom kontekstu, usmena i pisana komunikacija su sastavni dijelovi svakodnevice zaposlenika, te im se stoga pridaje velika pažnja, dok se neverbalna komunikacija često zanemaruje, iako može imati značajan utjecaj. Prema Burgoonu i suradnicima (2016), mnoga neverbalna ponašanja mogu biti manipulativna, a pojedinci koji vode računa o svom imidžu u poslovnom svijetu svjesno se trude suzbiti ponašanja koja bi ih mogla u lošem svjetlu prikazati. Kako ističe Žitinski (2010), u poslovnom okruženju, razumijevanje i učinkovito korištenje verbalne i neverbalne komunikacije ključno je za uspjeh. Većina pozitivnih ili negativnih reakcija u poslovnom okruženju proizlazi iz neverbalnih izvora kao što su odjeća, izgled, glas i ponašanje. Zato je važno naučiti čitati i koristiti neverbalne komunikacijske komponente kako bismo postigli uspješnu poslovnu interakciju. Zaposlenik može postići potpunu poslovnu uspješnost ako svoje efikasno djelovanje potvrđuje vanjskim izgledom i govorom tijela. Primjerice, inteligentna osoba koja ne vodi računa o svom izgledu može propustiti priliku prikazati organizaciju u najboljem svjetlu. Također, važno je da riječi koje izgovara budu u skladu s njegovim govorom tijela kako bi se postigao pozitivan dojam. Na primjer, tijekom pregovora za sklapanje ugovora, iskreni izrazi lica i ozbiljni pokreti mogu pomoći u stvaranju povjerenja i uspješnoj suradnji, dok znakovi nervoze ili nedostatak kontakta očima mogu poslati negativnu poruku.

Razumijevanje važnosti i pravilno korištenje neverbalnih znakova ključno je za stvaranje jače povezanosti među zaposlenicima i uspješnije poslovanje s okolinom, što rezultira stvaranjem profita povezanog s zadovoljstvom. Poslovni zadaci postaju jednostavniji jer omogućuju

shvaćanje signala drugih i kontroliranje situacije u svakom trenutku. Prednosti se mogu promatrati iz dva aspekta - svjesnog korištenja neverbalnih znakova u interakciji te lakšeg razumijevanja poslovnih suradnika i klijenata. Mnogi neverbalni znakovi, kako navodi Burgoon i suradnici (2016.), stvaraju dojam sigurnosti i povjerenja, što je izuzetno važno u poslovnom svijetu. Držanje i pokreti tijela mogu utjecati na stvaranje uvjerljivosti i boljih odnosa s klijentima. Upravljanje neverbalnim signalima omogućuje stvaranje pozitivnih stavova ne samo o pojedincu već i o cijeloj organizaciji. Stoga je važno uspostaviti ravnotežu između verbalne i neverbalne komunikacije kako bi se pružio jak dojam i ostvarila uspješna interakcija. S druge strane, sposobnost razumijevanja sugovornika ključna je za izgradnju čvrstih odnosa, posebno u formalnim prilikama. Čitanje ponašanja drugih može biti od pomoći u različitim situacijama, kao što je primjerice razgovor za posao, gdje je moguće lakše procijeniti najboljeg kandidata za određeno radno mjesto.

## **5.1. Sastanci**

Održavanje poslovnih sastanaka ključno je za postavljanje i ostvarivanje ciljeva organizacije, a istodobno jača međusobne odnose među zaposlenicima. Važno je unaprijed definirati svrhu i potrebu za sastankom. Komunikacija tijekom sastanka može imati različite oblike, a neverbalna komunikacija često je najupečatljivija i može značajno utjecati na krajnji rezultat.

