

# UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA POSLOVNI ODNOS

---

**Kasapović, Ivana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:528526>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Ivana Kasapović

**UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA POSLOVNI  
ODNOS**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Ivana Kasapović

**UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA POSLOVNI  
ODNOS**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje osobnim razvojem**

JMBAG: 0010225994

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

Mentor: izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2021.

Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study Entrepreneurship

Ivana Kasapović

**THE IMPACT OF NONVERBAL COMMUNICATION ON A  
BUSINESS RELATIONSHIP**

Final paper

Osijek, 2021.

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

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

**Ime i prezime studentice: Ivana Kasapović**

**JMBAG: 0010225994 9**

**OIB: 80063931384**

**e-mail za kontakt: ivana.kasapovic1@gmail.com**

**Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij, smjer Poduzetništvo**

**Naslov rada: Utjecaj neverbalne komunikacije na poslovni odnos**

**Mentor/mentorica rada: Izv.prof.dr.sc. Julia Perić**

U Osijeku, 2021. godine

Potpis Ivana Kasapović

## SAŽETAK

Ljudi svakodnevno uspostavljaju komunikaciju s drugima te je ona sastavni dio života. Komunikacija je prisutna i u privatnom i u poslovnom svijetu pa je upravo zbog toga važno znati komunicirati odnosno prenositi i primati poruke. Također je bitno pravilno slušati i interpretirati ono što se govori. Ovaj rad govori o komunikaciji općenito, verbalnoj komunikaciji, no najviše se oslanja na neverbalnu komunikaciju. Neverbalna komunikacija položajem i pokretom tijela, izrazom lica, glasom, gestama, vanjskim izgledom i kontakt očima predstavlja govor tijela koji također prenosi informacije i komunicira poruke. Poznavanje signala neverbalne komunikacije i njihovo pravilno tumačenje može doprinijeti cjelokupnom razumijevanju poruke koja je upućena sugovorniku. U ovom radu će se govoriti i o kulturalnim razlikama gdje neverbalni znakovi mogu igrati veliku ulogu jer će neki ljudi jednostavnije i brže identificirati poruku koju drugi šalju svojim neverbalnim ponašanjem. Primjeri iz svakodnevnih života povezani su sa neverbalnom komunikacijom, a može se reći da je ona u nekim trenucima puno bitnija od verbalne jer ono što je izrečeno, ne mora biti popraćeno govorom tijela pa se na taj način može primijetiti kako se osoba osjeća ili što misli. U radu je prikazana i neverbalna komunikacija u poslovnom svijetu te kako odjeća može utjecati na nju. U današnjem svijetu odjeća je vrlo važna te većina ljudi percipira osobu upravo prema odijevanju. Neverbalna komunikacija je dopuna verbalnoj i može imati posebnu važnost u određenim situacijama zato je bitno obratiti pozornost na nju.

**Ključne riječi:** komunikacija, neverbalna komunikacija, verbalna komunikacija, govor tijela, kulturalne razlike

## **ABSTRACT**

People establish communication with others on a daily basis and it is an integral part of life. Communication is present in both the private and business world, which is why it is important to know how to communicate or transmit and receive messages. It is also important to listen properly and interpret what is being said. This paper discusses communication in general, verbal communication, but relies mostly on non-verbal communication. Non-verbal communication by body position and movement, facial expression, voice, gestures, external appearance and eye contact is body language that also conveys information and communicates messages. Knowing the signals of non-verbal communication and their correct interpretation can contribute to the understanding of the message sent to the interlocutor. This paper will also talk about cultural differences where non-verbal cues can play a big role because some people will more easily identify the message that others are sending with their non-verbal behaviour. Examples from everyday lives are related to non-verbal communication, and it can be said that in some moments it is much more important than verbal because what is said does not have to be accompanied by body language, so you can notice how the person feels or thinks. The paper also presents non-verbal communication in the business world and how clothing can influence this. In today's world, clothing is very important and most people perceive a person precisely by their clothes. Nonverbal communication compliments verbal and may have special importance in certain situations which is why it is important to pay attention to it.

**Keywords:** communication, nonverbal communication, verbal communication, body language, cultural differences

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. METODOLOGIJA RADA</b> .....	2
<b>3. KOMUNIKACIJA</b> .....	3
<b>3.1. POJAM I ZNAČENJE KOMUNIKACIJE</b> .....	3
<b>3.2. PRAVILA KOMUNIKACIJE</b> .....	5
<b>3.3. VRSTE KOMUNIKACIJE</b> .....	6
<b>3.4. PREPREKE U KOMUNIKACIJSKOM ODNOSU</b> .....	9
<b>4. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA</b> .....	11
<b>4.1. NAČINI NEVERBALNOG KOMUNICIRANJA</b> .....	13
<b>4.2. ZNAČAJ I UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA UNAPREĐENJE MEĐULJUDSKIH ODNOSA</b> .....	15
<b>4.3. UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA POSLOVNI ODNOS</b> .....	18
<b>4.4. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U RAZLIČITIM KULTURAMA</b> .....	20
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	23
<b>6. LITERATURA</b> .....	24



## 1. UVOD

Komunikacija je sastavni i neizostavan dio svakoga dana, a dobrom komunikacijom se smatra ona koja je učinkovita odnosno koja ostvaruje ciljeve osoba koje komuniciraju. Na taj način se uspješno prenose informacije, primaju mišljenja i odgovori drugih, iskazuju mišljenja i osjećaji, utječe na druge te izgrađuju odnos i povjerenje. Jedna od najvažnijih životnih vještina je upravo sposobnost uspješne komunikacije. Loša komunikacija negativno utječe na osobu odnosno smanjuje samopouzdanje, izaziva odbacivanje, povlačenje ili otpor te može dovesti do naučene bespomoćnosti i nedoraslosti. Bitno je razvijati vještine komuniciranja jer je ona od iznimne važnosti u svim socijalnim situacijama.

Komunikacija se najčešće dijeli na verbalnu i neverbalnu komunikaciju, a ove dvije vrste komunikacije se međusobno nadopunjuju te oblikuju interakciju ljudi u privatnom i poslovnom životu. Poruka izgovorena glasom je verbalna komunikacija. Ona je usmeni oblik komunikacije koji uključuje slušanje i govorenje. Neverbalna komunikacija je sporazumijevanje govorom tijela i ona šalje poruku osobi s kojom komuniciramo paralelno s verbalnom. Često joj se ne pridaje dovoljno pažnje jer ju komunikatori smatraju manje važnom, a nisu svjesni da je jedna od najvažnijih stavki kojoj treba posvetiti pozornosti tijekom razgovora. Bez promatranja i tumačenja neverbalnih signala nije moguće uvidjeti puni doživljaj poruke. Lako je prestati govoriti, no nemoguće je sakriti i prestati slati neverbalne poruke.

