

# Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju

---

Šimunović, Iva

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:162396>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

**Završni rad br. 89/PMM/2018**

## **Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju**

**Iva Šimunović, 1119/336**





# Sveučilište Sjever

Poslovanje i menadžment u medijima

Završni rad br. 89/PMM/2018

## Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju

**Student**

Iva Šimunović, 1119/336

**Mentor**

dr. sc. Ana Globočnik Žunac

Koprivnica, srpanj 2018. godine



## **Predgovor**

Srdačno se zahvaljujem mentorici dr. sc. Ani Globočnik Žunac jer mi je svojim znanjem i korisnim savjetima pomogla pri izradi završnoga rada.

Također zahvaljujem svim ostalim profesorima koji su mi svojim zalaganjem omogućili stjecanje znanja iz raznolikih područja.

Posebno se zahvaljujem svojim najbližima zbog njihove neizmjerne podrške tijekom čitavog školovanja.

## Sažetak

Temeljna svrha rada je utvrđivanje uloge i značaja neverbalne komunikacije u poslovnim organizacijama. Kvalitetna komunikacija je vrlo važan čimbenik u svakom segmentu poslovanja, stoga ju je potrebno staviti na prioritarno mjesto i posvetiti joj značajnu pažnju. Razvijanje vještina u svim komunikacijskim dijelovima omogućit će postizanje visokih razina performansi, te jačanje međuljudskih odnosa, što u konačnici dovodi do postizanja organizacijskih ciljeva.

Kroz rad su detaljno i pojedinačno razjašnjeni oblici neverbalnih signala u poslovnom okruženju, s naglaskom na važnost njihove uporabe. Također, obrađeno je korištenje signala na pravilan način koje će omogućiti napredovanje cjelokupne organizacije, ali i svakog pojedinca zasebno. Istraživanja na samom kraju rada potvrđuju prethodno navedena teorijska znanja. Drugim riječima, utvrđen je njihov istinski utjecaj na svakodnevno djelovanje organizacija, te u kojoj mjeri fizičke odrednice stvaraju temelj za odabir potencijalnih kandidata na razgovoru za posao.

**Ključne riječi:** stvaranje dojmova u komunikaciji, oblici neverbalnog komuniciranja, uporaba neverbalnih znakova, utjecaj okolinskih aspekata na komunikaciju

## Summary

Sole purpose of this paper is determining the role and meaning of nonverbal communication in business organizations. Communication quality is very important factor in every segment of business, so it is necessary to put it for a priority place and pay special attention to it. Developing skills in every aspect of stipulated area will allow high levels of performances, and strengthening interpersonal relations which in the end leads to achieving organisational goals.

Through the paper there are in detail and individually explained forms of nonverbal signals in business surroundings, which emphasize importance of their use. Also, the use of nonverbal signals in the right way is elaborated which will allow moving forward the whole organization, but also each individual individually. Researches in the end of the paper confirm previously given theory. In other words, their true impact was determined on everyday use in organizations, and in which degree physical determinants create foundation for the choosing of potential candidates on a job interview.

**Key words:** creating impressions during communication, nonverbal communication forms, the use of nonverbal signals, the influence of the environment on communication





# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Osnovne značajke neverbalne komunikacije .....	3
2.1.	Funkcije neverbalne komunikacije.....	4
2.2.	Interpretacija neverbalnih znakova .....	5
3.	Osnovna podjela skupina neverbalnih signala .....	6
3.1.	Fizičke značajke .....	6
3.1.1.	Položaj tijela.....	6
3.1.2.	Pokreti rukama .....	7
3.1.3.	Mimika.....	7
3.1.4.	Kontakt očima .....	8
3.1.5.	Odijevanje .....	9
3.2.	Značajke okruženja .....	10
3.2.1.	Prostorna komunikacija .....	10
3.2.2.	Vremenska komunikacija.....	11
3.3.	Parajezične značajke .....	11
4.	Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju.....	13
4.1.	Vажnost neverbalne komuunikacije u poslovnom okruženju.....	13
4.2.	Značaj razvijanja znanja i vještina neverbalne komunikacije .....	15
4.3.	Utjecaj neverbalne komunikacije na dominaciju i status .....	16
4.4.	Oblici neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju .....	18
4.4.1.	Položaj tijela.....	18
4.4.2.	Pokreti rukama .....	19
4.4.3.	Mimika i vizualna komunikacija .....	20
4.4.4.	Parajezik.....	21
4.4.5.	Prostor .....	21
4.4.6.	Rodne razlike obzirom na poslovno odijevanje.....	23
4.4.6.1.	Modni i drugi dekorativni dodatci .....	24
5.	Prikaz neverbalne komunikacije u poslovnim situacijama .....	25
5.1.	Neverbalna komunikacija na sastanku .....	25
5.2.	Neverbalna komunikacija na razgovoru za posao .....	26
5.3.	Neverbalna komunikacija organizacije prema vanjskim javnostima .....	26

6.	Rodne razlike u neverbalnoj ekspresiji u poslovanju .....	29
7.	Kulturološke razlike u poslovanju obzirom na neverbalne signale .....	30
8.	Prikaz istraživanja neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju.....	31
8.1.	Utjecaj neverbalne komunikacije na organizacije.....	31
8.2.	Spol i fizička atraktivnost kao odrednice procjene kandidata.....	33
9.	Zaključak.....	35
10.	Literatura.....	37

## 1. Uvod

Komunikacija je pojam čija se važnost i složenost često zanemaruju i ne shvaćaju u punom smislu. Jednako kao i kod ostalih aspekata u životu, potrebno joj se posvetiti, te konstantno učiti i razvijati znanje o istoj. U privatnom, ali i poslovnom životu javljaju se brojni oblici koji olakšavaju međusobno sporazumijevanje sugovornika. Komunikatori su često upoznati samo s usmenim i pismenim oblicima, dok o neverbalnim nemaju zavidnu količinu znanja. Neverbalna komunikacija se često smatra manje važnom, no jedna je od najvažnijih stavki na koju treba obratiti pozornost tijekom razgovora. Neverbalna ponašanja podrazumijevaju razne oblike svjesnog ili nesvjesnog činjenja i fizičkih karakteristika, koja ostavljaju utjecaj, te stvaraju dojmove okoline o pojedincu. Fizičke značajke vrlo često šalju poruku prije no što osoba progovori, te samim time imaju veliku važnost koje komunikatori često nisu dovoljno svjesni tijekom svakodnevnog privatnog i poslovnog života. S druge strane, javlja se i utjecaj okoline, odnosno određene značajke vremena i okruženja koje su vrlo često zanemarene zbog nedostatka znanja o istima.

Puni doživljaj poruke nije moguće uvidjeti bez promatranja i ispravnog tumačenja neverbalnih signala. Izgovorene riječi pružaju površnu informaciju koja se nadopunjava brojnim gestama i ponašanjima. Ukoliko izgovoreno i vizualno nisu u skladu, osobe su sklonije povjerovati gestama, zbog manje sposobnosti kontroliranja odnosno upravljanja tokom interakcije. U poslovanju je izrazito važno u potpunosti razumijeti sugovornike bez izgovorenih riječi, međusobno sporazumijevanje i odnosi će na taj način biti znatno jasniji. Radna mjesta koja zahtijevaju konstantnu interakciju unutar i izvan organizacije, posebice moraju imati razvijenu sposobnost prepoznavanja i razumijevanja neverbalnog ponašanja. Primjerice, menadžeri diljem svijeta moraju konstantno motivirati i poticati zaposlenike na shvaćanje važnosti svih oblika komunikacije, kako bi se u konačnici jednostavnije dostigao željeni uspjeh. Neovisno o vrsti poslovanja potrebno je spoznati važnost, a zatim i kvalitetno se educirati o neverbalnoj komunikaciji koja utječe na razvijanje smjera i postizanje ciljeva koje organizacije u budućnosti žele dostići.

U radu se najprije definira pojam neverbalne komunikacije, a u drugom dijelu se povezuje s poslovanjem i utjecajem koji ima na funkcioniranje organizacija. Prije osvrtnja na oblike, potrebno je najprije spoznati funkcije te interpretacije signala s kojima se moguće susresti.

Teorijski je pojašnjen način kroz koji ju je potrebno promatrati i koristiti tijekom odnosa sa sugovornicima. Zatim je provedena klasifikacija neverbalnog ponašanja, koja podrazumijeva navođenje i pojašnjavanje pojedinih oblika. Tijekom komunikacije potrebno se osvrnuti na sve aspekte kako bi se istinski razumio sadržaj prenesene poruke. Drugim riječima, potrebno je

obratiti pažnju na sve fizičke, te okolinske faktore koji upotpunjuju sami sadržaj. Također, sredstva poput glasa i teritorija odnosno međusobne udaljenosti, pod određenim okolnostima imaju znatan utjecaj na međusobne odnose i razumijevanje. Kada smo ustanovili osnovne oblike i njihova značenja, detaljno su pojašnjeni oblici i utjecaj na poslovno okruženje. Najprije je pojašnjena važnost njihove uporabe i edukacije osoblja, a nakon toga je svaki od oblika predstavljen u poslovnom svijetu. Utvrđene su i prednosti korištenja te načini poboljšanja kod svakoga pojedinca zasebno koji utječu na funkcioniranje odnosa unutar, ali i izvan organizacije. Također, navedene su i razlike u uporabi ovisno o spolu ili pak kulturi kojoj osoba pripada. Naposljetku su promotrena i razrađena istraživanja koja potkrepljuju teorijske navode u radu. Njima je prikazan utjecaj neverbalnih oblika komunikacije na osoblje odnosno njihova percepcija, a zatim i promatranje spola i fizičke atraktivnosti kao odrednica za odabir kandidata za posao.

Rad je namijenjen onima koji smatraju da im nedostaje znanja o neverbalnom ponašanju uopćeno, a posebice na radnim mjestima koja podrazumijevaju konstantnu internu i eksternu komunikaciju. Temeljni cilj je da osobe željne znanja o temi spoznaju koliko je značajno promatrati sugovornike na ispravan način, te se upoznati s pravilima neverbalnog ponašanja.

## 2. Osnovne značajke neverbalne komunikacije

Neverbalna komunikacija je široko definiran pojam, u najužem smislu podrazumijeva brojne oblike komunikacije porukama koje nisu izražene verbalnim putem. Predstavlja konstantnu komunikaciju s okolinom pomoću tijela. „Svrha neverbalne komunikacije je kodiranje ili izražavanje emocija, pokazivanje stavova, odražavanje osobina ličnosti i poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije.“ (Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M., 2005:136) Važno je razumjeti važnost sredstava koji prate govor i utječu na stvaranje stavova o ličnosti pojedinca. Vrlo je značajna, iako je često nesvjesna i zanemarena prilikom interakcije.

Neverbalna komunikacija može biti nelingvistička i paralingvistička. U nelingvističku spada sve što nije vezano uz sam govor poput tjelesnog stava, mimike i gestikulacije, izraza lica, blizine ili udaljenosti od sugovornika i sl. U paralingvističku ubrajamo sve ono što je karakteristično za sam govor poput načina na koji govorimo, tona govora, pauza u govoru, tona glasa i sl. (<https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/verbalna-i-neverbalna-komunikacija-u-poslovnom-kontekstu/>) Prilikom interakcije s drugima potrebno je dakle, održavati svjesnost o načinu na koji se nešto izgovara, te govoru tijela koji bi trebao pratiti izrečeno. Pri prvom susretu osobe dojam koji se stvara uvelike ovisi o govoru tijela i načinu govora, a manje o onome što je u konačnici izrečeno. Stoga je prilikom razgovora s drugom osobom osim samih riječi, pažnju potrebno usmjeriti na neverbalne znakove koji često otkrivaju znatno više informacija. „Govorom tijela šaljemo drugoj osobi poruku i prije nego što progovorimo ili čak onda kad ne pronalazimo riječi za ostvarenje verbalne komunikacije. Na taj način socijalnom okruženju šaljemo poruku o sebi.“ (Marot, 2005)

Prema Mehrabian A. (2009) verbalni znakovi se mogu definirati rječnikom i pravilima sintakse, no postoje samo nejasna objašnjenja značenja različitih neverbalnih ponašanja. Jednako tako, navodi da nema izričitih pravila za kodiranje i dekodiranje različitih paralingvističkih fenomena ili složenijih kombinacija verbalnog i neverbalnog ponašanja u kojem neverbalni elementi nisu imali značajan utjecaj na poruku. U određenim situacijama je vrlo teško sa sigurnošću utvrditi značaj određenih signala, zbog kompleksnosti koja ovisi o brojnim okolnim čimbenicima u komunikaciji.