Robbins i Judge (2009) ilustriraju važnost neverbalne komunikacije primjerom: "Ako čitate zapisnike s nekog sastanka, nećete shvatiti važnost riječi koje su bile izrečene na isti način kao da ste bili na tom sastanku ili ga gledali na videosnimku. Zašto? Zato što u zapisniku nije zabilježena neverbalna komunikacija. Nedostaje naglasak koji se dodaje riječima ili frazama." Ovaj primjer pokazuje kako neverbalni elementi, poput tona glasa i naglasaka, igraju ključnu ulogu u prenošenju poruke tijekom poslovnih sastanaka.

Na početku sastanka potrebno je rukovati se, iako se taj čin može činiti nevažnim, ne treba ga zanemariti jer također šalje poruku. Kako navodi Moskaljov (2014), rukovanje oslikava osobu, pokazuje njezine stavove, izražava osjećaje i potvrđuje sporazum ili dogovor. Stisak ruke ne bi trebao biti prejak niti preslab, već prilagođen drugoj osobi. Tijekom sastanka, važno je obratiti pažnju na položaj tijela jer se na osnovu toga donose stavovi o osobi. Snažno poziranje, koje uključuje zauzimanje više prostora – raširene noge, uspravna leđa, isturena prsa i uspravna glava – šalje poruku dominacije. Nasuprot tome, prignuti i skvrčeni položaji izražavaju

nesigurnost. Ruke ne bi trebale biti prekrížene jer to može signalizirati manjak želje za suradnjom, dok pretjerana gestikulacija može odvući pažnju od bitnog sadržaja. Svi dijelovi tijela trebaju biti u skladu s izgovorenim riječima kako bi se izbjegli nesporazumi i osigurao uspjeh sastanka . Osmijeh, kako u privatnom, tako i u poslovnom životu, potiče ljude na suradnju i prihvaćanje pojedinca. Negativne emocije vidljive na licu stvaraju napetost i neugodu te onemogućavaju povezivanje među suradnicima. Prezentiranje vlastite ličnosti u najboljem svjetlu moguće je kada je osoba svjesna ne samo onoga što izgovara, već i načina na koji se ophodi prema drugima.

## **5.2. Razgovor za posao**

Prvi dojam o potencijalnom zaposleniku najčešće se stvara tijekom razgovora za posao. Većina kandidata se pokušava što bolje pripremiti za taj razgovor, često pažljivo planirajući što će reći. Međutim, mnogi nisu svjesni kako njihovi nesvjesni pokreti i neverbalni znakovi mogu umanjiti važnost svih izgovorenih riječi. Radne sposobnosti potrebne za određenu poziciju često padaju u drugi plan u odnosu na dojam koji kandidat ostavlja tijekom intervjua. Ono što postaje ključno je uspostava kvalitetne komunikacije u toj važnoj prilici. Neverbalni znakovi, kao što su držanje tijela, pokreti ruku, kontakt očima i izrazi lica, mogu snažno utjecati na percepciju kandidata. Na primjer, nesigurno držanje ili izbjegavanje kontakta očima može se protumačiti kao nedostatak samopouzdanja, dok nervozni pokreti rukama mogu odvratiti pažnju od onoga što kandidat govori. Važno je da kandidat bude svjestan kako se ponaša tijekom razgovora. Uspravna i opuštena postura, smiren i stabilan kontakt očima, te kontrolirani pokreti ruku mogu pomoći u stvaranju pozitivnog dojma. Osim toga, osmijeh i izrazi lica koji odražavaju zainteresiranost i entuzijazam također mogu doprinijeti pozitivnoj percepciji kandidata. Dakle, dok su profesionalne kvalifikacije važne, način na koji se te kvalifikacije prezentiraju kroz verbalnu i neverbalnu komunikaciju može biti presudan za uspjeh na razgovoru za posao. Uspostavljanje kvalitetne komunikacije i svjesnost o vlastitom neverbalnom ponašanju mogu značajno povećati šanse za dobivanje željenog radnog mjesta.

