

UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI

Balić, Nora

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:447353>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Financijski menadžment

Nora Balić

**UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE U
ORGANIZACIJI**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Financijski menadžment

Nora Balić

**UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE U
ORGANIZACIJI**

Završni rad

Kolegij: Poslovno komuniciranje

JMBAG: 00102318810

e-mail: norabalic09@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate Study

Nora Balić


**THE INFLUENCE OF NON-VERBAL COMMUNICATION IN
THE ORGANIZATION**

Final paper

Osijek, 2022.

IZJAVA

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

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

Ime i prezime studenta/studentice: Nora Balić

JMBAG: 00102318810

OIB: 71516154172

e-mail za kontakt: norabalic09@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij

Naslov rada: Utjecaj neverbalne komunikacije u organizaciji

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

U Osijeku, 15.9.2022. godine

Potpis Nora Balić

SAŽETAK

Komunikacijske vještine su među najvažnijim vještinama u svakodnevnom životu, a ujedno i u poslovnom svijetu. Cilj rada je pobliže pojasniti pojam neverbalne komunikacije unutar organizacije te prikazati međukulturalne razlike u neverbalnoj komunikaciji. Komunikacija je dinamički proces sastavljen od više elemenata i koraka. Neverbalna komunikacija prvenstveno se odnosi na govor tijela, ali i druge čimbenike kao što su prostorno okruženje, fizički izgled i sl. U današnje vrijeme vrlo je važna međukulturalna komunikacija s toga je razvoj međukulturalnih komunikacijskih vještina neizostavan element pri ostvarenju uspješnog radnog okruženja.

KLJUČNE RIJEČI: komunikacijske vještine, neverbalna komunikacija, međukulturalne razlike

ABSTRACT

Communication skills are among the most important skills in everyday life, and also in the business world. To clarify the concept of non-verbal communication within the organization and to show intercultural differences in non-verbal communication. Communication is a dynamic process composed of several elements and steps. Non-verbal communication primarily refers to body language, but other factors such as spatial environment, physical appearance, etc. Nowadays, intercultural communication is very important, so the development of intercultural communication skills is an indispensable element to achieve a successful work environment.

KEY WORDS: communication skills, Non-verbal communication, intercultural differences

SADRŽAJ

SAŽETAK

ABSTRACT

1. UVOD	1
2. METODOLOGIJA RADA	2
3. ORGANIZACIJA	3
4. POJAM KOMUNIKACIJE I KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI	5
4.1. Verbalna komunikacija	6
4.2. Neverbalna komunikacija	6
4.2.1. Lice i oči	8
4.2.2. Glas	9
4.2.3. Fizički izgled i držanje	9
4.2.4. Osobni prostor i prostorno okruženje	10
4.3. Poslovno komuniciranje	11
5. MEĐUKULTURALNA NEVERBALNA KOMUNIKACIJA	13
6. RASPRAVA	19
7. ZAKLJUČAK	21
8. LITERATURA	22

1. UVOD

Komunikacijske vještine su među najvažnijim vještinama u svakodnevnom životu, a ujedno i u poslovnom svijetu. Neverbalnom komunikacijom smatra se bilo koji oblik komunikacije koji ne koristi riječi. Kada je riječ o poslovnoj komunikaciji neverbalna komunikacija veoma je važan faktor iste. Odnosno, pozitivna neverbalna komunikacija pomaže kolegama na radnom mjestu da izgrade pozitivne poslovne odnose, dok negativna neverbalna komunikacija može uzrokovati sukobe i druge negativne smetnje na radnom mjestu. Cilj rada je pobliže pojasniti pojam neverbalne komunikacije unutar organizacije te prikazati međukulturalne razlike u neverbalnoj komunikaciji.

2. METODOLOGIJA RADA

U prvom poglavlju govori se općenito o pojmu organizacije. Zatim se u drugom poglavlju objašnjava što je to komunikacija i pojam komunikacije u organizaciji osim navedenog objašnjeni su pojmovi verbalne i neverbalne komunikacije, poslovne komunikacije. Sljedeće poglavlje fokusirano je na međukulturalnu neverbalnu komunikaciju. Nakon toga u raspravi se objašnjavaju spoznaje sumirane u radu. U zaključku su prema mišljenju autora iznesene najvažnije spoznaje iz rada.

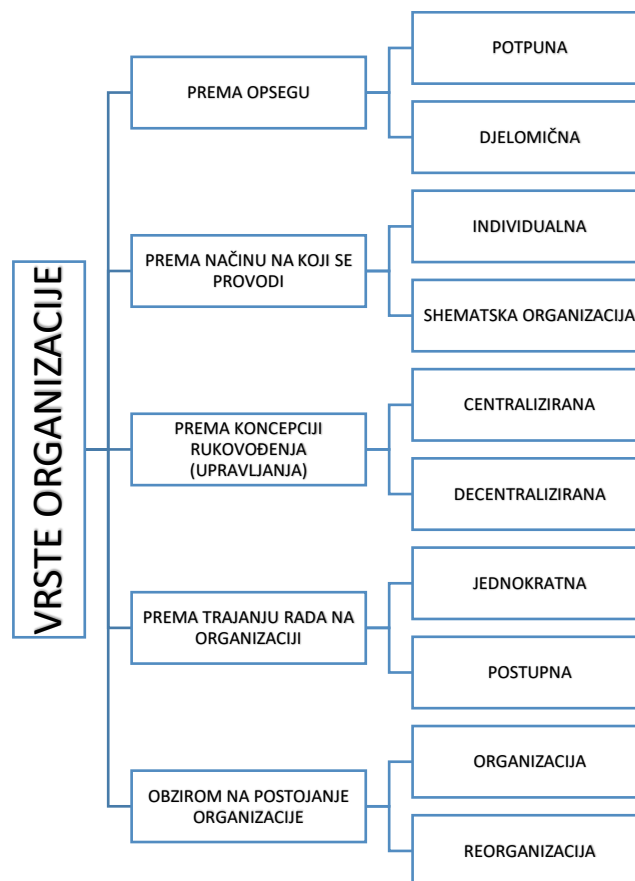
Prilikom izrade rada prikupljani su podatci iz različitih izvora te se metodom općih činjenica došlo do pojedinačnih zaključaka.