Fokus ovog završnog rada je neverbalna komunikacija i njen utjecaj na poslovni odnos. U poslovanju je važno razumjeti sugovornike bez izgovorenih riječi jer će odnosi na taj način biti puno jasniji. Rad je podijeljen u pet poglavlja te je upotpunjen popisom literature. Nakon uvodnog poglavlja i metodologije treće poglavlje pod nazivom *Komunikacije* opisuje što je to komunikacija, koje vrste komunikacija postoje, koja su pravila komunikacije te koje su prepreke u komunikacijskom procesu. U četvrtom poglavlju fokus je stavljen na neverbalnu komunikaciju. Ovo poglavlje objašnjava značaj i utjecaj neverbalne komunikacije na unapređenje međuljudskih odnosa, utjecaj neverbalne komunikacije na poslovni odnos, znakove neverbalne komunikacije u različitim kulturama te daje primjere komunikacijskih procesa pod utjecajem neverbalne komunikacije. Zanimljivost ovog poglavlja upravo su primjeri i posebnosti neverbalnog komuniciranja u različitim zemljama. Zaključno razmatranje stavlja naglasak na neverbalnu komunikaciju kao najvažnijem dijelu komuniciranja i jednom od najupečatljivijih aspekata javnog nastupa.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Predmet rada je neverbalna komunikacija općenito te njen utjecaj na poslovni odnos, kulturu i svakodnevni život. Ona je važna dopuna verbalnom govoru te važan čimbenik same komunikacije. Ako ponašanje govori nešto sasvim drugo, tada riječi ne znače ništa. Cilj završnog rada je raspraviti o važnosti, utjecaju i djelovanju neverbalne komunikacije, predstaviti ju kroz neverbalne znakove te na primjerima iz života prikazati (ne)svjesno neverbalno ponašanje. U radu se koriste metode analize i sinteze, metoda klasifikacije i metoda komparacije. Metodom analize traži se veza između verbalne i neverbalne komunikacije, a metodom sinteze, što je obrnuto od analize, jednostavije tumačenje komunikacije, njezine vrste, ciljevi i oblici povezuju se u cjelinu. Metoda klasifikacije podrazumijeva pojam komunikacije koji se potpuno i sustavno dijeli na posebne pojmove koje komunikacija obuhvaća. Metodom komparacije uspoređuju se kulturološke razlike u zemljama odnosno uspoređivanje sličnih ili istih činjenica, predmeta, pojava i sl. Rad se fokusira na znakovima neverbalne komunikacije te na njezinom umijeću djelovanja na ljude. Na neverbalnu komunikaciju utječu različiti čimbenici, od izgleda sugovornika, njegovog položaja tijela, susretljivosti, samopouzdanja i slično.

### **3. KOMUNIKACIJA**

Komunikacija kao riječ koja je zajednička mnogim jezicima dolazi od latinskog pridjeva *communis* što znači „koji dijele mnogi“. Čovjek kao društveno biće ne može zamisliti život bez komunikacije s drugima. Svoje „ja“ razvija kroz interakciju s drugima, a ono nastaje od najranijeg djetinjstva. Veliku ulogu u stvaranju osobnog identiteta ima upravo komunikacija.

#### **3.1. POJAM I ZNAČENJE KOMUNIKACIJE**

Pojam komunikacija označava razmjenu ideja, informacija i osjećaja verbalnim i neverbalnim putem. Promatra se kao aktivnost između najmanje dvoje ljudi odnosno pošiljatelja i primatelja poruke gdje pošiljatelj svoju misao, koju oblikuje u poruku, šalje primatelju. Bilo to između dvije ili više osoba, komunikacija se uvijek ostvaruje.

Komunikacija povezuje živa bića, a bez nje ljudi ne bi mogli funkcionirati kao zajednica niti stvarati međusobne odnose. Ona može imati različite učinke na čovjeka, a jedan od njih je utjecaj na osjećaje kojim se stvara sreća, strah, tuga, zabrinutost i slično. Savladavanje komunikacijskih vještina čini osobe dobrim komunikatorima, a te vještine su: aktivno slušanje, empatija, neverbalni i verbalni jezik, uvjerljivost, pregovaranje, rješavanje sukoba i slično. Komunikacijom se dijele informacije i rješavaju problemi.

Prema Knežević (2004:75) glavni ciljevi koji se žele ostvariti komunikacijom su:

- uspostavljenje odnosa
- rješavanje problema
- pomaganje
- saznanje novih informacija
- prenošenje poruka

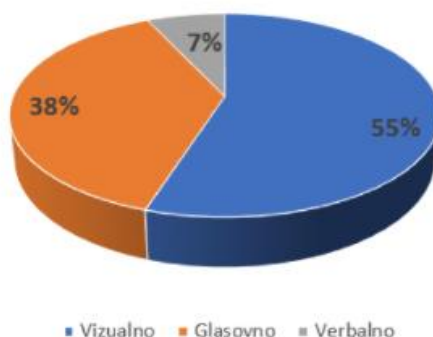
Komunikacijski procesi se sastoje od pošiljatelja (izvora komunikacije), primatelja (recipijent, adresat), kodova (verbalnog i neverbalnog znakovnog sustava, sustava simbola), kanala (fizičkog prijenosnika ili spoja poput govora, pisma, telefona, televizije), poruke (kombinacije znakova, sadržaja, informacija) i konteksta (predmeta komuniciranja, situacijskih čimbenika).

Knežević (2008:85) navodi pet glavnih oblika komunikacije:

- usmena komunikacija
- pismena komunikacija,
- neverbalna komunikacija,
- paraverbalna komunikacija,
- elektronička komunikacija

Usmena komunikacija predstavlja komunikaciju riječima, a ona se najčešće prenosi licem u lice, ali i drugim komunikacijskim kanalima poput telefona, videa i radija. Komunikacija koja se odvija putem napisanih riječi je pismena komunikacija, a njezin najveći nedostatak je izostanak brze povratne informacije. Ipak, i u tom području je došlo do značajnih promjena obzirom na sve češće korištenje e-maila kao suvremenog (pisanog) oblika komunikacije u poslovnom okruženju. Komunikacija koja se odvija pokretima lica, govorom tijela, kontaktom očima i različitim gestama naziva se neverbalna komunikacija. Paraverbalna komunikacija temelji se na jačini glasa, melodiji, ritmu, jasnoći, brzini glasa te smijanju. Uspješni menadžeri su svjesni važnosti komunikacije i razvoja komunikacijskih vještina i razumiju kako se samo pravilnim komuniciranjem mogu ostvariti organizacijski ciljevi i pozitivni međuljudski odnosi. Jerry Wrismann, kao prvi svjetski konzultant na području prezentiranja bavio se trima načinima komuniciranja, a to su: vizualno (govor tijela), glasovno (kako se govori) i verbalno (ono što se govori) te je došao do rezultata da one na publiku utječu različitim intenzitetom odnosno 55 % komunikacije je vizualno, 38 % glasovno, a 7 % verbalno (slika 1.).

Slika 1. Odnos između verbalne i neverbalne komunikacije



Izvor: <https://mooc.carnet.hr/mod/book/tool/print/index.php?id=26002>  
(pristupljeno 17. 06. 2021.)

Iz ovoga se može zaključiti da ljudi najmanje pamte i doživljavaju ono što se govori te da neverbalna komunikacija igra važnu ulogu u komuniciranju ljudi.

### 3.2. PRAVILA KOMUNIKACIJE

Svaka osoba doživljava sebe tek kada je u odnosu s drugima, u djelovanju drugih na sebe i u svojem djelovanju na druge. Kroz način komunikacije kreira se proces socijalizacije i utvrđuje razina socijalizacije ljudi. Jedan od teoretičara komunikacije i radikalnog konstruktivizma, Paul Watzlawick, postavio je pet pravila koje omogućavaju lakše shvaćanje komunikacije i njezinu upotrebu (Sorta-Bilajac, Sorta, 2013.):

1. Nije moguće ne komunicirati: svako ponašanje u interakciji ima karakter poruke. Šutnja i odbijanje komunikacije su također komunikacija jer i to odašilje poruku.
2. Sadržajni i odnosni aspekt ima svaka komunikacija: sadržajni aspekt odnosi se na simbole/znakove kojima se komunicira te govori o značajkama objekta informacije. Odnosni aspekt ostvaruje se uspostavljenom klimom suradnje i povjerenja među komunikatorima.
3. Karakter odnosa uvjetovan je interpretacijom ponašanja komunikatora te interpunkcijom komunikacijskih tijekova: svaka osoba na početku razgovora identificira svoje polazište odnosno svojoj verziji daje ključnu ulogu za razumijevanje određenih uzroka i posljedica.
4. Komunikacija se dijeli na verbalnu i neverbalnu: nemoguće je odvajati verbalnu i neverbalnu komunikaciju jer se one međusobno vežu i nadopunjuju. Oba kanala komuniciranja odvijaju se istodobno, no može doći do problema ukoliko emitiranje poruke nije usklađeno glasom i govorom tijela.
5. Komplementarna i simetrična komunikacija: komplementarna komunikacija podrazumijeva različito ponašanje koje se nadopunjava, a simetrična komunikacija teži sličnošću gdje se razvija odnos jednakosti i ravnopravnosti.