Ključno je održavati kontakt očima tijekom razgovora za posao jer izbjegavanje pogleda može stvoriti dojam nesigurnosti i neiskrenosti, što negativno utječe na ishod razgovora. Način na koji sjedimo ili stojimo također utječe na percepciju – najpoželjnije je uspravno držanje koje ne djeluje previše opušteno, kako bi se izbjegao dojam nezainteresiranosti za posao. Osim govora tijela, pažnju treba posvetiti i fizičkom izgledu, koji također doprinosi prvom dojmu. Kako

navodi Brown (2002), odjeća i modni detalji koje nosimo imaju značajan utjecaj na naše raspoloženje i samopouzdanje te mogu pomoći u stvaranju pozitivnog dojma. Tamno odijelo koje dobro pristaje ostavit će dobar dojam na potencijalnog poslodavca, dok će lepršava pastelna odjeća dati izgled prijateljski raspoložene osobe. Prema tome, kontakt očima, držanje tijela i odabir odjeće zajedno igraju važnu ulogu u stvaranju pozitivnog prvog dojma tijekom razgovora za posao. Tijekom razgovora za posao preporučuje se upotreba tzv. tehnike zrcaljenja, koja omogućava dublje povezivanje s ispitivačem. Bit ove tehnike je kopiranje izraza lica druge osobe. Na primjer, ako se ispitivač mršti, i vi se lagano namršтите, ili budite ozbiljni kad je on ozbiljan. Kako Brown (2002) navodi, uspjeh zrcaljenja ovisi o vašoj sposobnosti da kopirate izraze lica ispitivača tako da to ne bude očito. Tehnika zrcaljenja nije jednostavna za savladati, a da pritom ne djeluje pretjerano. Međutim, uz redovito vježbanje, moguće ju je usavršiti i koristiti na način koji pomaže u uspostavljanju bolje komunikacije i povezanosti tijekom razgovora.

### **5.3. Odnosi s javnošću**

U poslovanju je izuzetno važno stvoriti pozitivan imidž kompanije, ali i svakog zaposlenika pojedinačno. Proces izgradnje imidža često je dugotrajan, ali kada se jednom postigne, rijetko dolazi do značajnih promjena. Kako navodi Grgić (2007), imidž poduzeća postaje sve važniji i predstavlja jedan od glavnih načina za stjecanje konkurentske prednosti. Zbog jedinstvenosti koja proizlazi iz vlastite osobnosti i identiteta, imidž poduzeća ne mogu kopirati niti imitirati konkurenti. Vještine u svim oblicima komunikacije ključan su korak u kreiranju pozitivne svijesti potrošača. Ovo se može vidjeti u mnogim situacijama – prvi kontakt s klijentom uvelike ovisi o vizualnom dojmu. Osoba najprije mora razviti vlastiti imidž kako bi uspješno doprinijela razvoju korporativnog imidža. Nije dovoljno da samo zaposlenici budu uredni i pristojno obučeni; potrebno je voditi računa o cjelokupnom dojmu koji poduzeće ostavlja. U korporaciji je važno razmišljati o mnogim čimbenicima koji mogu utjecati na stvaranje pozitivnih ili negativnih mišljenja. Od osobnog izgleda i ponašanja zaposlenika do cjelokupnog vizualnog identiteta kompanije, svi ovi elementi zajedno doprinose stvaranju i održavanju pozitivnog imidža na tržištu.

U neverbalnu komunikaciju organizacije, osim osobnih karakteristika zaposlenika, uključeni su i brojni drugi elementi koji šalju poruke o samoj tvrtki i njenim aktivnostima. Jedan od ključnih elemenata je logo, koji značajno doprinosi prepoznatljivosti tvrtke u svijesti potrošača. Prilikom

stvaranja brenda, odabir boje loga igra važnu ulogu u načinu na koji će se kompanija prezentirati javnosti.