Prema Čerepinko (2012) neverbalni komunikacijski kodovi podrazumijevaju: ambleme, ilustratore, izraze osjećaja, regulatore i adaptore. Amblemi su znakovi koji imaju jedinstveno značenje u određenoj kulturi, primjerice aplauz ili zvižduk koji prikazuju razinu naklonosti. Ilustratori služe za dodatno ilustriranje verbalne poruke, primjerice pokazivanje smjera ili odmahivanje glavom. Izraze osjećaja vezujemo uz određena emotivna odnosno psihološka stanja, poput smiješka ili zbuđenog izraza lica. Regulatori se kao što naziv govori, koriste za

regulaciju međusobne komunikacije, primjerice kontakt očima ili približavanje. Naposljetku, adaptori služe za prilagođavanje nastaloj situaciji poput, popravljanja naočala, češanja i sl.

Poznavanje i svjesno baratanje neverbalnim signalima omogućava uspješnije razumijevanje drugih te poboljšanje odnosa s vlastitom okolinom. Informacije prenesene riječima se moraju preklapati s onima koje nisu, odnosno potrebno je da budu u skladu jer može doći do grešaka u komunikacijskom kanalu.

## **2.1. Funkcije neverbalne komunikacije**

Izražavanje riječima često nije dovoljno za prenošenje poruke u pravom smislu, verbalnu poruku je moguće upotpuniti na brojne načine. Prema Rijavec i Miljković (2002) neverbalna komunikacija je obilježena s nekoliko glavnih funkcija. Prvenstveno služi za naglašavanje verbalne poruke, odnosno za jasno iskazivanje važnosti određene informacije govorom tijela. Primjerice, rukovoditelj organizacije na sastanku u ključnim trenucima postavlja ruke u položaj s spojenim jagodicama čime naglašava važnost izrečenog. Dakle, prilikom govora potrebno je svjesno rabiti određene kretnje koje će istaknuti najvažnije teze govora.

S druge strane, koristi se za izražavanje stavova prema osobi s kojom razgovaramo. Drugim riječima, kada se želi osobi pokazati da je manje vrijedna prema istoj ćemo nastupiti s višim tonom glasa te pogledom koji odaje nadmoć. Ljudi često gestama svjesno ili manje svjesno izražavaju mišljenje o okolini, bez prethodnog razvijanja verbalne komunikacije. Zamjena za verbalnu poruku je sljedeća funkcija, koristi se u situacijama kada se osobama jednostavnije izraziti pokretom. Primjerice u situacijama u kojima se odgovor izražava klimanjem glave, odmahivanjem rukama, slijeganjem ramena i sl.

Često se upotrebljava i u svrhu potvrđivanja izrečenog, odnosno svjesnim ili nesvjesnim pokretima koji skladno prate izgovoreno. Znakovi i stanke prilikom razgovora vrlo jasno mogu regulirati cjelokupni tok razgovora. Odnosno ispravnim upravljanjem vlastitim glasom i govorom, moguće je primjerice na poslovnom sastanku dati doznanja kada je red da druga osoba započne s svojim izlaganjem uzlaznom intonacijom koja postupno pada.

Naposljetku, Rijavec i Miljković (2002) navode da ukoliko se prethodno navedena dva oblika komunikacije međusobno ne preklapaju, okolina će u znatno većoj mjeri povjerovati znakovima nego riječima jer su pod manjom kontrolom govornika.

## **2.2. Interpretacija neverbalnih znakova**

Širom svijeta se razvijaju neverbalni signali koji omogućavaju jednostavnije sporazumijevanje. Razvijeni su brojni pokreti koji u svijetu imaju jednaka, ali vrlo često i različita značenja, o kojima će više biti rečeno u nastavku rada.

Točna interpretacija znakova je uspješnija ukoliko se osobe pridržavaju temeljnih pravila prilikom tumačenja istih. „Ono što vidite i čujete ne odražava ono što ljudi doista misle. Da biste stvari točno shvatili, morate se pridržavati triju osnovnih pravila. Pravilo 1. Kretnje tumačite u skupinama, Pravilo 2. Tražite podudarnosti, Pravilo 3. Geste tumačite u kontekstu. „ (A., B. Pease, 2008:31)

U prvom pravilu A. i B. Pease (2008) navode da se pažnja ne bi trebala usmjeravati na samo jednu upadljivu kretnju, nego na veći broj pokreta kako bi se sa sigurnošću otkrio razlog činjenja. Sljedeće pravilo se odnosi na važnost uočavanja povezanosti među pokretima i riječima, radi istinskog razmišljanja stavova. Posljednje se odnosi na potrebu razmatranja gesti u kontekstu jer ukoliko to nije slučaj, velika je vjerojatnost da će doći do krive procjene. Dakle, prije donošenja zaključka o značenjima znakova potrebno se osvrnuti na cjelokupan kontekst razgovora kako bi se izbjegle greške prilikom procjene.



### 3. Osnovna podjela skupina neverbalnih signala

U neverbalne signale ubrajamo različite skupine fizičkih i okolinskih aspekata. Fizičke značajke imaju snažan utjecaj na stvaranje dojmova u komunikaciji, te na same odnose koji proizlaze iz iste. Jednako tako, okolinski aspekti vrlo često prikazuju karakterne osobine ličnosti iako ih komunikatori u većini slučajeva nisu svjesni, odnosno ne pridaju im potrebnu količinu značaja.

#### 3.1. Fizičke značajke

Fizičke odnosno vizualne značajke šalju poruke čak i kada je osoba u tišini, imaju moć vrlo precizno okolini prikazati stavove, osjećaje i karakterne osobine pojedinca. Sugovornici promatranjem imaju mogućnost u određenoj mjeri upoznati osobu, prije no što s njome ostvare bilo kakav vid verbalne komunikacije.

##### 3.1.1. Položaj tijela

Položaj tijela podrazumijeva razne signale koji odaju ličnost i stavove osobe. Jednostavnije ih je promatrati u kombinaciji s ostalim neverbalnim signalima kako bi se sa sigurnošću mogao izvesti zaključak o stavovima promatrane osobe. Način na koji pojedinac stoji ili pak sjedi u velikoj mjeri pokazuje raspoloženje i stavove osobe u datom trenutku. Prema A. i B. Pease (2008) prilikom konverzacije moguće je razlikovati otvoreni i zatvoreni položaj tijela. Sugovornici će održavati otvoreni položaj tijela ukoliko imaju prijateljski stav prema drugoj osobi i istinski su zainteresirani za razgovor.



Slika 1 Otvoreni položaj tijela (Prema: Pease, A., B., Velika škola govora tijela, 2008.)

Međutim, ukoliko je jedna od osoba neprijateljski nastrojena, dolazi do stvaranja zatvorenog položaja u kojem samo jedna osoba izravno usmjerava cijelo tijelo prema drugoj odajući dojam agresivnosti.



*Slika 2 Zatvoreni položaj tijela (Prema: Pease, A., B., Velika škola govora tijela, 2008.)*

### **3.1.2. Pokreti rukama**

Važno je naglasiti značenje pokreta rukama jer se njima vrlo efikasno može shvatiti stav odnosno promišljanja druge osobe. „Gestovna ekspresija je proučavanje pokreta ruku u komunikaciji i odnosi se na ponašanja koja nemaju apsolutna značenja sama po sebi, već ih dobijaju u određenim kontekstima i odnosima.“ (Mandić T., 2003:83) Pružaju potporu govoru tijela te izrazima lica, često nisu svjesni te se koriste iz navike.

Primjerice, prekrižene ruke navode na neprijateljski odnosno negativan stav koji potencijalno može postati napadački. S druge strane, otvoreni dlanovi odaju iskrenost i dobre namjere. Gestikuliranje i naglašavanje verbalne poruke je pozitivno u određenoj mjeri, no ne treba pretjerivati i tako odvući pažnju od onoga što je u datom trenutku zaista bitno.

### **3.1.3. Mimika**

Lice je zasigurno vrlo važan element koji na razne načine utječe na funkcioniranje međusobne interakcije odavanjem emocija. „Na tuđim licima u stanju smo relativno točno prepoznati šest temeljnih emocija – iznenađenje, strah, ljutnju, gađenje, sreću i tugu. Kod ostalih emocija više nismo tako precizni i točni.“ (Rijavec, M., Miljković, D., 2002:32).



*Slika 3 Šest osnovnih emocija (Prema: Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R.M., Socijalna psihologija, 2005.)*

Ekspresije je s obzirom na složenost lica vrlo često teško istinski razumijeti, odnosno prepoznati što se krije iza određenog izraza. No, bez obzira na prethodno navedeno ispravnim proučavanjem moguće je uvidjeti stanje i razmišljanje osoba promatranjem pojedinih dijelova lica. U velikoj mjeri utječu na sveopći socijalni život pojedinaca, te ih se u određenoj mjeri može kontrolirati odnosno činiti „namještene“ izraze. Stoga je potrebno znati prepoznati u kojim situacijama se osobe skrivaju iza maske neutralnog lica, a u kojima zaista izražavaju vlastite osjećaje.

### **3.1.4. Kontakt očima**

Oči vrlo često prikazuju osjećaje koje sugovornici gaje tijekom razgovora. Signali očima uvelike ovise o okolnostima, pogled se ne bi trebao predugo zadržavati na ljudima s kojima nemamo blisku interakciju. „Što se smatra uobičajenim obrascem gledanja? Očito odgovor ovisi o pozadini i ličnostima sudionika, temi, obrascima gledanja druge osobe, predmetima od zajedničkog interesa u okolini i tako dalje.“ (Knapp, M.L., Hall, J.A., 2010:350)

Prema Škarić (2008) govornik i slušač gledanjem u oči izražavaju želju za komuniciranjem, dok gledanje kroz sugovornika poistovjećuje s nepoštovanjem i ignoriranjem. Sasvim je razumljivo da ukoliko sugovornik nije zainteresiran za temu neće dovoljno održavati kontakt očima, ali se to ne smije sa sigurnošću tvrditi jer skretanje pogleda također može označavati osobne karakteristike poput stidljivosti.

„Spuštenim pogledom šaljete poruku osobne nesigurnosti ili nelagode zbog odnosa sa sugovornikom, zbog teme o kojoj razgovarate ili zbog situacije u kojoj se trenutno nalazite. To možete učiniti i u situacijama kada vam se netko iznenada približi i uđe u vaš osobni prostor jer se u tom trenutku možete osjećati nelagodno i napadnuto.“ (Moskaljov, M.B., 2014:80) Dakle,

što je veća međusobna udaljenost osobe su sklonije u većoj mjeri održavati kontakt očima, jer bliskost stvara osjećaj pretjerane nepotrebne povezanosti.

Osim bliskosti i stavova koje sugovornici međusobno razmjenjuju, iz pogleda je moguće uvidjeti temeljne emocije prethodno navedene u facijalnim ekspresijama. S visokom razinom preciznošću je jednostavno uočiti unutarnje stanje osobe kratkim pogledom isključivo na oči sugovornika.

### **3.1.5. Odijevanje**

Odjeća je svakako element koji na prvi pogled uvelike utječe na dojam koji okolina stvara o pojedincu. Materijalan je element stoga se javlja pitanje koliko zaista utječe na uspjeh i prihvaćenost u društvu? Odgovor je vrlo jasan, pri prvom pogledu na određenu osobu stvaraju se stavovi o statusu i mnogim drugim pokazateljima ličnosti.