Autorica Male škole komuniciranja, savjetnica za komuniciranje i NLP Leadership stručnjak Melita Pavlek govori kako uvijek treba obratiti pozornost na nekoliko osnovnih koraka prije komunikacije (LIDER, 2019.):

1. Definirati cilj i očekivanja: to pomaže da se jasno razumije zašto se nešto čini te pomaže u oblikovanju poruke.

2. Osmisliti poruku: ne treba komplicirati već pojednostaviti poruku i ponoviti nekoliko puta prije nego se izgovori.
3. Izabrati medij: treba dobro razmisliti je li komunikacija licem u licem uvijek najbolji odabir. Za neke poruke treba koristiti telefon, mail ili kratku poruku. Ne treba trošiti vrijeme na iscrpljujuće razgovore ako to nije potrebno.
4. Slušati i pokazati empatiju: uspješna komunikacija uvijek obuhvaća dobro slušanje i razumijevanje pozicije u kojoj se nalazi sugovornik.
5. Ne slušati samo riječi: pratiti tonalitet glasa, pauze, poziciju tijela - to otkriva pravu poruku.

### **3.3. VRSTE KOMUNIKACIJE**

Verbalna i neverbalna komunikacija su dvije vrste komunikacija o kojima se često govori. U interakciji između pošiljatelja i primatelja poruke upotrebljavaju se riječi kao rezultat verbalne komunikacije. Postoje dvije vrste verbalne komunikacije, a to su: usmena i pisana komunikacija. Usmenu komunikaciju karakteriziraju izgovorene riječi i usmeni znakovi, ali i plač, vrištanje i smijeh. Primjeri usmene verbalne komunikacije: razgovor između osoba, telefonski poziv, glasovna nota, zvižduk. Pisana komunikacija odvija se pisanim putem kao što su abecede, hijeroglifi, logotipi i slično. Primjeri pisane verbalne komunikacije: pismo, dokument, digitalna ili papirna knjiga, e-pošta. Rot (1982.) kao najuspješnije sredstvo socijalnog utjecaja vidi u verbalnoj komunikaciji jer se upravo ovakvim načinom komunikacije najpotpunije mogu izraziti misli, najrazličitiji i najsloženiji sadržaji, te najpotpunije i najpreciznije ideje i saznanja. Jedna od značajnijih karakteristika verbalne komunikacije je što nju koriste samo ljudi jer ona zahtijeva upotrebu zajedničkog koda odnosno jezik kojim se koriste i pošiljatelj i primatelj poruke kako bi se mogli međusobno razumjeti. Prema Brataniću (1993.) verbalna komunikacija je svjesna aktivnost jer ljudi svjesno informiraju druge o onom što se događa u njihovoj okolini i svjesno, verbalno, izražavaju svoje emocije, stavove i ideje. No iako je svojstvena za ljude, postoje elementi koji mogu otežati verbalnu komunikaciju, a neki od primjera su: govorenje na jeziku koji publika ne razumije, korištenje stručnih izraza ili žargona, premala ili prevelika količina riječi, selektivno slušanje, dvosmisleni govor i nejasno izražavanje.

S druge strane, neverbalna komunikacija se u mnogim slučajevima odvija nesvjesno i to je vrsta komunikacije koja se odvija bez upotrebe riječi. Slanje poruke se izvodi automatski i u nekim slučajevima nenamjerno. Poruke znaju biti dvosmislene i teške za protumačiti. Vrste neverbalne komunikacije su pokreti tijela, izrazi lica, visina tona i brzina govora, osobni prostor, fiziološke promjene. Kako bi se unaprijedile komunikacijske vještine, potrebno je znati kontrolirati svoje tijelo. Svaki čovjek treba usvojiti vještine uspješnog komuniciranja jer dobrim komunikatorom se ne rađa pa se tako i ova vještina može naučiti kao i ostale druge. Kada se stupa u kontakt s klijentom, obraća se pozornost na hod i držanje tijela kako bi se ostavio dobar dojam, a odjeća mora biti prikladna situaciji. Jedno od sredstava komuniciranja je i dodirivanje, no treba voditi računa o ovakvom sredstvu komuniciranja jer previše dodirivanja može dovesti do negativnog efekta. Prilikom komuniciranja važno je pripaziti i na osobni prostor odnosno udaljenost osoba koje komuniciraju i u poslovnom i u svakodnevnom životu. Svaka osoba zauzima određeni stav tijela koji puno govori o osobnosti. Kada je tijelo opušteno, to je znak da se ljudi osjećaju sigurno, dok je, u situacijama gdje se osjećaju nervozno ili ugroženo, tijelo napeto. Sugovornik će prije prihvatiti osobu koja zauzme, tijekom razgovora, sličan položaj tijela kao i on. Otvorenim dlanovima sugovornici iskazuju otvorenost i iskrenost. Pokreti kao što su prekrizene noge, lupkanje nogom treba izbjegavati jer se oni mogu pogrešno interpretirati. Licem se pokazuju razne emocije: tuga, ljutnja, strah, iznenađenje, sreća, gađenje i prezir. Osmijeh je pokazatelj moćnog sredstva komuniciranja koji ne bi trebao trajati predugo. Osobe koje ne mare za druge, koje su nedruštvene te koje žele manipulirati drugima ne gledaju druge u oči. Ljudi često tijekom razgovora skrenu pogled kako bi se mogli koncentrirati na ono što žele reći. Uvijek treba imati na umu u kojoj mjeri treba iskazati svoje emocije i kome jer sve navedeno ima veliki utjecaj u neverbalnoj komunikaciji. Postoje ljudi koji nisu skloni iskazivanju emocija pa zbog toga ostavljaju dojam nezainteresiranosti za komunikaciju i razgovor. Osobe ponekad pretjeraju u svojim postupcima kako bi se svidjeli i dokazali drugima, no granice moraju postojati jer se ljudi razlikuju u svojim razmišljanjima, ali i interpretiranju neverbalnih znakova (Rijavec, Miljković, 2002:45).

Iako su verbalna i neverbalna komunikacija osnovne vrste komunikacije i zapravo temelj za bilo koji drugi način komuniciranja, Warbletoncouncil (2021.) navodi i sljedeće načine komuniciranja:

- kolektivna komunikacija kada komuniciraju više od dvije osobe,
- interindividualna komunikacija kada dvoje ljudi komuniciraju izražavajući osjećaje,

- masovna komunikacija koja se odnosi na interakciju između jednog pošiljatelja i masovnog primatelja ljudi,
- vizualna komunikacija gdje se poruke prenose kroz vizualni mediji,
- slušna komunikacija u kojoj se informacije i poruke percipiraju kroz uho,
- komunikacija dodirnom odnosno taktilna komunikacija gdje se informacije prenose dodirnom npr. zagrljaj,
- telefonska komunikacija koja se vrši telefonskim putem i na taj način se prenosi poruka,
- digitalna komunikacija koja je u današnjem svijetu vrlo popularna i raširena te se putem Interneta prenose informacije koje su dostupne svima
- reklamna komunikacija kada kompanija šalje poruku svojim kupcima kroz promociju branda
- vertikalna komunikacija koja se javlja između različitih hijerarhijskih pozicija unutar organizacija odnosno komunikacija prema gore i komunikacija prema dolje
- horizontalna komunikacija se odnosi na komunikaciju na istom nivou npr. isti hijerarhijski rang ili radnici u istom uredu
- i druge.