Različite boje prenose različite poruke (Lidermedia.hr):

- Crvena: simbolizira moć, uzbuđenje i strast. Ovu boju koriste brendovi poput Virgin, Coca-Cola i Louboutin.
- Zelena: označava mladost, zdravlje i brigu za okoliš. S ovom bojom se povezuju Starbucks i Garnier.
- Plava: predstavlja povjerenje, integritet i komunikaciju. Plavu boju koriste društvene mreže poput Facebooka, Twittera i LinkedIna.
- Ljubičasta: odaje dojam luksuza i otmjenosti, što je prepoznatljivo kod brendova kao što su Cadbury i Milka.
- Crna: simbolizira glamur i ekskluzivnost, a koriste je Chanel, Yves Saint Laurent i Gilt grupa.
- Žuta: predstavlja razigranost i prijateljstvo. Ovu boju koriste McDonald's i IKEA.
- Narančasta: ukazuje na komunikativnost, zabavu i razigranost. Prepoznatljiva je kod dječje mreže Nickelodeon i brenda JBL.
- Roza: ovisno o nijansi, predstavlja nježnost ili seksipil. Ovu boju koriste Victoria's Secret i Hello Kitty.
- Smeđa: označava sigurnost, pouzdanost i toplinu. Koriste je M&M i UPS .

Izbor boje loga i ostalih vizualnih elemenata tako postaje važan alat u neverbalnoj komunikaciji, pomažući organizaciji da se jasno pozicionira na tržištu i stvori određene asocijacije kod potrošača.

„Boje u uredu treba prilagoditi potrebi da zaposlenici sebe u njima nađu. Ako boje potiču stres, produktivnost će biti niža. Plavo, zeleno i ljubičasto asocira se s vedrinom i hladnoćom, što može stvoriti smireno, opušteno raspoloženje. Veliki poslovni prostor može izgledati manji ako je presječen različitim bojama. Taj dojam može pridonijeti sigurnosti i pojačati doživljaj osobnosti prostora“ (Žitinski, 2010:110).

## 6. Rasprava

Neverbalna komunikacija je ključni aspekt interakcija u poslovnom okruženju. Dok verbalna komunikacija prenosi informacije putem riječi, neverbalna komunikacija koristi govor tijela, izraze lica, gestikulaciju, kontakt očima, ton glasa i druge neverbalne signale za prenošenje poruka. Iako često zanemarena, neverbalna komunikacija ima snažan utjecaj na poslovne odnose i može biti presudna za uspjeh ili neuspjeh u poslovnim situacijama.

Neverbalna komunikacija može značajno utjecati na percepciju i interpretaciju verbalnih poruka. Na primjer, ton glasa, ritam govora i kontakt očima mogu pojačati ili umanjiti utjecaj izrečenih riječi. Ako netko govori s povjerenjem, koristeći čvrst stisak ruke, uspravljen stav i kontakt očima, njegova poruka će biti doživljena kao autentična i pouzdana. S druge strane, nesiguran ton glasa, izbjegavanje kontakta očima i zatvoren govor tijela mogu izazvati sumnju i nepovjerenje, bez obzira na sadržaj verbalne poruke. Prema Stevenu P. Robbinsu i Timothyju A. Judgeu (2009), neverbalna komunikacija je često ključna u poslovnim sastancima jer zapisnici ne mogu zabilježiti sve nijanse verbalnih i neverbalnih izraza. Stoga, prisutnost na sastanku ili gledanje videosnimke može pružiti dublje razumijevanje izrečenih riječi nego čitanje samog zapisnika.