Prilikom upoznavanja nove osobe, često se prvenstveno uoči njen izgled i stil oblačenja, na temelju kojeg okolina stvara određene pretpostavke. Istraživanja pokazuju da se atraktivnije osobe procjenjuju kao toplije i otvorenije od manje atraktivnih osoba. S obzirom na to da se prvi dojam formira u prosjeku kroz 30 sekundi, za očekivat je da će ono što se prvo uoči utjecati na dojam koji pojedinac ostavlja. (<http://www.istrazime.com/socijalna-psihologija/zasto-se-ponekad-stvaraju-pogresni-dojmovi-o-drugim-ljudima/>)

Odijevanje je vrlo važno u kontekstu neverbalne komunikacije jer je čak i na većoj udaljenosti odmjerenjem moguće uočiti odjevenu kombinaciju, što dovodi do toga da će upravo ona biti zamijećena prije ostalih neverbalnih signala. „Zato ugledne institucije državne i nedržavne, a pogotovo javni mediji, izdvajaju znatna sredstva iz svog proračuna za namjene oblikovanja izgleda svojih predstavnika; više za to nego za njihovo govorničko školovanje.“ (Škarić I., 2008:186) Ljudi su u pravilu više naklonjeni osobama koje brinu o vanjskom izgledu jer ih smatraju profinjenijima i ozbiljnijima od onih koji su manje sređeni.

No, to naravno ne mora uvijek biti slučaj, svjedoci smo da na današnjici pojedini visokoobrazovani uspješni ljudi ne vode pretjeranu brigu o vanjskom izgledu jer ga smatraju manje važnim od onoga što mogu ponuditi okolini u kojoj djeluju. Izvrstan primjer za navedeno je svakako Steve Jobs kojega se uvijek moglo vidjeti u crnoj dolčeviti i trapericama, iako je nekima to bilo neshvatljivo on je uspio u vlastitom naumu da postane vizualno prepoznatljiv. Bez obzira na izuzetke, briga o vanjskom izgledu je vrlo važna ukoliko osoba brine o slici koju šalje okolini.

## **3.2. Značajke okruženja**

Okruženje u određenoj mjeri stvara podlogu za funkcioniranje verbalne komunikacije, drugim riječima o njemu ovisi način prikazivanja neverbalne. Moguće ga je promatrati s dva aspekta, prostorna komunikacija pojedinca s okolinom stvaranjem vlastitog teritorija te kroz ponašanje koje ovisi o okruženju u kojem se trenutno nalazi.

### **3.2.1. Prostorna komunikacija**

Za ljudska bića je karakteristično da već od malih nogu stvaraju zaseban prostor koji smatraju vlastitim. Veličina ovisi o ličnosti osobe te okruženju u kojem se nalazi. Karakterno zatvorenije osobe izrazito cijene ljude koji im se ne približavaju u velikoj mjeri, dok su ekstroverti oni koji u tome ne vide ništa nužno loše. Osobni prostor se sužava ukoliko je okruženje poznato, no znatno se povećava u nepoznatom društvu i okolini.

Prema A. i B. Pease (2008) osobni prostor se dijeli na četiri zasebne zone odnosno intimnu, osobnu, društvenu i javnu. U intimnu zonu je dopušten ulazak samo iznimno bliskim ljudima, a iznosi između 15 i 45 centimetara. Osobna zona je udaljenost koja se uglavnom održava s poznanicima te iznosi od 45 centimetara do 1,2 metra. Zatim, društvena zona se odnosi na ljude koje ne poznajemo te iznosi između 1,2 i 3,5 metara. Naposljetku, javna iznosi više od 3,5 metara, a podrazumijeva komuniciranje pojedinca s većom skupinom.

S druge strane, komunicirati je moguće na velikom broju različitih poznatih ili manje poznatih mjesta, u svijesti dolazi do stvaranja slike ponašanja koju stvaramo s određenim okruženjem. „Kada jednom okolinu percipiramo na određeni način, možemo ta opažanja ugraditi u poruke koje šaljemo. A kad su te poruke jednom poslone, način na koji druga osoba percipira tu okolinu je promjenjen. Na taj način mi utječemo na okolinu i okolina utječe na nas.“ (Knapp, M.L., Hall, J.A., 2010:111)

Dakako, u poznatom okruženju stvara se osjećaj privatnosti i povezanosti s prostorom što dovodi do ispoljavanja opuštenog odnosno neformalnog ponašanja sukladnog stvorenom ambijentu. S druge strane, primjerice na fakultetu se potrebno formalnije ponašati i poštovati pravila institucije u kojoj se nalazimo. U poslovnom okruženju je prostor uvelike povezan s pozicijom na kojoj se osoba nalazi, odnosno što je na višoj poziciji prostor će u većini slučajeva biti prostraniji i uređeniji. Iako se na prvi pogled ne mora nužno uvidjeti da okruženje utječe na način komuniciranja, moguće je zaključiti da utječe na ponašanje i poruke koje ljudi jedni drugima odašilju ovisno o okruženju u kojem se nalaze.

### **3.2.2. Vremenska komunikacija**

Promatranje uporabe vremena se rijetko smatra pokazateljem ličnosti osobe, iako zaista može odašiljati drugima poruke. Primjerice, kašnjenje se smatra osobinom neorganiziranih i neozbiljnih ljudi koji ne poštuju tuđe vrijeme. Također, obavljanje obaveza na vrijeme je karakteristično za one koji su odgovorni i savjesni. „Kad ocjenjujemo svoje socijalne kontakte, četiri su temeljna načina na koje promatramo vrijeme:

1. kao mjesto događaja
2. kao trajanje događaja
3. kao interval među događajima
4. kao raspoređenost događaja

Kada bolje upoznamo podražaje iz okoline i uvjete koji aktiviraju ove percepcije vremena, možemo se tim znanjem koristiti za konstruiranje situacija koje će slati poruke o vremenu kakve želimo.“ (Knapp, M.L., Hall, J.A., 2010:115) Važno je dakle spoznati da uporaba vremena u određenoj mjeri utječe na dojam koji okolina stvara i u skladu s kojim se ponaša prema pojedincu.

### **3.3. Parajezične značajke**

Prilikom izgovaranja riječi pažnju je osim glasa potrebno usmjeriti i na razne popratne znakove povezane uz sami glas, skupni naziv za iste je parajezik. „Parajezik su glasovi (osim riječi) i pauze u govoru. To mogu biti visina, volumen (glasno ili tiho); intenzitet, tvrdoća, odnosno sve što podrazumijevamo pod „tonom glasa“. Komponente parajezika su i upadice kao što je „hmm“ te tihe pauze, zapinjanje u govoru i mucanje.“ (Rouse, M.J., S., 2005:48) Temelj i razumijevanje određene informacije uvelike ovise o načinu na koji je nešto rečeno. Drugim riječima, vrlo je jednostavno na temelju glasa zaključiti o trenutnim emocijama i karakternim osobinama pojedinca.

Glasne osobe koje govore skladnim tokom doimaju se samouvjerenima, jednako tako, tihe osobe koje govore laganim intenzitetom smatraju se zatvorenijima. Navedeno ne mora nužno biti slučaj, no u društvu su se razvili stereotipi koji nameću upravo takvo mišljenje.

Uz određene karakteristike glasa često se povezuje stav ili osjećaj koji osoba gaji u datom trenutku. Glasan i brz govor najčešće označava ljutnju, dok se tih i spor povezuje s tugom. Pozitivne emocije poput sreće i entuzijazma odlikuje glasan i visok ton glasa. Primjera je mnogo, ali je potrebno napomenuti da pretpostavke ne moraju uvijek biti u potpunosti točne stoga je potrebno obačati pažnju na facijalne ekspresije te ostale oblike govora tijela.

Također, glas je učinkovito sredstvo prikazivanja brojnih drugih karakteristika osobe. „Na temelju glasa zaključujemo o spolu i dobi osobe, o njezinoj privlačnosti, socijalnom sloju kojem pripada kao i o obrazovanju koje ima. Također procjenjujemo što je osoba po zanimanju, da li da joj vjerujemo ili ne, te na kraju da li nam se sviđa ili nam je antipatična.“ (Rijavec, M., Miljković, D., 2002: 45) Prilikom formalnih, ali i svakodnevnih neformalnih razgovora potrebno je pripaziti na boju i ton glasa, kako bi se izbjeglo pogrešno shvaćanje izgovorenoga.

## **4. Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju**

Kvalitetna poslovna komunikacija zaposlenika uopćeno, te organizacije s vanjskim javnostima uvelike stvara podlogu za ostvarenje misije i vizije organizacije. Stoga joj se potrebno posvetiti i raditi na konstantnom poboljšanju svih oblika koji se pojavljuju. Važno je razumjeti da ono što nije izgovoreno ima jednaku, a ponekad i snažniju vrijednost nego izgovoreno.

### **4.1. Važnost neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju**

Učinkovita komunikacija u organizacijama predstavlja temelj za uspjeh i stvaranje konkurentske prednosti na tržišnom nebu. Željeni rezultati se ostvaruju isključivo ukoliko ljudski resursi međusobno održavaju kvalitetan odnos na svim razinama poslovanja. Zbog toga je nužno da zaposlenici budu upoznati sa svim oblicima. Prema Globočnik Žunac et al. (2018) sve je naglašenija potreba za odgovarajućim obrazovanjem u smjeru razvijanja komunikativnog znanja i komunikacijskih vještina, prvenstveno za menadžment u organizacijama, ali i za sve ostale sudionike u internoj poslovnoj komunikaciji. Suvremena komunikacija se neprestano razvija, stoga vještine unutarnje poslovne komunikacije, posebice interpersonalne, moraju zauzeti važno mjesto s ciljem kontinuiranog razvoja i poboljšanja.

Kada je riječ o komuniciranju u poslovnom svijetu podjela obuhvaća usmenu, pismenu i neverbalnu. Prema Robbins i Judge (2009) prednosti usmene komunikacije su brzina i povratne informacije, time se smanjuje mogućnost nastanka nesporazuma. S druge strane, navode da je prednost pismene mogućnost provjere te prilagođavanja oblika poruke na željeni način prije odašiljanja. Naposljetku, neverbalna obuhvaća brojne elemente koje nije moguće izreći ili napisati. Izuzetno je važna i utjecajna, jer o njoj uvelike ovisi uspješnost dva prethodno navedena oblika.

U poslovnom okruženju su usmena i pisana standardan dio svakodnevice zaposlenika, samim time im se pruža velika pozornost, dok je neverbalna često nesvjesno zanemarena. S druge strane, postoje ljudi koji brinu o vlastitom imidžu u poslovnom svijetu te se u skladu s njime ponašaju. Prema Burgoon et. al. (2016) mnoga neverbalna ponašanja su s namjerom manipulativna, odnosno neka od njih se koriste u u svrhu obmane. Osobe koje brinu o slici koju šalju savjesno rade na susprezanju ponašanja koja će stvoriti loš dojam o njima.

“U poslovnome svijetu postajemo odgovorni za način kako druge uspjevamo uvjeriti, poučiti ili jednostavno s njima raditi. Uspjeh ćemo postići s pomoću razumijevanja i učinkovitoga korištenja najboljega načina verbalnoga i neverbalnoga komuniciranja. Upravo zato što u



poslovnome okruženju najveći dio ili pozitivnih ili negativnih reakcija okoline dolazi upravo iz neverbalnih izvora kao što su odjeća, izgled, glas, ponašanje, naučiti čitati i koristiti neverbalne komunikacijske komponente u poslu postaje jako važno.” (Žitinski, 2010:96) Zaposlenik ima mogućnost postići potpunu poslovnu uspješnost, ukoliko efikasno djelovanje potvrđuje vanjskim izgledom i govorom tijela. Primjerice, vrlo inteligentna osoba koja svojim neurednim izgledom ne odaje povjerenje neće moći prikazati organizaciju u najboljem mogućem svjetlu. Jednako tako, riječi koje izgovara u svakom trenutku moraju biti u skladu s cjelokupnim govorom tijela jer ukoliko je suprotno postiže se negativan efekt. Dakle, prilikom primjerice sklapanja ugovora izrazi lica i pokreti bi trebali biti iskreni te ozbiljni. Osoba s druge strane mora dobiti dojam da će suradnja teći po planu stoga nije poželjno izbjegavati kontakt očima, odavati znakove nervoze i sl.

Također, način govora i glas imaju važnu ulogu jer odaju emocije koje se povremeno žele prikriti. Rijetko tko će povjerovati osobi koja potvrdno odgovori na upućenu naredbu ljutitim glasom da će kvalitetno odraditi poslovni zadatak u zadanom roku. Jedan od primjera za navedeno je svakako posao prodavača koji zahtijeva konstantnu interakciju s potencijalnim potrošačima. „Jedino vježba i koncentracija omogućavaju talentiranom prodavaču da prema van pokazuje mirnoću, istodobno ulažući velike napore iskorištavanjem vremena neprestano se krećući prema logičnom i profitabilnom cilju.“ (Poon Teng Fat, J., 1998) Djelatnici koji obavljaju navedenu vrstu posla moraju razumijeti i prilagođavati neverbalne znakove okolnostima.