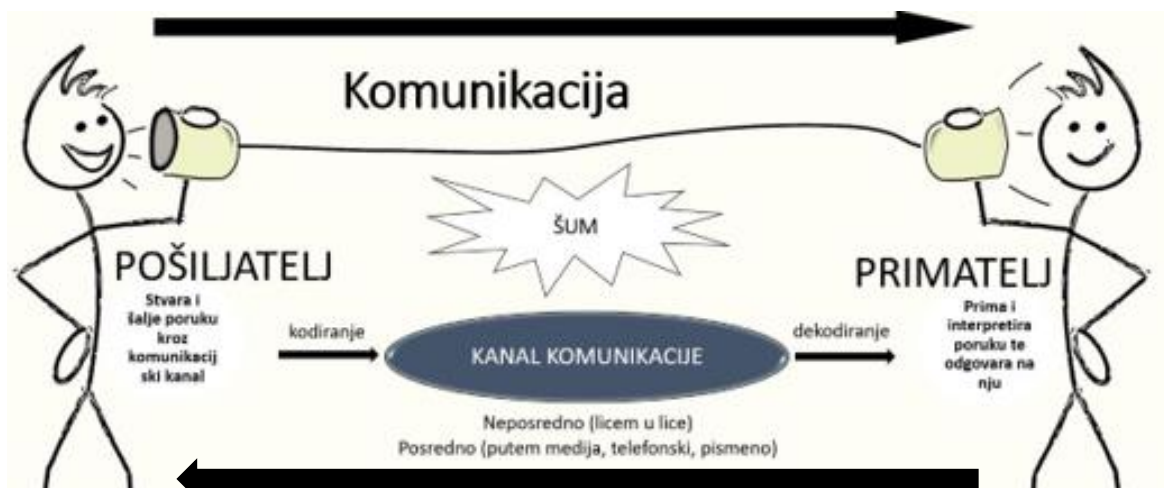
Različite vrste komunikacije daju različita djelovanja i shvaćanja komuniciranja. Bitno je znati komunicirati i razumjeti poruku, a za to je, u konačnici, zadužen pošiljatelj poruke koji želi doprijeti do primatelja poruke i dati određenu smisao jer svaka poruka ima svoju vrijednost.. Da bi se bolje razumjelo verbalno i neverbalno ponašanje, važno je razumjeti kako se verbalni i neverbalni signali kodiraju i dekodiraju. Kodiranje znači da pošiljatelj pretvara simbole u poruku, a dekodiranje je obrnuti proces gdje se poruka pretvara osobi u razumljive simbole. U tom procesu komunikacija može biti konstruktivna i destruktivna. Konstruktivnom komunikacijom se služi kako bi se riješili problemi te ona doprinosi radu organizacije ili tima, a destruktivnom komunikacijom ljudi žele dokazati da su oni u pravu i najčešće rezultira preprekama u komunikacijskom procesu.



### 3.4. PREPREKE U KOMUNIKACIJSKOM ODNOSU

Prepreke u komunikaciji se mogu pojaviti u različitim oblicima. Pri komuniciranju se često mogu pojaviti šum ili buka koje ometaju komunikacijski tijek, iskrivljuju i sprječavaju primatelja da u potpunosti primi i razumije poruku. Šumovi u komunikaciji mogu nastati i zbog generacijskih razlika, razlika u socioekonomskom statusu i obrazovanju, kulturnih razlika, osobitosti sugovornika i slično. Prepreka se može pojaviti i pri oblikovanju poruke pa poruka može ispasti nerazumljiva, dvosmislena i nerazgovijetna. Prepreka se može pojaviti i prilikom njenog prijenosa tako da dođe do gubitka nekih dijelova poruke te kod samog primanja poruke kada osoba nema dovoljno pozornosti, ne razumije poruku i pogrešno ju tumači. Također jedna od prepreka je vremenska udaljenost jer ona utječe na komuniciranje tako što usporava cijeli proces prijenosa informacija.

Slika 2. Proces komunikacije



Izvor: <https://mooc.carnet.hr/mod/book/tool/print/index.php?id=26002> (pristupljeno 17. 06. 2021.)

Slika 2. prikazuje proces komunikacije. Poruka koja dolazi do primatelja, ukoliko mora proći dugačak put, može biti izmijenjena te izgubiti svoj smisao. Neprecizna i nepotpuna poruka rezultat su nedostatka vremena i informacija. Sposobnost prepoznavanja različitih vrsta šumova i razvijanje načina kako se s njima nositi jedna je od najvažnijih vještina u komunikaciji. Iz ovoga se može zaključiti da u komunikaciji uvijek postoje nekakvi šumovi koji ometaju normalan tijek razgovora odnosno prenošenja poruke. Bitno je znati ga prepoznati i otkloniti kako bi poruka mogla doći do primatelja onako kako je i prvi puta izgovorena ili napisana.

Vrste šumova su: fizički, fiziološki, psihološki i semantički. Fizički šum je smetnja koja ometa fizički prijenos slanja poruke ili signala npr. galama, buka automobila, sunčane naočale. Fiziološki šum je smetnja koja se nalazi unutar pošiljatelja ili primatelja poruke npr. umor, glad, problemi sa sluhom i vidom. Psihološki šum je emocionalna prepreka npr. pogrešna očekivanja, trema, zaljubljenost, predrasude te semantički šum koji pridaje različito značenje od strane pošiljatelja i primatelja poruke npr. upotreba žargona, regionalne razlike, različitost jezika. Šum je neizbježan i nemoguće ga je u potpunosti ukloniti, no može ga se smanjiti. Najlakše je ukloniti fizičke šumove provjerom raspoložive tehnike i prostora, dok je sa psihološkim, fiziološkim i semantičkim malo teže. Oni se mogu ublažiti ili potpuno ukloniti jasnim i razgovijetnim govorom, dobrom pripremom, davanjem primjera i objašnjavanje pomoću usporedbi, ponavljanjem i sažimanjem sadržaja prezentacije ukoliko ona traje dulje, kratkim i jasnim odgovorima na pitanja i slično.

## 4. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Kada se govori o komunikaciji bez riječi, tada se misli na neverbalnu komunikaciju koja je dopuna, ali i zamjena verbalnoj komunikaciji. Neverbalnom komunikacijom se komunicira bez upotrebe riječi te se koriste druga sredstva kao što su položaj tijela, geste, izrazi lica, ton glasa ili dodir. Izrazi lica i različite geste zapravo govore više od tisuću riječi i tada su riječi manje važne. Verbalna i neverbalna komunikacija je savršeni prikaz razgovora jer su dopuna jedna drugoj kako bi se bolje razumjela prenesena poruka, a neverbalna komunikacija još više doprinosi vjerodostojnosti te poruke zato je potrebno dobro poznavati neverbalne znakove koji itekako pomažu u komunikaciji.

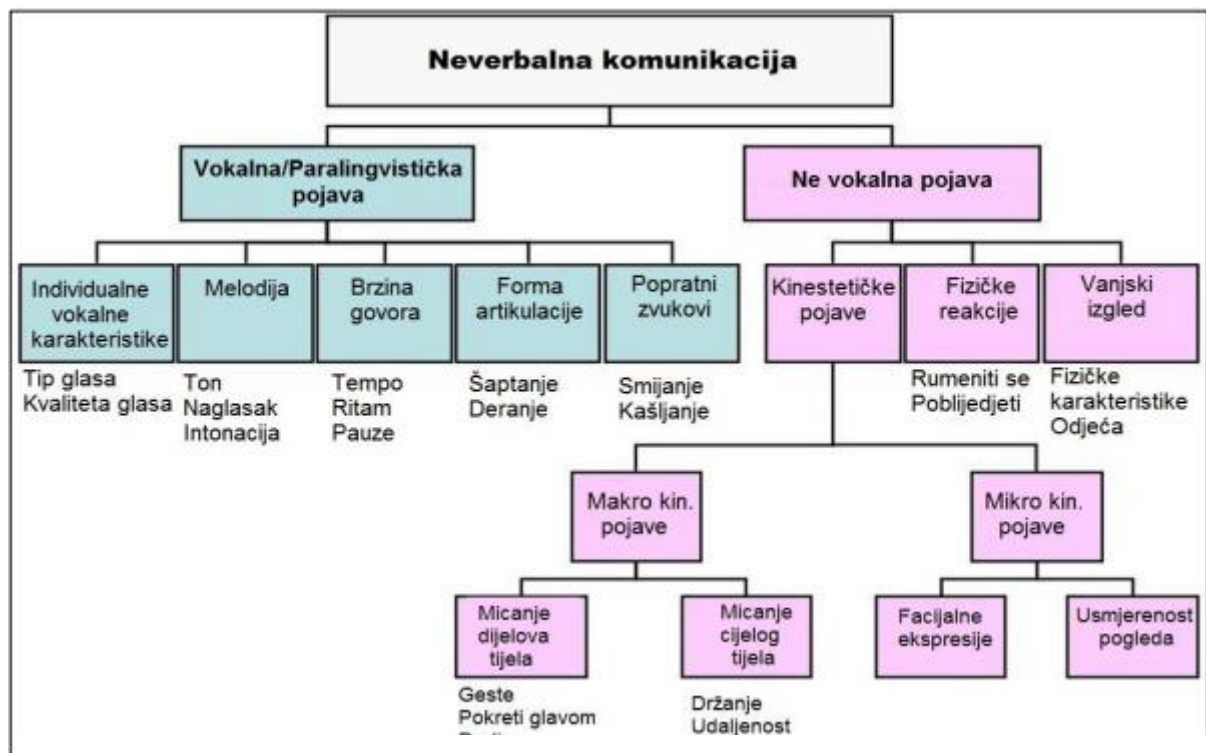
Neverbalno ponašanje neizostavni je element ljudske komunikacije, a Argyle (1988; prema Knapp i Hall, 2010) navodi njegove glavne funkcije:

1. izražavanje emocija
2. izražavanje odnosa prema osobama u komunikaciji (sviđanje/nesviđanje, dominacija/submisivnost i ostalo)
3. predstavljanje sebe drugima ovisno o neverbalnim znakovima koji se upotrebljavaju: otvoreni – zatvoreni, pristupačni – nepristupačni, sigurni – nesigurni i mnogi drugi
4. neverbalno ponašanje kao pratnja govora služi za davanje uzvratnih reakcija, za pokazivanje pažnje i razne ostale funkcije

Neverbalna komunikacija otkriva puno toga o osobi odnosno što osoba misli u datom trenutku, o čemu razmišlja ili kako se osjeća pa se upravo zbog toga neverbalni znakovi nazivaju signalima. Mehrabian (1972.) smatra da se iz neverbalne komunikacije može spoznati čak 93% stava sugovornika Osobe u većini slučajeva nisu svjesne da komuniciraju neverbalno, a različiti neverbalni signali su puno iskreniji od verbalne komunikacije odnosno izgovorenih riječi iako nisu najvažnije sredstvo komuniciranja. Postavljaju se razna pitanja o tome jesu li neverbalni signali genetički, urođeni ili se stječu drugačije. Na primjer, Pease i Pease (2014.) navode kako je Eibl-Eibesfeldt, austrijski etnolog na području ljudske etnologije, otkrio da osmijeh kod gluhe i slijepo dojenčadi nije naučen oponašanjem, što znači da je ova gesta urođena. Iz stoga se da zaključiti da postoje signali koji su urođeni, ali isto tako koji se daju i naučiti ovisno o okolini u kojoj čovjek boravi.

Bruić Moskaljov (2014.) smatra da se u situacijama kada su verbalna i neverbalna poruka različite puno više vjeruje i oslanja na neverbalnu komunikaciju jer je ona najčešće nesvjesna i zbiva se spontano. Kada se iskazuju osjećaji, izraz lica otkriva puno toga. Govor osobe je usklađen s gestama pa tako predstavlja dopunu izrazima lica. Ljudi se koriste mimikom kada žele ispraviti pogreške koje su nastale u komunikaciji. Važan dio verbalnog izričaja su gestikulacije, a ljudi ponekad gestikuliraju i tijekom telefonskog razgovora. Tijelo je veliki pokazatelj i donositelj određene poruke i znakova te on od svih signala šalje najveću poruku. Za njega je karakteristično držanje tijela, rukovanje, kimanjem glavom i dodirivanje. Primjerice, ljudi kada okrenu leđa drugima šalju signal i pokazuju da ne žele ili nisu spremni za komuniciranje. Postoje i situacije gdje osobe ne žele iskazati svoje osjećaje, no baš tada govor tijela igra svoju ulogu i odaje kako se osoba osjeća.

Slika 3. Sistematski pregled forme neverbalne komunikacije



Izvor: <http://research.ucc.ie/scenario/2014/02/Surkamp/03/en> (pristupljeno 17. 06. 2021.)

Slika 3. prikazuje sistematski pregled forme neverbalne komunikacije. Kao što je već navedeno, u socijalnoj interakciji neverbalna komunikacija igra veliku i važnu ulogu. Ljudi govore vokalnim organima, a neverbalne signale šalju tijelom. Svaki govorni čin, ljudsko tijelo

poprati govorom tijela. Ljudsko neverbalno ponašanje stalno šalje informacije drugoj osobi, a na temelju tih informacija donosi se zaključak o govorniku i o onome što se govori.

Prema Knapp i Hall (2010:40) neverbalna komunikacija predstavlja:

- zamjena za verbalnu
- izražavanje uzajamnih stavova u komunikativnoj interakciji
- prezentiranje vlastitih ideja
- upravljanje identitetom
- praćenje, podrška i dopuna verbalne komunikacije
- konvencionalno izražavanje raznih vrsta socijalne aktivnosti
- naglašavanje verbalne komunikacije
- izražavanje stava prema osobi sa kojom komunicirate
- suprotstavljanje verbalnoj poruci

Upravljanje identitetom je jedna od najvažnijih funkcija komunikacije. Upravljanje identitetom nastaje komuniciranjem s drugima, a govori o tome tko je osoba, kako ona vidi samu sebe, ali i kako ju drugi vide. Dobar komunikator će imati više samopouzdanja jer će se publici svidjeti na koji način govori. No da bi osoba postala dobrim govornikom mora imati sposobnost prilagođavanja okolini, drugima, ali i samom sebi tijekom komunikacije. Kada riječi govore jedno, a znakovi pokazuju drugo to znači da su verbalni i neverbalni znakovi suprotstavljeni, a to najčešće rezultira preprekom u komunikaciji.

#### **4.1. NAČINI NEVERBALNOG KOMUNICIRANJA**

Najvažniji kanal neverbalne komunikacije je vizualna komunikacija. Ona uključuje kontakt očima i gledanje tijekom razgovora. Pokreti očima otvaraju ili zatvaraju komunikacijske kanale te daje signale drugima što se od njih očekuje. Kada se nekoga gleda u oči daje se do znanja da ga osoba poštuje, prati, obraća pažnju na ono što govori te je usredotočen na razgovor. Vizualna se komunikacija dijeli na izražajnu i informacijsku. Izražajna funkcija prenosi emocije i stavove dok informacijska nadgleda i upravlja društvene susrete.

U neverbalnoj komunikaciji, lice je jako važan čimbenik. Ponekad je teško prepoznati emocije jer se izrazi lica često mijenjaju. Licem se može pokazati zainteresiranost ili pak nezainteresiranost, iznenađenje, poštovanje, uzbuđenje, samopouzdanost, sigurnost i slično. Može se reći da je osmijeh jedan od najvažnijih pokazatelja izraza lica. Kada je prisutan lažni osmijeh tada su uključena samo usta, dok su kod iskrenog osmijeha uključeni nabori oko usta i očiju te se mijenja cjelokupni izgled lica.

Slika 4. Izrazi lica



Izvor: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2018/12/UOR\\_03\\_neverbalna-komunikacija.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2018/12/UOR_03_neverbalna-komunikacija.pdf) (pristupljeno 01. 07. 2021.)

Slika 4. prikazuje izraze lica i sedam osnovnih emocija, a to su: radost, tuga, strah, ljutnja, iznenađenje, gađenje i prezir. Složene emocije poput ljubomore i ljubavi nije lako prepoznati. Ljepota je u očima promatrača i on doživljava osobu na svoj način, no treba pripaziti na halo efekt kada se procjenjuju ljudi. Primjer halo efekta u svakodnevnom životu je situacija u kojoj osoba ima fizičku prednost odnosno vrlo je atraktivan i upravo zbog toga mu se može dodijeliti pozitivne značajke, a ako se neka osoba čini neprivlačno odmah se može pomisliti da je dosadna ili neprijateljski nastrojena.