3. ORGANIZACIJA

Organizacija, omogućava primjenu najkompleksnijih zadataka, amplificira djelokrug ljudske osobne snage zato što organizacija od osobnih snaga formira društvenu snagu, pospješuje proces realiziranja zadataka, krati vrijeme neophodno za provedbu čime dolazi do relativnog smanjenja kako radnih tako i materijalnih utrošaka za postizanje jednakog rezultata (Sikavica, Novak, 1999).

Kada je riječ o organizaciji poduzeća ista može biti izvedena ovisno o ciljevima, vremenskom ograničenju i ostalim faktorima. Smatra se kako je za efikasno oblikovanje organizacije nužan veći broj različitih pristupa (Sikavica, Novak, 1999).

Sikavica i Novak (1999) navode kako su najvažnije organizacijske vrste one prema: opsegu, načinu provođenja, upravljanju, trajanju rada, postojanju (vidi slika 1).



Slika 1 Vrste organizacije

Izrada autora prema Sikavica, Novak (1999).

„Potpuna organizacija, tj. ona koja se odnosi na cjelokupno poslovanje, upotrebljava se u poduzećima koja se nalaze u osnivanju kada treba potpuno izgraditi organizaciju ili pak u onim poduzećima koja su provela ili provode veliku rekonstrukciju i modernizaciju kada je u postojeću organizacijsku strukturu nemoguće uklopiti proširena tvornička postrojenja na većem prostoru, veći broj i novu strukturu kadrova, a često i novi materijal, nove sirovine i novu tehnologiju.“ (Sikavica, Novak, 1999; 29).

Nadalje, djelomična organizacija viđa u poduzećima gdje se izvršavaju manje promjene unutar organizacije, odnosno promjene se obavljaju na limitiranom djelokrugu. Kod ove organizacije nije potrebno izvršavati promjene na cijeloj organizaciji kao ni analizirati cijelu organizaciju (Sikavica, Novak, 1999).

Individualna organizacija prilazi problemima unutar organizacije na osoban, određen način, pri čemu analizira i pozitivne i negativne strane, te je fokus na rješenjima koja donose poboljšanje. Vrlo je važno promjene provesti s pravom svrhom i u pravo vrijeme kako ne bi došlo do neželjenih posljedica na cijelu organizaciju. S druge strane shematska organizacija se vrši po unaprijed utvrđenoj shemi čime dolazi do eliminacije subjektivnog utjecaja od strane članova organizacije (Sikavica, Novak, 1999).

Nalik individualnoj organizacije je jednokratna organizacija čiji je fokus na rješavanju pojedinih organizacijskih funkcija ili problema na određenom području u kratkom roku. Za razliku od jednokratne postupna organizacija odnosi se na sistematsko rješavanje funkcija i problema i koristi se kod dugoročnih procesa promjene (Sikavica, Novak, 1999).

4. POJAM KOMUNIKACIJE I KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

Prema Uzun (2020) komunikacija je smisljena razmjena informacija između najmanje dvije osobe. Jurković (2012) ističe kako je komunikacija složen proces, jer u bilo kojoj fazi procesa stvari mogu poći po zlu što komunikaciju čini manje učinkovitom. Na primjer, pošiljalatelj možda neće izraziti što želi reći jasno; ili u sobi može biti bučno; ili primatelj možda neće razumjeti riječi koje pošiljalatelj koristi. Da bi komunikacija bila učinkovita potrebno je umanjiti prepreke u komunikaciji.

Kako bih razumjeli navedeno potrebno je analizirati elemente komunikacije. Prema Lusiawati (2019) komunikacija se sastoji se od sljedećih elemenata:

- **Izvor/komunikator** je osoba koja ima potrebu komunicirati. Odnosno osobe koje drugim osobama prenose poruke i emocionalne i informativne.
- **Kodiranje** je aktivnost kada komunikator stvara poruku uz pomoć verbalnih ili neverbalnih simbola.
- **Poruka** je rezultat kodiranja. Poruka je skup verbalnih i neverbalnih simbola koji za cilj imaju prenijeti poruku koju komunikator želi prenijeti sugovorniku.
- **Kanali/mediji** su fizičko sredstvo za isporuku poruka od komunikatora do primatelja. U međuljudskoj komunikaciji isti se koriste kada je nemoguće koristiti razgovor lice u lice.
- **Primatelj/sugovornik**, netko tko prima i tumači poruku. U međuljudskoj komunikaciji komunikator je aktivan, osim što prima primatelj također tumači i daje povratnu informaciju komunikatoru.
- **Dekodiranje** je aktivnost primanja i analize primljene poruke.
- **Odgovor** je povratna informacija primatelja ili sugovornika nakon primitka poruke od komunikatora.
- **Smetnje** se odnose na sve što može ometati ili ometa isporuku ili primanje poruka.

Kada je riječ o vrstama, postoje četiri vrste komunikacije: interpersonalan, interpersonalna, grupna i masovna. Intrapersonalna komunikacija je vrsta unutaršnjeg dijaloga koji se odvija unutar pojedinca dok promišlja, konceptualizira i formulira misli ili ideje prije nego što ih izrazi. Interpersonalna komunikacija odnosi se na međusobnu komunikaciju između dvije osobe. Treća vrsta komunikacije je grupna komunikacija u kojoj su više od dvije osobe uključene u proces komunikacije. Ista može biti formalna i neformalna ovisno o vrsti i cilju komunikacije

sa zajedničkim interesima i ciljevima. Za razliku od grupne u masovnoj komunikaciji komunikator je vremenski i prostorno odvojen od publike. Oblici masovne komunikacije su: tisak, radio, televizija i internet.

Jedan od posebnih elemenata je poslovna komunikacija koja se može realizirati na dva načina: unutar i izvan poduzeća. Komunikacija unutar poduzeća odnosi se na sve zaposlenike poduzeća. Dok se komunikacija izvan poduzeća odnosi na pojedini zaposlenici poduzeća (Jurković, 2012).

4.1. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija je upotreba jezika za prijenos informacija govorom ili znakovnim jezikom. Često se koristi tijekom prezentacija, video konferencija, telefonskih poziva, sastanaka i razgovora jedan na jedan (Uzun, 2020).

Za razliku od Uzun (2020), Jurković (2012) ističe kako verbalna komunikacija uključuje govori ili pisanje i kako je netko nešto rekao: odgovara li ton ili glasnoća poruci. Ton, visina, glasnoća, pauze, tečnost i brzina govora svjesno ili nesvjesno mogu pridodati dodatno značenje riječima.