Razumijevanje važnosti i ispravno korištenje neverbalnih znakova stvorit će veću povezanost među zaposlenicima te uspješnije poslovanje s okolinom, što u konačnici dovodi do stvaranja profita povezanog s zadovoljstvom. Poslovni zadatci se jednostavnije rješavaju zbog mogućnosti shvaćanja signala drugih i kontroliranja situacije u svakom trenutku. Prednosti je moguće promatrati iz dva vida odnosno svjesno korištenje u interakciji, te jednostavnije razumijevanje poslovnih suradnika i klijenata. Mnogi neverbalni znakovi prethodno navedeni u radu stvaraju dojam sigurne i povjerljive osobe, što je svakako pozitivno u poslovnom svijetu.

Držanje i pokreti tijela koji utječu na stvaranje uvjerljivosti i u konačnici uspostavljanja boljih odnosa ostavljaju jak dojam na potencijalnog ili postojećeg klijenta. Uspješno baratanje neverbalnim signalima pruža mogućnost stvaranja pozitivnih stavova o pojedincu koji ne predstavlja samo sebe nego čitavu organizaciju. Stav koji se stvori prilikom prvog kontakta se teško mijenja stoga se potrebno potruditi za uspostavljanje veze između verbalnog i neverbalnog.

S druge strane, jednako važna je sposobnost shvaćanja sugovornika koja ima utjecaj na stvaranje čvršćih odnosa u svim formalnim prilikama. Čitanje ponašanja drugoga uvelike pomaže pri brojnim situacijama, jedan od primjera je svakako razgovor za posao na kojem je

moguće jednostavnije donijeti odluku o najboljem odabiru za određeno radno mjesto. Karakteristike ličnosti je u određenoj mjeri moguće utvrditi prema kretnjama i izrazima lica, koji često otkrivaju više od riječi. Također, prilikom razgovora s partnerima jednostavnije je razumijeti što on zapravo misli, te što namjerava postići suradnjom odnosno da li je ono što izgovara istinito.

Osoba koja je upoznata s svim vidovima komunikacije će uspješnije djelovati samostalno, ali i u grupama. Odnosi među radnim kolegama će ojačati ukoliko se međusobno razumiju u potpunosti, odnosno ukoliko bez detaljnog pojašnjavanja razumiju stavove i osjećaje drugoga. Rukovoditelji bi dakako trebali biti upoznati u potpunosti s neverbalnim ponašanjem, jer moraju znati kako na pravilan način utjecati na druge i motivirati ih na postizanje maksimuma. Otvorenost i iskrenost koje su u skladu s cjelokupnim govorom tijela ključ su za kvalitetno poslovanje.

## **4.2. Značaj razvijanja znanja i vještina neverbalne komunikacije**

Poboljšanje neverbalnog ponašanja stvara mogućnost razvijanja osobina ličnosti više razine. Izražavanje riječima često nije dovoljno, ako se svakodnevni razgovori žele učiniti razumljivijima i kvalitetnijima poželjno se koristiti i tijelom. “Najveći dio naše sposobnosti slanja i primanja neverbalnih signala proizlazi iz “praktičnog iskustva” – pri čemu je praksa proces svakodnevnog življenja. Ukratko, svoje neverbalne vještine naučimo (ne uvijek svjesno) oponašanjem i mijenjanjem sebe po uzoru na druge, te prilagodbom svojih reakcija primjerima, povratnim informacijama i savjetima koje dobivamo od drugih.” (Knapp, M.L., Hall, J.A., 2010:73) Za postizanje uspjeha je potrebna samokontrola, ali i razumijevanje reakcija drugih.

Povratne informacije se moraju pomno promatrati, te stvarati širu sliku odnosno uzeti u obzir sve okolinske utjecaje prenešene poruke. “Kada slušate, obavezno obratite pozornost na neverbalne znakove koje šalje sugovornik. Pojačavaju li oni izgovorene riječi ili im proturječe?” (Bovee, C.L., Thill, J.V., 2012:53)

Razumijevanje važnosti prikladnog govora tijela je prvi korak u ostvarenju cilja odnosno poboljšanja istoga. Potrebno je uistinu shvatiti da utječe na način na koji se drugi ophode prema nama. Drugim riječima, na njihove stavove i donošenje zaključaka o nama, našim trenutnim osjećajima, željama i sl. Na samom početku procesa poboljšanja javlja se mogućnosti dolaska do krivih procijena, zbog toga znakove treba tumačiti s određenom dozom opreznosti. Primjerice, ukoliko osoba česti ponavlja određeni pokret koji ukazuje na iskrivljavanje istine, velika je vjerojatnost da to zaista jest tako. S druge strane, određeni pokreti koje vezujemo uz laganje čest koriste nesigurne i stidljive osobe. Iz navedenog je moguće zaključiti da ne treba suditi osobi

prije nego što se sa sigurnošću utvrde potencijalni razlozi zbog kojih joj govor tijela ukazuje na određeni stav ili emociju.

Unapređenje govora tijela povećava mogućnost ostvarenja želja i potreba osobe, te prezentiranje okolini na željeni način. Načini su raznoliki i brojni, a u nastavku slijedi šest oblika prikladnog govora tijela iz knjige “Velika škola govora tijela”.

“Šest tajni privlačnog govora tijela:

Lice: neka ne bude ukočeno, a smiješak neka postane dio vašeg uobičajenog repertoara. Obavezno se smijte otvorenih usta.

Geste: budite izražajni, ali nemojte pretjerivati. Prsti neka vam budu sklopljeni dok gestikulirate, ruke ispod razine brade, a izbjegavajte prekrížene ruke ili noge.

Geste glavom: triput kimnite dok pričate, nagnite glavu dok slušate. Brada gore.

Kontakt očima: gledajte u oči tako dugo koliko osjećate da je svima ugodno. Osim ako je kulturološki gledanje u oči strogo zabranjeno, ljudi koji gledaju u oči djeluju vjerodostojnije od onih koji to ne čine.

Držanje: nagnite se naprijed dok slušate, stojite uspravno dok stojite.

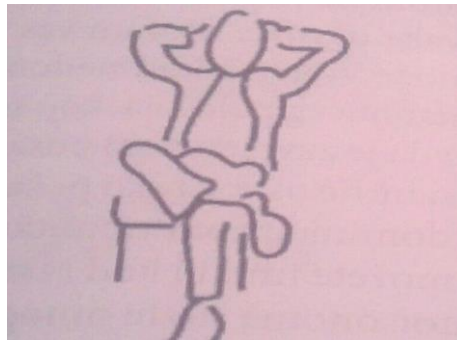
Teritorij: stanite toliko blizu drugoj osobi da se osjećate ugodno. Odstupi li druga osobe, nemojte previše prilaziti.

Zrcaljenje: suptilno zrcalite govor tijela drugih ljudi.” (Pease, A., B., 2008:368)

Zaključno, svjesnost o svim oblicima neverbalne komunikacije vlastite ličnosti i okoline smanjit će mogućnost nastanka nesporazuma te povećati međusobno razumijevanje. Navedeno dovodi do stvaranja jasnijih i bližih odnosa. Usklađivanje verbalne i neverbalne komunikacije stvara temelje uspješnog privatnog i poslovnog života, stoga je svakodnevno potrebno djelovati ka smjeru poboljšanja.

### **4.3. Utjecaj neverbalne komunikacije na dominaciju i status**

Na ponašanje u poslovnom okruženju, uvelike mogu utjecati razlike u društvenom statusu te samouvjerenosti sugovornika. Osoba na višem položaju se osjeća, a samim time i ponaša opuštenije jer je svjesna vlastite nadomoći nad drugima. Vrlo rijetko će se služiti gestama koje odaju znakove nervoze i nesigurnosti poput prekrížene ruku na prsima. Cjelokupni stav tijela i pokreti su samouvjereni, u svakom trenutku odaju važnost ličnosti u odnosu na ostale u prostoriji. S druge strane, stav tijela podređenoga je u većini slučajeva napet istodobno odajući poštovanje prema sugovorniku. „Nadređeni će u razgovoru s podređenim imati relaksirano i ekspanzivno držanje (npr. nagnjanje na naslon stolice), dok će podređeni nesvjesno ili svjesno signalizirati svoj (niži) status uspravnim položajem tijela i pažljivim slušanjem.“ (Fox, 2001:71)



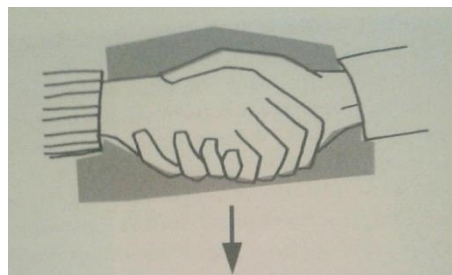
*Slika 4 Položaj dominacije (Prema: Moskaljov, B.M., Poruke bez riječi : Umijeće neverbalnog komuniciranja, 2014.)*

Također, prilikom prvog kontakta podređeni je često nesiguran, prekrížene ruke na prsima stvaraju osjećaj zaštite odnosno sigurnosti. Potrebno je pripaziti na navedenu gestu jer se zatvoren položaj tijela smatra negativnim, odnosno šalje poruku neodobravanja onoga što druga strana izgovara.

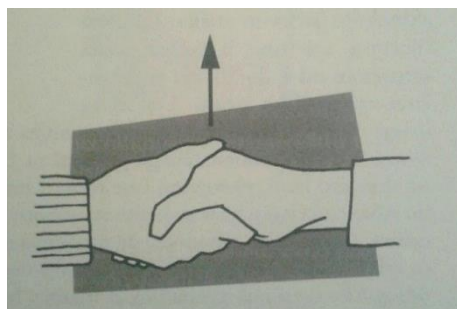


*Slika 5 Negativan položaj (Prema: Moskaljov, B.M., Poruke bez riječi : Umijeće neverbalnog komuniciranja, 2014.)*

Dominatne osobe pozornost pridaju rukovanju i pokretima dlanova kojima često drugima poručuju koliko su važniji od njih. Prema A. i B. Pease (2008) moguće je razlikovati dominantno i pokorno rukovanje. Dlan usmjeren prema dolje prilikom rukovanja šalje poruku za željom da se u konverzaciji posjeduje glavna uloga. S druge strane, pružanje dlana drugome na način da je dlan okrenut prema gore označava prepuštanje kontrole drugome.



*Slika 6 Dominantno rukovanje (Prema: Pease, A., B., Velika škola govora tijela, 2008.)*



*Slika 7 Pokorno rukovanje (Prema: Pease, A., B., Velika škola govora tijela, 2008.)*

Većina poslovnih ljudi smatra da moraju biti suviše ozbiljni ukoliko žele dokazati da su istinski profesionalci te da uvijek imaju kontrolu nad cjelokupnom situacijom. No, to ne mora uvijek biti slučaj, uspješnost će se jednostavnije postići ugodnijim pristupom prema drugima u okolini. Osmijeh ne mora biti predug, najbitnije je da je spontan i da odaje iskrenost. Želja za poslovnom suradnjom će biti znatno veća ukoliko se uspješno poslovanje poveže s kvalitetnim međuljudskim odnosima.

#### **4.4. Oblici neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju**

U poslovnoj okolini se javljaju brojni oblici neverbalnih signala koji na različite načine utječu na funkcioniranje i uspješnost zaposlenika te same organizacije. Uz pravilno korištenje jačaju odnose i razumijevanje na svim razinama poslovanja.

##### **4.4.1. Položaj tijela**

Položaj tijela je poželjno promatrati u kombinaciji s ostalim neverbalnim signalima, jer se na taj način jednostavnije određuje njegovo značenje. Prilikom interakcije u poslovnom svijetu zaposlenici će imati drugačiji položaj tijela ovisno o odnosu s drugima te njihovom statusu. Dakle, ukoliko su u konverzaciji s zaposlenikom koji se nalazi na jednakoj razini poslovanja s kojim su pritom u korektnim odnosima položaj tijela će biti otvoren. Time dokazuju da osim formalne komunikacije održavaju prijateljski kontakt te da ne osjećaju neugodu. S druge strane, nadređeni često samoinicijativno zauzimaju zatvoreni položaj odnosno izravno usmjeravaju cijelo tijelo prema zaposleniku. Na taj način šalju poruku da imaju primarnu ulogu u konverzaciji te da ih je potrebno slušati s potpunom pozornošću.