Neverbalna komunikacija se može predstaviti i kao dopunski kanal koji prenosi poruke odnosno raspoloženje, emocije, stavove i misli. Tjelesni kontakt ili dodir ovisi o stupnju intimnosti između dvije osobe. Kada se dvije ili više osoba sretnu ili opraštaju najčešće se pozdravljaju rukovanjem koje se smatra najuobičajenijim oblikom dodira. Znakovi govora tijela su: uspravan hod, treptanje, kontakt očima, sjedenje, zrcaljenje, ruke i dlanovi, rukovanje, manje je više, a sporije je bolje (Pease,2008:25). Grljenje kod odraslih osoba stvara emocionalni trenutak, dok kod djece ostavlja snažan doživljaj sreće. Za socijalnu interakciju važno je držanje i orijentacija tijela. Kada se osoba sprema na neku radnju, često radi pripreme pokrete te oni djeluju kao nagovještaji. Primjerice, nagovještajem prekida razgovora smatra se smjerajući

pokret prema ustajanju sa stolice. Geste rukama su dopuna izrazima lica i usklađene su s govorom. Kada osoba razumije ono što se govori ona kima glavom što govorniku služi kao povratna informacija te upućuje na to da se razgovor nastavi.

Osobnim prostorom se smatraju stupnjevi fizičke blizine koje definiraju same osobe ovisno o stupnju intimnosti s osobom s kojom razgovaraju. Postoje određeni razmaci koji se nazivaju intimna zona, osobna zona, socijalna zona i javna zona. Obitelj, dobri ili intimni prijatelji ne stvaraju nelagodu te oni smiju prići bliže, no poznanici i stranci mogu stvoriti nelagodu ako se približe zato razgovor s njima teče na određenoj udaljenosti. Primjerice, u velikim gužvama u javnim prijevozima ljudi su prisiljeni pustiti stranca da uđe u osobni prostor i to čini veliku nelagodu, a to se onda nastoji smanjiti izbjegavanjem pogleda. Osobni prostor je zapravo vlastiti teritorij kako kod ljudi tako i kod životinja. Ukoliko se osobi narušava teritorij, ona reagira bijegom, borbom ili tjeskobom. Intimnom zonom smatra se udaljenost do 45 cm, osobnom zonom udaljenost do 1.20 m - prijatelji i obitelj, socijalnom zonom od 1.20 do 3 m – društveni i poslovni odnosi te javnom zonom više od 3 m – nepoznati ljudi.

#### **4.2.ZNAČAJ I UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA UNAPREĐENJE MEĐULJUDSKIH ODNOSA**

Komunikacija ima svoje prednosti i mane. Loša komunikacija može dovesti do uništenja odnosa, dok dobra komunikacija može uvelike poboljšati odnose. Ukoliko osobe nisu spremne na suradnju, neće biti uspjeha u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji. Okolina ima veliki utjecaj na komunikaciju te može utjecati i na izbor riječi osobe, raspoloženje i druge postupke, a neki od čimbenika su: temperatura, rasvjeta i slično. Primjerice, ako netko baci papirić ili opušak na pod može se prije komunikacije stvoriti percepcija o toj osobi. Također se može stvoriti dojam o osobi koja netom prije same komunikacije vrijeđa druge ili se agresivno ponaša. To su primjeri utjecaja iz okoline koji se odražavaju na percepciju osobe. Ljudi ponekad mijenjaju okolinu kako bi mogli postignuti ciljeve koje su si zacrtali. Kada se upoznaje neka osoba stvara se određena predodžba o njoj, no ako se želi saznati nešto više o toj osobi, potrebno je započeti razgovor i vrlo brzo će govor tijela otkriti što ta osoba osjeća i misli. Osobe koje ostavljaju pogrešan i negativan dojam odnosno dojam antipatičnosti i neiskrenosti, male su šanse da će komunikacija nastaviti.

Poruka tijela ima svoju moć (Burić Moskaljov, 2014:72):

- poruka suradnje
- poruka dominacije
- poruka bojažljivosti
- poruka agresivnosti

Karakteristika poruke suradnje je položaj tijela odnosno ukoliko je ono nagnuto prema naprijed. Otvoren položaj ruku imaju osobe koje žele suradnju. Razumijevanje, poštovanje, iskrenost, uvažavanje ovisi od ponašanja sugovornika te cjelokupnim izgledom. U suradnji je riječ o osobama koje žele ostvariti uspješnu i kvalitetnu komunikaciju te i je stalo do razmišljanja i stavova drugih. Osobe koje su autoritativne, snažne, bahate, odlučne, ali i umišljene šalju poruku dominacije. One su spremne i otvorene za komunikaciju, no moraju naglasiti svojim ponašanjem i dati do znanja da su iznad drugih. Čak i ako nisu u pravu, uvijek će čvrsto braniti svoja mišljenja i stavove. Takve osobe su željne dokazivanja i kontrole, a komunikacija s njima je vrlo teška i teško je iznijeti svoje stavove. Ako je tijelo povučeno unatrag, može se prepoznati poruka bojažljivosti. Osobe koje zauzimaju takav položaj tijela su nesigurne, osjećaju se nelagodno te smatraju da nisu sposobne za izvršenje određenih obveza i zadataka koje su zadane. Zabrinut, miran i tužan izraz lica je karakterističan za takve osobe. U poslovnom svijetu ljudi iskorištavaju tu bojažljivost drugih, a rijetko tko je spreman podržati ih i pomoći. Osobe koje potiskuju ljutnju, neuspjeh, bijes i frustracije šalju poruku agresivnosti. Sebe vide kao hrabre osobe, a drugima šalju poruku da su samozatajni i nedodirljivi. S njima je jako teško komunicirati zbog omalovažavanja i ignoriranja sugovornika.

Tehnologija je danas sve više zavladała svijetom te puno ljudi koristi društvene mreže te tako komunicira s ostalima. Unutar organizacije se, također, sve više može oslanjaju na različite platforme (*viber, whatsapp, messenger* i slično) kao načine za brže komuniciranje i prenošenje informacija. No, zbog svijesti da se komuniciranje putem tehnologije često puta pogrešno shvate poruke ljudi se sve više oslanjaju na različite emotikone, skraćenice i žargone.



Slika 5. Emotikoni



Izvor: <https://marketingorbis.com/2021/01/07/moc-emotikona-sto-znace-zasto-ih-toliko-volimo-i-kako-izazivaju-emocije/>  
(pristupljeno 17. 06. 2021.)

Slika 5. prikazuje emotikone odnosno primjer neverbalne komunikacije preko društvenih mreža. Ljudi reagiraju na emotikone kao i na ljudska lica jer se na taj način lakše povezuju s drugima. Postoji puno različitih jezika na svijetu i nije moguće razumjeti sve i svakoga, no postoji jedan koji apsolutno svi razumiju, a to je jezik emotikona. Iako je pisana komunikacija postala češća pojavom Interneta, pojavom virusa COVID-19 ona je postala još učestalija jer se većina ljudi prebacila na rad od kuće. Zbog nemogućnosti komuniciranjem lice u licem i bojazni da će se nešto od poslanih poruka pogrešno protumačiti korištenje emotikona postala je preslika neverbalne komunikacije koja se inače događa uživo.