4.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je svaka komunikacija koja nije usmena ili pisana. Neverbalna komunikacija uključuje jezik tijela, mimike lica ali i prostor, boje, odijevanje, raspored sjedenja, položaj i opremu ureda i sl. (Jurković, 2012).

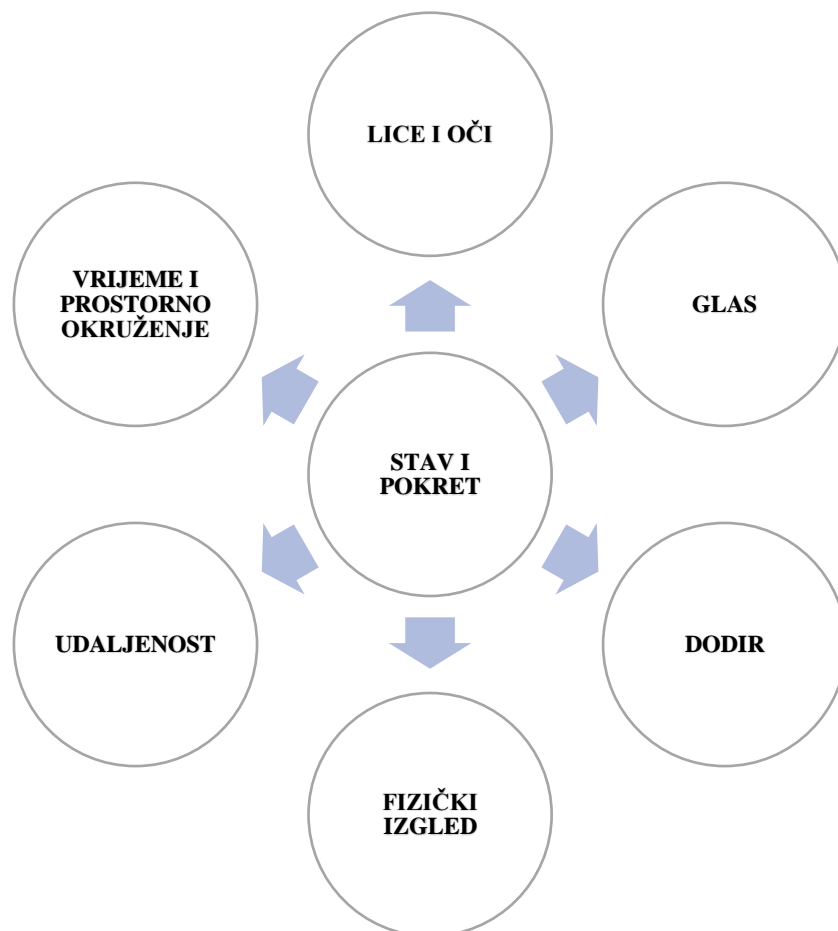
Prema Hall, Horgan, Murphy (2019) pošiljatelji kodiraju ogromne količine informacija putem vizualnih, slušnih i ostalih kanala komunikacije kao npr. Emocionalno i kognitivno stanje; prirodu međusobne interakcije. Znakovi mogu biti spontani ili namjerni i informativni za pošiljatelje (npr. povratne informacije lica putem neuroloških ili kognitivnih procesa). Informacijska vrijednost svakog signala pošiljatelja može biti popratna, pojačana, proturječna ili minimizirana.

Prema Ali (2018) neverbalna komunikacija prvenstveno se odnosi na govor tijela, ali drugim čimbenicima kao što je raspored ili uređenje sobe, ili nečija odjeća ili izgled.

Govor tijela je složena interakcija koja uključuje:

- Položaj: način držanja vlastitog tijela (preklapanje ruku ili nagnjanje glave) i mjesto pozicioniranja u odnosu prema drugima;
- Izraz lica: osmijeh, mrštenje i podignute obrve;
- Kontakt očima: gleda li osoba druge i sl. i kako to radi (bulji; gleda u stranu, bočno ili preko nečijeg ramena);
- Dodir: kako i gdje osoba dodiruje sebe, druge i predmete (naočale, odjeća ili olovke);
- Tjelesne reakcije: znojenje, crvenilo ili ubrzano disanje (Ali, 2018).

Vrste neverbalne komunikacije uključuju različite elemente (vidi slika 2).



Slika 2 Vrste neverbalne komunikacije

Izrada autora prema Knapp et al, 2010.

Nastavno na vrste važno je istaknuti i glavne funkcije neverbalnog ponašanja u komunikaciji, a to su:

1. pokazivanje emocija,
2. iskazivanje odnosa prema drugima,
3. predstavljanje sebe drugima,
4. pratnja govora (Knapp et al, 2010).

U nastavku su pojedinačno objašnjeni pojedini elementi neverbalne komunikacije.

4.2.1. Lice i oči

Prema Uzun (2020) od svih dijelova ljudskog tijela uključenih u komunikaciju oči su najvažnije jer mogu prenijeti bilo koju poruku. S navedenim se slaže i Cai (2019) koji ističe kako je kontakt očima važan aspekt kinezike odnosno proučavanja poruka koje šalju oči, uključujući kontakt očima, pogled i širenje zjenica. Oni koji proučavaju neverbalnu komunikaciju usmjereni su ponajviše na širenje i sužavanje zjenica jer je ono pokazatelj interesa, pažnje ili uključenosti (Knapp et al, 2010). Prema Uzun (2020) zjenice se nehotice šire kada osoba vidi nešto privlačno.

Smatra se kako je kontakt očima vrlo važan element komunikacije licem u lice, odnosno prisutnost kontakta očima može pokazati interes, a odsutnost nedostatak interesa ili razumijevanja (Cai, 2019). Slike se pohranjuju u korteksu koji se nalazi u stražnjem dijelu mozga, zbog toga dolazi do okretanja očiju prema gore dok se osoba pokušava prisjetiti neke slike. S druge strane kada se osoba pokušava prisjetiti zvuka oči imaju tendenciju pomicanja udesno ili ulijevo (Uzun, 2020). Važno je istaknuti kako su različite kulture razvile različita određenja očiju u komunikacijskom procesu. Na primjer, u Americi kao znak poštenja i iskrenosti potrebno je usmjeriti pogled prema komunikatoru, dok se u Kini direktni kontakt očima smatra znakom grubosti, prezira, ne poštivanja ili lošeg ponašanja (Cai, 2019).