Tijelo šalje poruke i prilikom sjedenja, ukoliko su dva zaposlenika u dobrim odnosima tijela će okrenuti jedno prema drugome i neće održavati preveliku udaljenost. No, ukoliko nisu u dobrim odnosima neće sjesti previše blizu. „Preporučuje se uspravan položaj tijela i prikladne

geste koje nadopunjuju verbalnu poruku. Izbjegavati, pak, valja klonuo, ovješeni položaj tijela ili ležanje u stolici.“ (Fox, 2001:72)

Položaj tijela mora biti u skladu s ostalim neverbalnim znakovima jer ukoliko nije može doći do pogrešnog percipiranja želja osobe od strane sugovornika. Potrebno je održavati usmjerenost na sugovornika, ramena i držanje glave bi trebalo biti uspravno. (<http://www.libertas.hr/za-studente/poslovna-komunikacija-sto-govor-tijela-otkriva-o-vama/>) Potrebno je stvoriti osjećaj zainteresiranosti i želje za razgovorom usmjerenjem tijela ka njemu.

Tijelo se mora što je moguće više uskladiti s osobom u mjeri u kojoj njena ličnost i status to dozvoljavaju. Drugim riječima, ako se razgovor odvija među zaposlenicima položaj je potrebno uskladiti da bude gotovo jednak. S druge strane, prilikom razgovora s nadređenim nije se poželjno približavati previše, naginjati prema njemu i sl.

#### **4.4.2. Pokreti rukama**

Pokreti rukama omogućavaju stvaranje velikog broja gesti koje je moguće shvatiti na brojne načine. A. Pease (1991) navodi nekoliko temeljnih pokreta šakom i rukama na koje je potrebno obratiti pozornost prilikom konverzacije.

Trljanje dlanova se koristi u situacijama u kojima osobe imaju pozitivna očekivanja odnosno ishode. U poslovanju je to najčešće slučaj kada nadređeni prilikom ostvarenja pozitivnog poslovnog rezultata dlanovima označava vlastito zadovoljstvo. Također, trgovci koji žele prodati proizvod kupcu, čine navedenu kretnju kako bi druga strana dobila dojam da su spremni riješiti njihov problem.

Zatim, trljanje palca i prsta opisuje kao pokret koji označava očekivanje novčanog dobitka, često ju koriste trgovci kada kupca uvjeravaju da će uštedjeti određeni postotak ukoliko posluju baš s njima. Gesta je neprofesionalna i potrebno ju je izbjegavati prilikom poslovnih pregovora.

Sklopljene ruke s isprepletenim prstima imaju razna značenja ovisno o situacijskom kontekstu, ukoliko se osoba doima sretnom i smirenom može predstavljati znak sigurnosti i povjerenja. No, ako sklopljene ruke drži u donjem položaju to znači da ima neprijateljski i negativan stav.

Ruke spojene s jagodicama je gesta koju često koriste samouvjerene ličnosti koje time odaju svoju samopouzdanost. Često se koriste u poslovanju kada rukovoditelj daje naredbu zaposlenicima, signalizirajući da je on sveznalica te da ga ostali moraju poslušati.

Čvrsto držanje određenih dijelova ruke, odnosno šake, ruke te ručnog zgloba je sljedeća gesta koju A. Pease (1991) navodi. Ruke na leđima u navedenim položajima često koriste osobe na višem položaju koji time pokazuju naglašavaju svoj status. Primjerice, rukovoditelj koji

ocjenjuje uspješnost provedenog poslovnog zadatka često zauzima ovaj stav kojim dokazuje autoritet nad ostalima. Naposljetku, isticanje palca označava snažan karakter ličnosti odnosno dominaciju. Također ga vrlo često koriste rukovoditelji prilikom komunikacije, kada žele ostalima u njihovom prisustvu dokazati da je njihovo mišljenje najvažnije.

#### **4.4.3. Mimika i vizualna komunikacija**

Facijalne ekspresije odražavaju trenutne osjećaje i stavove sugovornika u razgovoru. U poslovnom životu je potrebno u svakom trenutku biti svjestan ekspresija koje ispoljavanjem utječu na uspješnost poslovnih pregovora. Ovisno o vrsti poslovanja značaj izraza lica postaje jači odnosno slabiji. Primjerice, većina ljudi će radije kupiti proizvod od nasmiješene osobe koja zrači pozitivnom energijom nego od nekoga tko je namršten i nepristupačan. Jednako tako, prilikom sklapanja ugovora će razina želje za sklapanjem istoga biti znatno veća ukoliko partner svojim govorom i licem iskazuje pouzdanost te iskrenost.

S druge strane, poslovi u kojima nema izravne interakcije s potencijalnim potrošačima podrazumijevaju ispravnu komunikaciju licem s kolegama na radnom mjestu. Izrazi lica moraju biti u skladu s govorom ukoliko se želi postići pozitivna radna atmosfera.

Komunikacija prilikom prezentiranja poslovnih ideja u radnom prostoru ili izvan istoga uvelike ovisi o komunikaciji pogledom. Nakon početnog upoznavanja s prostorijom poželjno je pogledati u svakog od nazočnih, time se u svakome stvara osjećaj pripadnosti i važnosti. Ne treba se dulje zadržavati pogled ni na kome posebno jer bi to moglo uznemiriti slušatelje i omesti prezentera. (<https://www.moj-posao.net/Vijest/62103/Tehnike-uspjesne-prezentacije-drugi-dio/6/>)

Rukovoditelji na sastancima prilikom izlaganja prate ponašanje publike i s obzirom na povratne reakcije uviđaju kako su prihvaćene izložene ideje. Komunikacija očima nije bezazlena te je na određenim funkcijama poželjno uvježbati njeno pravilno razumijevanje. Vrsta pogleda se mijenja ovisno o odnosu s sugovornikom odnosno stupnju formalnosti. Dakako da ne smije biti isti prilikom formalne i neformalne komunikacije. „Kada vodite poslovni razgovor zamislite da na sugovornikovu čelu postoji trokut. Usmjeravajući pogled na to područje, stvarate atmosferu ozbiljnosti i sugovornik će osjetiti da imate poslovnog duha. Ako uspijete pogled zadržati iznad linije sugovornikovih očiju, uspjete održati kontrolu u međusobnom odnosu.“ (Pease, 1991:112) Također, Moskaljov (2014) navodi da nije provokativan, te da ne zadire u privatnost što je svakako poželjno u poslovnom okruženju.

Najpoželjnije se pridržavati određenih pravila kada je riječ o kontaktu očima u poslovnom okruženju: u pregovorima bi se trebale izbjegavati tamne naočale, obično podređena osoba prva

sklanja pogled, dugim gledanjem u oči moguće je suptilno iskazati neslaganje, pojačano treptanje, lutanje pogleda te pogled iskosa je potrebno izbjegavati. ([http://www.razvojkarijere.com/media/files/Neverbalna\\_komunikacija1.pdf](http://www.razvojkarijere.com/media/files/Neverbalna_komunikacija1.pdf)) Navedene kretnje očima je potrebno izbjegavati da u konačnici ne bi došlo do pogrešnog shvaćanja poruke od strane poslovnog partnera.

#### **4.4.4. Parajezik**

Boja i ton glasa utječu na dojam koji stvara slušatelj prilikom razgovora, u poslovanju su često pokazatelji ličnosti osobe. Monoton govor s puno zastajkivanja karakterističan je za zaposlenike koji nemaju čvrst karakter i nesigurni su u vlastitu sposobnost ostvarivanja dobivenog zadatka. S druge strane, jasan i brži govor se vezuje uz sposobne osobe koje s lakoćom rješavaju probleme. Potrebno je što manje koristiti “poštalice” i ne oklijevati prilikom govora jer je to često znak neiskrenosti i nervoze. “Zaposlenik s napetim glasom može biti shvaćen da je pod pritiskom ili da ima teškoća oko rukovanja teretom. Ljudi koji su nesigurni u sebe mogu početi mucati, zastajkivati ili često presijecati vlastitu rečenicu. Isto tako mogu koristiti beznačajne fraze kako bi popunili zvučnu prazninu.” (Žitinski, 2010:101) Boja glasa i brzina govora nisu jednako važni na svim poslovima, dakako da su bitniji faktori na radnim mjestima na kojima se konstantno odvija komunikacija s manjom ili većom skupinom ljudi. Primjerice, televizijski voditelj mora voditi računa o visini tona, brzini kojom govori, boji glasa, naglasku te mnogim drugim znakovima koji utječu na krajnju uvjerljivost prenesene poruke.

Jednako tako, radijski spikeri se odabiru ovisno o pravilnosti i stupnju obrazovanja u području dikcije i artikulacije. HRT ih zapošljava na temelju provedene audicije u kojoj ocjenjuju boja glasa, primjerenost artikulacije, zadovoljavajuće izgovaranje suglasnika i slično. (<https://obljetnica.hrt.hr/glasovi-vremena/prica-o-spikerima/>) Glas je jedino sredstvo kojim se služe stoga je potrebno da sve vezano uz njega bude dovedeno do savršenstva.

Također, brojna druga zanimanja koja svakodnevno održavaju razgovore moraju pripaziti na boju i intenzitet govora. „Trgovci, radijski spikeri i televizijski voditelji, recepcionari, odvjetnici i mnogi drugi pokušavaju oponašati duboke tonove glasa koje doživljavaju sofisticiranijima, privlačnijima, seksipilnijima ili muževnijima od visokoga glasa.“ (Knapp, M.L., Hall, J.A., 2010:387)



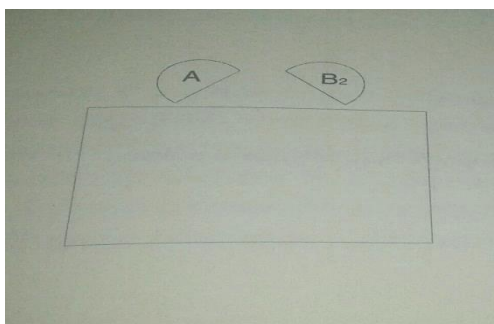
#### 4.4.5. Prostor

Prostor je neverbalan element koji ima utjecaj na bliskost odnosa među suradnicima u poslovanju. Uobičajeno je da se zaposlenici u većoj mjeri povezuju i stvaraju uspješniju neformalnu komunikaciju unutar istoga ureda nego s ostalima. „Zaposlenici u istoj prostoriji radije razgovaraju međusobno, nego s kolegama u drugoj prostoriji radnici u istoj zoni prostorije radije razgovaraju međusobno nego što razgovaraju s kolegama u drugoj zoni iste prostorije.” (Žitinski, 2010:101) Do navedenoga dolazi zbog grupiranja te samim time stvaranja zajedničkog teritorija u koji drugima nije dozvoljen ulazak.

Prostor koji odvaja individualca od ostatka okoline može biti povezan i uz različitost funkcija u organizaciji, odnosno u pravilu je manji među zaposlenicima na istoj razini. Zaposlenik se gotovo nikada neće pretjerano približiti rukovoditelju zbog veće razine poštovanja i formalnosti odnosa.

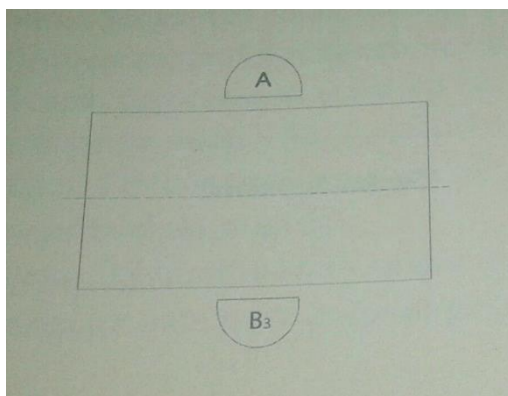
Uredi su prostori koji u kombinaciji s razmještajem sjedenja utječu na uspješnost komunikacije. „Izdužen prostor u kojemu se nalazi izdužen stol oko kojega posjedaju sugovornici određuje njihov vrlo neravnopravan položaj. Tu je vrlo jasno određeno čelo stola, koje je često još i istaknutije posebnim sjedištem – kožnatom foteljom s visokim naslonom.“ (Škarić, I., 2008:185) Mjesto sjedenja za stolom je u poslovanju često pokazatelj dominacije i moći. Vođe su uvijek na vrhu stola što znači da u svakom trenutku imaju kontrolu nad cijelokupnom situacijom na sastanku.

