

# NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U POSLOVNIM I DRUŠTVENIM INTERAKCIJAMA

---

**Varaždinac, Dora**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:172000>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Menadžment

Dora Varaždinac

**NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U POSLOVNIM I  
DRUŠTVENIM INTERAKCIJAMA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Menadžment

Dora Varaždinac

**NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U POSLOVNIM I  
DRUŠTVENIM INTERAKCIJAMA**

Diplomski rad

**Kolegij: Interkulturalne poslovne komunikacije**

JMBAG: 0010203808

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

Mentor: prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Graduate Study Management


Dora Varaždinač

**NONVERBAL COMMUNICATION IN BUSINESS AND  
SOCIAL INTERACTIONS**

Graduate paper

Osijek, 2023

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Dora Varaždinac

**JMBAG:** 0010203808

**OIB:** 75659109703

**e-mail za kontakt:** doravarazdinac@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Poslovne ekonomije, Menadžment

**Naslov rada:** Neverbalna komunikacija u poslovnim i društvenim interakcijama

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 2023. godine

Potpis

Dora Varaždinac

## SAŽETAK

Diplomski rad ima za cilj pružiti širi uvid u značaj neverbalne komunikacije u poslovnim i društvenim interakcijama te kako razumijevanje kulturoloških različitosti može poboljšati uspješnost komunikacije. Razumijevanje i pravilno tumačenje neverbalnih signala ključni su za stvaranje povjerenja, izgradnju međuljudskih odnosa i postizanje zajedničkog cilja. Kroz rad će se koristiti kombinacijom teorijskih koncepta i stvarnih primjera kako bi se ilustrirao utjecaj neverbalne komunikacije na poslovne i društvene interakcije. Kroz analizu literature, istraživanja i studija slučaja, bit će pruženi praktični uvidi i smjernice za uspješno korištenje neverbalne komunikacije u različitim kulturološkim sredinama. Važno je napomenuti da je uspješna neverbalna komunikacija kontekstualna i ovisi o mnogim faktorima poput kulturnih normi, konteksta interakcije, individualnih razlika i percepcija. Stoga je važno pristupiti neverbalnoj komunikaciji s otvorenošću, pažnjom i senzibilitetom prema različitostima. Diplomski rad će doprinijeti postojećem znanju o neverbalnoj komunikaciji u poslovnim i društvenim interakcijama. Nadamo se da će ovaj rad potaknuti daljnju raspravu i istraživanje ove važne teme te pružiti smjernice za uspješnu komunikaciju u sve više globaliziranom svijetu.

**KLJUČNE RIJEČI; poslovna komunikacija, neverbalna komunikacija, parajezik, interkulturalna komunikacija, društvene interakcije**

## **SUMMARY**

The aim of this thesis is to provide a broader insight into the significance of nonverbal communication in business and social interactions, and how understanding cultural differences can enhance communication effectiveness. Understanding and correctly interpreting nonverbal cues are crucial for building trust, fostering interpersonal relationships, and achieving common goals. This work will employ a combination of theoretical concepts and real-life examples to illustrate the impact of nonverbal communication on business and social interactions. Through the analysis of literature, research, and case studies, practical insights and guidelines will be provided for successfully utilizing nonverbal communication in different cultural settings. It is important to note that successful nonverbal communication is contextual and depends on various factors such as cultural norms, interaction context, individual differences, and perceptions. Therefore, it is essential to approach nonverbal communication with openness, attentiveness, and sensitivity to diversities. This thesis will contribute to the existing knowledge on nonverbal communication in business and social interactions. We hope that this work will stimulate further discussion and research on this important topic and provide guidance for successful communication in an increasingly globalized world.

**KEYWORDS:** business communication, nonverbal communication, paralanguage, intercultural communication, social interactions.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Cilj i predmet rada</b> .....	2
<b>1.2. Izvori i metodologija rada</b> .....	2
<b>1.3. Sadržaj i struktura rada</b> .....	3
<b>2. TEORIJSKA ANALIZA NEVERBALNE KOMUNIKACIJE</b> .....	4
<b>2.1. Pojam i definicije</b> .....	5
<b>2.2. Funkcije neverbalne komunikacije</b> .....	6
<b>2.3. Interpretacija neverbalnih znakova</b> .....	7
<b>3. ZNAČAJKE OKRUŽENJA I PODJELA NEVERBALNIH KOMUNIKACIJE U DRUŠTVENOJ INTERAKCIJI</b> .....	8
<b>3.1. Utjecaj okruženja</b> .....	8
<b>3.1. Skupine neverbalnih signala u društvenoj interakciji</b> .....	10
<b>3.2. Parajezik</b> .....	14
<b>3.3. Halo efekt</b> .....	15
<b>4. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U POSLOVNIM INTERAKCIJAMA</b> .....	17
<b>4.1. Važnost neverbalne komunikacije u poslovnoj interakciji</b> .....	17
<b>4.2. Razvoj vještina neverbalne komunikacije</b> .....	20
<b>4.3. Utjecaj dominacije i statusa u poslovnoj interakciji</b> .....	23
<b>4.3. Skupine neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju</b> .....	24
<b>4.4. Neverbalna komunikacija na sastanku</b> .....	32
<b>4.5. Neverbalna komunikacija na razgovoru za posao</b> .....	33
<b>4.6. Neverbalna komunikacija organizacije prema vanjskim javnostima</b> .....	34
<b>5. INTERKULTURALNA NEVERBALNA KOMUNIKACIJA</b> .....	38
<b>5.1. Primjer interkulturalne neverbalne komunikacija pojedinih država</b> .....	40
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	47
<b>LITERATURA</b> .....	49



# 1. UVOD

Komunikacija je ključni element svakodnevnog života i međuljudskih interakcija. Ona omogućuje prijenos informacija, ideja i emocija između pojedinaca. Međutim, komunikacija nije samo ograničena na verbalnu razmjenu riječi. Neverbalna komunikacija, koja uključuje geste, izraze lica, držanje tijela i ton glasa, igra jednako važnu ulogu u prenošenju poruka i izražavanju namjera. Svaka nacionalna kultura ima svoj specifičan način verbalnog i neverbalnog komuniciranja. Neverbalna komunikacija predstavlja poseban izazov jer se odnosi na neizrečene signale koji se mogu različito tumačiti. Čak i unutar iste kulture, različite skupine ili podkulture mogu imati svoja karakteristična neverbalna ponašanja, što dodatno otežava razumijevanje i interpretaciju tih signala.

Neverbalna komunikacija ima veliku važnost u poslovnim i društvenim interakcijama, budući da naše tijelo, izrazi lica i geste mogu prenositi snažne poruke i utjecati na način na koji nas drugi percipiraju. Upotreba neverbalnih signala na pravilan način može biti ključna za napredovanje cjelokupne organizacije, kao i za osobni uspjeh svakog pojedinca. U poslovnim situacijama, dobro razumijevanje neverbalnih signala može pomoći u izgradnji povjerenja, poboljšanju komunikacije i ostvarivanju uspješnih odnosa s klijentima, kolegama i poslovnim partnerima. Na primjer, pružanje čvrstog stiska ruke, održavanje očnog kontakta i uspravan stav mogu signalizirati samopouzdanje, vjerodostojnost i profesionalnost. S druge strane, prekržiene ruke, izbjegavanje pogleda i nemiran stav mogu se percipirati kao nesigurnost ili nedostatak zainteresiranosti.

Također, tijekom sastanaka ili prezentacija, neverbalna komunikacija može pomoći u očuvanju pažnje i razumijevanju poruka. Korištenje gesta i mimike lica može naglasiti ključne točke ili izraze emocija, čineći komunikaciju jasnijom i zanimljivijom. Npr., kimanje glavom ili osmijeh mogu signalizirati odobravanje ili prihvaćanje ideja, dok frktanje ili podizanje obrva mogu ukazivati na sumnju ili neprihvatanje. Uz to, istraživanja su pokazala da fizičke odrednice mogu imati značajan utjecaj na odabir potencijalnih kandidata tijekom procesa zapošljavanja. Izgled, odjeća i tjelesna građa mogu stvarati prvi dojam i implicitne predrasude kod poslodavaca. Iako ovi faktori ne bi trebali biti jedini kriteriji pri odabiru, često se neosviješteno uzimaju u obzir prilikom donošenja odluka. Stoga je važno da se kandidati za posao osvijeste o ovom utjecaju i nastoje stvoriti pozitivan prvi dojam kroz odgovarajuću prezentaciju sebe.

## **1.1. Cilj i predmet rada**

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti neverbalnu komunikaciju u poslovnim i društvenim interakcijama te analizirati njezinu ulogu i utjecaj na međuljudske odnose. Poseban fokus bit će stavljen na raznolikost neverbalne komunikacije ovisno o kulturološkim sredinama u kojima se odvija. U radu će se raspravljati o funkcijama neverbalne komunikacije, procesu njezinog prenošenja i primanju te različitim oblicima izražavanja. Prikazat će se konkretne primjere kako različite kulture i konteksti utječu na interpretaciju neverbalnih signala. Kroz analizu relevantne literature istaknut će se kako kulturološki čimbenici oblikuju način na koji ljudi izražavaju i percipiraju neverbalnu komunikaciju koji su ujedno i predmet pisanja rada. Važno je istaknuti da razumijevanje i pravilno tumačenje neverbalnih signala ključno utječe na uspješnu komunikaciju, posebno u poslovnim okruženjima gdje su međunarodni kontakti sve češći. Stoga će se u ovom radu pružiti smjernice za razumijevanje i adekvatno korištenje neverbalne komunikacije u različitim kulturološkim kontekstima.

## **1.2. Izvori i metodologija rada**

S ciljem realizacije postavljenih ciljeva rada koristiti će se metoda prikupljanja primarnih i sekundarnih podataka. Primarni i sekundarni podaci prikupljaju se na temelju dostupne literarne građe vezane za područje poslovne komunikacije i govora. Od znanstveno-istraživačkih metoda koristi se metoda analize kojom se opći pojmovi i sudovi raščlanjuju te se svaki element izučava u odnosu na cjelinu. Metoda analize se koristi u svakoj pojedinačnoj cjelini rada gdje se iznose zaključci važni za poslovnu komunikaciju. U ovom radu se koristi i opisna ili deskriptivna metoda kojom se prikazuje teorijski dio analiziranja i opisivanja neverbalne komunikacije. Isto tako primjenjuje se metoda kompilacije i deduktivna metoda. Metodom kompilacije preuzimaju se tuđi rezultati znanstvenoistraživačkih radova te njihovi zaključci i dobivene spoznaje. Deduktivnom metodom se donose zaključci proizašli iz općih sudova te se izvode pojedinačni zaključci. U konačnici se pojedinačni rezultati istraživanja putem korištenja metode sinteze objedinjuju u novu konstruktivnu cjelinu.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na šest poglavlja. Uvodni dio rada služi za upoznavanje čitatelja s temom i svrhom istraživanja. U ovom poglavlju se navodi cilj i predmet rada, tj. što se želi postići istraživanjem. Također se opisuje metodologija koja je korištena u istraživanju, kao i struktura rada koja daje pregled o tome što se može očekivati u narednim poglavljima. Drugo poglavlje rada posvećeno je teorijskom pristupu neverbalnoj komunikaciji. Definira se pojam neverbalne komunikacije i istražuje se njezine karakteristike. Također se razmatraju funkcije neverbalne komunikacije i načini interpretacije neverbalnih znakova. Treće poglavlje istražuje utjecaj okruženja na neverbalnu komunikaciju. Razmatraju se skupine neverbalnih signala koji se koriste u društvenoj interakciji. Također se analizira parajezik, koji obuhvaća elemente govora poput intonacije, naglasaka i brzine izgovora. Osim toga, istražuje se i pojam „halo efekta“, odnosno utjecaj prvog dojma na percepciju neverbalnih signala. Četvrto poglavlje fokusira se na primjenu neverbalne komunikacije u poslovnom kontekstu. Naglašava se važnost neverbalne komunikacije u poslovnim interakcijama i ističe se njezina uloga u izgradnji povjerenja i uspješne komunikacije. Razmatraju se vještine koje su potrebne za razvoj uspješne neverbalne komunikacije te se istražuje utjecaj dominacije i statusa na poslovnu interakciju. Također se analiziraju specifične skupine neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju, poput upravljačke komunikacije, komunikacije na sastancima, razgovorima za posao i komunikacije organizacije prema vanjskim javnostima. Dodatno, istražuju se i rodne razlike u neverbalnoj ekspresiji u poslovnim situacijama. Peto poglavlje se bavi interkulturalnom neverbalnom komunikacijom, odnosno analizom razlika u neverbalnoj komunikaciji među pojedinim državama. Uzimaju se u obzir različite kulture i njihove specifičnosti u neverbalnoj komunikaciji. Primjeri se koriste kako bi se ilustrirale različite interpretacije i upotrebe neverbalnih znakova u različitim kulturama. Ova analiza ima za cilj povećati svijest o važnosti prilagođavanja neverbalne komunikacije u međukulturnim situacijama. Zaključno poglavlje sažima glavne nalaze i zaključke istraživanja o neverbalnoj komunikaciji. Ovdje se ističu ključne spoznaje i impliciranje rezultata istraživanja. Također se može raspravljati o mogućnostima daljnjih istraživanja i preporukama za primjenu neverbalne komunikacije u različitim kontekstima. Na kraju rada navedena je popis literature koja je korištena kao izvor informacija i podrška istraživanju. Ovdje su navedeni svi citirani autori, časopisi, knjige ili drugi izvori literature koji su relevantni za temu rada.

## 2. TEORIJSKA ANALIZA NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Neverbalna komunikacija je važna u privatnom i poslovnom životu jer olakšava sporazumijevanje između sugovornika. Komunikatori često imaju ograničeno znanje o neverbalnim oblicima komunikacije, koji uključuju geste i fizičke karakteristike (Brown, 2002). Ova vrsta komunikacije može ostaviti jak utjecaj na okolinu i stvoriti dojam o pojedincu. Fizičke značajke osobe često šalju poruku prije nego što ona progovori, što čini neverbalnu komunikaciju važnom, ali često zanemarenom aspektu svakodnevnog života. Također, okolina i specifične značajke vremena i mjesta mogu utjecati na komunikaciju, ali se često zanemaruju zbog nedostatka znanja.

Potpuni dojam poruke nije moguć bez promatranja i ispravnog tumačenja neverbalnih signala. Gestama i ponašanjem se nadopunjuju izgovorene riječi, te ako izgovoreno i vizualno nisu usklađeni, ljudi često više vjeruju gestama. U poslovanju je posebno važno potpuno razumjeti sugovornike i njihovu neverbalnu komunikaciju kako bi se olakšala međusobna komunikacija i odnosi. Radna mjesta koja zahtijevaju stalnu interakciju, unutar i izvan organizacije, posebno trebaju razvijenu sposobnost prepoznavanja i razumijevanja neverbalnog ponašanja. Na primjer, menadžeri diljem svijeta moraju stalno motivirati i poticati zaposlenike na razumijevanje važnosti svih oblika komunikacije kako bi postigli uspjeh.

Neverbalna komunikacija, iako znanstveno proučavana intenzivnije nakon Drugog svjetskog rata, nije bila potpuno zanemarena prije toga razdoblja. Stari grčki i rimski autori već su pisali o temama koje danas pripadaju području neverbalnog ponašanja. Zanimljivo je da je proučavanje neverbalne komunikacije oduvijek bilo interdisciplinarno, nije se ograničavalo samo na jednu određenu znanstvenu disciplinu. Jedan od ključnih doprinosa u izradi stručnih djela o govoru tijela, odnosno neverbalnoj komunikaciji, pripada Charlesu Darwinu. On je 1872. godine objavio djelo pod nazivom „Izrazi emocija kod čovjeka i životinja“ engl. *The Expression of the Emotions in Man and Animals* (Knapp i Hall, 2010). Darwin je potaknuo druge znanstvenike da istraže pokrete lica i općenito govor tijela.

Pedesetih godina dvadesetog stoljeća, znanstvenici su došli do zaključka da samo sedam posto cjelokupnog dojma poruke proizlazi iz riječi, dok 38 posto čini glas, uključujući boju i modulaciju glasa. Zapanjujućih 55 posto dojma otpada na neverbalne karakteristike (Moskaljov, 2014). Svrha neverbalne komunikacije je kodiranje ili izražavanje emocija,

pokazivanje stavova, odražavanje osobinskih karakteristika te poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije.

## **2.1. Pojam i definicije**

Neverbalna komunikacija obuhvaća široki spektar komunikacijskih oblika koji nisu izraženi verbalno. Ona predstavlja konstantnu interakciju s okolinom putem tijela. Glavna svrha neverbalne komunikacije je kodiranje ili izražavanje emocija, pokazivanje stavova, odražavanje osobnosti i poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije. Važno je shvatiti da su sredstva koja prate govor ključna u stvaranju stavova o ličnosti pojedinca, iako često nesvjesna i zanemarena prilikom interakcije. Neverbalna komunikacija može se podijeliti na nelingvističku i paralingvističku (Nedić, 2008).