Pokreti glave su druga vrsta neverbalne komunikacije. Pokreti glave imaju ulogu pri određivanju razine uključenosti i pažnje, razlike u statusu, pa čak i razini ljubaznosti (Uzun, 2020). Cai (2019) ističe kako pojedinac može dobiti razne informacije iz izraza lica, poput tipa osobe ili osobine ličnosti. Osim navedenog iz lica osobe stvaraju sliku o osobi koju susreću. Isto može biti potkrepljeno citatom "Lice je ogledalo duše". Najvažnija funkcija izraza lica je izražavanje emocija i osjećaja. S obzirom na to kako je jedan od fokusa rada usmjeren na

međukulturalnu neverbalnu komunikaciju važno je istaknuti kako različite kulture imaju različita pravila o okolnostima pod kojima se emocije mogu izraziti. Amerikanci su općenito ekstrovertni, pa su njihovi izrazi lica često dobri pokazatelj unutarnjih osjećaja, stavova i reakcija na druge. Dok je u Kini pokazivanje previše emocija krši norme. Na primjer, Kinez će goste dočekati sa smiješkom iako je suočen s nesretnom situacijom, s druge strane Amerikanci će rijetko prikriti trenutne osjećaje u nesretnim situacijama.

4.2.2. Glas

Kod komunikacije licem u lice i telefonskoj komunikaciji osoba koristi vlastiti glas (Plavi ured, 2021). Glas, nije samo ono što osoba izjavi, već i način na koji izjavi. Prilikom govora drugi ljudi osim što slušaju riječi osluškuju i glas. Fokus je većinom usmjeren na vrijeme i tempo, glasnoću, ton te zvukove koji otkrivaju razumijevanje (Uzun, 2020).

Kao što je prethodno navedeno, pri korištenju glasa bitni su jakost glasa, ton, glasnoća, energija, brzina te izgovor (Plavi ured, 2021).

Kada je riječ o energiji u glasu ona odaje entuzijizam, stav, sigurnost, povjerenje. S druge strane za izgovor je važno da je jasan i razgovijetan da sugovornik nema potrebu ponavljati rečeno. Brzina govorenja vrlo je važna zbog razumijevanja rečenog ako osoba izgovori više od 125 riječi u minuti postoji mogućnost nerazumijevanja od strane sugovornika. Osim navedenih kao važan element ističe se glasnoća, potrebno je govoriti dovoljno glasno da sugovornik čuje ali ne preglasno zato što se isto vezuje uz osjećaj ljutnje (Plavi ured, 2021).

4.2.3. Fizički izgled i držanje

Fizički izgled važan je neverbalni element posebice kod prvih susreta, navedeno potkrjepljuje kineska izreka "Odjeća čini čovjeka ". Važno je istaknuti kako kod fizičkog izgleda kultura ima veliki utjecaj. Tako su na primjer Amerikanci poznati po svom ležernom odijevanju, ali su oprezni u svečanim prilikama. Kinezi pridaju važnost oblačenju, ali najveći problem je što nisu oprezni kada je riječ prikladnosti (Cai, 2019).

Istraživači su otkrili da izgled može igrati ulogu u tome kako se ljudi percipiraju, pa čak i koliko zarađuju. Navedeno potvrđuje istraživanje Hussein, Mahmood (2020) koje je pokazalo kako

odvjetnici koji su ocijenjeni privlačnijima od svojih kolega zarađuju gotovo 15 % više od onih koji su ocijenjeni kao manje privlačni.

Hussein i Mahmood (2020) ističu kako kultura ima važan utjecaj na to kako se ocjenjuje izgled. Dok se mršavost obično cijeni u zapadnim kulturama, neke afričke kulture povezuju tijelo punog oblika s boljim zdravljem, bogatstvom i društvenim statusom.

Prema Cai (2019) osim navedenog iznimno je važan i miris. Amerikanci su najočiti primjer kulture kojoj je neugodan prirodni miris. Oni troše milijarde dolara na parfeme, paste za zube sve kako bi bili sigurni da odišu pravim miris.

U nastavku slijedi malo više o držanju i fizičkom izgledu prema osobnim karakteristikama. Samopouzdanе osobe često gledaju vlastiti odraz u ogledalima i prozorima, pokušavaju biti u središtu rasprave i raditi divne geste. Oni samopouzdanо hodaju- praktički koračaju, često imaju značajne pokrete ruku posebice muškarci, imaju čvrst stisak ruke, imaju uspravno držanje i ravnaju tijelo prema osobi s kojom komuniciraju. Osim navedenog samopouzdanе osobe brinu o vlastitom fizičkom izgledu i načinu odijevanja koje je ponajviše konzervativno ali primjereno prigodi, ove osobe vole skuplju i ukusniju odjeću. Za razliku od samopouzdanih, arogantne osobe često drže fizičku udaljenost veću od prosječne od drugih te često koriste seksualno sugestivne pokrete i položaje. Nesigurne i skromne osobe često se fokusiraju na druge, a ne na sebe, njihovo držanje je neupadljivo. Ogorčeni ljudi često drže prekrížene ruke, ukočeni su šapću, zauzimaju položaj pogrbljenih ramena i prekrivaju usta rukom (Mandal, 2014).

4.2.4. Osobni prostor i prostorno okruženje

Osobni prostor je vrlo važan u svakoj vrsti komunikacije, a posebno u neverbalnoj komunikaciji. Na proksemiju u razgovoru utječu društvene norme, razina upoznatosti, situacijski čimbenici i karakteristike osobnosti. To je razlog zašto prilikom razgovora sa strancem osoba obično ostavlja puno prostora između u odnosu na razgovor s nekim tko je poznat. Svaka osoba ima potrebu za fizičkim prostorom, iako se ta potreba razlikuje ovisno o kulturi, situaciji i bliskosti veze (Uzun, 2020).

Prostorno okruženje ima nekoliko funkcija, zaštita od buke, agresije, stresa, od enormnog broja informacija kao i od nepoželjnih informacija, osim navedenog pokazuje i stupanj međusobne bliskosti (Glavaš, 2019). Topla i mirna čekaonica prenosi poruku dobrodošlice; neuredna, neudobna soba za primanje može učiniti suprotno (Ali, 2018).

4.3. Poslovno komuniciranje

U svakodnevnom životu ljudi kao društvena bića teže interakciji s drugima komunicirajući. Za to u komunikaciji ljudi trebaju druge ljude ili grupe za interakciju.