U kompaniji se položaj za stolom često odabire prema učinku koji se u konačnici želi postići. Moguće ih je razlikovati nekoliko, ali je za poslovanje najvažnije istaknuti surađujući i natjecateljsko obrambeni položaj koje navodi Pease (1991). Suradujući dovodi do stvaranja međusobno usklađene radne atmosfere. Njime se izbjegava napetost i najprikladniji je za bilo kakav vid međusobne suradnje u poslovanju. „Ovakav raspored obično zauzimaju ljudi koji su sličnih nazora, to jest, imaju sličan način razmišljanja ili rada na istom zadatku. To je najbolji položaj za prednošenje i u isto vrijeme prihvaćanje neke ponude. Za osobu B2 glavni je problem kako zauzeti taj položaj, a da pritom osoba A ne osjeti da je njezin prostor ugrožen.“ (Pease, 1991:160)



*Slika 8 Suradujući položaj sjedenja (Prema: Pease, Govor tijela, 1991.)*

S druge strane, natjecateljsko – obrambeni dovodi do stvaranja napete atmosfere. „Tako sjede osobe među kojima postoji suparnički odnos ili pak ako jedna od njih ima primjedbe u odnosu na drugu. Ako se ovakav razgovor odvija u uredu osobe A, uspostaviti će se odnos nadređeni – podređeni.“ (Pease, 1991:161)



*Slika 9 Natjecateljsko – obrambeni položaj sjedenja (Prema: Pease, Govor tijela, 1991.)*

Prostorno uređenje i položaj ureda u kompaniji je također vid neverbalne komunikacije koji je povezan s funkcijom zaposlenika u kompaniji. Veličina i uredenost ureda su također znakovi moći, više radne funkcije podrazumijevaju veću udobnost i više tehnologije. „Što osoba ima viši status to joj je obično ured veći. Neke organizacije čak imaju propisano koliko veliki ured mogu imati menadžeri na određenim razinama, pa čak i koliko velik im može biti pisaći stol.“ (Rijavec, M., Miljković, D., 2002:47) Time se postiže da se samim ulaskom u ured stvara dojam o važnosti određene poslovne funkcije.

#### **4.4.6. Rodne razlike obzirom na poslovno odijevanje**

Odijevanje ima važnu ulogu u stvaranju poslovne karijere jer utječe na način na koji suradnici doživljavaju jedni druge. Mnogi smatraju da je najbitnije obrazovanje, ali privlačan vanjski izgled uz znanje predstavlja iznimno poželjnu stavku u poslovanju. „Vaš osobni izgled na radnom mjestu, iako se ne smatra uvijek dijelom poslovnih pravila, šalje snažnu poruku menadžerima, kolegama i klijentima.“ (Bovee, C.L., Thill, J.V., 2012:53) Osobe koje su uredno odjevene smatraju se profesionalnijima i uvjerljivijima u poslovnim pregovorima. Čest slučaj je stvaranje kodeksa odijevanja kojim se utvrđuju prihvatljive modne kombinacije koje će spriječiti individualne pogreške.

Pravila odijevanja se mijenjaju ovisno o tvrtci, no doza umjerenosti i urednost su jednako važne u svakome poslovnom okruženju neovisno o spolu. Ukoliko pravila nisu određena potrebno se konzultirati s ostalim kolegama te tako izbjeći stvaranje lošeg dojma u okolini.

Žene se u pravilu znatno više izražavaju u modnom smislu stoga moraju imati na umu da je manje u poslovnom svijetu uvijek više. Drugim riječima, posao nije najprikladnije mjesto za isprobavanje najnovijih trendova već je potrebno birati odjeću koja će naglasiti profesionalizam. „Poželjno je da odjeća prati liniju tijela, tek toliko da ne prijanja uz tijelo. Prednost pri odabiru boje ili uzoraka uvijek ima jednobojna tkanina.“ (Simončić, K.N., 2007) Manje detalja na odjeći i svedenije boje stvaraju dojam ozbiljnije osobe. Obuća bi trebala biti u skladu s odjevnom kombinacijom, ali primjerice previsoke štikle nisu primjerene za mnoga radna mjesta. Najpoželjnije je obući zatvorene salonke i obući nešto što ne privlači previše pozornosti. Ukoliko se odaberu haljine, majice i bluze potrebno je paziti na dužinu i dekolte istih. „Ženama u poslovnom odijevanju nije dozvoljeno isticati trbuh, dekolte, odijevati kratke minice, a ponekad se ne dozvoljava niti obuvanje sandala i japanki.“ (Simončić, K.N., 2007)

Muškarcima je odabir odjevne kombinacije znatno jednostavniji, elegantana odijela su najbolji odabir za uredske vrste poslova. „Ostali detalji moraju biti u skladu s odijelom, odnosno kombinacijom sako-hlače, odgovarajuća (bijela) košulja, kravata, čarape, cipele, remen itd. s naglaskom na prvo i neizostavno pravilo – odmjerenost.“ (Simončić, K.N., 2007) Boje kravate i košulje ne bi trebale značajno odudarati jer previše šarenila stvara dojam manje ozbiljnog poslovnog čovjeka. Sako je moguće zamijeniti elegantnijim pulloverom kojega je najpoželjnije obući preko košulje. Traper je dozvoljen u manje formalnim tvrtkama, ali mora biti u kombinaciji s otmjenijim komadima.

#### 4.4.6.1. Modni i drugi dekorativni dodatci

Ispravno odabrana odjevna kombinacija nije u potpunosti zadovoljavajuća ukoliko modni dodatci nisu pravilno odabrani. Nakit i torbice moraju biti neutralni odnosno ne smiju previše odvrćati pozornost. „Nakit (izuzimajući najjeftiniji) jest prihvatljiv, ali što manje nakita, to bolje. Goleme naušnice mogu smetati telefoniranju, a ogrlice i narukvice što proizvode zvuk, ometaju posao. Šminka ne smije biti napadna.“ (Žitinski, 2010:108) Umjereni šminka će dakle, upotpuniti profesionalni izgled. Nije poželjno pretjerivati u naglašavanju pojedinih dijelova lica. Nokti moraju biti negovani s urednim lakom, ali nikako predugački jer često ometaju prilikom obavljanja poslovnih zadataka.

## 5. Prikaz neverbalne komunikacije u poslovnim situacijama

Važnost korištenja je prethodno navedena u oblicima koji se pojavljaju s obzirom na zaposlenike i samu organizaciju. S druge strane, u nastavku su navedene konkretne situacije u kojima na točno određen način prikazuje na djelu snaga djelovanja neverbalne komunikacije.

### 5.1. Neverbalna komunikacija na sastanku

Održavanje poslovnih sastanaka je nužno za utvrđivanje i ostvarenje utemeljenih ciljeva organizacije, istodobno jačajući međusobne odnose zaposlenika. Važno je unaprijed utvrditi svrhu odnosno potrebu za održavanjem. Komunikacija tijekom istoga ima brojne oblike, neverbalna je vrlo često najupečatljivija i o njoj ovisi krajnji rezultat. Važnost razumijevanja i korištenja iste na poslovnim sastancima moguće je uvidjeti na sljedećem primjeru. „Ako čitate zapisnike s nekog sastanka, nećete shvatiti važnost riječi koje su bile izrečene na isti način kao da ste bili na tom sastanku, ili ga gledali na videosnimku. Zašto? Zato što u zapisniku nije zabilježena neverbalna komunikacija. Nedostaje naglasak koji se dodaje riječima ili frazama.“ (Robbins, S.P., Judge, T.A., 2009:373)

Na samom početku sastanka se najprije potrebno rukovati, iako se sami čin rukovanja mnogima čini bezazlen ne treba ga zanemarivati jer također šalje poruku. „Njezina je uloga oslikati rukovatelja, pokazati njegove stavove prema vama, izraziti osjećaje i potvrditi neki sporazum ili dogovor.“ (Moskaljov, B.M., 2014:60) Stisak ne bi trebao biti prejak niti preslab, poželjno ga je prilagoditi drugoj strani.

Potrebno je pripaziti na položaj svih dijelova tijela jer se tijekom održavanja sastanka na osnovu istoga donose stavovi o osobi. Snažno poziranje podrazumijeva zauzimanje čim više prostora – noge su raširene, leđa uspravna, prsa isturena, glava je uspravna. Tada se šalje poruka dominacije, dok prignutim i skvrčenim položajima šaljemo poruku nesigurnosti. (<http://plaviured.hr/nam-neverbalna-komunikacija-moze-pomoci-poslovnom-zivotu/>) Ruke ne bi trebale biti prekrížene, jer će se to često shvatiti kao manjak želje za suradnjom. Jednako tako, pretjerana gestikulacija može odvući pažnju od onoga što je zaista u datom trenutku bitno. Svi ostali dijelovi tijela u svakom trenutku moraju biti u skladu s izgovorenim riječima kako ne bi došlo do nesporazuma i u konačnici neuspjeha.

Osmijeh na licu kako u privatnom tako i u poslovnom životu potiče okolinu da prihvate pojedinca, te istinski požele surađivati s njime. Negativne emocije vidljive na licu ne mogu dovesti do povezivanja među suradnicima te stvaraju napetost i neugodu. Prezentiranje vlastite ličnosti u najboljem mogućem svijetlu je moguće ukoliko je osoba u svakom trenutku istodobno svjesna onoga što izgovara, ali i kako se ophodi prema drugima i samostalno.

## 5.2. Neverbalna komunikacija na razgovoru za posao

Prvi dojam o potencijalnom zaposleniku se dakako stvara na razgovoru za određeno radno mjesto. Većina ljudi se pokušava pripremiti na najbolji mogući način planiranjem govora, ali često nesvjesno ponavljaju pokrete koji vrlo jednostavno sve izrečene riječi učine nevažnima. Radne sposobnosti potrebne za radnu funkciju često padaju u drugi plan, ono što je važno je uspostava kvalitetne komunikacije u prilici koja nam je pružena.

Prekrižene ruke i noge nazivaju se i zatvorenim govorom tijela jer ostavljaju negativan dojam na sugovornika. Primjerice, prekrižene ruke pokazuju da ste udaljeni od teme o kojoj razgovarate. Prekriženim nogama ostavljate dojam osobe s kojom je teško raditi. (<https://www.moj-posao.net/Vijest/63561/Pravila-uspjesne-neverbalne-komunikacije-na-intervjuu-za-posao/5/>)

Prvenstveno je potrebno održavati kontakt očima, ukoliko se sugovornikov pogled izbjegava stvara se dojam da je osoba nesigurna i neiskrena, što svakako negativno utječe na konačni ishod razgovora. Način sjedenja ili stajanja također ima utjecaj na stvaranje stavova, najpoželjnije je imati uspravljeno tijelo koje se ne doima suviše opuštenim. Time se stvara dojam da osobi nije dovoljno stalo do toga da u konačnici dobije posao.

Pažnju je osim govora tijela potrebno posvetiti i fizičkom izgledu koji također uspješno prezentira ličnost pri prvom kontaktu. „Nema sumnje da odjeća i modni detalji koje nosite imaju jak utjecaj na vaša raspoloženja; mogu povećati vaše samopouzdanje, učiniti da izgledate sigurnije ili pomoći da se opustite. Ono što nosite ima i značajan utjecaj na druge. Tamno odijelo, koje vam lijepo pristaje, ostavit će dobar dojam na svakog potencijalnog poslodavca, dok će vam lepršava pastelna odjeća dati izgled prijateljski raspoložene osobe.“ (Brown, 2002:112)

Tijekom razgovora je poželjno upotrebi tzv. tehniku zrcaljenja koja će omogućiti povezivanje s ispitivačem na višoj razini. „Bit ove tehnike jest kopiranje izraza lica druge osobe. Stoga se mrštite kada to čini i vaš ispitivač, ili budite ozbiljni kad je on takav. Uspjeh zrcaljenja ovisi o sposobnosti da kopirate izraze na ispitivačevu licu tako da to ne bude očito.“ (Brown, 2002:104) Tehniku nije jednostavno savladati da ne djeluje napadno, no uz učestalo vježbanje ju je moguće dovesti do savršenstva.