Nelingvistička neverbalna komunikacija obuhvaća sve što nije povezano s verbalnim govorom. To uključuje tjelesni stav, mimiku, gestikulaciju, izraze lica, udaljenost od sugovornika i druge aspekte. Ovi elementi doprinose izražavanju i prijenosu poruka bez upotrebe riječi (Moskaljov, 2014). Paralingvistička neverbalna komunikacija odnosi se na karakteristike same verbalne komunikacije. To uključuje način izgovora, ton govora, pauze u govoru, ton glasa i slično. Ovi elementi pridonose interpretaciji poruka i mogu izražavati nijanse značenja ili emocionalno stanje govornika (Fox, 2001).

Kada komuniciramo s drugim ljudima, važno je biti svjestan načina na koji nešto izgovaramo i pratiti govor tijela koji prati izrečeno. Prilikom prvog susreta, dojam koji ostavljamo često ovisi o govoru tijela i načinu izražavanja, često više nego o samim izgovorenim riječima. Stoga, prilikom razgovora s drugom osobom, trebamo obratiti pažnju ne samo na riječi, već i na neverbalne znakove koji često pružaju važne informacije. Govorom tijela šaljemo poruke drugoj osobi prije nego što progovorimo, pa čak i kad ne pronalazimo riječi za verbalnu komunikaciju.

Na taj način, socijalnom okruženju prenosimo poruke o sebi. Stoga je važno razvijati svijest o vlastitom govoru tijela i naučiti čitati i tumačiti govor tijela drugih ljudi kako bismo postigli bolje razumijevanje i uspješnu komunikaciju. Verbalna i neverbalna komunikacija su dva ključna elementa ljudske interakcije. Dok se verbalni znakovi mogu definirati rječnicima i pravilima sintakse, značenja različitih neverbalnih ponašanja često ostaju nejasna. Ne postoje izričita pravila za kodiranje i dekodiranje različitih paralingvističkih fenomena ili složenih

kombinacija verbalnog i neverbalnog ponašanja u kojima neverbalni elementi nemaju značajan utjecaj na poruku (Osredečki, 1989).

U određenim situacijama teško je s potpunom sigurnošću utvrditi značaj određenih signala zbog složenosti koja ovisi o brojnim okolnim čimbenicima u komunikaciji. Neverbalni komunikacijski kodovi obuhvaćaju embleme, ilustratore, izraze osjećaja, regulatore i adaptore. Emblemi su znakovi koji imaju jedinstveno značenje u određenoj kulturi, primjerice pljeskanje ili zvižduk koji izražavaju razinu odobravanja (Pease, 2008). Ilustratori se koriste za dodatno ilustriranje verbalne poruke, poput pokazivanja smjera ili kimanja glavom. Izrazi osjećaja povezani su s određenim emocionalnim ili psihološkim stanjima, poput osmijeha ili zbunjenog izraza lica (Knapp i Hall, 2010).

Regulatori se, kao što sam naziv sugerira, koriste za reguliranje međusobne komunikacije, poput kontakta očima ili približavanja. Na kraju, adapteri služe za prilagođavanje situaciji, poput ispravljanja naočala ili grebanja. Poznavanje i svjesno korištenje neverbalnih signala omogućuje bolje razumijevanje drugih ljudi i poboljšanje odnosa s okolinom. Informacije koje se prenose riječima moraju biti usklađene s onima koje nisu, jer neslaganje može dovesti do pogrešaka u komunikacijskom kanalu. Razvijanjem vještina dekodiranja i kodiranja neverbalnih znakova pojedinci mogu unaprijediti svoje komunikacijske sposobnosti i izgraditi bolje veze s drugima (Moskaljov, 2014).

## **2.2. Funkcije neverbalne komunikacije**

Komunikacija nije ograničena samo na verbalni izričaj. Pored riječi, neverbalna komunikacija igra važnu ulogu u prenošenju poruke. Neverbalna komunikacija ima nekoliko ključnih funkcija. Jedna od tih funkcija je naglašavanje verbalne poruke. Govor tijela može pomoći u jasnom iskazivanju važnosti određenih informacija. Na primjer, rukovoditelj na sastanku može koristiti gestu spojenih jagodica kako bi istaknuo važnost svojih izjava. Kroz svjesno korištenje određenih pokreta tijekom govora, možemo naglasiti ključne teze i poruke (Fox, 2001). Također, neverbalna komunikacija se koristi za izražavanje stavova prema sugovorniku. Ton glasa i izrazi lica mogu prenijeti osjećaj nadmoći ili inferiornosti.

Na primjer, povišeni ton glasa i izazovni pogled mogu signalizirati osjećaj nadmoći prema drugoj osobi. Gestikulacija i drugi neverbalni signali mogu svjesno ili nesvjesno izražavati mišljenje o okolini i sugovorniku, čak i prije nego što započne verbalna komunikacija. Neverbalna komunikacija može služiti kao zamjena za verbalnu poruku u situacijama kada je

lakše izraziti se pokretom ili izražajem lica (Rijavec i Miljković, 2002). Na primjer, klimanje glavom, mahanje rukom ili povlačenje ramena mogu jednostavno prenijeti odgovor ili stav bez korištenja riječi. Još jedna funkcija neverbalne komunikacije je potvrđivanje izgovorenog. Pokreti i geste koji prate verbalnu komunikaciju mogu dodatno ojačati izrečene riječi. Pauze i intonacija glasa mogu regulirati tijek razgovora, omogućujući drugoj osobi da započne ili nastavi s izlaganjem. Važno je napomenuti da ako verbalna i neverbalna komunikacija nisu usklađene, ljudi će često više vjerovati neverbalnim znakovima nego riječima jer oni manje podliježu kontroli govornika (Brown, 2002).

### **2.3. Interpretacija neverbalnih znakova**

U suvremenom svijetu razvijaju se različiti neverbalni signali koji olakšavaju sporazumijevanje među ljudima. Ovi signali uključuju brojne pokrete koji imaju različita značenja diljem svijeta, ali često su i podložni različitim interpretacijama. Kako bismo uspješno tumačili ove znakove, važno je pridržavati se nekih temeljnih pravila. Pravilo broj jedan je da trebamo promatrati pokrete kao skupine, a ne samo pojedinačne pokrete (Rouse i Rouse, 2005). Fokusiranje samo na jedan upadljiv pokret može dovesti do pogrešnih zaključaka. Promatranjem više pokreta istovremeno, možemo s većom sigurnošću shvatiti razlog iza određenog ponašanja.

Pravilo broj dva naglašava važnost pronalaženja podudarnosti između pokreta i izgovorenih riječi. Povezivanje pokreta s verbalnom komunikacijom omogućuje nam pravilno razumijevanje stavova i namjera osobe koja ih iskazuje. Ova povezanost nam pomaže da dobijemo cjelovitu sliku poruke koju osoba šalje. Treće pravilo upozorava nas da moramo razmatrati geste u kontekstu (Salak i Carović, 2013). Uzimanje u obzir konteksta razgovora ključno je za ispravno tumačenje značenja pokreta. Bez razumijevanja konteksta, postoji velika mogućnost da ćemo krivo procijeniti značenje neke geste.

Stoga je važno sagledati cjelokupnu situaciju i okolnosti prije nego donesemo zaključke o značenju neverbalnih znakova. Kako bismo uspješno tumačili neverbalne signale i geste, važno je pridržavati se temeljnih pravila. To uključuje promatranje pokreta kao skupina, pronalaženje podudarnosti između pokreta i riječi te razmatranje gesti u kontekstu. Pridržavanje ovih pravila pomaže nam da bolje razumijemo stvarne namjere i osjećaje drugih ljudi te izbjegnemo pogrešne interpretacije.

### **3. ZNAČAJKE OKRUŽENJA I PODJELA NEVERBALNIH KOMUNIKACIJE U DRUŠTVENOJ INTERAKCIJI**

#### **3.1. Utjecaj okruženja**

Okruženje igra važnu ulogu u verbalnoj komunikaciji i utječe na način na koji izražavamo svoje neverbalne znakove. Postoje dva glavna aspekta kada je riječ o utjecaju okruženja na neverbalnu komunikaciju. Okruženje može utjecati na našu komunikaciju stvaranjem vlastitog teritorija. Svaki pojedinac ima određenu zonu privatnosti, koju želi održavati tijekom komunikacije. Na primjer, ako je prostor suviše skučen ili osoba osjeća da je previše blizu drugih ljudi, može se osjećati nelagodno i to može utjecati na njihovu verbalnu komunikaciju. S druge strane, ako osoba ima dovoljno prostora i osjeća se ugodno, to može olakšati izražavanje i jasniju komunikaciju (Nedić, 2008).

Naše ponašanje i neverbalna komunikacija također mogu ovisiti o okruženju u kojem se nalazimo. Na primjer, ako smo u formalnom poslovnom okruženju, naše ponašanje će vjerojatno biti ozbiljnije i pristojnije. S druge strane, ako smo u opuštenoj i neformalnoj atmosferi, naše ponašanje može biti opuštenije i neformalnije. Okruženje može također utjecati na našu mimiku, gestikulaciju i intonaciju glasa, što su sve važni aspekti neverbalne komunikacije (Knapp i Hall, 2010). Prostorna komunikacija je važan aspekt našeg svakodnevnog života. Ljudska bića imaju tendenciju stvaranja i čuvanja vlastitog prostora, koji se smatra intimnim i privatnim.

Ova potreba za osobnim prostorom varira ovisno o karakteristikama i ličnosti pojedinca, kao i o okruženju u kojem se nalazi. Neki ljudi su prirođeno zatvoreniji i cijene prostor između sebe i drugih, dok su drugi ekstrovertniji i uživaju u većoj bliskosti s drugima (Samovar et al., 2013:323). Prema A. i B. Pease-u, osobni prostor se može podijeliti na četiri zone: intimnu, osobnu, društvenu i javnu. Intimna zona je rezervirana samo za iznimno bliske odnose i obično iznosi između 15 i 45 centimetara. Osobna zona je udaljenost koju održavamo s poznanicima i obično se proteže od 45 centimetara do 1,2 metra. Društvena zona se odnosi na nepoznate ljude i proteže se od 1,2 do 3,5 metra. Javna zona je udaljenost veća od 3,5 metra i koristi se za komunikaciju s većom skupinom ljudi (Osredečki, 1989).



Način komunikacije također može biti oblikovan i utjecati na percepciju prostora. Naša svijest stvara sliku ponašanja koju pridružujemo određenom okruženju. Kada percipiramo okolinu na određeni način, to utječe na naše poruke i način na koji ih šaljemo. Ove poruke, kada su jednom poslane, mogu promijeniti percepciju druge osobe o okolini. Na taj način, mi utječemo na okolinu, ali i okolina utječe na nas. U poznatom okruženju, osjećamo privatnost i povezanost s prostorom, što često rezultira opuštenim i neformalnim ponašanjem prilagođenim tom ambijentu.

Međutim, u određenim situacijama, poput akademske ili poslovne okoline, može biti potrebno prilagoditi se formalnijem ponašanju i poštovati pravila institucije ili radnog mjesta. Također, prostor u poslovnom okruženju često je povezan s hijerarhijom i pozicijom pojedinca. Osobe na višim pozicijama često imaju prostraniji i uređeniji prostor. Iako možda nije očito na prvi pogled, okruženje i prostor u kojem se nalazimo utječu na način na koji komuniciramo. Prostor i okolina mogu oblikovati naše ponašanje i poruke koje šaljemo (Pease, 2008).

Na primjer, u opuštenom i privatnom okruženju, možemo biti otvoreniji, spontaniji i opušteniji u komunikaciji. S druge strane, u formalnijem ili poslovnom okruženju, možda ćemo biti pažljiviji u načinu izražavanja, pridržavati se određenih protokola i pravila. Također, prostor može odražavati i komunicirati određenu hijerarhiju, status ili ulogu osobe. Na primjer, osobe na višim pozicijama u hijerarhiji često imaju veće i bolje uređene prostorije, što može signalizirati njihovu moć, autoritet ili važnost (Boyes, 2009). Ovakva organizacija prostora može utjecati na našu percepciju tih osoba i na način na koji ih doživljavamo.

Važno je napomenuti da prostorna komunikacija nije samo jednosmjerna. Naše ponašanje i poruke također mogu utjecati na percepciju okoline i prostora u kojem se nalazimo. Na primjer, naša prisutnost i način interakcije s drugima mogu promijeniti atmosferu prostora, stvarajući osjećaj udobnosti ili napetosti (Fox, 2001). U konačnici, prostorna komunikacija je kompleksna i dinamična.

Naša percepcija prostora, naša potreba za osobnim prostorom, način na koji koristimo prostor i interakciju s drugima te naša prilagodba okolini, sve to oblikuje našu komunikaciju. Razumijevanje i svjesnost o prostornoj komunikaciji mogu nam pomoći da bolje razumijemo sebe i druge te stvorimo skladnije i ugodnije interakcije. Vremenska komunikacija je često zanemarena, ali važna dimenzija naše interakcije s drugima. Način na koji koristimo vrijeme može odašiljati poruke o našoj ličnosti, stavovima i vrijednostima. Na primjer, kašnjenje često implicira nedostatak organizacije i neodgovornost, dok obavljanje obaveza na vrijeme

pokazuje odgovornost i pouzdanost. Kada ocjenjujemo svoje socijalne kontakte, promatramo vrijeme na četiri temeljna načina (Rijavec i Miljković, 2002):

- Kao mjesto događaja: Vrijeme može odrediti gdje se događaj odvija. Na primjer, sastanak koji se održava u uredu ima drugačiju konotaciju od sastanka na kavi u opuštenom kafiću. Odabir odgovarajućeg mjesta za određeni događaj može poslati određenu poruku o našem stilu i preferencijama.
- Kao trajanje događaja: Koliko vremena posvećujemo određenom događaju također ima važnost. Kratki susreti mogu signalizirati brzinu i efikasnost, dok dulje interakcije mogu ukazivati na dublje povezivanje i posvećenost. Način na koji raspoređujemo svoje vrijeme može odraziti našu predanost i interes prema drugima.
- Kao interval među događajima: Vremenski razmak između događaja može pružiti informacije o našoj dostupnosti, prioritetima i spremnosti za angažman. Redovitost ili nepravilnost naših susreta s drugima može utjecati na dojam koji ostavljamo. Održavanje ujednačenih intervala može pokazati našu posvećenost održavanju kontakta, dok prečesto ili rijetko viđanje može izazvati različite interpretacije.
- Kao raspoređenost događaja: Način na koji organiziramo svoj raspored također može poslati poruke o našem pristupu vremenu i prioritetima. Ako se redovito odričemo drugih obaveza ili koristimo svoje vrijeme na način koji je u skladu s našim socijalnim kontaktima, to može pokazati da cijenimo i poštujemo tu interakciju.

Važno je prepoznati da naša uporaba vremena utječe na dojam koji ostavljamo na druge ljude. Kroz svjesno upravljanje vremenom, možemo konstruirati situacije i poruke o vremenu koje želimo poslati.

### **3.1. Skupine neverbalnih signala u društvenoj interakciji**

Fizičke značajke pojedinca imaju izuzetno snažan utjecaj na stvaranje dojmova tijekom komunikacije. Iako se često fokusiramo na verbalnu komunikaciju, vizualni aspekti igraju ključnu ulogu u načinu na koji percipiramo i razumijemo druge ljude. Naša tjelesna pojava, izgled i način na koji se ponašamo mogu otkrivati mnogo toga o našim stavovima, emocijama i karakterističnim osobinama, čak i prije nego što izgovorimo jednu riječ. Prilikom susreta s novom osobom, prvi dojam često nastaje na temelju vizualnih signala koje primamo. Naše tjelesne proporcije, izrazi lica, držanje tijela, geste i način odijevanja sve to šalje poruke koje drugi primaju i interpretiraju (Rijavec i Miljković, 2002).

Na primjer, osoba koja ima uspravno držanje, osmijeh na licu i otvorenu gestikulaciju može se doživljavati kao samopouzdana i otvorena za komunikaciju. S druge strane, osoba s pogrbljenim držanjem, skrivenim pogledom i zatvorenom gestikulacijom može se doživljavati kao nesigurna ili nezainteresirana (Brown, 2002). Osim tjelesnih značajki, i naše okruženje može otkrivati mnogo toga o našim karakteristikama. Na primjer, način uređenja našeg radnog prostora ili doma, odabir boja i dekoracija koje koristimo, sve to može odražavati našu kreativnost, organiziranost ili sklonosti prema minimalizmu.

Ljudi često nesvjesno percipiraju ove okolinske signale i stvaraju dojmove o našoj osobnosti na temelju njih. Položaj tijela igra važnu ulogu u komunikaciji i otkrivanju stavova i osobnosti pojedinca. Način na koji osoba stoji ili sjedi može nam pružiti uvid u njeno trenutačno raspoloženje i stavove. Otvoreni i zatvoreni položaj tijela su koncepti koji se koriste za opisivanje držanja tijela tijekom konverzacije (Vujić, et al., 2016). Kada je netko u otvorenom položaju tijela, to znači da je prijateljski nastrojen prema drugoj osobi i iskreno zainteresiran za razgovor.

Osoba će često držati ruke nisko uz tijelo ili možda čak ispružiti ruke prema sugovorniku, što stvara dojam otvorenosti i prihvaćanja. Otvoreno držanje tijela može ukazivati na pozitivne stavove i spremnost za interakciju. S druge strane, zatvoreni položaj tijela otkriva neprijateljski stav ili nedostatak zanimanja za sugovornika. Kada je osoba u zatvorenom položaju, obično će okrenuti tijelo daleko od sugovornika, prekrižiti ruke ispred prsa ili čak prekrižiti noge. Ovaj položaj može sugerirati agresivnost, neprijateljstvo ili nedostatak želje za sudjelovanjem u konverzaciji (Rouse i Rouse, 2005).