Prema Kudesia i Elfenbein (2013). komunikacijske vještine su među najvažnijim vještinama za poslovne ljude. Na radionicama koje imaju za cilj usavršavanje ovih važnih vještina Govornici često samouvjereni izjavljuju da istraživanja pokazuju da je 93% cjelokupne komunikacije neverbalno – 55% dolazi iz govora tijela, a 38% iz tona glasa.

Unutar organizacija obično postoje oblici i sustavi vođenja koji utječu na kontinuitet komunikacijskih aktivnosti. Očekuje se da će u komunikacijskim aktivnostima stranaka u organizaciji postojati dvosmjerna komunikacija kao pokazatelj učinkovite komunikacije. Iz tog razloga potrebna je suradnja svih strana (zaposlenika, čelnika i kupaca) za postizanje ideala organizacije. Kada se u organizaciji primijeni strategija učinkovite komunikacije tada je moguće postići i planirane ciljeve (Lusiawati, 2019). Najjednostavnije rečeno sposobnost zaposlenika da komunicira unutar organizacije jedan je od važnijih aspekata u radu svake organizacije.

Prema Uzun (2020) komunikacija uspostavlja odnose i omogućava organiziranje. Svaka poruka ima svrhu ili cilj, odnosno smatra se kako pošiljatelj namjerava nešto postići komunikacijom. U organizacijskom kontekstu poruke uobičajeno imaju utvrđeni cilj: potaknuti, informirati, podučiti, sugerirati ili inspirirati. Ova određena svrha jedna je od glavnih razlika između neobaveznog razgovora i menadžerske komunikacije. Učinkovita komunikacija u organizaciji usredotočuje se na dobro definirane ciljeve koji podržavaju ciljeve i misiju organizacije.

Unutar organizacije postoji formalni i neformalni oblik komunikacije.

„Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Formalnu komunikaciju stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment, jer je ona nužna za obavljanje poslova. Struktura formalne komunikacije usklađena je sa strukturom organizacije. Osnovna je zadaća menadžmenta efikasna formalna komunikacija kroz čitavu organizaciju, što znači neprekidan tijek komunikacije formalnim kanalima.“ (Jurković, 2012:392).

„Neformalna komunikacija u organizaciji sekundarna je i vrlo složena komunikacijska mreža koja počiva na osobnim dodirima i koja, za razliku od sustava formalne komunikacije, ne slijedi neku unaprijed određenu liniju. Složenosti neformalne komunikacije doprinosi činjenica da sudionici u tom procesu pripadaju različitim grupama te da se prirodna veza među njima stalno mijenja. Neformalna komunikacija odraz je percepcije djelatnika o organizaciji.“ (Jurković, 2012:392).

5. MEĐUKULTURALNA NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Međunarodna poslovna komunikacija vitalni je dio komunikacije jer se odnosi na sve vrste komunikacije koje se odvijaju unutar međunarodnih granica. Međunarodnu komunikaciju obavlja organizacija kada želi proširiti vlastitu produktivnosti i dostići globalno priznanje. Međunarodna komunikacija aktualna je potreba današnjice zbog globalizacije. Ista uključuje interakciju na razini vlade, organizacije i ljudi na globalnoj razini (Brantley et al, 2022).

„Poslovna komunikacija također je važna komponenta globalizacije zbog višestrukih platformi dostupnih za učinkovito prenošenje i primanje poruka. Osobna poslovna komunikacija može pomoći u izgradnji učinkovitih odnosa zbog osobnog kontakta, govora tijela i blizine. Pisana komunikacija omogućuje međunarodnim poslovnim partnerima više vremena za sastavljanje misli i točno izražavanje namjera ili zabrinutosti. Audio i video konferencije olakšavaju poslovnu interakciju uživo uz niske troškove.“ Osim navedenog timovi mogu surađivati dijeleći dokumente i ideje putem mreže te gledajući međusobno udaljena računala sve kako bi zajednički radili (Đelošević, Spasojević, 2021).

Osim navedenog, poslovna komunikacija važna je u globalizaciji jer tvrtke sve više koriste multikulturalnu radnu snagu. Navedeno ima veliku prednost u slučajevima kada tvrtke zapošljavaju djelatnike s regionalnim iskustvom s ciljem predstavljanja vlastitog poslovanja u nepoznatom okruženju. Prednost multikulturalnih radnika je iskorištavanje globalne kulture, suptilne preferencije i kupovnih navika te ih prenijeti poslodavcu preko komunikacijskih kanala (Đelošević, Spasojević, 2021).

Prema Purba (2021) postoje tri prepreke komunikacije na globalnom tržištu.

- Vladine prepreke,
- Jezik,
- Kulturološke razlike.

Baš kao što Vlade mogu ograničiti globalnu trgovinu carinama i embargom iste danas mogu načiniti ograničenja s ograničenim pristupom internetu te tako ograničiti komunikaciju s drugim zemljama. Kada je riječ o jeziku važno je istaknuti da koliko god dobar bio Google prevoditelj ili neki drugi jezični alat suptilnosti i nijanse jezika i njegove regionalne varijacije još uvijek su nedostižne tečnom govoru. Kulturološke razlike također mogu uzrokovati značajne problemi u poslovnoj komunikaciji. Iako navedeno možda ne izgleda tako očito kao prve dvije prepreke njezino podcjenjivanje može biti opasno (Purba, 2021).

Zbog čestog podcjenjivanja posljednje navedene prepreke fokus ovog poglavlja stavljen je na međukulturalnu neverbalnu komunikaciju.

Biti usklađen i svjestan kulturnih raznolikosti ključno je u poslovnoj komunikaciji. Organizacije koje ne shvaćaju važnost kulturoloških razlika mogu se susresti s neugodnim i neprofesionalnim susretima s poslovnim partnerima, koji itekako mogu naštetiti poslovanju. Kulturne raznolikosti vidljive su u svakodnevnoj praksi i poslovnim situacijama kao što su: pozdravljanje, rukovanje, ponašanje prilikom službenih objeda, govor tijela, izgovorene riječi, pisana riječ (e-pošta, tekstualne poruke) i druge interakcije (Brantley et al, 2022).