Neverbalna komunikacija igra presudnu ulogu u izgradnji i održavanju poslovnih odnosa. Pozitivan govor tijela i adekvatno korištenje neverbalnih signala mogu pomoći u stvaranju povoljnog prvog dojma. Na primjer, na razgovoru za posao, potencijalni zaposlenici koji održavaju kontakt očima, koriste odgovarajuću gestikulaciju i imaju samouvjeren stav, imaju veće šanse da ostave dobar dojam i osvoje simpatije ispitivača. Uz to, neverbalna komunikacija može olakšati uspostavljanje povjerenja među poslovnim partnerima. Prema Brownu (2002), tehnika zrcaljenja izraza lica sugovornika može poboljšati povezanost i razumijevanje. Kopiranjem izraza lica i gestikulacije ispitivača na suptilan način, osoba može stvoriti osjećaj empatije i razumijevanja, što može pozitivno utjecati na ishod razgovora. Neverbalni signali također igraju ulogu u svakodnevnim interakcijama među zaposlenicima. Osobe koje su svjesne svojih neverbalnih znakova mogu bolje komunicirati svoje namjere i emocije, što može poboljšati timsku dinamiku i suradnju. Na primjer, otvoren govor tijela, osmijeh i lagana gestikulacija mogu pomoći u stvaranju pozitivne radne atmosfere, dok suprotno, zatvoren govor tijela i izbjegavanje kontakta očima mogu izazvati napetost i nesporazume.

Neverbalna komunikacija također igra ključnu ulogu u kreiranju i održavanju korporativnog imidža. Izgled zaposlenika, njihova odjeća i način na koji se ponašaju šalju snažne poruke o

tvrtki. Prema Grgiću (2007), imidž poduzeća, koji se temelji na vlastitoj osobnosti i identitetu, predstavlja važan čimbenik konkurentske prednosti na tržištu. Stoga je važno da zaposlenici, kao predstavnici tvrtke, koriste neverbalne signale kako bi pozitivno utjecali na percepciju tvrtke. Osim toga, vizualni elementi kao što su logo i boje također čine dio neverbalne komunikacije organizacije. Boje koje se koriste u logotipu i promotivnim materijalima mogu prenositi različite poruke i asocijacije. Na primjer, crvena boja može simbolizirati energiju i strast, dok plava boja može predstavljati povjerenje i stabilnost.

Završni rad koji istražuje važnost neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju može biti od izuzetne koristi za različite ciljane skupine, uključujući poslovne stručnjake, menadžere, timove za ljudske resurse, kao i sve ostale zainteresirane za poboljšanje poslovnih odnosa i rezultata. Prije pisanja rada postavljena su dva istraživačka pitanja te se nakon istraživanja oba prihvaćaju.

1. Istraživačko pitanje: Postojanje pozitivne korelacije između kvalitete neverbalne komunikacije i uspješnosti poslovnih pregovora sugerira da poslovni pregovori koji se temelje na jasnoj, iskrenoj i suptilnoj neverbalnoj komunikaciji imaju veće šanse za postizanje učinkovitijih dogovora i boljih poslovnih ishoda. Ovo je ključno za poslovne stručnjake koji su uključeni u pregovore, jer im pruža smjernice kako poboljšati svoju komunikaciju kako bi postigli željene rezultate. Istraživanje kvalitete neverbalne komunikacije tijekom poslovnih pregovora i njeno povezivanje s krajnjim rezultatima može pružiti dublje razumijevanje kako se neverbalni signali mogu iskoristiti kao alat za postizanje uspjeha u poslovnim pregovorima.

2. Istraživačko pitanje: Primjena adekvatne neverbalne komunikacije među članovima tima pozitivno će utjecati na produktivnost i međusobnu suradnju unutar organizacije, sugerira da timovi koji uspješno koriste neverbalne signale kao što su gestikulacija, izrazi lica i ton glasa imaju bolju međusobnu povezanost i lakše ostvaruju zajedničke ciljeve. Ovo je ključno za menadžere i timove za ljudske resurse koji se bave izgradnjom i održavanjem timskih dinamika unutar organizacije. Istraživanje primjene neverbalne komunikacije u timskim okruženjima može pružiti konkretne smjernice za poboljšanje međusobne suradnje, produktivnosti i postizanja ciljeva tima.