Važno je napomenuti da interpretacija položaja tijela treba uzeti u obzir i druge neverbalne signale kako bi se donio pouzdan zaključak o stavovima osobe. Gestikulacija, izrazi lica, kontakt očima i ton glasa također igraju važnu ulogu u razumijevanju komunikacije. Stoga, promatranje položaja tijela u kombinaciji s ostalim neverbalnim signalima može nam pružiti vrijedan uvid u stavove, raspoloženje i prijateljski ili neprijateljski nastrojenost osobe tijekom konverzacije (Moskaljov, 2014).

Gestovna ekspresija, odnosno proučavanje pokreta ruku u komunikaciji, igra važnu ulogu u otkrivanju stavova i promišljanja druge osobe. Pokreti ruku dobivaju značenje u određenim kontekstima i odnosima te pružaju potporu govoru tijela i izrazima lica. Iako često koristimo geste nesvjesno, one mogu efikasno prenijeti naše namjere i stavove (Fox, 2001). Na primjer, prekrižene ruke često upućuju na neprijateljski ili negativan stav koji može potencijalno

postati napadački. S druge strane, otvoreni dlanovi otkrivaju iskrenost i dobre namjere. Gestikuliranje i naglašavanje verbalne poruke također mogu biti pozitivni, ali treba izbjegavati pretjerivanje kako ne bismo odveli pažnju s onoga što je zaista bitno u datom trenutku. Mimika lica također ima značajan utjecaj na međusobnu interakciju, jer nam omogućuje da otkrijemo emocije druge osobe. Na tuđim licima možemo relativno precizno prepoznati temeljne emocije poput iznenađenja, straha, ljutnje, gađenja, sreće i tuge. Međutim, kod ostalih emocija to može biti teže (Pease, 2008). Unatoč tome, pažljivim promatranjem pojedinih dijelova lica, moguće je uočiti stanje i razmišljanje osoba.

Ekspresije lica mogu biti složene, pa je ponekad teško istinski razumjeti što se krije iza određenog izraza. Ipak, pravilnim proučavanjem moguće je prepoznati određene znakove i razumjeti nečije osjećaje. Također je važno imati na umu da se lica mogu kontrolirati i prikazivati „namještene“ izraze, stoga je bitno znati prepoznati situacije u kojima se osobe skrivaju iza neutralnog lica, a kada zaista izražavaju vlastite emocije (Boyes, 2009). Gestovna ekspresija i mimika lica imaju veliki utjecaj na socijalni život pojedinaca, omogućujući nam da bolje razumijemo druge ljude i izražavamo sebe. Njihovo proučavanje i prepoznavanje nam pomaže da ostvarimo bolju komunikaciju i izgradimo snažnije međuljudske odnose.

Kontakt očima igra važnu ulogu u komunikaciji između ljudi. Oči često odražavaju emocije i stavove koje sugovornici imaju tijekom razgovora. Međutim, signali koje šaljemo očima ovise o kontekstu, osobnostima sudionika, temi razgovora, i drugim čimbenicima. Nije uvijek jednostavno odrediti što se smatra uobičajenim obrascem gledanja jer to može varirati ovisno o situaciji. Općenito, gledanje u oči sugovornika može izražavati želju za komuniciranjem i pokazuje da smo prisutni i zainteresirani za razgovor.

S druge strane, gledanje kroz sugovornika ili izbjegavanje pogleda može se poistovjetiti s nepoštovanjem, ignoriranjem ili nedostatkom interesa za temu razgovora. No važno je napomenuti da skretanje pogleda ne mora uvijek značiti nedostatak interesa, već može biti posljedica osobnih karakteristika poput stidljivosti ili nelagode. Kada spuštamo pogled, to često može signalizirati osobnu nesigurnost ili nelagodu zbog odnosa sa sugovornikom, teme razgovora ili situacije u kojoj se nalazimo. Primjerice, u situacijama kada nas netko iznenada približi i uđe u naš osobni prostor, možemo se osjećati nelagodno ili napadnuto, pa možemo refleksno spustiti pogled.

Također, važno je napomenuti da udaljenost između sugovornika može utjecati na kontakt očima. Što je veća udaljenost, ljudi su skloniji manje održavati kontakt očima, jer bliskost stvara osjećaj veze i intenzivnije komunikacije. Osim prijenosa bliskosti i stavova, pogled nam omogućuje i uvid u osnovne emocije koje se mogu očitati iz očiju sugovornika. Pogledom možemo primijetiti temeljne emocije poput sreće, tuge, ljutnje ili straha. Oči su često pokazatelj unutarnjeg stanja osobe i mogu nam pružiti dragocjen uvid u to kako se osjeća sugovornik.

Kontakt očima ima važnu ulogu u komunikaciji i može nam pružiti mnogo informacija o osobi s kojom razgovaramo. No treba imati na umu da je tumačenje signala očima uvijek kontekstualno i da može varirati ovisno o situaciji i sudionicima razgovora. Odjeća je zasigurno važan element koji ima velik utjecaj na prvi dojam koji ostavljamo na druge ljude. Bez obzira na to koliko bismo željeli vjerovati da nas ljudi procjenjuju samo na temelju našeg karaktera i sposobnosti, istina je da izgled i stil odjeće često igraju značajnu ulogu u stvaranju stavova o našem statusu, samopouzdanju i osobnosti (Brown, 2002).

Kada se upoznajemo s nekom novom osobom, naš pogled prvo pada na njezin izgled i način oblačenja. Na temelju tih prvih dojmova, formiramo određene pretpostavke o toj osobi. Istraživanja su pokazala da se atraktivnije osobe često percipiraju kao toplije, privlačnije i otvorenije od manje atraktivnih osoba. Budući da se prvi dojam formira u vrlo kratkom vremenskom razdoblju, otprilike u roku od 30 sekundi, očekivano je da će ono što prvo primijetimo, a to je obično odjeća, imati značajan utjecaj na dojam koji ostavljamo (Moskaljov, 2014). Oblačenje igra važnu ulogu i u kontekstu neverbalne komunikacije.

Čak i na većoj udaljenosti, ljudi mogu primijetiti našu odjevnu kombinaciju, što čini da se ona istakne prije drugih neverbalnih signala koje šaljemo. Zbog toga ugledne institucije, kao i javni mediji, često ulažu znatna sredstva u oblikovanje izgleda svojih predstavnika, smatrajući da je to važnije od njihove govorničke edukacije. Općenito, ljudi su skloniji biti naklonjeni osobama koje brinu o svom vanjskom izgledu, jer ih percipiraju kao sofisticiranije i ozbiljnije od onih koji ne vode računa o svom izgledu.

Međutim, važno je napomenuti da ovo pravilo nije uvijek apsolutno. Postoje visokoobrazovani i uspješni ljudi koji ne pridaju veliku važnost svom vanjskom izgledu, smatrajući da je on manje bitan od njihovih ostalih kvaliteta i doprinosa zajednici. Steve Jobs je izvrstan primjer takve osobe - uvijek je bio odjeven u crnu dolčevitu i traperice, što je mnogima bilo neshvatljivo, ali je postao vizualno prepoznatljiv i postigao veliki uspjeh. Briga

o vanjskom izgledu je važna ako nam je stalo do slike koju šaljemo okolini. Način na koji se odijevamo može odražavati naše osobne vrijednosti, samopouzdanje i profesionalizam. Odjeća može biti način izražavanja naše kreativnosti, individualnosti i stilske senzibiliteta (Osredečki, 1989). No, važno je napomenuti da vanjski izgled nije jedini pokazatelj naše vrijednosti i uspjeha. Dok odjeća može stvoriti prvi dojam, ona sama po sebi ne definira našu suštinu. Ona je samo jedan aspekt naše osobnosti. Važnije je kako se ponašamo, kako komuniciramo s drugima, kako ostvarujemo svoje ciljeve i kako doprinosimo zajednici.

U današnjem društvu, sve više se naglašava važnost autentičnosti i prihvaćanja različitosti. Mnogi ljudi prepoznaju da je vanjski izgled samo površinski sloj i da prave vrijednosti leže u našem unutarnjem biću. Ljudi su skloni cijeniti kvalitete kao što su iskrenost, empatija, inteligencija, stručnost i moralnost. Dakle, iako odjeća može imati utjecaj na prvi dojam i percipiranje drugih ljudi, važno je da ne preuveličavamo njezinu važnost. Trebali bismo se fokusirati na razvijanje svojih unutarnjih kvaliteta i pružanje vrijednosti kroz svoje postupke i riječi. Biti autentičan i vjeran sebi često je ključ za uspjeh i prihvaćenost u društvu, bez obzira na odjevne kombinacije koje nosimo.

## **3.2. Parajezik**

Kada govorimo o izgovaranju riječi, osim samog glasa, važno je obratiti pažnju i na različite popratne znakove koji su povezani s tim glasom. Općeniti pojam koji obuhvaća te znakove naziva se parajezik. Parajezik obuhvaća sve glasove (osim riječi) i pauze u govoru. To uključuje visinu, jačinu (glasnoću ili tišinu), intenzitet, naglašenost i sve što se odnosi na „ton glasa“. Parajezik također uključuje upadice poput „...hmm“, tihe pauze, zapinjanje u govoru i mucanje (Salak i Carović, 2013). Način na koji se nešto izgovara temeljno utječe na razumijevanje informacija. Drugim riječima, vrlo je jednostavno prepoznati trenutne emocije i karakterne osobine osobe na temelju njezinog glasa.

Osobe s glasnim i tečnim govorom često djeluju samouvjereno, dok se tihe osobe s laganim intenzitetom glasa često smatraju zatvorenima. Međutim, treba napomenuti da ova opća pretpostavka nije uvijek točna, ali su se u društvu razvili stereotipi koji nameću takvo mišljenje. Određene karakteristike glasa često se povezuju sa stavom ili osjećajem koje osoba ima u tom trenutku. Glasan i brz govor najčešće se povezuje s ljutnjom, dok se tih i spor govor povezuje s tugom. Pozitivne emocije poput sreće i entuzijazma obično su popraćene

glasnim i visokim tonom glasa (Boyes, 2009). Primjera je mnogo, ali treba imati na umu da pretpostavke ne moraju uvijek biti potpuno točne, stoga je važno obratiti pažnju i na facijalne ekspresije i ostale oblike neverbalne komunikacije. Glas također predstavlja učinkovito sredstvo za prikazivanje raznih drugih karakteristika osobe. Na temelju glasa možemo zaključiti o spolu i dobi osobe, njezinoj privlačnosti, socijalnom statusu kojem pripada, kao i obrazovanju koje je stekla. Također, procjenjujemo kojim se zanimanjem osoba bavi, vjerujemo li joj ili ne, te na kraju, da li nam se sviđa ili nam je antipatična (Knapp i Hall, 2010).

Prilikom formalnih, ali i svakodnevnih neformalnih razgovora, važno je obratiti pažnju na boju i ton glasa kako bismo izbjegli nedorazume i krivo razumijevanje izgovorenog. U komunikaciji, boja glasa može ukazivati na različite stvari. Na primjer, dublji ton glasa često se percipira kao ozbiljniji i autoritativniji, dok viši tonovi mogu sugerirati energičnost i entuzijazam. Osim toga, intonacija glasa, tj. način na koji se mijenja visina i naglasak tijekom izgovora, može prenijeti različite emocije i nijanse značenja (Rijavec i Miljković, 2002). Naglašavanje određenih riječi ili fraza može ukazivati na važnost ili emocionalnu komponentu izraženog.

Također, tempo i ritam govora mogu biti važni aspekti parajezika. Brz i dinamičan govor često je povezan s energičnošću i žurbom, dok sporiji ritam može sugerirati smirenost ili pažljivost u izražavanju. Važno je napomenuti da parajezik sam po sebi može biti subjektivan i da se njegova interpretacija može razlikovati među ljudima i kulturama. Stoga je važno ne donositi prebrze zaključke samo na temelju parajezika, već uzeti u obzir i druge faktore kao što su kontekst, geste, izrazi lica i tjelesni jezik kako bismo dobili cjelovitu sliku komunikacije (Pease, 2008).

### **3.3. Halo efekt**

Halo efekt je fenomen koji se javlja kao prvi dojam o osobi ili organizaciji i može biti oblikovan u prvih nekoliko sekundi susreta. Taj prvi dojam često ima snažan utjecaj na cjelokupni budući odnos koji će se razviti između ljudi. Tijekom proteklih desetljeća provedeno je mnogo istraživanja s ciljem utvrđivanja elemenata koji utječu na halo efekt. Većina tih istraživanja ukazuje na važnost sljedećih faktora: opći izgled osobe (visina, težina, stav, kretnje, hod, simetričnost i ljepota lica, boja očiju, dužina nosa itd.), miris osobe, sličnost

osobe s drugim osobama s kojima nas vežu pozitivne ili negativne emocije, glas i druge karakteristike govora osobe te, naravno, odjeća i drugi vanjski atributi (Vujić et al., 2016).

Halo efekt se ne javlja samo u vezi s pojedinim osobama, već može oblikovati i našu percepciju organizacija. Veliki dio našeg razmišljanja o uspješnosti organizacija može biti oblikovan upravo halo efektom. Kada organizacija postiže rast i profit, ljudi su skloni zaključiti da ima izvrsnu strategiju, vizionarsko vodstvo i motivirane zaposlenike. S druge strane, kada organizacija doživi neuspjeh, lako je kriviti lošu strategiju, bahatog predsjednika, neorganiziranu upravu ili neodgovorne zaposlenike. (Samovar et al., 2013:232).

Halo efekt je prirodna pojava koja se javlja kod svakog čovjeka jer nam olakšava donošenje zaključaka i percipiranje svijeta oko nas. Naš mozak automatski procjenjuje situacije i označava ih kao „dobre“ ili „loše“ na temelju naših prethodnih iskustava ili kulturnih uvjerenja (Brown, 2002). Važno je biti svjestan halo efekta i nastojati donositi objektivnije sudove o ljudima i organizacijama. Trebamo se truditi da ne donosimo zaključke samo na temelju prvog dojma ili površnih karakteristika, već da pružimo priliku za dublje razumijevanje i upoznavanje kako bismo stvorili realniju sliku.



## **4. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U POSLOVNIM INTERAKCIJAMA**

### **4.1. Važnost neverbalne komunikacije u poslovnoj interakciji**

Učinkovita komunikacija predstavlja ključni temelj uspjeha i stvaranja konkurentske prednosti za organizacije na tržištu. Kvalitetan odnos među ljudskim resursima na svim razinama poslovanja ključan je za postizanje željenih rezultata. Stoga je izuzetno važno da zaposlenici budu upoznati sa svim oblicima komunikacije. Sve veća je potreba za odgovarajućim obrazovanjem u razvoju komunikativnog znanja i komunikacijskih vještina ističe se kao važan faktor za menadžment u organizacijama, ali i za sve druge sudionike interne poslovne komunikacije (Boyes, 2009).

Suvremena komunikacija neprestano se razvija, stoga je kontinuirani razvoj i poboljšanje vještina unutarnje poslovne komunikacije, posebice interpersonalne komunikacije, od velike važnosti. Komuniciranje u poslovnom svijetu može se podijeliti na usmenu, pismenu i neverbalnu komunikaciju. Usmena komunikacija ima prednost u brzini i mogućnosti dobivanja povratnih informacija, što smanjuje mogućnost nesporazuma. S druge strane, pismena komunikacija pruža prednost mogućnosti provjere i prilagođavanja oblika poruke prije slanja. Neverbalna komunikacija obuhvaća brojne elemente koji se ne mogu izreći ili napisati, ali imaju značajan utjecaj na uspješnost prethodna dva oblika komunikacije.

Usvajanje i razvoj komunikacijskog znanja i vještina ključni su za uspjeh organizacija. Zaposlenici trebaju biti osposobljeni za sve oblike komunikacije, kako bi mogli učinkovito komunicirati na različitim razinama i ostvariti kvalitetne odnose međusobno, kao i s vanjskim dionicima (Osredečki, 1989). Neprestano usavršavanje komunikacijskih vještina treba biti prioritet, jer su one ključne za postizanje konkurentske prednosti i ostvarenje željenih rezultata u suvremenom poslovnom svijetu. U poslovnom okruženju, komunikacija igra ključnu ulogu u uspjehu zaposlenika. Dok se usmena i pisana komunikacija često ističu i pridaje im se velika pozornost, često se zanemaruje neverbalna komunikacija.

Međutim, postoje ljudi koji su svjesni važnosti vlastitog imidža u poslovnom svijetu te se prilagođavaju ponašanjem u skladu s tim. Mnogi neverbalni signali se koriste s namjerom manipulacije i ponekad se koriste kako bi se drugi prevarili. Osobe koje vode računa o svom

imidžu svjesno izbjegavaju ponašanja koja bi mogla stvoriti loš dojam o njima. U poslovnom svijetu postajemo odgovorni za način na koji uspijevamo uvjeriti, poučiti ili jednostavno surađivati s drugima. Ključ uspjeha leži u razumijevanju i učinkovitom korištenju verbalne i neverbalne komunikacije. U poslovnom okruženju, većina pozitivnih ili negativnih reakcija dolazi iz neverbalnih izvora poput odjeće, izgleda, glasa i ponašanja. Stoga je važno naučiti čitati i koristiti neverbalne komunikacijske komponente kako bismo postigli uspjeh u poslu (Rouse i Rouse, 2005).