S obzirom na navedeno važno je istaknuti pojam interkulturalne komunikacijske kompetencije (ICC) koja se odnosi se na aktivno posjedovanje kvaliteta pojedinaca koje pridonose učinkovitoj interkulturalnoj komunikaciji, a može se definirati u smislu tri primarna atributa: znanje, vještine, stavovi (Ilie, 2019).

Stavovi: poštovanje, otvorenost i znatiželja ključni su stavovi potrebni za učinkovitu interkulturalnu komunikaciju. Uvažavanje drugih, aktivno slušanje ili pokazivanje da su cijenjeni posebno su važni kod stvaranja trajnih odnosa s ljudima s različitim uvjerenjima i vrijednostima. Otvorenost i znatiželja odnose se na spremnost da se osoba pomakne izvan zone udobnosti (Ilie, 2019).

Znanje: kada je riječ o kulturi koja je definirana kao skup uvjerenja, vrijednosti i normi grupe ljudi koji imaju utjecaj na komunikacijsko ponašanje pojedinca, moguće je uzeti u obzir više kategorija znanja: sociolingvistička svijest, znanje specifično za kulturu kulturna samosvijest i duboko kulturološko znanje (Ilie, 2019).

Vještine: promatranje, analiza, slušanje, vrjednovanje, interpretiranje i povezivanje ključne su sposobnosti koje se koriste za obradu stečenog znanja. Također, za razvoj interkulturalne kompetencije važna je kritička samorefleksija (Ilie, 2019).

Važno je naglasiti, ako se steknu ključna znanja, stavovi i vještine moguće je postići unutarnje ishode, kao što su empatija, fleksibilnost i prilagodljivost. Kao rezultat toga, pojedinci su sposobni odgovoriti drugoj osobi u skladu s njezinim očekivanjima (Ilie, 2019).

Prema Ilie (2019) interkulturalne komunikacijske kompetencije uključuju prilagođavanje prethodno stečenih komunikacijskih kompetencija i uključivanje specifičnih zahtjeva interkulturalnih kompetencija kao što su:

- posjedovanje interpersonalnih vještina;
- sposobnost komuniciranja na drugom jeziku;
- korištenje komunikacijskih tehnologija,
- traženje, analizira i obrađivanje podatak iz različitih izvora;
- laka prilagodba novim situacijama i okruženjima;
- pokazivanje svijest o rodnom pitanjima i jednakim mogućnostima;
- sposobnost za rad u multinacionalnom timu;
- sposobnost za rad u interkulturalnom okruženju;
- manifestiranje tolerancije, kulturne osjetljivosti i kulturne svijesti;
- pokazivanje, uvažavanje i poštovanje prema ljudima različitih kultura;
- posjedovanje znanja o različitim kulturama i običajima.

Neverbalna komunikacija je iznimno važna u svakoj interakciji s drugima jer ljudi imaju tendenciju tražiti neverbalne znakove kada su verbalne poruke nejasne ili dvosmislene (posebno kada se koriste različiti jezici) S obzirom na to kako neverbalno ponašanje proizlazi iz kulturnog zdravog razuma, koriste se različiti sustavi razumijevanja gesta, držanja, emocionalnog izražavanja, dodira, fizičkog izgleda i drugih neverbalnih znakova (Inoue, 2007).

Hall et al (2010) izvorno je identificirao koncepte visokog i niskog konteksta kako bi kategorizirao razlike u stilovima komunikacije, a koncepti su navedeni na sljedeći način: Transakcije visokog konteksta sadrže unaprijed programirane informacije koje su u prijemniku i u okruženju, sa samo minimalnim informacijama u poslana poruka. Transakcije niskog konteksta su obrnuto. Kada je kulturni kontekst visok opća komunikacija ne zahtijeva puno pozadinskih informacija kako bi se prešlo s jedne osobe na drugu jer je mnogo toga već poznato, ali kada je kulturni kontekst nizak opća komunikacija zahtijeva puno pozadinskih informacija. Prema Inoue (2007) kulture niskog konteksta (SAD, Kanada i sjevernoeuropske zemlje) imaju tendenciju pridavanja manjeg naglaska na neverbalnoj komunikaciji, dok je u okruženjima s visokim kontekstom kao što su Japan (i većina azijskih županija) ili Kolumbija, razumijevanje neverbalnih komponenti komunikacije relativno važnije za primanje namjeravanog značenja komunikacije u cjelini. U SAD-u su se na primjer ljudi toliko navikli na proturječne poruke

odnosno verbalna naspram neverbalne komunikacije da je važnost neverbalne poruke uvelike smanjena tijekom godina (Hall et al, 2010).

U nekim je kulturama izravan kontakt očima smatra nepristojnim dok odvratan pogled može prije ukazivati na poštovanje nego na pomak ili neistinitost. Pojedinih osobama izravan kontakt očima može biti neugodan te će pogled zadržati sa strane ili se usredotočiti na nešto drugo. Iako neverbalna komunikacija može varirati u različitim dobnim skupinama i prema spolu osnovne ljudske emocije imaju tendenciju dijeliti univerzalne izrazi lica bez obzira na kulturu, dob ili društveni sloj (Ali, 2018). Navedeno dokazuju LaFrance, Mayo (1978) neke kulture izražavaju vrlo ograničen emocionalni raspon. Orijentalci su, na primjer često imenovani nedokučivim zbog suzdržanosti. Istraživanja pokazuju kako emocionalne reakcije mogu biti prisutne čak i ako izrazi to ne pokazuju. Studenti fakulteta u Sjedinjenim Državama i Japanu bili su snimljeni bez njihova znanja dok su gledali neutralni film o jeseni i film koji izaziva stres o operaciji sinusa. Rezultati su pokazali kako su i japanski i Američki studenti pokazali iste negativne izraze lica dok su gledali film o stresu. U naknadnom intervjuu Japanci su bili ravnodušniji prilikom opisivanja stresnog filma dok su studenti u Americi nastavili pokazivati iznenađenje, gađenje i tugu koje su bile izražene i tijekom gledanja filma. Očito, kulturna pravila o odgovarajućem emocionalnom izrazu nadjačavaju univerzalno iskustvo koje su u istraživanju dijelili članovi obje grupe.

Pogled, bliskost i dodir česti su neverbalni pokazatelji prijateljske naklonosti i simpatije, ali specifična upotreba ovih znakova je vrlo kulturološka. LaFrance i Mayo (1978) navode kako ljudi različitih kultura međusobno djeluju na različitim udaljenostima.