## 7. Zaključak

Neverbalna komunikacija predstavlja ključan element u organizacijskom okruženju, budući da utječe na međuljudske odnose, produktivnost, učinkovitost i atmosferu u radnom prostoru. Ona se manifestira kroz geste lica, položaj tijela, ton glasa i govor tijela, često pružajući informacije jednako važne kao i verbalna komunikacija. Kvalitetna neverbalna komunikacija omogućuje ljudima da izgrade povjerenje, razumijevanje i dobar odnos s kolegama, što pozitivno utječe na timski rad, suradnju i motivaciju. Lideri koji su svjesni važnosti neverbalne komunikacije mogu koristiti svoje vještine kako bi pridobili podršku zaposlenika i unaprijedili radnu atmosferu. To rezultira povećanom produktivnošću i poboljšanom konkurentnošću organizacije. S druge strane, nedostatak svijesti o neverbalnoj komunikaciji može dovesti do nesporazuma, konflikata i negativnog radnog okruženja, što može ozbiljno ugroziti uspjeh organizacije.

U zaključku, istaknuta je važnost neverbalne komunikacije u poslovnom kontekstu i njen utjecaj na poslovne odnose. Kroz istraživanje potvrđuju se istraživačka pitanja koja sugeriraju da postoji pozitivna korelacija između kvalitete neverbalne komunikacije i uspješnosti poslovnih pregovora, te da primjena adekvatne neverbalne komunikacije među članovima tima pozitivno utječe na produktivnost i međusobnu suradnju unutar organizacije. Analizirajući rezultate istraživanja, jasno je da je neverbalna komunikacija ključni element u poslovnim odnosima, pregovorima i timskom radu. Kvalitetna neverbalna komunikacija može poboljšati razumijevanje, povjerenje i suradnju među poslovnim partnerima i članovima tima, što na kraju dovodi do boljih poslovnih rezultata.

U svjetlu ovih spoznaja, važno je da poslovni stručnjaci i menadžeri prepoznaju važnost neverbalne komunikacije te je aktivno prakticiraju i unapređuju u svojim radnim okruženjima. Edukacija i trening u području neverbalne komunikacije mogu biti ključni za poboljšanje poslovnih odnosa i postizanje uspješnih poslovnih ishoda. Kroz daljnja istraživanja i implementaciju praksi koje promiču kvalitetnu neverbalnu komunikaciju, organizacije mogu stvoriti pozitivno radno okruženje koje potiče produktivnost, suradnju i uspjeh na poslovnom tržištu. U konačnici, ovaj rad pruža dublje razumijevanje važnosti neverbalne komunikacije u poslovanju te potiče daljnje istraživanje i primjenu najboljih praksi u poslovnim okruženjima kako bi se postigli optimalni poslovni rezultati.



## Literatura

1. Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R.M. (2005). Socijalna psihologija.
2. 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-ovakoprocitajte-lako-bilo-koga-po-njegovim-ocima-i-pogledu/> [pristupljeno: 30. travnja 2024]
3. Bašić, J., Hudina, B., Koller-Trbović, N., Žižak, A. (1994). Integralna metoda u radu s predškolskom djecom i njihovim roditeljima – priručnik. Zagreb: Alineja.
4. Bašić, J., Koller-Trbović, N., Žižak, A. (2005). Integralna metoda u radu s predškolskom djecom i njihovim roditeljima – teorijski pristup. Zagreb: Alineja.
5. Bogdan, M. (2019). "Verbalna i neverbalna komunikacija u poslovanju." Proprium.hr. [Online] Raspoloživo na: <https://proprium.hr/verbalna-i-neverbalna-komunikacija-uposlovanju/> [pristupljeno: 4. svibnja 2024]
6. Boyes, C. (2009). Treba znati. Jezik tijela. Tajni jezik gesta i držanja. Zagreb: Kigen.
7. Brozović, D. and Kovačec, A. (2009). "Komunikacija." Mrežna Hrvatska enciklopedija. [Online] Raspoloživo na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686> [pristupljeno: 15. svibnja 2024]
8. Burgoon, J.K., Guerrero, L.K., Floyd, K. (2016). Nonverbal communication. New York: Routledge. Dostupno na: <https://books.google.hr/books?isbn=1317346068> [pristupljeno: 16. travnja 2024]
9. Glavaš, J. (2016). "Poslovno komuniciranje." Ekonomski fakultet u Osijeku. [Online] Raspoloživo na: [http://www.efos.unios.hr/jglavas/wpcontent/uploads/sites/50/2013/04/1.-Komunikacija-Poslovno-komuniciranje-VerbalnaNeverbalna\\_FERIT-2016.pdf](http://www.efos.unios.hr/jglavas/wpcontent/uploads/sites/50/2013/04/1.-Komunikacija-Poslovno-komuniciranje-VerbalnaNeverbalna_FERIT-2016.pdf) [pristupljeno: 17. svibnja 2024]
10. Gentleman.hr. (2024). "Poslovni bonton." [Online] Raspoloživo na: <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/> (Pristupljeno 22. travnja 2024)
11. Kinder, I. (2014). "Komunikacija odgojitelj – dijete." [Online]. Dostupno na: <http://www.dvds.hr/pdf/komunikacija.pdf> [Pristupljeno: 23. travnja 2024.]
12. 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-otomekako-se-odjenuti-za-posao-964387> [pristupljeno: 4. svibnja 2024]