## 5.3. Neverbalna komunikacija organizacije prema vanjskim javnostima

U poslovanju je izuzetno važno stvoriti pozitivan imidž kompanije, ali i svakog djelatnika zasebno. Put do izgradnje je vrlo često dugotrajan, ali kada se jednom stvori rijetko dolazi do značajnijih promjena. „Imidž poduzeća, utjecaj koji je svakoga dana sve veći, jedan je od glavnih

načina za stjecanje konkurentske prednosti poduzeća na tržištu. Njega zbog načina stvaranja zasnovanoga na vlastitoj osobnosti i identitetu ne mogu kopirati niti imitirati konkurenti.” (Grgić, 2007) Vještine u svim vidovima komunikacije su prvi i vrlo važan korak u kreiranju pozitivne svijesti potrošača. Navedeno je vidljivo u brojnim situacijama, prvi kontakt s klijentom uvelike ovisi o stvaranju stavova zasnovanih u vizualnom smislu. Osoba najprije mora razviti vlastiti imidž da bi s uspješnošću razvila korporativni. Nije dovoljno da samo djelatnici budu uredni i pristojno obučeni, potrebno je voditi računa o cjelokupnom dojmu. U korporaciji je potrebno razmišljati o brojnim čimbenicima koji mogu utjecati na stvaranje pozitivnih i negativnih mišljenja.

U neverbalnu komunikaciju organizacije osim značajki povezanih uz zaposlenike ubrajaju se i brojni drugi načini slanja poruka o sebi i djelatnosti koju pruža. Logo je primjerice vrlo snažan element koji utječe na prepoznatljivost tvrtke u svijesti potrošača. U stvaranju branda odabir boje loga ima ulogu u načinu na koji će se cjelokupna kompanija prezentirati javnosti. „Kada kompanija koristi crvenu boju znači da želi prezentirati svoj brend moćnim, uzbudljivim i strastvenim. Koriste je Virgin, Coca- Cola i Louboutin. Zelena boja označava mladost, zdravlje i brigu za okoliš. S ovom bojom se povezuju Starbucks i Garnier. Plava boja predstavlja povjerenje, integritet i komunikaciju. Ovu boju koriste društvene mreže Facebook, Twitter i LinkedIn. Kompanije koje žele da njihov brend odiše luksuzom i otmjenošću koriste ljubičastu boju. Tako su po ovoj boji prepoznatljivi Cadbury i Milka. Crnu boju za prepoznatljivost koriste Chanel, Yves Saint Laurent i Gilt grupa. Ova boja označava glamur i ekskluzivnost. Žuta boja predstavlja razigranost i prijateljstvo. Nju koriste McDonald’s i IKEA. Tvrtke koriste narančastu boju kako bi ukazale na komunikativnost, zabavu i razigranost. Koristi je dječja mreža Nickelodeon i JBL. Roza boja predstavlja nježnost ili seksipil, ovisno o nijansi. Po toj boji je prepoznatljiv brend Victoria’s secret i Hello Kitty. Smeđa boja predstavlja sigurnost, pouzdanost i toplinu. Koriste je M&M te UPS.” (<https://lider.media/znanja/sto-boja-govori-o-vasem-brendu/>)

Jednako tako, poslovne uniforme utječu na stvaranje prepoznatljivosti te s vremenom osjećaj povjerenja kod potencijalnih potrošača. Radna odjeća je jedan od vrlo važnih segmenata vizualnog identiteta kompanije, naročito u dijelatnostima gde su zaposleni u stalnom i neposrednom kontaktu sa korisnicima svojih usluga. Ona ima prvenstveno zaštitnu funkciju, ali mora biti udobna, estetski prihvatljiva i uklopljena u propisane standarde i imidž kompanije. (<https://hotelmanager.rs/2018/01/28/vaznost-radnih-uniformi-hotelijerstvu/>) Boju uniforme je najpoželjnije uskladiti s bojom loga ili čak interijera u kompaniji ovisno o vrsti djelatnosti.

Uređenje poslovnih prostorija također utječe na stvaranje dojma o profesionalizmu i kvaliteti usluge, namještaja ne bi trebalo biti previše jer prenatrpanost stvara dojam dezorganiziranosti.

“Boje u uredu treba prilagoditi potrebi da zaposlenici sebe u njima nađu. Ako boje potiču stres, produktivnost će biti niža. Plavo, zeleno i ljubičasto asocira se s vedrinom i hladnoćom, što može stvoriti smireno, opušteno raspoloženje. Veliki poslovni prostor može izgledati manji ako je presječen različitim bojama. Taj dojam može pridonijeti sigurnosti i pojačati doživljaj osobnosti prostora.” (Žitinski, 2010:110) Uredne i čiste prostorije koje zadovoljavaju zahtjeve svih radnih potreba su pun pogodak prilikom odabira. Na današnjici je izrazito potrebno osnovati web stranicu koja će biti u skladu s vrijednostima, ali i bojama kompanije s namjerom utjecaja na svijest potrošača. Potrebno je spoznati važnost prethodno navedenih izrazito vidljivih, ali i svih ostalih sitnica koje na razne načine snažno utječu na doživljaj kompanije u javnosti.

## 6. Rodne razlike u neverbalnoj ekspresiji u poslovanju

Ženski spol je u pravilu uspješniji u razumijevanju neverbalnih znakova od muškaraca prilikom interakcije. Kako u svakodnevnim tako i u poslovnim situacijama na drugačiji način pokazuju, ali i čitaju govor tijela druge osobe. Prema Burgoon et. al. (2016) mnoge teorije navode zašto su žene generalno naprednije od muškaraca u neverbalnoj komunikaciji. Jedna od njih je njihova veća susretljivost, što dovodi do toga da su se sposobne više usredotočiti na svjesne neverbalne poruke drugih, a ne na promatranje nenamjernih nesvjesnih znakova.

Kada je riječ o poslovanju, žene češće koriste neverbalne signale koje je u određenim situacijama potrebno kontrolirati. Uglavnom muškarci pokazuju manje ekspresija lica od suprotnog spola, zbog toga što žene od malih nogu uče blažem govoru tijela, te ih podupiru da se uvijek slažu s drugima odnosno surađuju. Problem je u tome što je smijeh ponekad znak poniznosti, u poslovnom svijetu žene trebaju biti svjesne toga te smiješak upotrebljavati svrsishodno. (<http://www.unavita.hr/razlike-u-govoru-tijela-između-muškaraca-zena/>) Ekspresije lica su dakako iznimno važne u poslovnim odnosima jer su uočljivije i jednostavnije se razumijevaju od govora tijela. “Općenito, žene bolje razumiju i otkrivaju neverbalne izraze emocija. Iznimka je, međutim, to da su žene slabije u otkrivanju laži prilikom opažanja neverbalnog ponašanja.” (Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M., 2005:136)

Žene su vrlo dobar izbor za radna mjesta koja zahtijevaju konstantnu interakciju s potencijalnim potrošačima. Primjerice, sfera odnosa s javnošću je idealnija za žene nego muškarce. U komunikacijskom menadžmentu su iskorištene sve prednosti ženskog spola. One imaju više strpljivosti za duge razgovore te su prodornije od muškaraca. Češće su taktičnije, odmjerene i diplomatske u pregovorima što je izrazito traženo u ovom poslovnom segmentu. (<http://www.womeninadria.com/komunikacija/>)

Međutim, na višim pozicijama se češće nalaze muškarci jer ih se smatra sposobnijima za vodstvo iako to dakako ne mora nužno biti slučaj. Govorom i stavom tijela češće iskazuju dominaciju te čvrst i siguran stav kojega se potrebno pridržavati. Njihov autoritet stvara dojam samosvjesnije osobe što je svakako plus u poslovnom svijetu.



## 7. Kulturološke razlike u poslovanju obzirom na neverbalne signale

Načini neverbalnog komuniciranja se razlikuju ovisno o kulturi u kojoj se odvijaju. Prihvatljivo i pozitivno ponašanje u jednoj, često može biti negativno i nepristojno u drugoj. Stoga ne čudi činjenica da često može doći do neugodnosti u svakodnevnim privatnim te poslovnim okruženjima. Uspješna poslovna osoba kojoj priroda posla zahtijeva komunikaciju s različitim kulturama, mora nužno biti upoznata s glavnim pravilima koja se poštuju u datoj kulturi. Učenje je potrebno radi izbjegavanja neželjenih neugodnosti i potencijalnih sukoba koji će u konačnici dovesti to neuspješne poslovne suradnje.

Prilikom poslovnih razgovora kontakt očima je prethodno u radu naveden kao pozitivna gesta, no to se u pravilu uglavnom odnosi na zapadne kulture. "U nekim je kulturama nedolično da se osobe različitog socioekonomskog statusa gledaju u oči, iako se takva kulturna zabrana može odnositi samo na jednog sugovornika pa tako nadređeni može gledati podređenog u oči, ali ne i obrnuto." (Rouse, M.J., S., 2005:50)

Nadalje, važno se osvrnuti na udaljenost među poslovnim partnerima, koja ukoliko postoje znatne razlike među kulturama stvara osjećaj neugode. „Primjerice, ono što se smatra propisanom distancom u poslovnoj komunikaciji u nekim europskim zemljama, smatralo bi se intimnom distancom u mnogim dijelovima Sjeverne Amerike.“ (Robbins, S.P., Judge, T.A., 2009:373)

Pravila upoznavanja i pozdravljanja odnosno rukovanja su također korak koji je potrebno promotriti. Prema A. i B. Pease (2008) Britanci, Australci, Novozelendani, Nijemci i Amerikanci obično će stisak ruke ponuditi na početku i na kraju sastanka. Jednako tako, Indijci, Azijci i Arapi nastavljaju držati ruku i nakon rukovanja. S druge strane, kada je riječ o pozdravljanju poljupcem u obraz, Francuzi to čine dvaput dok se Nizozemci, Arapi i Belgijanci ljube triput. Suprotno tome, Amerikance, Australce i Novozelendane poljubac uvijek iznenadi i zbuni. Nadalje, A. i B. Pease (2008) navode da Talijani kada govore drže ruke podignute visoko čime održavaju pozornost drugih, s druge strane Francuzi se puno služe podlakticama i rukama.

Pri susretu dviju kultura naposljetku tvrde da većina stranaca ne traži da se nauči njihov jezik, ali cijene osobu koja je naučila lokalni govor tijela jer time iskazuje poštovanje njihove kulture.

## **8. Prikaz istraživanja neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju**

Prethodno navedena teorijska znanja u nastavku su potvrđena istraživanjima, koja pružaju nove vidove razumijevanja i značaja pravilne uporabe svih neverbalnih signala u poslovnom okruženju.

### **8.1. Utjecaj neverbalne komunikacije na organizacije**

Graham, Unruh i Jennings (1991) potaknuti brojnim istraživanjima o neverbalnoj komunikaciji odlučili su istražiti utjecaj iste na poslovne organizacije. Koristili su se mnogobrojnom literaturom u kojoj je obrađena važnost neverbalne komunikacije, kodiranje i dekodiranje neverbalnih oblika komunikacije, istraživanja demografskih utjecaja na neverbalnu komunikaciju posebice utjecaj spola.

Istraživači su identificirali 50 najboljih organizacija koje su odabrane za uzorkovanje. Organizacije su se izdvojile među ostalima jer se smatraju reprezentativnom mješavinom zapošljavanja u regiji s obzirom na njihove kvalitete. Drugim riječima, posjeduju različitu visokokvalitetnu tehnologiju, nude različite proizvode odnosno usluge, te ne pripadaju jednakim vrstama industrija. Menadžeri svih organizacija su kontaktirani, a dopuštenje za provođenje istraživanja je dobiveno u njih 35. Veličine odjela su varirale od 5 do 33 zaposlenika. Istraživači su osposobili tim diplomiranih studenata koji su bili zaduženi za distribuiranje 1200 anketa na temelju kojih će se u konačnici uvidjeti rezultati. Vrste industrija koje su se promatrale su sljedeće: proizvodnja, zdravstvo, financije, maloprodaja i vlada.