Zaposlenik ima mogućnost postići potpunu poslovnu uspješnost ako se vanjski izgled i govor tijela učinkovito podudaraju s njegovim djelovanjem. Na primjer, vrlo inteligentna osoba koja izgleda neuredno neće moći predstavljati organizaciju na najbolji mogući način. Također, riječi koje izgovaramo moraju biti u skladu s našim govorom tijela, jer ako su suprotnog značenja, stvara se negativan dojam. Na primjer, prilikom sklapanja ugovora, izrazi lica i pokreti trebaju biti iskreni i ozbiljni (Vujić et al., 2016).

Osoba s druge strane treba imati dojam da će suradnja ići prema planu, stoga je važno održavati kontakt očima, izbjegavati znakove nervoze i slično. Neverbalna komunikacija ima veliku ulogu u poslovnom okruženju. Razumijevanje i učinkovito korištenje neverbalnih signala mogu pomoći u ostvarivanju poslovne uspješnosti. Prilagođavanje vanjskog izgleda i govora tijela svojim djelovanjima može osigurati da se organizacija predstavi u najboljem svjetlu, a dosljednost između verbalne i neverbalne komunikacije gradi povjerenje i stvara pozitivan dojam.

Svjesnost o neverbalnoj komunikaciji omogućuje nam čitanje i tumačenje signala koje drugi šalju te nam pomaže prilagoditi se situaciji i ostvariti uspješnu interakciju. Na primjer, kada razgovaramo s kolegama ili klijentima, važno je obratiti pozornost na njihove geste, izraze lica, ton glasa i tjelesnu držanje. To nam može pružiti dodatne informacije o njihovim stavovima, osjećajima i namjerama te nam omogućuje prilagodbu našeg pristupa i odgovora. Osim toga, neverbalna komunikacija može poslati snažne poruke o našoj samopouzdanju, profesionalnosti i pouzdanosti.

Način na koji se oblačimo, držimo, krećemo i koristimo prostor može utjecati na percepciju drugih o našoj kompetentnosti i vjerodostojnosti. Stoga, briga o vlastitom imidžu u poslovnom svijetu nije samo površinska estetika, već snažan alat za stvaranje pozitivnog dojma i izgradnju uspješnih poslovnih odnosa (Boyes, 2009). Važno je napomenuti da manipulativno korištenje neverbalne komunikacije, s ciljem obmanjivanja ili stvaranja lažnog

dojma, nije etički prihvatljivo. U poslovnom okruženju, integritet i autentičnost ključni su za uspostavljanje povjerenja i dugoročne veze s drugima. Kada se oslanjamo na neverbalne signale, važno je biti iskreni, autentični i svjesni utjecaja koje naša komunikacija može imati na druge. Neverbalna komunikacija igra ključnu ulogu u poslovnom svijetu. Način na koji govorimo i naš glas često otkrivaju emocije koje ponekad želimo sakriti. Malo ljudi će povjerovati osobi koja ljutim tonom odgovori potvrdno na naredbu da će kvalitetno obaviti poslovni zadatak u zadanom roku.

Razumijevanje važnosti i ispravno korištenje neverbalnih znakova stvaraju jače veze među zaposlenicima i omogućavaju uspješnije poslovanje s okolinom, što na kraju dovodi do stvaranja profita povezanog sa zadovoljstvom. Poslovni zadaci se lakše rješavaju jer imamo mogućnost razumijevanja signala drugih ljudi i kontroliranja situacije u svakom trenutku. Prednosti korištenja neverbalne komunikacije mogu se promatrati iz dva aspekta: svjesno korištenje u interakciji te lakše razumijevanje poslovnih suradnika i klijenata (Pease, 2008). Mnogi od prethodno navedenih neverbalnih znakova stvaraju dojam sigurne i pouzdane osobe, što je izuzetno važno u poslovnom svijetu.

Držanje i pokreti tijela igraju ključnu ulogu u stvaranju uvjerljivosti i uspostavljanju boljih odnosa s potencijalnim ili postojećim klijentima. Upravljanje neverbalnim signalima na uspješan način pruža mogućnost stvaranja pozitivnih stavova o pojedincu koji ne samo da predstavlja sebe, već i cijelu organizaciju. Prvi dojam koji se stvara prilikom prvog kontakta je teško promijeniti, stoga je važno uložiti napor u uspostavljanje veze između verbalne i neverbalne komunikacije. S druge strane, jednako važna je sposobnost razumijevanja sugovornika, što ima utjecaj na stvaranje čvršćih odnosa u svim formalnim prilikama.

Čitanje ponašanja druge osobe ima veliku vrijednost u mnogim situacijama, a jedan od primjera je razgovor za posao, gdje je lakše donijeti odluku o najboljem odabiru za određeno radno mjesto. Kretanje i izrazi lica često otkrivaju više o karakteristikama ličnosti nego što to čine riječi. Također, prilikom razgovora s partnerima, lakše je razumjeti što oni zaista misle i što žele postići suradnjom, te je moguće procijeniti istinitost onoga što izgovaraju (Fox, 2001). Osoba koja je upoznata sa svim oblicima komunikacije djelovat će uspješnije, kako samostalno, tako i u grupama.

Odnosi među radnim kolegama jačaju ako se međusobno potpuno razumiju, tj. ako bez detaljnog objašnjavanja shvaćaju stavove i osjećaje jedni drugih. Rukovoditelji, s druge strane, trebaju biti potpuno upoznati s neverbalnim ponašanjem, kako bi znali kako na

pravilan način utjecati na druge i motivirati ih da postignu svoj puni potencijal. Otvorenost i iskrenost, koje se poklapaju s cjelokupnim govorom tijela, ključne su za kvalitetno poslovanje.

## **4.2. Razvoj vještina neverbalne komunikacije**

Napredak u neverbalnom ponašanju otvara vrata razvoju osobina visoke razine. Često je izražavanje samo riječima nedovoljno ako želimo postići razumljivije i kvalitetnije svakodnevne razgovore. Stoga je poželjno koristiti i jezik tijela. Veliki dio naše sposobnosti slanja i primanja neverbalnih signala proizlazi iz praktičnog iskustva, koje se stječe kroz proces svakodnevnog života. Nekonzekventno, svoje neverbalne vještine učimo (često nesvjesno) oponašajući druge i mijenjajući se prema njima, prilagođavajući svoje reakcije primjerima, povratnim informacijama i savjetima koje dobivamo od drugih (Salak i Carović, 2013).

Da bismo postigli uspjeh, potrebna je samokontrola, ali i razumijevanje reakcija drugih ljudi. Trebamo pažljivo promatrati povratne informacije i stvarati širu sliku, uzimajući u obzir sve okolinske utjecaje koji su preneseni putem neverbalnih signala. Kada slušamo, trebamo posebno obratiti pozornost na neverbalne znakove koje šalje sugovornik i razmotriti njihovu usklađenost ili nesklad s izgovorenim riječima (Moskaljov, 2014). Razumijevanje važnosti prikladnog govora tijela prvi je korak prema poboljšanju tog područja.

Trebamo stvarno shvatiti da način na koji se drugi ljudi odnose prema nama ovisi o našem neverbalnom ponašanju. Drugim riječima, naše geste, izrazi lica i druge neverbalne poruke utječu na njihovu percepciju o nama, našim trenutnim osjećajima, željama i sl. (Rouse i Rouse, 2005). Na početku procesa poboljšanja može doći do pogrešnih procjena, stoga je važno tumačiti znakove s određenom dozom opreza. Na primjer, ako osoba često ponavlja određeni pokret koji ukazuje na skrivanje istine, postoji velika vjerojatnost da zaista skriva nešto.

S druge strane, neki pokreti koji se obično povezuju s laganjem često se koriste i od nesigurnih ili stidljivih osoba. Iz toga možemo zaključiti da ne bismo trebali donositi sud o nekoj osobi prije nego što s sigurnošću utvrdimo potencijalne razloge zašto njihov govor tijela ukazuje na određeni stav ili emociju. Potrebno je imati na umu da svaka osoba može imati svoj jedinstveni način izražavanja tijelom, stoga je važno razumjeti kontekst i dodatne informacije prije nego što donesemo zaključke.

Poboljšanje neverbalnog ponašanja donosi brojne prednosti u našim svakodnevnim interakcijama. Kada uspješno koristimo govor tijela, možemo izraziti svoje stavove i emocije na jasniji način, što omogućava drugima da nas bolje razumiju. Osim toga, možemo stvoriti pozitivan dojam i izgraditi povjerenje s drugim ljudima. Kvalitetna neverbalna komunikacija također pomaže u uspostavljanju boljih odnosa, jer pokazuje našu otvorenost, pažnju i razumijevanje prema drugima. Važno je naglasiti da je razvijanje neverbalnih vještina proces koji zahtijeva svjesnost, praksu i kontinuirano učenje (Nedić, 2008).

Trebamo aktivno promatrati sebe i druge kako bismo prepoznali obrasce ponašanja i signale koje šaljemo. Također je korisno tražiti povratne informacije od pouzdanih izvora, kao što su bliski prijatelji, mentori ili stručnjaci za komunikaciju. Oni nam mogu pružiti vrijedne smjernice i savjete kako bismo poboljšali svoje neverbalne vještine. Kada naučimo interpretirati i koristiti govor tijela na učinkovit način, otvaramo vrata razvoju osobina ličnosti više razine. Postajemo svjesniji svojih emocija, razvijamo sposobnost samokontrole i postajemo bolji u čitanju i razumijevanju drugih ljudi. To nas čini komunikacijski sposobnijima i osposobljava nas da ostvarimo dublje i kvalitetnije odnose s drugima.

Ulaganje truda u poboljšanje neverbalnog ponašanja donosi brojne koristi u našem svakodnevnom životu. Razumijevanje i svjesnost o govoru tijela omogućuju nam da budemo učinkoviti komunikatori, razvijamo bolje odnose s drugima i stvaramo pozitivan dojam (Boyes, 2009). To nas potiče na daljnji razvoj osobina ličnosti više razine i pridonosi našem uspjehu u životu. Unapređenje govora tijela povećava mogućnost ostvarenja želja i potreba osobe, te prezentiranje okolini na željeni način. Postoji šest oblika prikladnog govora tijela;

- Prvo, lice ne bi trebalo biti ukočeno, već bi osoba trebala imati prirodan izraz. Smiješak treba postati dio njihovog uobičajenog repertoara, a otvorena usta prilikom smijeha mogu dodatno poboljšati dojam koji ostavljaju.
- Drugi, geste igraju važnu ulogu u govoru tijela. Osoba bi trebala biti izražajna, ali ne pretjerivati. Prsti trebaju biti sklopljeni dok gestikulira, ruke držati ispod razine brade, te izbjegavati prekrížene ruke ili noge.
- Treći, geste glavom mogu dodatno pojačati komunikaciju. Osoba bi trebala triput kimnuti dok priča, pokazujući zainteresiranost i potvrdu. Također, trebaju nagnuti glavu dok slušaju, što će pokazati pažnju i zainteresiranost za sugovornika.

- Četvrto, kontakt očima ima veliku važnost u komunikaciji. Osoba bi trebala gledati sugovornika u oči koliko god je prikladno i ugodno za obje strane. Ovaj kontakt očima može stvoriti dojam vjerodostojnosti i povezanosti.
- Peto, držanje tijela igra važnu ulogu. Osoba bi trebala nagnuti se naprijed dok sluša, pokazujući zainteresiranost i pažnju prema sugovorniku. Također, trebaju stajati uspravno s ramenima lagano povučenim unatrag, što će im pomoći da izgledaju samouvjereni i pouzdani.
- Šesto, teritorij je također važan aspekt govora tijela. Osoba bi trebala pristupiti drugoj osobi na udaljenost koja je ugodna za obje strane. Važno je poštovati tuđi prostor i izbjegavati osjećaj neprijatnosti ili invazije (Knapp i Hall, 2010).

Dodatno, zrcaljenje govora tijela drugih ljudi može biti korisna tehnika. Osoba može suptilno oponašati geste, izraze lica i ostale neverbalne signale sugovornika kako bi pokazala povezanost i interes za njih. Kada osoba uskladi verbalnu i neverbalnu komunikaciju, stvara temelje za uspješan privatni i poslovni život. Svjesnost vlastitog govora tijela i pažljivo usklađivanje s okolinom omogućuje stvaranje jasnijih i bližih odnosa. Razvijanje vještina govora tijela može imati pozitivan utjecaj na ostvarenje ciljeva, izgradnju povjerenja i poboljšanje komunikacije s drugima.

Osoba koja njeguje svoj govor tijela pokazuje samopouzdanje, vjerodostojnost i otvorenost prema drugima. Osim navedenih oblika prikladnog govora tijela, važno je naglasiti da je govor tijela samo jedan aspekt komunikacije. Potrebno je prilagoditi se kontekstu, situaciji i kulturološkim normama kako bi se postigla efikasna komunikacija. Stalno usavršavanje vlastitog govora tijela može dovesti do stvaranja jasnijih poruka, poboljšane interakcije s drugima i veće uspješnosti u ostvarenju želja i potreba. Također, istinski usklađivanje verbalne i neverbalne komunikacije omogućuje stvaranje dubljih veza i međusobnog razumijevanja. Stoga, nastojanje ka stalnom poboljšanju govora tijela ima izuzetan značaj u ostvarivanju uspješnih interpersonalnih odnosa i postizanju željenih ciljeva.

### 4.3. Utjecaj dominacije i statusa u poslovnoj interakciji

Ponašanje u poslovnom okruženju često je oblikovano razlikama u društvenom statusu i samopouzdanju sugovornika. Osobe koje se nalaze na višem položaju često se osjećaju i ponašaju opuštenije, svjesne svoje nadmoći nad drugima. Oni rijetko koriste geste koje odaju znakove nervoze ili nesigurnosti, poput prekrivenih ruku na prsima. Njihov cjelokupni stav tijela i pokreti odišu samopouzdanjem te neprestano naglašavaju važnost njihove ličnosti u odnosu na ostale prisutne. S druge strane, osobe koje se nalaze u podređenom položaju često imaju napeti stav tijela, istodobno iskazujući poštovanje prema sugovorniku.

U većini slučajeva, podređeni nesvjesno ili svjesno signaliziraju svoj niži društveni status kroz uspravan položaj tijela i pažljivo slušanje. U komunikaciji između nadređenih i podređenih, nadređeni često zauzimaju relaksiran i ekspanzivan stav tijela, poput nagnjanja na naslon stolice (Fox, 2001). Ovakvim stavom oni dodatno naglašavaju svoju nadmoć i opuštenost u razgovoru. S druge strane, podređeni, svjesno ili nesvjesno, signaliziraju svoj niži društveni status kroz uspravan položaj tijela i pažljivo slušanje. Ovakvo ponašanje iskazuje poštovanje prema nadređenom.

Kada prvi put stupamo u kontakt s nekim, često se događa da se osjećamo nesigurno. Ovaj osjećaj može se manifestirati kroz prekrivene ruke na prsima, što stvara dojam zaštite ili sigurnosti. Važno je obratiti pozornost na ovu gestu jer zatvoren položaj tijela smatra se negativnim i može poslati poruku neodobravanja onoga što druga strana govori. Dominantne osobe često pridaju veliku važnost rukovanju i pokretima dlanova, kojima mogu poručiti koliko su važniji od drugih. Moguće je prepoznati dominantno i pokorno rukovanje.

Kada pružaju ruku, ako je dlan usmjeren prema dolje, šalje se poruka da žele zauzeti vodeću ulogu u konverzaciji. S druge strane, pružanje dlana s dlanom okrenutim prema gore označava prepuštanje kontrole drugoj osobi. Mnogi poslovni ljudi smatraju da moraju biti vrlo ozbiljni kako bi dokazali da su istinski profesionalci te da uvijek imaju kontrolu nad situacijom. Međutim, to nije uvijek nužno. Uspješnost se može postići lakše kroz ugodan pristup drugima u okolini. Osmijeh ne mora biti pretjerano dug, ali je najvažnije da bude spontan i iskren. Želja za poslovnom suradnjom bit će mnogo veća ako se uspješno poslovanje poveže s kvalitetnim međuljudskim odnosima (Boyes, 2009).

Važno je imati na umu da je svaka situacija jedinstvena i da geste i signali tijela mogu varirati ovisno o kontekstu i kulturi. Stoga je važno biti svjestan takvih znakova, ali i prilagoditi se specifičnostima svake interakcije kako bismo ostvarili uspješnu komunikaciju i izgradili kvalitetne odnose s drugima.

### **4.3. Skupine neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju**

U poslovnom svijetu, neverbalna komunikacija, uključujući položaj tijela, igra važnu ulogu u odnosima među zaposlenicima. Ovisno o odnosu i statusu s drugima, zaposlenici će zauzeti određeni položaj tijela koji odražava tu dinamiku. Kada zaposlenici komuniciraju s osobama koje su na istoj poslovnoj razini i s kojima imaju korektan odnos, njihov položaj tijela će biti otvoren. To pokazuje da osim formalne komunikacije održavaju i prijateljski kontakt te da se osjećaju ugodno u toj interakciji. S druge strane, nadređeni često zauzimaju zatvoreni položaj tijela, usmjeravajući svoje tijelo izravno prema zaposleniku (Pease, 2008). Na taj način šalju poruku da imaju primarnu ulogu u konverzaciji te da očekuju potpunu pozornost.