13. Knapp, M.L., Hall, J.A. (2010). Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji. Jastrebarsko: Naklada Slap.
14. Lamza-Maronić, M. and Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje. Osijek: Ekonomski fakultet.
15. Matsumoto, D. (2013). Nonverbal Communication: Science and Applications. New York: SAGE Publications. Dostupno na: <https://www.amazon.com/Nonverbal-Communication-Applications-David-Matsumoto/dp/1412999308>
16. Moskaljov, M. B. (2014). Poruke bez riječi : Umijeće neverbalnog komuniciranja. Zagreb: TIM press.
17. Navaro, J. (2008). Što svako tijelo govori. Tampa: Harper Collins.
18. Radić, I. (2016). "Bonton u poslovnim odnosima." Present communications. [Online] Raspoloživo na: [http://www.davor-skrlec.eu/wpcontent/uploads/2016/06/Ivana\\_Radi%C4%87\\_Bonton\\_u\\_poslovnim\\_odnosima.pdf](http://www.davor-skrlec.eu/wpcontent/uploads/2016/06/Ivana_Radi%C4%87_Bonton_u_poslovnim_odnosima.pdf) [pristupljeno: 5. svibnja 2024]
19. Rijavec, M., Miljković, D. (2002). Neverbalna komunikacija. Jezik koji svi govorimo. Zagreb: IEP.
20. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2010). Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje. Zagreb: MATE.
21. Rouse, M.J., S. (2005). Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup. Zagreb: Masmedia.
22. Stanković, T. (2009). "Neverbalna poslovna komunikacija." Tomislav Stanković blog. [Online] Raspoloživo na: <https://www.tomislavstankovic.com/blog/neverbalnaposlovna-komunikacija/> [pristupljeno: 29. travnja 2024]
23. Tomei, A., Grivel, J. (2014). "Body Posture and the Feeling of Social Closeness: An Exploratory Study in a Naturalistic Setting." Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues, 33 (1), str. 35-46. Dostupno na: [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com)
24. Žitinski, M. (2010). Kultura poslovnoga komuniciranja, 2. dopunjeno izdanje. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku. Dostupno na: [http://www.unidu.hr/datoteke/172izb/KULTURA\\_POSLOVNOGA\\_KOMUNICIRANJA.pdf](http://www.unidu.hr/datoteke/172izb/KULTURA_POSLOVNOGA_KOMUNICIRANJA.pdf) [pristupljeno: 13. travnja 2024]

## **Popis slika i tablica**

Slika 1. Čimbenici komunikacije .....	9
Slika 2. Šest osnovnih emocija.....	14
Slika 3. Društveni pogled .....	16
Slika 4. Intimni pogled .....	17
Slika 5. Poslovni pogled.....	18
Slika 6. Osobni prostor.....	22