Neverbalna komunikacija je prirodan i sastavni dio interpersonalne komunikacije koja se koristi u raznim životnim situacijama, kod kuće, na poslu, u školi, u kafiću itd. Zanimljivo je da se neverbalna komunikacija često koristi i u policijskim istragama jer se neverbalnim ponašanjem mogu prepoznati kretnje koje aludiraju na to da osoba laže. Majke koje zlostavljaju svoju djecu to najčešće otkrivaju neverbalnim znakovima jer, prema Givens (1978), svoju odbojnost prema djeci najčešće izražavaju okretanjem glave na stranu i ne osmjehivanjem. U školi se svakodnevno, neverbalnim ponašanjem, ostvaruje interpersonalna komunikacija između učenika međusobno i profesora i učenika. Prema Neillu (1991., navedo u Bakić-Tomić i sur., 2013.) „neverbalna komunikacija u razredu je vrlo važna jer nastavnik i učenici često imaju više povjerenja u neverbalnu nego u verbalnu poruku". Vrlo je važno da nastavnici imaju sposobnost čitanja neverbalnih signala tj. praćenje izraza lica, gesti, glas itd. Nastavnici koji

imaju više uspjeha kod učenika nastojali su uspostaviti psihološku i fizičku blizinu preko neverbalnih znakova. Neverbalna komunikacija ima veliki utjecaj na gledatelje, a to su davno otkrile osobe iz javnog života. Upravo zbog toga mnogi, kako bi pridobili gledatelje i okrenuli iste u svoju korist, uče tehnike pozitivnog neverbalnog komuniciranja. Debata koja se odvila između predsjedničkih kandidata Romneya i Obame daje primjer neprimjerenog neverbalnog političkog ponašanja<sup>1</sup>. Tijekom te debate, gledatelji su kritizirali Obamino ponašanje. Smatrali su da je previše vremena proveo gledajući u bilješke i na taj način izbjegavao kontakt očima s Romneyem. Takav nastup na televiziji pokazuje kako neverbalna komunikacija igra važnu ulogu te ostavlja određeni utjecaj na gledatelje. Javne osobe itekako moraju paziti što govore, kako govore i kako se obraćaju drugima. Neverbalna komunikacija se posebno može osjetiti i vidjeti kod male djece jer, obzirom da djeca koja još nisu naučila pričati svoje želje iskazuju neverbalnim znakovima.

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

Neverbalna komunikacija ima značajan utjecaj i na razvoj i unapređenje poslovnih odnosa. U poslovnom svijetu upoznaje se veliki broj ljudi koji su različiti te komuniciraju drugačije. Dojam se stvara u nekoliko minuta, a na temelju izraza lica se može otkriti nečija osobnost, karakter ili navike. Najznačajniji način neverbalnog komuniciranja odnosi se na kontakt pogledom i on je prisutan u gotovo svim poslovnim situacijama kada se traži određena informacija, kada se iskazuje interes za neku temu, kada se otkrivaju stavovi i sl. Kimanjem glavom na poslovnom sastanku znači prihvaćanje ili odobravanje, dok odmahivanje glavom znači ne, a najčešće se upotrebljava kada osobe ne razumiju dobivenu informaciju ili se s njom, pak, ne slažu. Spuštena glava, uzdignuta glava i glava nakrenuta na jednu stranu također imaju određenu ulogu u neverbalnoj komunikaciji. Spuštena glava u određenim situacijama iskazuje negativan stav, poniženje ili neslaganje. Uzdignuta glava pokazuje sigurnost u sebe i svoje stavove te samouvjerenost, a glava nakrenuta na jednu stranu pokazuje da osobu nešto zanima. U poslovnom odnosu geste se koriste radi lakšeg razumijevanja te pridonose uspješnosti komunikacije na poslu. O udaljenosti između sugovornika također treba voditi računa i u poslovnom svijetu jer se u poslovnom kontekstu osobni prostor osobe ne bi trebao narušavati.

---

<sup>1</sup> <https://www.natcom.org/CommCurrentsArticle.aspx?id=6864>

Tjelesni kontakt izaziva različitu reakciju kod ljudi, a rukovanje se smatra uobičajenim načinom komunikacije na početku i na kraju sastanka.

Velika pogreška u poslovnom svijetu je kašnjenje na poslovni razgovor ili sastanak. Prilikom upoznavanja, potrebno je stisnuti ruku, ali ne prejako, jer se na taj način iskazuje spremnost na komunikaciju i poštovanje. Uvijek je potrebno biti koncentriran na sebe i na sugovornika jer pretjerane gestikulacije stvaraju dojam nervoze i nesigurnosti. Ukoliko osoba čita zapisnike sa sastanka, neće doživjeti i shvatiti važnost izrečenih riječi na isti način kao da je tamo bila prisutna jer u zapisniku nije zabilježeno neverbalno ponašanje. Nedostatak čitanja zapisnika sa sastanak je upravo pridavanje važnosti riječima, frazama i intonaciji koje mogu promijeniti značenje poruke pa tako i izraz lica. Ukoliko netko stoji bliže osobi s kojom komunicira, to može označavati seksualni interes ili nasrtljivost, dok obrnuta situacija, kada osoba stoji dalje nego što je inače uobičajeno, to može značiti nezainteresiranost ili nekakvo nezadovoljstvo. Kada se komunicira, vrlo je bitno povjerenje jer ako se to izgubi ono može ostaviti negativne posljedice unutar organizacije. Jedna od ključnih uloga komunikacijskog menadžmenta i odnosa s javnosti je da kroz probleme, moguće prijevare, falsifikate, nesporazume, manipulacije i pritiske komunikacijom s dionicima organizacije i ostalom javnosti očuva interese poslodavca odnosno organizacije. Prema Tafra-Vlahović (2012.) bez uspješne organizacijske komunikacije nema niti uspješnog poslovanja. Način na koji se osoba oblači također može značajno utjecati na percepciju sugovornika jer odjeća utječe na dojam i prenosi važnu poruku. Kada osoba dođe na poslovni razgovor ili sastanak u urednoj i ispeglanoj odjeći, ostavit će dobar dojam i puno bolji od osobe koja dođe u staroj odjeći i neuredna.

Odjeća može ispunjavati različite funkcije, a to su (Navarro, 2014:44);

- zaštita,
- samozatajnost,
- ukrašavanje,
- pokrivanje,
- samopotvrđivanje,
- utjecaj na mišljenje drugih,
- pokazivanje statusa ili uloge

Slika 4. Poslovno odijevanje



Izvor: <https://beauty-hr.htgetrid.com/delovye-kostyummy/muzhskie-bolshevichka/> (pristupljeno 01.07.2021.)

Slika 6. prikazuje poslovno odijevanje muškarca. U današnjem svijetu odjeća ima sve veću ulogu te je potrebno voditi računa da se osoba odijeva primjereno za poslovne sastanke. Odjećom se također neverbalno komunicira i pokazuje je li osobi stalo do tuđeg mišljenja. Poslovna odjeća stvara pozitivnu sliku o poduzeću i zaposlenicima. Zaposleniku je stalo do imidža tvrtke ukoliko daje pozornost svome izgledu i odijevanju. Veće šanse za zapošljavanjem imaju osobe koje na razgovor za posao dođu u poslovnoj odjeći te na taj način ostavljaju dojam da im je stalo do zaposlenja. Današnja poduzeća imaju kodeks odijevanja i ponašanja kojeg se svi moraju pridržavati. Upravo se odjeća, u neverbalnoj komunikaciji, nalazi na drugom mjestu po važnosti.

#### **4.4. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U RAZLIČITIM KULTURAMA**

Kulturološke razlike različito utječu na interpretaciju neverbalnih znakova. Oni mogu imati drugačije značenje jer svaka kultura ima posebnosti i životne navike koje ih razlikuju od drugih. Bitno je dobro razmisliti kada se stupa u kontakt s ljudima iz drugih zemalja kako ih možda ne bi povrijedili ili ostavili negativan utjecaj. Često se pogrešno tumače znakovi jer se neverbalna komunikacija razlikuje od zemlje do zemlje odnosno od čovjeka do čovjeka. Obično

kimanje glavom može u nekim zemljama biti drugačije protumačeno. Primjerice, u Europi kimanje glavom znači „da“ i označava potvrdu, dok odmahivanje glavom znači „ne“ i označava negiranje, a te kretnje su urođene. U nekim drugim kulturama „da“ znači „ne“ i upravo zbog toga se ljudi mogu naći u problemu ili neugodnoj situaciji. Također, kontakt očima je prihvatljiv i poželjan u zapadnjačkoj kulturi, dok u Latinskim zemljama, Aziji i Bliskom istoku kontakt očima treba izbjegavati jer nije poželjan i nije dio njihove kulture. U Istočnim zemljama žene nastoje izbjegnuti kontakt očima s muškarcima jer se smatra da na taj način žena želi pokazati moć i seksualnu zainteresiranost.