Tijelo također šalje poruke prilikom sjedenja. Ako su zaposlenici u dobrim odnosima, okrenut će svoja tijela jedno prema drugome i sjediti blizu. Međutim, ako su odnosi loši, izbjegavat će previše bliskosti. Preporučuje se uspravan položaj tijela i prikladne geste koje nadopunjuju verbalnu poruku, dok bi klonuli ili ovješeni položaj tijela ili ležanje u stolici trebalo izbjegavati (Osredečki, 1989). Važno je da položaj tijela bude u skladu s ostalim neverbalnim znakovima kako bi se izbjeglo krivo percipiranje želja osobe od strane sugovornika.

Održavanje usmjerenosti prema sugovorniku, uspravno držanje ramena i glave, također su važni elementi. Tijekom interakcije treba stvoriti osjećaj zainteresiranosti i želje za razgovorom usmjeravanjem tijela prema sugovorniku. Položaj tijela treba se što je više moguće uskladiti s osobom s kojom razgovaramo, uzimajući u obzir njihovu ličnost i status. Drugim riječima, kada razgovaramo među kolegama, položaj tijela treba biti gotovo jednak. S druge strane, prilikom razgovora s nadređenima nije poželjno previše se približavati, nagnjati prema njima i slično.

Trljanje dlanova često se koristi kao gesta koja izražava pozitivna očekivanja ili zadovoljstvo. U poslovnim situacijama, nadređeni ponekad trljaju dlanove kako bi pokazali zadovoljstvo postignutim poslovnim rezultatom. Također, trgovci često koriste ovu gestu kako bi stvorili dojam da su spremni riješiti probleme kupaca i potaknuli ih da kupe njihov proizvod. S druge



strane, gesta trljanja palca i prsta označava očekivanje financijske dobiti. Trgovci ponekad koriste ovaj pokret kako bi uvjerali kupca da će ostvariti određenu uštedu ili dobitak ako posluju s njima. Važno je napomenuti da se ova gesta smatra neprofesionalnom te je potrebno izbjegavati je prilikom poslovnih pregovora. Sklopljene ruke s isprepletenim prstima mogu imati različita značenja ovisno o kontekstu. Ako osoba djeluje sretno i smireno, ova gesta može simbolizirati sigurnost i povjerenje (Brown, 2002). Međutim, ako osoba drži sklopljene ruke u donjem položaju, to može ukazivati na neprijateljski ili negativan stav.

Spojene ruke s prekrštenim jagodicama često se koriste kao gesta samopouzdanja. Osobe s jakim samopouzdanjem često koriste ovu gestu kako bi pokazale svoju sigurnost i autoritet. Na primjer, rukovoditelj može koristiti ovu gestu prilikom davanja naredbi zaposlenicima, sugerirajući da je on stručnjak i da se njegove upute moraju slijediti. Osobe na višim položajima često koriste ovaj stav, posebno s rukama na leđima, kako bi naglasile svoj status i autoritet. Na primjer, rukovoditelj koji ocjenjuje uspješnost poslovnog zadatka često će zauzeti ovaj stav kako bi pokazao svoju nadmoć nad ostalima (Vujić et al., 2016).

Isticanje palca je gesta koja označava snažan karakter ili dominaciju. Rukovoditelji često koriste ovu gestu tijekom komunikacije kako bi dokazali drugima da je njihovo mišljenje najvažnije. Ova gesta služi kao način naglašavanja vlastitog autoriteta i važnosti. Važno je napomenuti da je tumačenje gesta i njihovo značenje uvijek podložno promjeni ovisno o kontekstu i kulturnim razlikama. Gestikulacija i tjelesni jezik mogu imati različita značenja u različitim kulturama i situacijama. Stoga, važno je biti svjestan konteksta i kulturnih normi prilikom tumačenja gesta u poslovnim situacijama.

U poslovnom okruženju, važno je pridavati pažnju ne samo vlastitim gestama, već i interpretaciji gesta drugih osoba. Razumijevanje tjelesnog jezika i pravilno tumačenje gesta može pomoći u uspješnoj komunikaciji i izgradnji povjerenja s kolegama, klijentima i partnerima. Kako bismo postigli uspješnu komunikaciju, važno je razviti svijest o vlastitim gestama i njihovom potencijalnom značenju, kao i biti otvoren za različite interpretacije gesta drugih ljudi. Uz to, oslanjanje na verbalnu komunikaciju i provjeravanje razumijevanja može biti korisno kako bi se izbjegle eventualne nesporazume.

Tjelesni jezik i gestikulacija igraju važnu ulogu u poslovnoj komunikaciji. Razumijevanje različitih gesta i njihovog značenja može pomoći u stvaranju povjerenja, uspostavljanju boljih odnosa i postizanju uspjeha u poslovnim situacijama. U poslovnom životu, važno je biti svjestan izraza lica i njihovog utjecaja na uspješnost poslovnih pregovora. Izrazi lica mogu

imati jači ili slabiji utjecaj, ovisno o vrsti poslovanja. Na primjer, većina ljudi će radije kupiti proizvod od nasmiješene osobe koja zrači pozitivnom energijom nego od nekoga tko je namršten i nepristupačan. Također, prilikom sklapanja ugovora, želja za sklapanjem istog će biti veća ako partner svojim govorom i izrazom lica iskazuje pouzdanost i iskrenost. S druge strane, poslovi koji ne uključuju izravnu interakciju s potencijalnim potrošačima zahtijevaju ispravnu komunikaciju lica s kolegama na radnom mjestu. Izrazi lica moraju biti usklađeni s govorom kako bi se postigla pozitivna radna atmosfera (Nedić, 2008). Komunikacija prilikom prezentiranja poslovnih ideja, bilo u radnom prostoru ili izvan njega, ovisi o komunikaciji pogledom.

Nakon početnog upoznavanja prostorije, poželjno je pogledati svakog od prisutnih, čime se stvara osjećaj pripadnosti i važnosti. Ne treba se zadržavati pogledom na nekome predugo, jer to može uznemiriti slušatelje i ometati prezentera. Rukovoditelji na sastancima prate ponašanje publike i, na temelju povratnih reakcija, uviđaju kako su ideje prihvaćene. Komunikacija pogledom nije beznačajna i zahtijeva određeno uvježbavanje kako bi se pravilno razumjela. Vrsta pogleda se mijenja ovisno o odnosu s sugovornikom i stupnju formalnosti. Naravno, pogled ne smije biti isti u formalnoj i neformalnoj komunikaciji.

Najbolje je pridržavati se određenih pravila kada je riječ o kontaktu očima u poslovnom okruženju. U pregovorima treba izbjegavati nošenje tamnih naočala, jer to može stvoriti dojam nedostatka otvorenosti i povjerenja. Obično je podređena osoba ta koja prva sklanja pogled, pokazujući poštovanje i podložnost autoritetu. Dugim gledanjem u oči može se suptilno iskazati neslaganje ili izazvati nelagodu, stoga je važno održavati prikladan kontakt očima. Također, treba izbjegavati prekomjerno treptanje ili lutanje pogleda, što može djelovati nepovezano ili neprofesionalno (Brown, 2002). Pogled iskosa također treba izbjegavati, jer može stvarati dojam nedostatka iskrenosti.

Važno je voditi računa o tim pokretima očima kako bi se izbjegla kriva interpretacija poruke od strane poslovnog partnera. Pravilno usmjeravanje pogleda i održavanje odgovarajućeg kontakta očima može pridonijeti uspostavi povjerenja, jasnoj komunikaciji i uspješnosti poslovnih interakcija. U konačnici, svjesnost o izrazima lica, komunikaciji pogledom i pravilnom korištenju tih elemenata u poslovnom okruženju može biti od ključne važnosti za uspješnost poslovnih pregovora, izgradnju pozitivne radne atmosfere i ostvarivanje uspješnih poslovnih odnosa.

Boja i ton glasa zaista imaju značajan utjecaj na dojam koji slušatelj stvara tijekom razgovora. U poslovnom svijetu, oni često služe kao pokazatelji osobnosti osobe. Na primjer, monoton govor s puno zastajkivanja često se povezuje s zaposlenicima koji nemaju čvrst karakter i nesigurni su u vlastitu sposobnost obavljanja zadataka. S druge strane, jasan i brz govor povezuje se s sposobnim osobama koje lako rješavaju probleme. Važno je smanjiti korištenje „poštapalica“ i izbjegavati oklijevanje tijekom govora, jer to često može biti znak neiskrenosti i nervoze (Rijavec i Miljković, 2002). Zaposlenik s napetim glasom može biti shvaćen kao osoba koja je pod pritiskom ili ima teškoća u rukovanju zadacima. Ljudi koji su nesigurni u sebe mogu početi mucati, zastajkivati ili često prekidati vlastite rečenice. Također, mogu koristiti beznačajne fraze kako bi ispunili zvučnu prazninu.

Boja glasa i brzina govora nisu jednako važni na svim radnim mjestima, ali igraju važnu ulogu na poslovima gdje se kontinuirano odvija komunikacija s manjim ili većim skupinama ljudi. Na primjer, televizijski voditelji moraju paziti na visinu tona, brzinu govora, boju glasa, naglasak i mnoge druge znakove koji utječu na uvjerljivost prenesene poruke. Slično tome, radijski voditelji se odabiru na temelju pravilnosti i obrazovanja u području dikcije i artikulacije.

Glas je jedino sredstvo kojim se služimo u komunikaciji, stoga je važno da se sve što je vezano uz njega dovede do savršenstva. Mnoga zanimanja koja svakodnevno obavljaju razgovore moraju paziti na boju i intenzitet glasa. Na primjer, trgovci, radijski spikeri, televizijski voditelji, recepcionari, odvjetnici i mnogi drugi pokušavaju oponašati duboke tonove glasa koji se doživljavaju sofisticiranijima, privlačnijima, seksipilnijima ili muževnijima od visokih glasova (Salak i Carović, 2013). Uzimajući u obzir sve navedeno, važno je da se svatko tko se bavi poslom koji zahtijeva komunikaciju putem glasa potruži razviti i njegovati svoj glas kako bi ostavio pozitivan dojam na sugovornike.

Prostor je važan neverbalni element koji ima značajan utjecaj na bliskost odnosa među suradnicima u poslovnom okruženju. Uobičajeno je da zaposlenici stvaraju snažnije veze i ostvaruju uspješniju neformalnu komunikaciju unutar istog ureda nego s kolegama izvan tog prostora. Često se događa da zaposlenici preferiraju razgovor s osobama u istoj prostoriji umjesto s kolegama u drugim prostorima ili zonama iste prostorije. To se može objasniti tendencijom grupiranja i stvaranjem zajedničkog teritorija u kojeg drugima nije dozvoljen pristup.

Prostor koji fizički razdvaja pojedinca od ostatka okoline može biti povezan i s različitim funkcijama u organizaciji. Obično je manji prostor između zaposlenika na istoj razini, dok zaposlenik rijetko zauzima prostor koji je previše blizu rukovoditelju, zbog većeg stupnja poštovanja i formalnosti u odnosu. Uredski prostori, zajedno s rasporedom sjedenja, također utječu na učinkovitost komunikacije. Na primjer, prostorija s izduženim stolom oko kojeg sjede sugovornici stvara neravnotežu u položaju moći. Jasan je centar stola, često istaknut posebnom stolicom s visokim naslonom, što pokazuje dominaciju (Pease, 2008). Lideri obično zauzimaju poziciju na vrhu stola, što im omogućuje kontrolu nad situacijom tijekom sastanka. U kompanijama se često odabire položaj za stolom ovisno o željenom ishodu.

Postoje različiti položaji, ali za poslovanje su posebno važni surađujući i natjecateljsko-obrambeni položaj (Moskaljov, 2014). Surađujući položaj potiče stvaranje radne atmosfere u kojoj se lako usklađuju različiti pogledi i pristupi. To je najprikladniji položaj za međusobnu suradnju u poslovanju i izbjegavanje napetosti. Osobe koje dijele slične stavove ili rade na istom zadatku često zauzimaju ovaj položaj. Za osobu koja želi zauzeti taj položaj, važno je osigurati da druga osoba ne osjeća ugroženost svog prostora. Važno je napomenuti da prostor i raspored sjedenja mogu varirati ovisno o kulturi i kontekstu.

U nekim kulturama, na primjer, može postojati stroga hijerarhija koja određuje raspored sjedenja i položaj lidera, dok su u drugim kulturama moguća veća fleksibilnost i ravnoteža u rasporedu prostora. U svakom slučaju, važno je shvatiti da prostor i raspored sjedenja imaju značajan utjecaj na dinamiku komunikacije i odnose među suradnicima. Stvaranje otvorenog i poticajnog radnog okruženja može potaknuti suradnju, produktivnost i osjećaj zajedništva među zaposlenicima. Važno je voditi računa o tome prilikom projektiranja i organiziranja radnog prostora, te pružiti mogućnosti za neformalnu komunikaciju i interakciju među suradnicima.

Uz to, treba imati na umu da prostor nije jedini faktor koji utječe na odnose među suradnicima. Važno je također promicati otvorenu i podržavajući radnu kulturu, koja potiče suradnju, dijeljenje ideja i timski rad. Komunikacija, povjerenje i međusobno poštovanje igraju ključnu ulogu u izgradnji snažnih odnosa među suradnicima, bez obzira na raspored sjedenja ili prostorne čimbenike. Pravilan dizajn radnog prostora i raspored sjedenja mogu pridonijeti poboljšanju komunikacije i odnosa među suradnicima. No, važno je uzeti u obzir i druge aspekte organizacijske kulture i konteksta te osigurati da se stvori poticajno i podržavajući radno okruženje za sve zaposlenike (Osredečki, 1989).

S jedne strane, natjecateljsko-okrutno okruženje u poslovnom svijetu često dovodi do stvaranja napetosti i neugodne atmosfere. Kada se suoče osobe koje gaje suparnički odnos ili kada jedna od njih ima primjedbe na račun druge, to može dovesti do tenzija i konflikata. Takvi razgovori, pogotovo ako se odvijaju u uredu osobe A, mogu uspostaviti hijerarhijski odnos nadređenog i podređenog. Važno je napomenuti da prostorno uređenje ureda i njegov položaj unutar kompanije također igraju ulogu u neverbalnoj komunikaciji koja je povezana s funkcijom zaposlenika. Veličina i uređenost ureda često su simboli moći. Radne funkcije višeg ranga često podrazumijevaju veću udobnost i naprednu tehnologiju. Uobičajeno je da osobe s višim statusom imaju veće urede. U nekim organizacijama čak su propisane smjernice koje određuju koliko veliki uredi mogu biti menadžerima na određenim razinama, pa čak i koliko prostora im je dozvoljeno za radni stol.

Takav pristup osigurava da samim ulaskom u ured stvaramo dojam o važnosti određene poslovne funkcije. Veliki, dobro uređeni uredi sugeriraju moć, autoritet i visoki status zaposlenika. Ovo može utjecati na percepciju i dojam koje drugi ljudi stvaraju o osobi koja ima takav ured. Također, može se postići da osoba koja radi u takvom uredu osjeća veći osjećaj samopouzdanja i važnosti. Ipak, važno je napomenuti da veličina i uređenost ureda ne odražavaju uvijek stvarnu kompetenciju ili uspješnost osobe. Kao što se kaže, ne treba suditi knjigu po njenom koricama.

Ova praksa može biti produktivna samo ako se koristi kao motivacijski alat i ako se ne zloupotrebljava kako bi se stvorila negativna ili nezdrava konkurencija među zaposlenicima. U konačnici, stvaranje povoljne radne atmosfere i produktivne radne okoline treba se temeljiti na pravednosti, jednakim mogućnostima i poštivanju svih zaposlenika. To uključuje i ravnotežu između motivacije i konkurencije, ali i poticanje suradnje i timskog rada. Odijevanje igra važnu ulogu u stvaranju uspješne poslovne karijere jer ima utjecaj na percepciju i dojmove koje kolege, suradnici i klijenti imaju jedni o drugima.

Dok mnogi smatraju da je obrazovanje najbitniji čimbenik, privlačan vanjski izgled u kombinaciji s znanjem predstavlja iznimno poželjnu stavku u poslovnom svijetu. Osobe koje se uredno odijevaju općenito se smatraju profesionalnijima i uvjerljivijima tijekom poslovnih pregovora. U mnogim tvrtkama postoje određena pravila odijevanja koja definiraju prihvatljive modne kombinacije kako bi se izbjegle individualne pogreške (Samovar et al., 2013:359). Važno je napomenuti da se pravila odijevanja mijenjaju ovisno o tvrtki, ali umjerenost i urednost su jednako važne u svakom poslovnom okruženju bez obzira na spol.

Ako pravila nisu jasno definirana, preporučljivo je konzultirati se s kolegama kako bi se izbjegao stvaranje lošeg dojma u radnom okruženju.

Žene imaju veću mogućnost izražavanja kroz modu, ali moraju imati na umu da je manje uvijek više u poslovnom svijetu. To znači da posao nije prikladno mjesto za eksperimentiranje s najnovijim trendovima, već je potrebno odabrati odjeću koja naglašava profesionalnost. Poželjno je da odjeća prati liniju tijela, ali ne da se pretijesno prilijepi uz tijelo. Jednobojna tkanina ima prednost pred uzorcima ili previše upadljivim bojama. Manje detalja na odjeći i neutralnije boje stvaraju dojam ozbiljnije osobe (Rouse i Rouse, 2005). Kada je u pitanju obuća, važno je da bude usklađena s odjevnom kombinacijom. Na mnogim radnim mjestima, previsoke štikle nisu prikladne. Umjesto toga, najpoželjnije je nositi zatvorene salonke i odabrati obuću koja ne privlači previše pozornosti.