U istraživanju LaFrance, Mayo (1978) koje je uključivalo razgovore između stranaca, arapski učenici sjedili su bliže, izravnije suočeni jedni s drugima, gledali su jedni druge više od američkih studenata. Pravila koja reguliraju udaljenost razgovora mogu se razlikovati ovisno o temi i odnosu u svim kulturama. Potencijalno konfliktne teme zahtijevaju drugačiji razmak od društvenog razgovora, osobito sa strancima, a ne s prijateljima.

U nastavku slijedi sažetak značenja pojedinih oblika neverbalne komunikacije prema određenim zemljama.

Rukovanje

SAD, Engleska, Njemačka i Novi Zeland – koristi se prilikom upoznavanja ili rastanka. Ukoliko osoba dobro poznaje drugu osobu može preskočiti navedenu gestu.

Francuska i ostatak Europe – ljudi se rukuju čak i ako se dobro poznaju, ponekad čak i nekoliko puta dnevno.

Rusija – rukovanje na vratima smatra se nepristojnim i navodno donosi lošu sreću.

Indija, Bliski istok i Azija – ljudi se i dalje drže za ruke čak i nakon što su se rukovali.

Japan – rukovanje se smatra nepristojnim, ljudi se umjesto toga klanjaju, a što se niže klanjaju, pokazuju više poštovanja.

Palac gore

SAD – “OK”, “vidimo se kasnije” ili “cool”

Brazil - "Hvala"

Iran – gruba gesta, slična pokazivanju srednjeg prsta nekome

Egipat i Izrael – “vrlo dobro” ili “savršeno”

Danska, Finska i Australija – “odlično“ i “dobro”

Kina - "Ti si najbolji!"

Dodiri

Engleska, Japan, Njemačka, SAD, Australija, Kanada, Novi Zeland, Sjeverna Europa i Portugal - ne vole dodire.

Španjolska, Indija, Iran, Francuska, Turska, Grčka, Arabija, dijelovi Azije i Italije – dodiri su prihvatljivi i uobičajeni.

Klimanje glavom

U većini zemalja - znak dogovora koji znači "da"

Bugarska – znak neslaganja koji znači “ne”

Japan – „da, razumijem“, „da, molim te, nastavi“, „da, slažem se“

Indija – slaganje se pokazuje naginjanjem glave s jedne na drugu stranu

Ljubljenje i grljenje

Južna Europa – potpuno standardni oblik pozdrava, bilo da se radi o bliskoj osobi ili ne i bez obzira na spol.

Nizozemska, Švicarska i Francuska – žene ljube i muškarce i žene, dok muškarci više vole rukovanje i prihvaćaju poljupce samo od oca ili bliskih prijatelja.

Engleska - uopće ne razmjenjuju poljupce u lice.

SAD – "slanje poljubaca" postaje sve popularnije, nema doticaja već samo poljubac u "zrak" blizu obraza.

Bliski istok – poljupci između muškarca i žene smatraju se neprikladnim, s iznimkom muža i žene ili bliskih rođaka; kada se pozdravljaju dvije osobe istog spola, poljupci su česti

Turska – stanovnici Turske često se ljube u lice bez obzira na spol, osim u slučaju kad se vide prvi put (Lexika, 2018).

Neki rodni aspekti neverbalne komunikacije pronalaze se u različitim kulturama. Na primjer, istraživanje Kaushal (2014) pokazalo je kako emocije uživanja, ljutnje, straha, tuge, gađenja i iznenađenja na sličan način izražavaju ljudi u svijetu, no pojavljuju se razlike u odnosu na koje je emocije prihvatljivo za prikazivanje u raznim kulturnim sredinama i od koga. Na primjer, u nekim sredinama u Sjedinjenim Državama društveno je prihvatljivije da žene pokazuju strah, ali ne bijes i da muškarci pokažu ljutnju, ali ne i strah. U većini zapadnih zemalja smatra se normalnim da se dva muškarca rukuju. Dok se u pojedinim azijskim i islamskim zemljama smatra normalnim da se muškarci ljube bilo u obrazi ili usnama (Kaushal, 2014).

6. RASPRAVA

Verbalna komunikacija uključuje govori ili pisanje i kako je nešto rekao: odgovara li ton ili glasnoća poruka; jesu li prijateljske riječi rekao razdražljivom tonom ili jednom riječju ili fraza je naglašena iznad drugih. Ton, visina, glasnoća, pauze, tečnost i brzina govora svjesno ili nesvjesno dodati dodatno značenje riječima. Komunikacija licem u lice uključuje interakcija između izgovorenih riječi i govor tijela. Slušatelj 'dekodira' ove, što rezultira primanjem namjeravanog i nenamjerne poruke (Ali, 2018). Neverbalna komunikacija je svaka komunikacija koja nije usmena ili pisana. Neverbalna komunikacija uključuje jezik tijela, mimike lica ali i prostor, boje, odijevanje, raspored sjedenja, položaj i opremu ureda i sl. (Jurković, 2012). Prema navedenom vidljiva je važnost i jednog i drugog oblika komunikacije.

Komunikacija je važna za vođenje organizacije u prevladavanju različitih postojećih problema. Problemi koji se javljaju obično uvelike utječu na kvalitetu usluge javnosti. Odnos između predsjednika i njegovih zaposlenika u organizaciji ponekad nailazi na prepreke, a ponekad i na stvari koje nisu skladne na poslu. Iz tog razloga, kako bi organizacija izbjegla probleme u komunikaciji, njena organizacija treba naučiti i razumjeti učinkovitu komunikaciju (Lusiawati, 2019). Odnosno kako bi se postigli ciljevi organizacije neophodno je razumijevanje između kolega i nadređenih. Učinkovita komunikacija nije samo razmjene informacija već i dublje razumijevanje emocija i namjera. Veoma je važno osim jasnog prijenosa poruka aktivno i pažljivo slušati rečeno kako bih u potpunosti shvatili poruku koju je sugovornik htio poslati i kako se pri tome osjećao, točnije potkrepljuju li njegovi neverbalni znakovi verbalne.