Amerikancima je jako bitan njihov osobni prostor, dok je u Južnoj Americi i na Bliskom Istoku blizina prihvatljiva. Osmijeh je u Rusiji nepristojan ako ga uputite strancima, a u Aziji skriva boj i sramotu. U Americi tišina izaziva nelagodu, dok u Sjeverno europskim zemljama tišina stvara osjećaj ugone. Sjeverna Amerika ima naviku držanja nogu na stolu jer im to označava odmor, no u Aziji, Bliskom otoku i Europi je to iznimno uvredljivo, a u Gani i Turskoj je sjedenje s prekrštenim nogama uvreda. U Polineziji se pokazivanje jezika smatra pozdravom, dok je to u Europi i većini zemalja diljem svijeta ružno i neprikladno ponašanje.

Kada se nekoga poziva kažiprstom to se u SAD-u smatra normalnim i prihvatljivim, dok je u nekim kulturama to uvredljivo. Palac gore se u Iranu smatra šokantnim i nepristojnim, u Grčkoj znači „puna mi je kapa“, dok u skoro svim ostalim kulturama to znači odobravanje ili da nam se nešto sviđa. Glasan govor je karakterističan za arapske zemlje, dok se u Brazilu glasan ton smatra da je osoba zainteresirana i da se želi uključiti u razgovor. Afrikanci, Talijani, Južnoamerikanci i stanovnici Latinske Amerike puno češće i intenzivnije koriste geste i neverbalne znakove, dok se u Japanu, Kini ili Njemačkoj geste koriste značajno manje.

Slika 5. Naklon kao pozdrav u japanskoj kulturi



Izvor: <http://anjablagojevic.blogspot.com/2016/05/klanjanje-u-japanu.html> (pristupljeno 07. 07. 2021.)

Slika 7. prikazuje naklon kao pozdrav u japanskoj kulturi. Položaj tijela odnosno naklon tijela je kod Japanaca, Indijaca i Tajlandana iznimno važan pokret jer je to njihov način pozdravljanja i pokazivanja poštovanja. Primjerice, u Japanskoj organizaciji, osobe na nižoj hijerarhijskoj razini prve se naklanjaju osobama na višoj hijerarhijskoj razini, dok je u Tajlandu tradicija da se tijekom naklona sklope obje ruke, a u Indiji su također spojene ruke, ali se vrhovi prstiju dodiruju sa bradom prilikom naklona. Naklon podrazumijeva i pokazuje rangiranje i društveni status.

## 5. ZAKLJUČAK

Komunikacija je složen i dinamički proces u kojem ljudi razmjenjuju poruke, a život bez komunikacije jednostavno nije moguć. Može biti verbalna i neverbalna, a kojoj komunikaciji će se dati prednost ovisi o situaciji u kojoj se osoba nalazi. Ljudi nisu svjesni neverbalnih znakova tijekom komunikacije jer se s njima na taj način komunicira, a da to nisu izgovorene riječi. Svakodnevno se komunicira upravo neverbalnom komunikacijom odnosno izrazima lica, dodirivanjem, kontaktom očima, mirisima i bojama. Vizualna komunikacija je najčešći oblik, a ona podrazumijeva gledanje i kontakt očima.

U današnje doba, ljudi sve manje pravilno komuniciraju jer se komunikacija velikim djelom odvija putem Interneta i društvenih mreža. Svaki zamah ruke, pogled ili položaj tijela je komunikacija, te upravo zbog toga je nemoguće ne komunicirati. Neverbalna komunikacija je neposrednija i snažnija od verbalne, a sve veću važnost ima i u poslovnom svijetu. U različitim situacijama pa tako i prilikom poslovnih sastanka treba biti oprezan jer neverbalni znakovi imaju različito značenje u različitim zemljama. Uspješnom poslovanju sa stranim zemljama može pridonijeti poznavanje kulture. Komunikacija naglašava koliko je važno tumačiti, opažati i odgovarati na međuljudske i emocionalne signale. Jako je važno da se u poslovnom okruženju verbalna i neverbalna komunikacija međusobno nadopunjuju jer svaki nesrazmjer između ova dva načina komuniciranja mogu dovesti do gubitka povjerenja i narušavanja međuljudskih odnosa.

## 6. LITERATURA

1. Bakić-Tomić, Lj., Globočnik Žunac, A., Kožić, D. (2013), Neverbalni komunikacijski kanali u nastavi
2. Bratanić, M. (1993). Mikropedagogija. Interakcijsko-komunikacijski aspekt odgoja. Priručnik za studente i nastavnike. Zagreb: Školska knjiga.
3. Burić-Moskaljov, M. (2014). Poruke bez riječi. Zagreb: RIM press d.o.o.
4. Givens, D.B. (1978). Contrasting nonverbal styles in mother-child interaction: Examples from a study of child abuse. *Semiotica*, 24, 33-47.
5. Knapp, L. M.; Hall, A. J. (2010.): Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, Zagreb, Naklada Slap
6. Knežević, A.N. (2004). Pravila ponašanja i govor tijela. Zagreb: Mozaik knjiga
7. Mehrabian, A. (1972). Inconsistent messages and sarcasm. In A. Mehrabian (Ed.), *Nonverbal communication*. Chicago: Aldine-Atherton
8. Navarro, J. (2014). Što nam tijelo govori. Zagreb: Mozaik knjiga
9. Pease, A., Pease, B. (2014). Velika škola govora tijela, Zagreb: Mozaik knjiga
10. Rijavec, M., Miljković, D. (2002). Neverbalna komunikacija. Zagreb: Edicija obelisk
11. Rot, N. (1982). Znakovi i značenja. Verbalna i neverbalna komunikacija. Beograd: Nolit.
12. Sorta-Bilajac I., Sorta J. (2013) Primjena teorije komunikacije Paula Watzlawicka na praksu komuniciranja u medicini i zdravstvu Jahr : Europski časopis za bioetiku, Vol. 4 No. 1, 2013.
13. Tafra-Vlahović, M. (2012.): Komunikacijski menadžment; Strategija, modeli, planiranje, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“

### Web izvori:

1. <https://mooc.carnet.hr/mod/book/tool/print/index.php?id=26002> (pristupljeno 17. 06. 2021.)
2. <https://mooc.carnet.hr/mod/book/tool/print/index.php?id=26002> (pristupljeno 17. 06. 2021.)
3. <http://research.ucc.ie/scenario/2014/02/Surkamp/03/en> (pristupljeno 17. 06. 2021.)



4. [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2018/12/UOR\\_03\\_neverbalna-komunikacija.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2018/12/UOR_03_neverbalna-komunikacija.pdf) (pristupljeno 01. 07. 2021.)
5. <https://www.natcom.org/CommCurrentsArticle.aspx?id=6864> (pristupljeno 01. 07. 2021.)
6. <https://marketingorbis.com/2021/01/07/moc-emotikona-sto-znace-zasto-ih-toliko-volimo-i-kako-izazivaju-emocije/> (pristupljeno 17. 06. 2021.)
7. <https://beauty-hr.htgetrid.com/delovye-kostyummy/muzhskie-bolshevichka/> (pristupljeno 01.07.2021.)
8. <http://anjablagojevic.blogspot.com/2016/05/klanjanje-u-japanu.html> (pristupljeno 07. 07. 2021.)
9. LIDER, 2019., <https://lider.media/aktualno/skolica-komuniciranja-pet-osnovnih-pravila-zagovorenje-i-slusanje-37567> (pristupljeno 01. 07. 2021.)
10. Warbletoncouncil (2021.), <https://bs.warbletoncouncil.org/tipos-comunicacion-caracteristicas-611> (pristupljeno 01. 07. 2021)

## POPIS SLIKA

Slika 1. – Odnos između verbalne i neverbalne komunikacije.....	4
Slika 6. - Proces komunikacije.....	9
Slika 7. - Sistematski pregled forma neverbalne komunikacije.....	12
Slika 8. – Izrazi lica.....	14
Slika 9. – Emotikoni.....	17
Slika 10. - Poslovno odijevanje.....	20
Slika 11. - Naklon kao pozdrav u japanskoj kulturi.....	22