Kada se radi o haljinama, majicama i bluzama, važno je paziti na dužinu i dekolte. U poslovnom odijevanju ženama nije dopušteno da ističu trbuh, dekolte ili nositi kratke minice. Ponekad se čak ne dozvoljava nošenje sandala ili japanaka, ovisno o radnom mjestu i industriji (Knapp i Hall, 2010). Važno je naglasiti da pravila odijevanja mogu varirati ovisno o kulturi, industriji i specifičnim zahtjevima posla. Stoga je uvijek važno prilagoditi se okruženju i biti svjestan konteksta u kojem se nalazite. Osobni izgled na radnom mjestu može biti snažan alat za stvaranje povjerenja i profesionalne reputacije, pa je važno uložiti trud u odabir odjeće koja odražava vašu stručnost i poštovanje prema poslovnom okruženju.

Konačno, važno je imati na umu da je profesionalnost i kompetencija najvažnija sastavnica uspješne karijere. Unatoč važnosti vanjskog izgleda, on ne bi trebao biti jedini ili glavni faktor na kojem se temelji procjena nečije sposobnosti i vrijednosti. Kombinacija znanja, vještina, osobnih kvaliteta i pristojnosti igraju ključnu ulogu u izgradnji uspješne poslovne karijere. Odabir odjevne kombinacije za muškarce može biti znatno jednostavniji nego za žene, pogotovo kada je riječ o uredskim poslovima.

Elegantna odijela su često najbolji izbor za takve prigode, jer pružaju ozbiljan i profinjen izgled. Međutim, važno je da se ostali detalji uklope u cjelokupni izgled odijela ili kombinacije sakoa i hlača. To uključuje odgovarajuću (bijelu) košulju, kravatu, čarape, cipele, remen i druge dodatke, s naglaskom na jedno neizostavno pravilo - odmjerenost (Moskaljov, 2014). Boje kravate i košulje ne bi trebale biti previše suprotne ili odudarati jedna od druge, jer previše šarenila može stvoriti dojam manje ozbiljnog poslovnog čovjeka. Uz odijelo ili

kombinaciju sako-hlače, također je moguće zamijeniti sako elegantnijim puloverom koji se nosi preko košulje. To može biti prikladno za neformalnije prilike, ali i dalje je važno održavati profesionalan izgled (Nedić, 2008).

Ako se radi u manje formalnim tvrtkama ili okruženjima, dozvoljeno je nositi traperice, ali one moraju biti u kombinaciji s otmjenijim komadima odjeće. Na primjer, možete odabrati kvalitetne tamne traperice i upariti ih s košuljom ili blazerom koji je prilagođen poslovnom okruženju. Važno je da izgledate uredno, dotjerano i prilagođeno radnom mjestu. Konačno, bez obzira na odjevnu kombinaciju, uvijek je važno pridržavati se pravila odmjerenosti. To znači da treba izbjegavati pretjerivanje s modnim dodacima ili naglašavanje neprimjerenih detalja. Uklapajte svoj stil s poslovnim okruženjem i prilagodite se očekivanjima vašeg radnog mjesta.

Sve u svemu, odabir odjevne kombinacije za muškarce u poslovnom svijetu može biti jednostavan proces ako se drže osnovnih smjernica. Elegantna odijela, pravilno usklađeni detalji i odmjerenost bit će ključni faktori za stvaranje profesionalnog i samopouzdanog izgleda. Pravilno odabrana odjevna kombinacija može biti nedovršena ukoliko se ne pažljivo odaberu modni dodaci. Nakit i torbice trebaju biti neutralni i ne smiju previše privlačiti pozornost.

Dok su neki komadi nakita prihvatljivi (izuzev najjeftinijih), manje je bolje. Prevelike naušnice mogu smetati prilikom telefoniranja, a ogrlice i narukvice koje proizvode zvuk mogu ometati radne aktivnosti. Kada je u pitanju šminka, trebala bi biti suptilna. Umjerena šminka će doprinijeti profesionalnom izgledu, dok je pretjerano naglašavanje određenih dijelova lica nepoželjno. Nokti trebaju biti uredno njegovani i s diskretnim lakom, ali ne smiju biti predugački jer mogu ometati obavljanje poslovnih zadataka (Pease, 2008).

Važno je naglasiti da odabir odjeće, modnih dodataka, šminke i njega tijela varira ovisno o kontekstu i pravilima određene situacije. Pravila koja sam prezentirao su smjernice za stvaranje profesionalnog izgleda u poslovnom okruženju. Međutim, u drugim situacijama, kao što su casual ili svečane prigode, moguće je odabrati drugačiji stil i naglasiti različite aspekte izgleda. Konačni cilj je osjećati se udobno i samopouzdana u odabranoj odjeći i stilu, uzimajući u obzir prikladnost za određenu prigodu.

#### **4.4. Neverbalna komunikacija na sastanku**

Održavanje poslovnih sastanaka ima ključnu ulogu u postizanju i ostvarivanju ciljeva organizacije te jačanju odnosa među zaposlenicima. Svrha i potreba za sastankom trebaju biti unaprijed jasno definirane. Komunikacija na sastanku ima različite oblike, a neverbalna komunikacija često ima najveći utjecaj na konačni rezultat. Na početku sastanka, rukovanje ima svoju važnost jer prenosi poruku o stavovima i osjećajima rukovatelja. Položaj tijela također ima značajnu ulogu, pri čemu snažan stav s raširenim nogama, uspravnim leđima i isturenim prsima izražava dominaciju, dok prignuti i skvrčeni položaji odašilju poruku nesigurnosti.

Prekrižene ruke mogu se protumačiti kao manjak suradnje, dok pretjerana gestikulacija može odvratiti pažnju. Važno je da svi dijelovi tijela budu u skladu s izgovorenim riječima kako bi se izbjegli nesporazumi i neuspjeh (Salak i Carović, 2013). Osmijeh na licu ima pozitivan utjecaj i potiče prihvaćanje i suradnju s drugima. S druge strane, negativne emocije vidljive na licu mogu stvoriti napetost i otežati povezivanje među suradnicima. Bitno je da osoba bude svjesna svoje komunikacije, kako verbalne tako i neverbalne, te da se ponaša na način koji najbolje predstavlja njezinu osobnost.

Održavanje uspješnih poslovnih sastanaka zahtijeva pažljivo promatranje i razumijevanje neverbalne komunikacije. Svjesnost o gestama, izrazima lica, držanju tijela i tonu glasa ključna je za prijenos poruka i postizanje ciljeva sastanka. Sudionici sastanka trebaju biti svjesni važnosti neverbalne komunikacije i aktivno je koristiti kako bi ojačali međusobno razumijevanje, suradnju i postizanje ciljeva organizacije.



## 4.5. Neverbalna komunikacija na razgovoru za posao

Neverbalna komunikacija igra važnu ulogu na razgovoru za posao. Iako se većina ljudi fokusira na pripremu svog govora, često zanemarujući svoje tijelo, nesvjesno pokreti mogu utjecati na dojam koji ostavljaju na sugovornika. Stoga je važno biti svjestan svojih gesta i držanja tijela kako bi se uspostavila kvalitetna komunikacija i ostavio pozitivan dojam. Jedan od znakova zatvorenog govora tijela je prekriženost ruku i nogu. Kada prekrizimo ruke, možemo sugestirati udaljenost od teme o kojoj razgovaramo, dok prekrizene noge mogu ukazivati na osobu s kojom je teško raditi.

Stoga je važno držati ruke opuštene i spuštene uz tijelo te sjediti s nogama blago razdvojenim ili stajati uspravno kako bismo ostavili dojam otvorenosti i suradnje. Održavanje kontakta očima također je ključno. Izbjegavanje pogleda može stvoriti dojam nesigurnosti i neiskrenosti, što negativno utječe na sugovornika. Stoga je važno aktivno gledati sugovornika u oči, pokazati interes i pažnju za ono što se govori. Način sjedenja ili stajanja također ima utjecaj na dojam koji ostavljamo.

Važno je imati uspravno tijelo koje ne izgleda suviše opušteno. Slabo držanje može sugerirati nedostatak interesa i motivacije za dobivanje posla. Održavanje uspravnog držanja tijela daje dojam samopouzdanja i ozbiljnosti. Uz to, važno je pratiti i prilagoditi se sugovorniku. Oponašanje nećijih gesta i izraza lica može pomoći u uspostavi bliskosti i povjerenja. Međutim, treba biti oprezan da oponašanje ne bude previše očigledno ili isforsirano. Osobni stil i fizički izgled igraju važnu ulogu u prvim dojmovima koje ostavljamo na druge ljude.

Osim govora tijela, odjeća i modni detalji koje nosimo mogu uspješno prezentirati našu ličnost i utjecati na našu samopouzdanje. Upravo zbog toga, pažnju treba posvetiti i odabiru odjeće koju nosimo pri prvom kontaktu. Nema sumnje da odjeća koju nosimo može utjecati na naša raspoloženja. Ona može povećati naše samopouzdanje, čineći nas sigurnijima ili nam pomoći da se opustimo. Osim toga, ono što nosimo također ima značajan utjecaj na druge ljude. Na primjer, tamno odijelo koje nam lijepo pristaje može ostaviti dobar dojam na potencijalnog poslodavca, dok će lepršava pastelna odjeća sugerirati prijateljski raspoloženu osobu (Moskaljov, 2014).

Tijekom razgovora, korisna je tehnika zrcaljenja koja omogućava povezivanje s ispitivačem na višoj razini. Bit ove tehnike je kopiranje izraza lica druge osobe, primjerice, možemo se namršiti kada to čini naš ispitivač ili biti ozbiljni ako je on takav. Uspjeh zrcaljenja ovisi o našoj sposobnosti da kopiramo izraze s ispitivačeva lica na način da to nije očito. Važno je napomenuti da nije jednostavno savladati tehniku zrcaljenja tako da ne djeluje napadno. Potrebno je učestalo vježbati kako bi se tehnika dovela do savršenstva. Pravilan pristup zrcaljenju trebao bi biti suptilan i nenametljiv, tako da ispitivač ima osjećaj da vas razumijete i da ste na istoj valnoj duljini.

Na kraju, treba imati na umu da je prvi dojam samo početak komunikacije i da je važno da naša autentičnost i iskrenost odigraju glavnu ulogu u uspostavljanju uspješne interakcije s drugima. Fizički izgled i tehnike kao što je zrcaljenje mogu pomoći u izgradnji prvog dojma, ali dugoročna komunikacija i odnosi temelje se na dubljim vrijednostima i osobnim karakteristikama.

#### **4.6. Neverbalna komunikacija organizacije prema vanjskim javnostima**

U današnjem poslovnom svijetu, izgradnja pozitivnog imidža kompanije i njenih zaposlenika je od izuzetne važnosti. Imidž poduzeća predstavlja jedan od ključnih načina za stjecanje konkurentske prednosti na tržištu. On se temelji na osobnosti i identitetu kompanije te ga konkurenti ne mogu jednostavno kopirati ili imitirati. Vještine komunikacije igraju ključnu ulogu u kreiranju pozitivne svijesti kod potrošača. Prvi dojam koji klijenti steknu o kompaniji često ovisi o vizualnom dojmu. Međutim, nije dovoljno samo da zaposlenici budu uredni i pristojno obučeni. Potrebno je voditi računa o cjelokupnom dojmu koji se stvara.

Stvaranje pozitivnog imidža poduzeća zahtijeva razmišljanje o mnogim čimbenicima. Važno je osigurati da komunikacija s klijentima bude profesionalna, ljubazna i efikasna. To uključuje jasno i pravodobno odgovaranje na upite i pružanje korisnih informacija. Osim toga, kvaliteta proizvoda i usluga također igra važnu ulogu u stvaranju pozitivnog imidža. Pouzdanost, inovativnost i briga o potrebama kupaca trebaju biti temeljni principi koji se provode u svakodnevnom poslovanju.

Važno je da kompanija i njeni zaposlenici budu autentični i dosljedni u svojim postupcima. Stvaranje povjerenja kod potrošača zahtijeva dosljednost između onoga što se govori i onoga

što se radi. Očekivanja koja kompanija postavlja moraju se ispunjavati kako bi se izgradio dugoročni pozitivan imidž. Isto tako, aktivno sudjelovanje u društvenoj odgovornosti i podrška lokalnoj zajednici mogu dodatno poboljšati imidž kompanije. Demonstriranje vrijednosti i brige za društvo oko nas može imati pozitivan utjecaj na percepciju kompanije i njenih zaposlenika (Pease, 2008). U konačnici, izgradnja pozitivnog imidža kompanije zahtijeva napore svih zaposlenika. Svaki djelatnik treba biti svjestan svoje uloge u stvaranju pozitivne slike kompanije i treba se ponašati na način koji odražava vrijednosti i ciljeve kompanije.

Uz dugotrajan trud i dosljednost, kompanija može izgraditi snažan imidž koji će je izdvojiti od konkurencije. Stvaranje pozitivnog imidža zahtijeva kontinuirani angažman u svim aspektima poslovanja. Jedan od ključnih koraka u izgradnji pozitivnog imidža kompanije je pružanje vrhunske korisničke usluge. Osoblje treba biti ljubazno, susretljivo i stručno u svakoj interakciji s klijentima. Važno je slušati i razumjeti njihove potrebe te pružiti rješenja koja će ih zadovoljiti. Otvorenost za povratne informacije i brza reakcija na eventualne pritužbe također su važni kako bi se izgradio pozitivan dojam o kompaniji.

Također je važno ulagati u razvoj zaposlenika. Pružanje mogućnosti za obrazovanje, treninge i napredovanje doprinosi njihovom osobnom i profesionalnom razvoju. Zadovoljni zaposlenici su često najbolji ambasadori kompanije i svojim angažmanom i pozitivnim stavom mogu stvarati povjerenje kod klijenata. Kvalitetan marketing i komunikacija također su ključni za izgradnju pozitivnog imidža. Komunikacijske strategije trebaju biti usklađene s vrijednostima i identitetom kompanije te ciljati na ciljnu skupinu potrošača. Kreativne i autentične marketinške kampanje mogu privući pažnju i izgraditi pozitivan dojam o kompaniji (Osredečki, 1989).

Uz to, kompanija bi trebala biti društveno odgovorna i brinuti se o okolišu. Implementacija održivih praksi i sudjelovanje u korporativnom volontiranju ili podršci zajednici mogu pokazati da je kompanija angažirana u rješavanju društvenih i ekoloških pitanja (Brown, 2002). Važno je napomenuti da izgradnja pozitivnog imidža nije jednokratni proces. Potrebno je konstantno praćenje i prilagođavanje kako bi se održao i unaprijedio imidž kompanije. Redovito prikupljanje povratnih informacija od klijenata, analiza tržišta i praćenje trendova pomažu u održavanju konkurentne prednosti.

Konačno, izgradnja pozitivnog imidža poduzeća i njegovih zaposlenika zahtijeva strpljenje, dosljednost i predanost. To je dugoročni proces koji zahtijeva angažman svih uključenih

strana. Međutim, kada se jednom izgradi, pozitivan imidž može donijeti brojne prednosti kao što su povjerenje klijenata, povećana lojalnost potrošača, veća konkurentska prednost na tržištu i pozitivan utjecaj na poslovne rezultate. Važno je istaknuti da pozitivan imidž kompanije i njenih zaposlenika ne može biti kopiran ili imitiran od strane konkurencije. On je rezultat autentičnosti, dosljednosti i vrijednosti koje su duboko ukorijenjene u poslovanju. Stvaranje jedinstvenog identiteta i osobnosti kompanije pomaže u izgradnji prepoznatljivosti i diferencijaciji od drugih na tržištu.

Uzimajući u obzir sve navedeno, ključno je da kompanija i njeni zaposlenici budu svjesni važnosti stvaranja pozitivnog imidža i da aktivno rade na njegovom razvoju i održavanju. To zahtijeva timski rad, usredotočenost na kvalitetu i kontinuirano usavršavanje u svim aspektima poslovanja. U današnjem svijetu poslovanja, neverbalna komunikacija igra ključnu ulogu u stvaranju prepoznatljivosti i dojma o kompaniji. Jedan od najmoćnijih elemenata koji utječe na percepciju brenda jest logo.

Logo je vizualni simbol koji predstavlja identitet i vrijednosti tvrtke te ima sposobnost da ostane urezan u svijesti potrošača. Odabir boje loga igra važnu ulogu u načinu na koji kompanija predstavlja sebe javnosti. Svaka boja nosi sa sobom određene asocijacije i emocije. Na primjer, crvena boja simbolizira snagu, uzbuđenje i strast, dok zelena boja predstavlja mladost, zdravlje i brigu za okoliš. Plava boja se povezuje s povjerenjem, integritetom i komunikacijom, dok ljubičasta boja odiše luksuzom i otmjenošću.