Dok osoba promatra oči sugovornika postoji mogućnost da će propustiti nešto značajno u pokretu ruke. Sve se događa odjednom i stoga može biti zbunjujuće pokušavati pratiti sve. Većina nas to jednostavno ne čini, barem ne svjesno. Važno je naglasiti kako dugi razgovori nisu mogući u neverbalnoj komunikaciji jer je u tim slučajevima teško pratiti neverbalne znakove (Uzun, 2020). Prilikom komunikacije unutar organizacije veoma je važno slušati sugovornika i na taj način im omogućiti da se osjećaju prihvaćeni i cijenjeni. će se često osjećati cijenjeno i cijenjeno ako znaju da ih se sluša. Jedan od načina aktivnog slušanja je održavanje kontakta očima i kimanje glavom kao znak slaganja.

Nadalje, točno tumačenje neverbalnih znakova suradnika može postići zajedničko razumijevanje osjećaja, emocija i stavova prema određenim situacijama. Sposobnost komuniciranja sa zajedničkim značenjem može potaknuti suradnju s članovima tima što dovodi do povećanja produktivnosti, pojačanja angažmana i ojačavanja kulturnih kompetencija.

Svjesnost vlastitih komunikacijskih strategija može pomoći prenijeti vlastite osjećaje o raznim temama ili situacijama. Također može pomoći povećanju samopouzdanja u razgovoru s nadređenima ili izrazitu empatiju pri slušanju kolega.

Verbalna i neverbalna komunikacija pod velikim su utjecajem kulture. Mnoge etničke i kulturne skupine postavile su komunikacijske alate koji se sastoje od različitog jezika, izgovora i elemenata neverbalne komunikacije.

Jedna od važnih multikulturalnih kompetencija je multikulturalna komunikacija. Danas je međunarodna komunikacija potreba svakoga u modernom vremenu. Sve veći broj ljudi usvaja vještine međunarodne komunikacije jer razumiju važnost istog. Tako je danas prema Brantley et al (2022) Japanac sposoban razumjeti zahtjeve indijskih muškaraca zbog ovog komunikacijskog sustava. Nebrojene su prednosti međunarodne komunikacije jer navedeni komunikacijski sustav otvara vrata širokih mogućnosti za ljude i organizacije. Za učinkovito međukulturalno komuniciranje potrebno je konstantno učiti te biti sposoban razumjeti kulturu, želje i potrebe drugih bez obzira na njihovu etničku i kulturnu pripadnost.

7. ZAKLJUČAK

Komunikacija je dinamički proces sastavljen od više elemenata i koraka: pošiljatelja, kodiranja, poruka, kanala, buke, dekodiranja, primatelja odgovora i povratnih informacija.

Verbalnu komunikaciju čine glasovi, riječi i jezik, dok neverbalna komunikacija koristi govor tijela i ostale elemente kako bi izrazili i prenijeli poruku.

Kada je riječ o neverbalnoj komunikaciji unutar organizacije važno je znati komunicirati s kolegama i nadređenima pomoću gesta, tona glasa ili drugih neverbalnih znakova kako bi poruka bila učinkovitija. Odnosno kako bi se postigli ciljevi organizacije neophodno je razumijevanje između kolega i nadređenih. Učinkovita komunikacija nije samo razmjene informacija već i dublje razumijevanje emocija i namjera. Veoma je važno osim jasnog prijenosa poruka aktivno i pažljivo slušati rečeno kako bih u potpunosti shvatili poruku koju je sugovornik htio poslati i kako se pri tome osjećao, točnije potkrepljuju li njegovi neverbalni znakovi verbalne.

U današnjem profesionalnom svijetu koji se brzo mijenja, ključno je razumjeti kako kulturni elementi utječu na komunikaciju između pojedinaca i grupa na radnom mjestu. Razvijanje jakih međukulturalnih komunikacijskih vještina prvi je korak u stvaranju uspješnog radnog okruženja koje izvlači najbolje iz svih članova tima organizacije.

8. LITERATURA

1. Ali, M. (2018). Communication skills 3: non-verbal communication. *Nursing times*, 114(2), 41-42.
2. Brantley, J., Taylor, S., Ashley, M., Ibrahim, A.A. (2022). Globalization and International Business Communication: The understanding of the matter of globalization and the global market. 1(2),1-6.
3. Cai, M. (2019). Reflection of Cultural Difference of the East and the West in Nonverbal Communication. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 311, 288-296.
4. Đelošević, I., & Spasojević, B. (2021). The importance of communication for business success of companies in the conditions of globalization. *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 16(2), 1-10.
5. Glavaš, J. (2019) [Internet izvor] [NEVERBALNA KOMUNIKACIJA \(unios.hr\)](https://www.unios.hr/) [04.06.2022.].
6. Hall, J. A., Horgan, T. G., & Murphy, N. A. (2019). Nonverbal communication. *Annual review of psychology*, 70, 271-294.
7. Hussein, B. A., & Mahmood, R. K. (2020). The Types of Nonverbal Communication Cues with Reference to Refugeeism. *Journal of University of Raparin*, 7(2), 159-182.
8. Ilie, O. A. (2019, June). The intercultural competence. Developing effective intercultural communication skills. In *International conference Knowledge-based organization* (Vol. 25, No. 2, pp. 264-268).
9. Inoue, Y. (2007). Cultural fluency as a guide to effective intercultural communication. *Journal of Intercultural Communication*, 15, 3007.
10. Jurković, Z. (2012) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 25 (9).
11. Kaushal, S. (2014). Different aspects of intercultural nonverbal communication: a study. *Asian J. of Adv. Basic Sci*, 2(2), 31-39.
12. Knapp, L. M.; Hall, A. J. (2010). Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, Zagreb, Naklada Slap
13. Kudesia, R. S., & Elfenbein, H. A. (2013). Nonverbal communication in the workplace. 805-813.
14. Lexika (2018) [Internet izvor] Dostupno na: [Cultural differences in nonverbal communication | Lexika \(lexika-translations.com\)](https://www.lexika-translations.com/) [04.06.2022.].

15. Lusiawati, I. (2019). Public Service in Interpersonal Communication. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 1(5), 484-488.
16. Mandal, F. B. (2014). *Nonverbal Communication in Humans*. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 24(4), 417–421.
17. Plavi Ured (2021) [Internet izvor] Dostupno na: [Glas u komunikaciji - što na njega utječe i kakav bi trebao biti? – Plavi ured](#) [06.06.2022]
18. Purba, A. R. (2021). The effects of globalization on international communication in the world business.1-14.
19. Sikavica, P., Novak, M. (1999) Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.
20. Uzun, G. Ö. (2020). A Review of Communication, Body Language and Communication Conflict. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(09).