Crna boja nosi sa sobom dojam glamura i ekskluzivnosti, žuta boja predstavlja razigranost i prijateljstvo, narančasta boja ukazuje na komunikativnost i zabavu, a roza boja može predstavljati nježnost ili seksipil, ovisno o nijansi. Smeđa boja simbolizira sigurnost, pouzdanost i toplinu. Osim loga, poslovne uniforme također igraju važnu ulogu u stvaranju prepoznatljivosti i izgradnji povjerenja kod potencijalnih potrošača. Radna odjeća ne samo da ima zaštitnu funkciju, već mora biti udobna, estetski prihvatljiva i usklađena s propisanim standardima i imidžom kompanije (Nedić, 2008). Boju uniforme je najbolje uskladiti s bojom loga ili interijera kompanije, ovisno o vrsti djelatnosti.

Uređenje poslovnih prostorija također ima velik utjecaj na dojam o profesionalizmu i kvaliteti usluge. Prostorije bi trebale biti uređene na način koji zadovoljava radne potrebe zaposlenika, ali istovremeno stvara ugodno okruženje za klijente. Prekomjerna upotreba boja može rezultirati dojmom dezorganiziranosti i prenatrpanosti, dok umjerena upotreba boja može pridonijeti sigurnosti i pojačati doživljaj prostora. (Samovar et al., 2013:295) U današnjem

digitalnom dobu, također je izuzetno važno imati web stranicu koja odražava vrijednosti i identitet kompanije. Web stranica treba biti dizajnirana u skladu s bojama kompanije i ciljanim potrošačkim skupinama, s ciljem utjecaja na svijest potrošača. Osim vizualnog aspekta, web stranica treba pružiti jasne informacije o proizvodima ili uslugama koje kompanija pruža, olakšati korisnicima navigaciju i omogućiti jednostavnu interakciju. Važno je shvatiti da su ovi vidljivi elementi samo dio slagalice u stvaranju prepoznatljivog brenda i stvaranju povjerenja kod potrošača. Svaki detalj, od boje loga do uređenja prostorija, odražava vrijednosti i identitet kompanije (Knapp i Hall, 2010). Međutim, jednako je važno imati dosljednost u komunikaciji i pružanju kvalitete usluga ili proizvoda.

Brendiranje je dugoročni proces koji zahtijeva dosljednost u svim aspektima poslovanja, uključujući i komunikaciju s klijentima, zaposlenicima i širom javnosti. Kao pojedinac, također mogu primijeniti ove principe na svoj osobni identitet i komunikaciju. Razmislite o tome kako se predstavljate svijetu i koju poruku želite prenijeti drugima. Odabir odjeće, boja, stila komunikacije i uređenje osobnih prostora mogu utjecati na dojam koji ostavljate na ljude oko sebe. Dosljednost i autentičnost su ključni faktori u izgradnji osobnog brenda i stvaranju povjerenja kod drugih.

Ukupno gledano, vizualni identitet kompanije, uključujući logo, poslovne uniforme, uređenje prostorija i web stranicu, igraju važnu ulogu u stvaranju prepoznatljivosti i dojma o profesionalizmu. No, ne treba zaboraviti da je to samo jedan dio šireg procesa brendiranja. Dosljednost, kvaliteta usluge ili proizvoda te autentična komunikacija su ključni za izgradnju snažnog brenda koji će ostaviti pozitivan dojam na potrošače i javnost. Izgradnja pozitivnog imidža kompanije i njenih zaposlenika zahtijeva strateški pristup, fokus na kvalitetu, dosljednost i autentičnost (Rijavec i Miljković, 2002).

To je proces koji zahtijeva vrijeme, trud i predanost, ali kada se jednom izgradi, može donijeti brojne koristi i konkurentske prednosti. Važno je razumjeti da imidž nije samo o vanjskom dojmu, već o stvaranju pozitivnih i trajnih stavova kod potrošača te o izgradnji povjerenja i dugoročnih odnosa.

## 5. INTERKULTURALNA NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Komunikacija je izuzetno važan aspekt poslovnih interakcija, posebno u međunarodnom okruženju gdje se susrećemo s različitim kulturama i običajima. Razumijevanje i pridržavanje osnovnih pravila neverbalne komunikacije ključno je za uspješnu poslovnu suradnju. Interkulturalna komunikacija odnosi na komuniciranje pripadnika različitih kultura koje uključuje upotrebu drugačijih lingvističkih kodova i vrijednosnih sustava, moglo bi se reći da predstavlja komunikacijski fenomen u kojemu sudionici različitog kulturnog podrijetla dolaze u posredan ili neposredan kontakt (Bašić, 2014).

Interkulturalna komunikacija uglavnom podrazumijeva interakciju govornika različitih jezika. Interkulturalna je kompetencija sposobnost uspješnoga komuniciranja među pripadnicima različitih kultura koja zahtijeva određena znanja, vještine i stavove. Ona podrazumijeva sposobnost uspostavljanja odnosa između vlastite i strane kulture, svojevrsnu kulturalnu osjetljivost te identificiranje i korištenje različitih strategija za uspostavljanje uspješne komunikacije s osobama iz drugih kultura.

Da bi se postalo interkulturalno kompetentnim govornikom drugoga i stranoga jezika, potrebno je primijeniti sve navedene sastavnice te posebno razviti četiri dimenzije; znanje (znanje jezika i znanje o kulturi domaćina), stavovi (sposobnost prihvaćanja kulture domaćina (pozitivan stav), vještine (prilagođavanja novomu kontekstu) i svijest (o sebi, o vlastitoj kulturi i o kulturi domaćina) (Kumbier i Schulz von Thun, 2009). Interkulturalna osjetljivost odnosi se na afektivnu dimenziju interkulturalne komunikacijske kompetencije, na vlastitu svijest, znanje te razumijevanje kulturnih razlika.

Jedan od aspekata neverbalne komunikacije koji se razlikuje u različitim kulturama je kontakt očima. Dok se u zapadnim kulturama kontakt očima smatra znakom iskrenosti i pažnje, u nekim drugim kulturama može se smatrati nepristojnim ili izazivajućim. Na primjer, u nekim istočnoazijskim kulturama izravan kontakt očima s autoritetima ili starijim osobama može se doživjeti kao nepoštovanje. Stoga je važno biti svjestan tih kulturnih razlika i prilagoditi se situaciji kako bismo izbjegli neugodnosti ili nesporazume.

Drugi aspekt koji može stvarati osjećaj neugode u poslovnim situacijama je udaljenost među sugovornicima. Koncept osobnog prostora i prihvatljive udaljenosti tijekom komunikacije varira između kultura. Dok se u nekim kulturama očekuje blizak fizički kontakt tijekom razgovora, u drugim je važno održavati veću udaljenost. Na primjer, u nekim europskim

zemljama ljudi se mogu osjećati nelagodno ako im sugovornik prilazi previše blizu, dok bi se ista udaljenost mogla smatrati intimnom u dijelovima Sjeverne Amerike. Kako bismo izbjegli neugodnosti, važno je biti svjestan kulturnih razlika u percepciji osobnog prostora i prilagoditi svoje ponašanje prema sugovornicima. Kako bismo uspješno komunicirali s različitim kulturama, trebali bismo biti otvoreni za učenje i razumijevanje njihovih običaja i vrijednosti.

Edukacija o kulturi, običajima i poslovnim normama određene zemlje može nam pomoći izbjeći neugodnosti i potencijalne sukobe. Važno je pridati pažnju gestama, izražavanju lica, tonu glasa i drugim neverbalnim elementima komunikacije kako bismo bili sigurni da naša poruka dolazi do sugovornika na prikladan način. Pravila upoznavanja, pozdravljanja i rukovanja često su važan korak u interakcijama s različitim kulturama. Ponašanje u tim situacijama može se značajno razlikovati ovisno o zemlji ili regiji. Evo nekoliko primjera (Samovar et al., 2013:289):

- Rukovanje: U mnogim zapadnim kulturama poput Britanije, Australije, Novog Zelanda, Njemačke i Sjedinjenih Američkih Država, rukovanje se smatra uobičajenom praksom pri upoznavanju i opraštanju. Obično se pruža ruka na početku i na kraju sastanka. Međutim, važno je napomenuti da se neke kulture, poput Indijaca, Azijata i Arapa, mogu držati ruku i nakon formalnog rukovanja.
- Poljupci na obraz: Običaj poljupca na obraz može varirati između različitih zemalja i regija. Na primjer, Francuzi često koriste dva poljupca na obraz prilikom pozdravljanja, dok se u Nizozemskoj, među Arapima i Belgijancima često koristi tri poljupca. Međutim, važno je imati na umu da ovi običaji nisu univerzalni i da se mogu razlikovati čak i unutar iste kulture.
- Govor tijela: Način na koji ljudi koriste geste i pokrete tijela također može varirati između različitih kultura. Na primjer, Talijani su poznati po tome da prilikom razgovora koriste geste rukama, često podižući ih visoko kako bi privukli pažnju. S druge strane, Francuzi se često oslanjaju na pokrete podlaktica i ruku kako bi izražavali svoje misli i osjećaje.
- Poštovanje kulture: Kada se susreću dvije različite kulture, važno je pokazati poštovanje prema lokalnim običajima. Iako većina stranaca ne očekuje da se nauči njihov jezik, cijene osobu koja je uložila trud u učenje lokalnog govora tijela. Pokazivanje osnovnog poznavanja lokalnih običaja i pridržavanje pravila ponašanja može stvoriti dojam da poštujete tu kulturu i povećati uspješnost međusobne komunikacije.

## 5.1. Primjer interkulturalne neverbalne komunikacija pojedinih država

Izgled i zadovoljstvo izgledom su često rezultat usporedbe s kulturnim idealima i standardima ljepote. Ti ideali variraju diljem svijeta, što rezultira različitim percepcijama atraktivnosti i estetike. Na primjer, u Sjedinjenim Američkim Državama i Europi, muškarci i žene često teže vitkom i mišićavom tijelu kao prihvaćenom standardu ljepote. To može rezultirati izdvajanjem slobodnog vremena za fizičke aktivnosti i brigu o tjelesnom izgledu. U ovim kulturama, ljepota često naglašava obline i fit izgled. Međutim, u Japanu se sitne žene bez naglaska na obline smatraju najljepšima (Samovar et al., 2013:276).

Ideal ljepote u Japanu može se razlikovati od zapadnih standarda, a nekoliko faktora, poput kulture i povijesti, može utjecati na ove percepcije. U Africi se punašnost često smatra znakom ljepote i zdravlja. Ovdje, mršavost može biti povezana s dojmom bolesti ili nedovoljnom prehranom. Ove razlike u percepciji ljepote pokazuju koliko su kulturni konteksti važni za oblikovanje ideala i standarda. Što se tiče šminke, žene na području Europe i Sjedinjenih Američkih Država često koriste šminku kao sredstvo za poboljšanje izgleda. Šminka može postati ritual i dio svakodnevnog života mnogih žena (Bašić, 2014).

Nekima se može činiti neobičnim vidjeti ženu bez šminke i može se pretpostaviti da izgleda umorno. No, važno je napomenuti da se stavovi prema šminki mogu razlikovati ovisno o kulturi i osobnim preferencijama. Na primjer, u Indiji, udate žene često na čelo stavljaju crvenu točku kako bi naglasile svoj bračni status (Kumbier i Schulz von Thun, 2009). Ovo je primjer kako se kroz tradiciju i običaje odražavaju kulturni identiteti i simbolički jezik ljepote. U Kini, pak, nisu usvojeni specifični oblici ukrašavanja lica, te se često naglašava nepostojanje šminke kako bi se izbjegla skretanja pozornosti na sebe. Ovo se smatra idealnom ljepotom u toj kulturi.

Odjeća također igra važnu ulogu u izražavanju kulture i identiteta pojedinca. U Sjedinjenim Američkim Državama, odjeća se često koristi za izražavanje ekonomskog položaja, obrazovnog stupnja, socijalnog statusa, moralnih standarda, sportskih interesa te političkih i religioznih vjerovanja. Odabir odjeće može otkriti mnogo o uvjerenjima i društvenom položaju pojedinca te nam pružiti uvid u kojoj kulturi pripadaju (Mesić, 2006). U Europi, općenito nema velike razlike u pristupu odijevanju. Europljani često prilagođavaju svoj stil odjeće ovisno o kontekstu i ambijentu. U poslovnim okruženjima, mnogi ljudi odabiru



konzervativniju odjeću. Muškarci preferiraju odijela u neutralnim bojama, dok se žene odijevaju u odjeću koja pokriva noge (obično do koljena) i ruke u potpunosti. Iako su ovi opisi generalizirani, važno je napomenuti da pojedinci i njihovi stilovi odijevanja mogu značajno varirati unutar tih kultura. Moda je često osobna izjava i način izražavanja individualnosti. Uz to, globalizacija i razmjena kultura sve više utječu na svjetske trendove mode, što dovodi do raznolikosti i miješanja različitih stilova. Kroz izgled i odjeću, ljudi izražavaju svoje identitete, pripadnosti i vrijednosti. Ideali ljepote, šminka i stilovi odijevanja često se oblikuju i mijenjaju s vremenom, a kulturni kontekst igra ključnu ulogu u oblikovanju tih ideala. Važno je cijeniti i razumjeti raznolikost kultura i njihove različite perspektive na ljepotu i stil.

Kulturološke razlike u govoru tijela predstavljaju fascinantno područje koje nas podsjeća na važnost svjesnosti o kulturnim razlikama. Jedna od vježbi u tom ispitu uključuje pokazivanje brojeva prstima dominantnom rukom. Pokazalo se da je vjerojatnost da će Amerikanci, koji pripadaju zapadnoj kulturi, podići srednjak i kažiprst pri prikazu broja dva, 96 posto (Mesić, 2006). S druge strane, Europljani će, s vjerojatnošću od 94 posto, podići palac i kažiprst.. Ova razlika proizlazi iz različitog načina brojanja na prste, pri čemu Amerikanci započinju brojenje s kažiprstom, dok Europljani koriste palac.

Ove geste, koje su postale sastavni dio naše svakodnevice, često postaju toliko uobičajene da na njih više ne obraćamo pažnju. Međutim, važno je zapaziti da one imaju različito značenje u različitim kulturama. Primjer koji ilustrira ovo različito shvaćanje gesti je "OK" gesta, koja se sastoji od spojenog palca i kažiprsta. Ova gesta je nastala u Americi u 19. stoljeću kao skraćunica koja označava „sve je u redu“. Međutim, u Aziji ta gesta označava "novac", dok u nekim europskim zemljama prva asocijacija na tu gestu može biti „nula“ (Samovar et al. 2013:282).

Ono što je općeprihvaćeno i bezazleno u našoj kulturi može izazvati negativne reakcije drugdje. Na primjer, u Sjedinjenim Američkim Državama pokazivanje prstom prema osobi ili smjeru smatra se uobičajenim i neugodnim. No, Nijemci će smjer pokazati malim prstom, dok će Japanci koristiti cijelu ruku, što se smatra pristojnim na globalnoj razini. Posebno zanimljive su idiosinkratične geste koje su specifične za pojedine kulture. Na primjer, u Kini, gesta desne ruke ispod srca označava iskreno obećanje, dok Argentinci uvijanjem

nepostojećeg brka pokazuju da je sve u redu i da žele izgladiti odnos. Francuzi pak povlače kožu ispod desnog oka kako bi ukazali na nepovjerenje prema nekome.

Kulturne razlike u govora tijela ne ograničavaju se samo na postojanje razlika, već se protežu i na količinu i veličinu gesta. Kulture se razlikuju u tome koliko često koriste gestikulacije tijekom komunikacije. Na primjer, Italija i Brazil su poznati po velikom broju gestikulacija tijekom razgovora. Ti su narodi poznati po živahnom i spontanom načinu života, teatralnosti i društvenoj izloženosti. Moglo bi se reći da im je gestikulacija neizostavan dio komunikacije, kao da ne bi mogli govoriti bez upotrebe ruku. S druge strane, azijske kulture su često škrte na gestama.

Gestikulacija se smatra manje važnom i često se koristi umjereno. Ovo može biti rezultat kulturnih normi koje promoviraju suzdržanost, pristojnost i umjerenost u izražavanju. Svi ovi primjeri ukazuju na to kako govor tijela može biti važan aspekt komunikacije, ali isto tako naglašavaju potrebu za razumijevanjem kulturnih konteksta. Ono što je u jednoj kulturi prihvaćeno i uobičajeno može biti potpuno drugačije i čak uvredljivo u drugoj kulturi. Svjesnost o tim razlikama pomaže nam da izbjegnemo nesporazume i razvijemo međukulturalnu komunikaciju koja je osjetljiva i ima poštovanja prema drugim kulturama.

Stanovnici različitih kultura diljem svijeta pokazuju različite obrasce ponašanja i izražavanja emocija. Na primjer, u Sjedinjenim Američkim Državama ljudi često potiskuju prenaplašene emocije i smatraju se umjerenima. Previše izražavanje emocija može se doživjeti kao neprikladno ili nepristojno (Bašić, 2014). S druge strane, u azijskoj kulturi, kao što su Japan i Koreja, ljudi se usredotočuju na potpunu kontrolu emocija u svakom trenutku. Iza njihovog smijeha često se kriju brojne emocije poput ljutnje, tuge i zbunjenosti. Razlog za to je ideja o održavanju dobrog glasa u njihovoj kulturi.

Ako prekomjerno izraze emocije, to se može smatrati kršenjem kulturnih normi i izazivanjem mogućeg sukoba. Unatoč tim razlikama, osmijeh je jedna od najčešćih emocija koja je zajednička svim kulturama. Ljudi iz svih kultura znaju se nasmiješiti, iako se količina osmijeha može razlikovati. Na primjer, u Americi se često koristi osmijeh kao znak prijateljskog odnosa. U Njemačkoj se osmijeh rjeđe koristi i rezerviran je za ljude s kojima smo zaista bliski. S druge strane, u azijskoj kulturi smiješak je sastavni dio svakodnevnog života (Mesić, 2006). Čak i kada primaju naredbe od osoba iz više pozicije, prihvaćaju ih s osmijehom na licu, bez prigovaranja.

Tajlandani su posebno poznati po svom osmijehu i često se nazivaju "zemljom smiješka" u azijskoj kulturi. Osmijeh se smatra važnim dijelom njihovog načina komuniciranja i izražavanja emocija. Svaka kultura ima svoje specifičnosti i obrasce ponašanja u vezi s izražavanjem emocija. Važno je razumjeti te razlike i poštivati ih prilikom interakcije s ljudima iz različitih kultura kako bismo izgradili međusobno razumijevanje i poštovanje. Gledanje u oči u SAD-u služi kao pokazatelj razine pozornosti, utječe na promjenu stava, upravlja interakcijom, izražava afekt, određuje odnos moći i statusa te preuzima središnju ulogu u upravljanju dojmovima. Interesantno je primijetiti da se u Sjedinjenim Američkim Državama gledanje sugovornika ravno u oči smatra prihvatljivim i očekivanim ponašanjem. Suprotno tome, izbjegavanje pogleda ili odvratanje pogleda tijekom razgovora smatra se sumnjivim i neiskrenim.

Ova norma može biti rezultat činjenice da ljudi u SAD-u većinu vremena prihvaćaju pogled dok ih drugi slušaju. No, situacija se mijenja kada se uspoređi sa kulturama drugih zemalja kao što je Japan. U Japanu, dugotrajno gledanje u oči smatra se potpuno neprihvatljivim. Stoga nije iznenađujuće da Japanci tijekom razgovora često gledaju u pod ili vrat svog sugovornika (Samovar et al., 2013:286). Ova razlika u praksi gledanja može proizaći iz različitih kulturnih normi i vrijednosti koje postoje u Japanu. S druge strane, Europljani ne smatraju gledanje u oči tijekom razgovora problematičnim (Bašić, 2014).

Oni su specifični po tome što svom pogledu pridodaju značenje kako bi ga prilagodili situaciji. To može uključivati prodorni pogled, sjaj u očima, namigivanje i treptanje. Ova prilagodba pogleda može biti povezana s kulturnim kontekstom i komunikacijskim stilom Europljana. Također, važno je napomenuti da u nekim kulturama postoji velika razlika u dužini gledanja ovisno o spolu osobe. Ove razlike mogu proizaći iz rodno specifičnih normi i očekivanja u određenim društvima.

U konačnici, kultura gledanja u oči razlikuje se diljem svijeta. Norme i vrijednosti povezane s gledanjem u oči odražavaju kulturne obrasce i društvene norme svake pojedine kulture. Ovi oblici komunikacije putem pogleda imaju svoje specifičnosti i utjecaj na međuljudske odnose. Važno je razumjeti i poštovati kulturne razlike u praksi gledanja u oči kako bismo izbjegli nesporazume i neprimjereno ponašanje u međukulturalnim situacijama. Kada komuniciramo s osobama iz drugih kultura, trebamo biti svjesni njihovih normi i očekivanja vezanih uz gledanje u oči te prilagoditi našu komunikaciju kako bismo izgradili uspješnu interakciju.

Ovaj primjer kulture gledanja u oči u Sjedinjenim Američkim Državama, Japanu i Europi samo je jedan od mnogih primjera kulturnih razlika u svijetu. Svaka kultura ima svoje jedinstvene obrasce ponašanja i komunikacije koji odražavaju vrijednosti i norme koje su joj bitne. Razumijevanje i poštovanje tih različitosti ključno je za izgradnju međukulturalne osjetljivosti i uspješne komunikacije (Mesić, 2006). Uzimajući u obzir sve ove čimbenike, važno je biti otvoren za razumijevanje i prilagodbu u međukulturalnim susretima. Učenje o kulturi drugih ljudi i njihovim oblicima komunikacije, uključujući i gledanje u oči, može nam pomoći da razvijemo bolje međuljudske odnose i uspješnu međukulturalnu komunikaciju. Razlike u kulturi i međuljudskim odnosima mogu biti izuzetno zanimljive i raznolike diljem svijeta. Svaka kultura ima svoje specifičnosti i običaje koji utječu na način komunikacije i izražavanja emocija. U ovom tekstu ću istražiti neke od tih razlika.

Njemačka je poznata po svojoj direktivnoj komunikaciji. Ljudi često koriste zapovjedni ton kako bi naglasili dominaciju i samopouzdanje. Njih neće uvrijediti grublji ton osobe na višem položaju. Međutim, u Japanu i Tajlandu takav način govora smatrao bi se krajnje vulgarnim i nepristojnim. U tim kulturama ljudi govore tiho i polako kako bi očuvali društveni sklad i izbjegli gubitak kontrole. Dodir je još jedan aspekt koji pokazuje razlike u međuljudskim odnosima diljem svijeta.

Na primjer, stanovnici južne Europe i Latinske Amerike često koriste dodir kao način komunikacije. Dodirivanje drugih osoba može biti uobičajeno i smatra se prihvatljivim. S druge strane, u Aziji, Sjevernoj Europi i Sjevernoj Americi izbjegava se tjelesni dodir, a ljudi preferiraju održavanje određene udaljenosti (Kumbier i Schulz von Thun, 2009). Ova razlika u pristupu dodiru također može imati utjecaj na emocionalni razvoj pojedinaca. Na primjer, istraživanja su pokazala da djeca koja odrastaju uz minimalan ili nikakav tjelesni dodir s majkom u zapadnim kulturama kasnije mogu razviti hladniji i agresivniji stav.

S druge strane, djeca koja dolaze iz kultura koje preferiraju tjelesni kontakt, rastu uz učestali dodir roditelja, što smanjuje njihovu uznemirenost i donosi im utjehu. Takva djeca, prema istraživanjima, često su mirnija, brže razvijaju govorne i motoričke vještine u usporedbi s djecom iz zapadne Europe (Bašić, 2014). Razlike u međuljudskim odnosima također se mogu primijetiti u oblicima fizičkog kontakta. Na primjer, u Sjedinjenim Američkim Državama, ljudi su naučeni da se mogu rukovati sa gotovo svima i često koriste snažan stisak ruke kao znak pozdrava ili pristojnosti.

S druge strane, u većem dijelu istočne Europe, ljudi će se često poljubiti prilikom susreta s prijateljima. U Španjolskoj, međuljudski odnosi karakteriziraju česti zagrljaji, tapšanje po leđima i druge vrste tjelesnog dodira, posebno među pripadnicima istog spola. Španjolci su poznati po tome što se dodiruju puno više nego u drugim državama Europe. Ovi oblici tjelesnog kontakta izražavaju bliskost, toplinu i prijateljstvo među ljudima. S druge strane, u azijskoj kulturi pristup dodiru je obrnut u usporedbi s europskom. Azijske kulture ne vole pokazivati tjelesnu privrženost na javnom mjestu. Tapšanje po leđima i zagrljaji neće izazvati radost i uzbuđenje, već će često biti doživljeni kao odbijanje ili neprikladnost. U japanskom jeziku čak ne postoji posebna riječ za poljubac, već su koriste posuđenice poput "kisu" iz engleskog jezika kako bi opisali taj čin (Vujić et al., 2016). Ove razlike u izražavanju emocija i tjelesnom kontaktu odražavaju duboko ukorijenjene kulturne vrijednosti i norme koje oblikuju međuljudske odnose. Važno je razumjeti i poštivati te razlike prilikom komunikacije s ljudima iz različitih kultura kako bi se izbjegli nesporazumi ili uvrede.

Postoje četiri kategorije osobnog prostora u Americi u koristeći primjer Sjeverne Amerike. Prva kategorija je intimni prostor koji obuhvaća udaljenost do 45 cm. Ovaj prostor je rezerviran za bliske osobe s kojima imamo bliski fizički kontakt. Druga kategorija je ležerni-osobni prostor koji obuhvaća udaljenost od 45 do 120 cm. U većini slučajeva u ovom prostoru nema fizičkog kontakta, ali možemo razgovarati normalnim intenzitetom glasa bez brige da će doći do nesporazuma (Nedić, 2008). Treća kategorija je društvena udaljenost koja obuhvaća udaljenost od 120 do 360 cm. Ova udaljenost se smatra prihvatljivom za poslovne razgovore.

Četvrta kategorija je javna udaljenost koja se odnosi na udaljenost od 360 cm i više. Ova udaljenost se koristi u situacijama javnih izlaganja, gdje je potrebno održavati veću udaljenost između govornika i publike. Kulture poput Engleske, Sjedinjenih Američkih Država, Njemačke i Australije smatraju veću udaljenost prikladnom. Individualističke kulture su one u kojima pojedinac stavlja vlastiti interes ispred interesa grupe. U tim kulturama, pojedinac promatra grupe kao masu kojoj posvećuje minimalnu pažnju.

Kada se upoznaju novi ljudi, pripadnici individualističkih kultura obično se fokusiraju na zanimanje osobe, njezina postignuća i mjesto stanovanja. S druge strane, kolektivističke kulture poput Arapa, Južnoamerikanaca i Hispanoamerikanaca preferiraju manju udaljenost. U tim kulturama, grupa se promatra kao skup neovisnih pojedinaca sličnih jedni drugima. Cilj pojedinaca u kolektivističkim kulturama je pridonijeti grupi, a ne samo sebi kao individui. Kada se upoznaju novi ljudi, naglasak se stavlja na međuljudske odnose umjesto na postignuća sugovornika (Kumbier i Schulz von Thun, 2009).

Važno je napomenuti da ove kategorije i razlike u preferiranoj udaljenosti mogu varirati unutar pojedinih kultura, kao i među pojedincima unutar iste kulture. Društvene norme i preferencije mogu mijenjati tijekom vremena i pod utjecajem različitih čimbenika kao što su regionalne razlike, obrazovanje, doba, socioekonomski status i osobne preferencije. Ove podjele prostora i razlike u udaljenosti mogu imati važnu ulogu u međuljudskoj interakciji, osobito u komunikaciji i uspostavljanju odnosa. Razumijevanje tih kulturnih razlika može biti korisno pri međunarodnoj komunikaciji i interakciji s osobama različitih kultura. Važno je biti svjestan i poštovati različite kulturne norme kako bismo izbjegli nesporazume ili povrede osobnih granica drugih ljudi. Podjela osobnog prostora i preferirana udaljenost variraju ovisno o kulturi i pojedincima. Razumijevanje tih razlika može pridonijeti uspješnoj komunikaciji i međusobnom poštovanju u različitim kulturnim kontekstima.

## 6. ZAKLJUČAK

Neverbalna komunikacija ima ključnu ulogu u poslovnoj i društvenoj interakciji, oblikujući način na koji se ljudi percipiraju i razumiju. U ovom diplomskom radu istražili smo važnost neverbalne komunikacije u različitim kontekstima i utjecaj koji ima na uspješnost komunikacije. U poslovnom okruženju, neverbalna komunikacija može biti ključni faktor u izgradnji povjerenja, razumijevanju i uspostavljanju pozitivnih odnosa s klijentima, suradnicima i poslovnim partnerima. Pokazalo se da gestikulacija, izrazi lica, ton glasa i druge neverbalne komponente mogu pojačati ili umanjiti učinkovitost verbalne poruke.

Stoga je važno da poslovni profesionalci budu svjesni svog neverbalnog izraza i nauče pravilno koristiti neverbalne signale kako bi postigli željene rezultate u komunikaciji. U društvenim interakcijama, neverbalna komunikacija također igra važnu ulogu u izgradnji međuljudskih odnosa, izražavanju emocija i razumijevanju tijekom razgovora. Nekoliko aspekata neverbalne komunikacije, poput tjelesne orijentacije, dodira i ekspresije lica, može utjecati na način na koji se percipiramo i povezujemo s drugima. Svjesnost o tim neverbalnim signalima može nam pomoći da izražavamo svoje namjere i osjećaje na jasan i autentičan način.

Uz to, istraživanje nam je omogućilo da uočimo da se kulturološki kontekst i individualne preferencije također moraju uzeti u obzir prilikom analize neverbalne komunikacije. Geste, izrazi lica i drugi neverbalni signali mogu imati različita značenja u različitim kulturama i mogu se razumjeti na različite načine ovisno o pojedincima. Stoga je važno biti svjestan konteksta u kojem se odvija komunikacija i prilagoditi se potrebama i očekivanjima sugovornika. U zaključku, neverbalna komunikacija ima ključan utjecaj na poslovnu i društvenu interakciju. Svjesnost o vlastitom neverbalnom izražavanju i sposobnost čitanja neverbalnih signala drugih ljudi mogu poboljšati našu komunikaciju i olakšati izgradnju uspješnih odnosa. Stoga je važno ulagati vrijeme i napore u razumijevanje i primjenu neverbalne komunikacije kako bismo postali učinkoviti i prilagodljivi komunikatori.

U cilju poboljšanja neverbalne komunikacije, preporučuje se kontinuirano razvijati vještine čitanja i interpretacije neverbalnih signala. Ovo može uključivati promatranje i analizu gestikulacije, ekspresije lica, držanja tijela i drugih neverbalnih elemenata u različitim kontekstima. Također je korisno razumjeti kako neverbalni signali mogu varirati prema kulturi, spolu, dobi i drugim čimbenicima. U poslovnim okruženjima, preporučuje se strukturirana obuka o neverbalnoj komunikaciji za zaposlenike kako bi se osigurala njihova

svjesnost o vlastitom neverbalnom izražavanju i razumijevanju suptilnih neverbalnih signala koje drugi iskazuju. Također se preporučuje stvaranje otvorenog i podržavajućeg okruženja za komunikaciju, gdje se ljudi osjećaju ugodno izražavati svoje stavove i emocije. U društvenim interakcijama, važno je pružiti pažnju i aktivno slušati sugovornika, čime se pokazuje poštovanje i interes za njihove misli i osjećaje. Također je korisno prilagoditi svoj neverbalni izražaj prema situaciji i sugovorniku kako bismo uspostavili bolju povezanost i razumijevanje.

Konačno, treba istaknuti da su verbalna i neverbalna komunikacija međusobno povezane i zajedno grade cjelokupno iskustvo komunikacije. Integrirajući i usklađujući svoje verbalne i neverbalne poruke, možemo postići jasniju i učinkovitiju komunikaciju. Neverbalna komunikacija igra ključnu ulogu u poslovnoj i društvenoj interakciji. Razumijevanje i primjena neverbalnih signala mogu poboljšati kvalitetu komunikacije, izgradnju povjerenja i uspostavljanje uspješnih odnosa. Kontinuirano razvijanje vještina čitanja neverbalnih signala i prilagođavanje komunikacije kontekstu i sugovorniku bit će od ključne važnosti za postizanje uspjeha u različitim situacijama.



## LITERATURA

1. Bašić, M. (2014). Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije. *Magistra Iadertina*, 9(1), 55-70. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/137242> (Datum pristupa: 9.1.2019.)
2. Boyes, C. (2009). *Jezik tijela*. Zagreb: Kigen d.o.o.
3. Brown, S. G. (2002). *Umijeće čitanja lica*. Zagreb: Mozaik knjiga.
4. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada; Pučko otvoreno učilište.
5. Knapp, M.L., & Hall, J.A. (2010). *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
6. Kumbier, D., & Schulz von Thun, F. (2009). *Interkulturalna komunikacija: Metode, modeli, primjeri*. Zagreb: Erudita.
7. McDaniel, E., Porter, R., et al. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
8. Mesić, M. (2006). *Multikulturalizam: društveni i teorijski izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
9. Moskaljov, M.B. (2014). *Poruke bez riječi: Umijeće neverbalnog komuniciranja*. Zagreb: TIM press.
10. Nedić, D. (2008). *Poslovna komunikacija korak po korak*. Kragujevac.
11. Osredečki, E. (1989). *Kultura poslovnog komuniciranja*. Zagreb: Impresum.
12. Pease, A.B. (2008). *Velika škola govora tijela (3. izdanje)*. Zagreb: Mozaik knjiga.
13. Radić, I. (2016). *Bonton u poslovnim odnosima*. Present communications. Dostupno na: [http://www.davor-skrlec.eu/wpcontent/uploads/2016/06/Ivana\\_Radi%C4%87\\_Bonton\\_u\\_poslovnim\\_odnosima.pdf](http://www.davor-skrlec.eu/wpcontent/uploads/2016/06/Ivana_Radi%C4%87_Bonton_u_poslovnim_odnosima.pdf) (1.6.2023.).
14. Rijavec, M., & Miljković, D. (2002). *Neverbalna komunikacija: jezik koji svi govorimo*. Zagreb: IEP.
15. Rouse, M. J. i Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia.
16. Salak, T., & Carović, I. (2013). Neverbalna pismenost kao sastavnica međukulturne kompetencije. *Govor*, 30(1), 73-88. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/166024>.

17. Samovar, L., Porter, R., & McDaniel, E. (2013). *Komunikacija između kultura*, Jastrebarsko: Slap
18. Vujić, V., Ivaniš, M., et al. (2016). *Poslovna etika i multikultura*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.