Ispitanici su obuhvaćali 217 muškaraca i 288 žena, a 67 % od ukupnog uzorka bilo je u životnoj dobi od 25 do 45 godina. 77 % je imalo fakultetsko obrazovanje, 71 % najmanje šest godina radnog iskustva s punim radnim vremenom, te 79 % je imalo godišnji prihod manji od 40 000 dolara. 4 % ispitanika kategorizirali su se kao rukovoditelji na najvišoj razini, 13 % kao srednji menadžeri, 29 % kao osoblje, 7 % kao prva linija supervizora, 40 % kao zaposleni i 7 % kao “drugo”. Istraživanje je podijeljeno u dva dijela, prvi je obuhvaćao pitanja o važnosti te sposobnosti dekodiranja neverbalnih signala na radnom mjestu, a drugi demografska pitanja. Primjeri nekoliko pitanja na koje je bilo potrebno odgovoriti su sljedeći:

1. “Tijekom komunikacije s Vašim upraviteljem, koliko često mislite da su njegove/njezine povratne informacije u skladu s njegovim/njezinim neverbalnim povratnim informacijama?”

- A) Uvijek B) Obično C) Ponekad D) Uglavnom ne E) Nikada

2. Kada Vam nadzornikova verbalna komunikacija nije u skladu s njegovom/njezinom neverbalnom povratnom informacijom, koju informaciju ćete smatrati točnom?

- A) Verbalno B) Neverbalno C) Nisam siguran/na

Također, željeli su utvrditi na koji način se percipiraju određene vrste povratnih informacija od strane pošiljatelja, postavljajući pitanja u kojima je bilo potrebno odrediti redoslijed stavki prema osobnom doživljaju važnosti. Navedene stavke su bile sljedeće:

A) Verbalni sadržaj B) Glasovni ton ili razina C) Geste rukom D) Facijalne ekspresije E) Stav tijela F) Pokreti glave

Rezultati nakon provedenih anketa pokazuju da su dvije najvažnije varijable koje su imale značajan utjecaj na istraživanje, spol ispitanika i sposobnost dekodiranja. Kada je riječ o spolu, temeljni cilj koji se želio utvrditi jest koja kombinacija demografskih varijabli se može iskoristiti, za utvrđivanje profila osobe koji ima najveću sposobnost dekodiranja. Promatrane varijable za utvrđivanje sposobnosti dekodiranja su: spol, dob, razina formalnog obrazovanja, vrsta industrije, položaj na radnom mjestu i prihod. Rezultati su pokazali da žene koje djeluju u sferi obrazovanja imaju veću sposobnost dekodiranja od ostalih. Također, utvrđeno je da 57 % ispitanika žene smatra uspješnijima u dekodiranju od suprotnog spola. Ispitanici su većinom bili stariji muškarci, pojedinci s višegodišnjim radnim iskustvom manje se oslanjaju na neverbalne znakove.

S druge strane, ispitanici su ocjenjivali vlastitu sposobnost dekodiranja na skali od jedan do pet. 9 % je svoju sposobnost dekodiranja ocijenilo vrlo dobro, 45 % iznad prosječno, 43 % ispod prosječno, 2 % ispod prosjeka i 1 % lošom. Ljestvica je podijeljena u dvije skupine, odnosno vrlo dobri i iznad prosječni pripadaju prvoj, a drugoj preostale skupine. Rezultatima je utvrđeno da su pojedinci iz prve skupine najvažnijim signalima naveli facijalne ekspresije, sljede ih glasovna razina i ton. Druga skupina je smatrala obratno, odnosno glasovnu razinu i ton su odredili najvažnijima, a facijalne ekspresije su zauzele drugo mjesto. Jednako tako, prva skupina smatra da je verbalni izričaj u manjoj količini točan od druge. S druge strane, obje skupine rangiraju oči kao najvažniji signal na licu. Također, ispitanici navode da su neverbalni signali značajniji u dijalozima nego li u grupama s prosječnim ocijenama 3,5 i 2,3. U ukupnom uzorku 52 % ispitanika je smatralo da je neverbalna komunikacija točnija u slučaju kada nije u skladu s verbalnom, 21 % nije siguran kojem bi kanalu povjerovao, a 27 % su verbalnu komunikaciju smatrali točnijom.

Naposljetku, istraživači navode da bi menadžeri u kompanijama trebali više obraćati pozornost na neverbalne znakove, jer zaposlenici imaju negativne osjećaje kada primaju pomiješane signale. Facijalne ekspresije i kontakt očima su se pokazali iznimno važnima, više kontakta očima i izrazi lica koji su u skladu s izgovorenim riječima dovode do pozitivnih

rezultata u komunikaciji. Poželjno je da menadžeri budu što iskreniji i otvoreniji, te da pružaju potpune i relevantne informacije riječima usklađene s govorom tijela.

## **8.2. Spol i fizička atraktivnost kao odrednice procjene kandidata**

Dipboye, Arvey i Terpstra (1977) su proveli istraživanje kojem je cilj utvrditi koliko pristranosti odnosno nepristranosti ispitivači imaju prema atraktivnim/neatraktivnim kandidatima za jednako radno mjesto. Jednako tako, koji od spolova će radije biti izabran posjedujući jednake radne sposobnosti.

U istraživanju je sudjelovalo 190 studenata odnosno ispitivača. Varijable koje su se promatrale su: spol (muško, žensko), fizička atraktivnost (visoka, umjerena, niska) i kvalificiranost kandidata (visoka, niska). Provedene su razne mjere prilikom kvalifikacije kandidata ovisno o njihovom spolu i atraktivnosti, 96 je iznosio krajnji uzorak. Njihov zadatak je najprije bio pregledavanje opisa posla, a zatim procjena kvalifikacija 12 kandidata na temelju životopisa. Prostorija u kojoj se istraživanje provodilo je imala ogledala koja su omogućavala nenametljivo mjerenje fizičkih karakteristika. Dva ispitivača su ocjenjivala kandidate s obzirom na: karakteristike lica, proporcije tijela, opći izgled, držanje, kilograme i opću fizičku privlačnost.

Posao za koji su kandidati ocjenjivani jest voditelj u upravljanju prodajom. Karakteristike osobe za navedeni posao podrazumijevaju sposobnost motivacije osoblja, donošenje brzih rizičnih odluka, planiranje te izbjegavanje problema, učinkovito komuniciranje i suradnju s ostalim odjelima te organizacijama. Kvalifikacije su se određivale na temelju prosječnog prosjeka ocijena i prethodnog radnog iskustva. Svaki od studenata je dobio šest muških i šest ženskih kandidata od kojih su svi bili jednako kvalificirani za navedenu radnu poziciju. Nakon procjene životopisa ispitivači su za odabrane morali odabrati ponudu početne plaće. Naposljetku, svakog od dvanaest kandidata su ocjenjivali na temelju određenih karakteristika.

Rezultatima istraživanja je utvrđeno da su ispitivači voljniji zaposliti kandidate s višom razinom kvalifikacija, muškarce u odnosu na žene, te odabrati umjereno privlačnog kandidata prije no manje atraktivnog. Značajno saznanje vezano uz atraktivnost i spol navodi da su atraktivni i neatraktivni muškarci ocijenjeni većom ocijenom od sukladno njima atraktivnih i manje atraktivnih žena. Također, utvrđeno je da je fizička atraktivnost imala veći utjecaj na donošenje odluke ukoliko je osoba nižekvalificirana za radno mjesto. Jednako tako, veće plaće su namijenili visokokvalificiranom nego niskokvalificiranom, te umjereno atraktivnom nego neatraktivnom kandidatu. Za muške kandidate je određena viša plaća u svakoj situaciji, osim kada je riječ o niskokvalificiranim kandidatima, u tom slučaju nije bilo značajnih razlika.

Kako bi se sa sigurnošću utvrdilo da li su žene diskriminirane, ispitivači su morali odabrati samo jednog kandidata kojeg bi zaposlili na otvoreno radno mjesto. Najčešće odabrani kandidat je bio visokokvalificirani, fizički privlačan muškarac koji je odabran od strane 55 % ispitivača. Broj odabranih visokokvalificiranih muškaraca je bio znatno veći od broja visokokvalificiranih žena. Na temelju prethodno navedenih rezultata, moguće je zaključiti da su žene diskriminirane u odnosu na muškarce, te da su neatraktivne osobe diskriminirane u odnosu na umjereno atraktivne. Također, potvrđeni su stereotipi koji pokazuju da su ispitanici ocjenjivali kandidate u skladu s njima. Muškarce su ocijenili motiviranijima, odlučnijima, sklonijima logičkom promišljanju i sl. S druge strane, žene su prema njihovim ocjenama emocionalnije i toplije osobe od muškaraca. Naposljetku, istraživači navode nekoliko činjenica na koje je potrebno obratiti pozornost pri promatranju rezultata. Prvenstveno, da su istraživanje provodili studenti preddiplomskog studija koji nemaju adekvatnih znanja o profesionalnom anketiranju. Zatim, navode da diskriminacija žena u određenoj mjeri ovisi o vrsti radnog mjesta, odnosno rezultati se ne mogu smatrati istima za ostala zanimanja. Smatraju da je potrebno provesti još istraživanja koja će zaista utvrditi u kojoj mjeri se javlja pristranost ka određenom izgledu, spolu te stvaranju stavova o potencijalnim zaposlenicima.

## 9. Zaključak

Kvalitetna komunikacija s okolinom je ključna za postizanje uspjeha, bez posjedovanja komunikacijskih vještina znatno je teže postići utemeljene ciljeve. Stoga bi svaki pojedinac trebao razvijati znanja koja će mu pomoći u svim aspektima života. Neverbalni izričaj neosporno šalje snažne poruke okolini, svaki čin ili fizička značajka utječe na stvaranje ukupnog dojma o pojedincu. Naše tijelo i geste konstantno odašilju informacije, čak i u trenucima u kojima vlada potpuna tišina. Često naše tijelo i lice bez potrebe za izgovaranjem pokazuju stavove, raspoloženje i osjećaje koje gajimo u datom trenutku. Potrebno je imati na umu da ispravno shvaćanje poruke ovisi o komunikaciji cijelim tijelom, a ne samo o izgovorenim sadržajima. Neverbalni signali posjeduju brojne funkcije, prvenstveno služe za naglašavanje verbalnoga. Jednako uspješno se koriste i za iskazivanje stavova prema sugovorniku, zamjenjuju verbalnu poruku i prate izrečeno. Geste je potrebno tumačiti u cjelokupnom kontekstu razgovora, odnosno potrebno je pronaći poveznicu između verbalnoga i neverbalnoga, u suprotnom će vjerojatno doći do pogrešne procjene. Na neverbalno sporazumijevanje prvenstveno utječu brojne fizičke značajke, primjerice položaj tijela, pokreti rukama, facijalne ekspresije, kontakt očima te odijevanje. S druge strane, javlja se i utjecaj okruženja te vremena koji pod određenim okolnostima također utječu na stvaranje stavova o pojedincu. Jednako tako, glas i teritorij su sredstva koja nisu manje bitna, ali su često zanemarena zbog nedovoljnog znanja komunikatora o utjecajima istih.

U poslovnom svijetu je osim verbalnog izražavanja potrebno učinkovito koristiti i neverbalne signale. Potpuna poslovna uspješnost će se jednostavnije postići ukoliko se kvalitetno djelovanje potkrijepi govorom tijela i fizičkim izgledom. Prilikom svakodnevnih odnosa s kolegama i nadređenima potrebno se pridržavati određenih pravila, odnosno održavati kontakt očima i imati na umu govor svih dijelova tijela kako bi se izbjegli neželjeni nesporazumi. Potrebno je izbjegavati “zatvoreni” govor tijela koji stvara negativan dojam i neprijateljsko raspoloženje. Osim interne komunikacije u organizaciji, važno je stvarati pozitivan imidž kompanije u javnosti, mnogi aspekti utječu na kreiranje svijesti potrošača. Primjerice, logo i prepoznatljive boje koje kompanija koristi utječu na stvaranje mišljenja potrošača o brandu. Kako u svakodnevnom tako i u poslovnom životu, javljaju se rodne razlike u neverbalnoj ekspresiji, smatra se da su žene uspješnije u razumijevanju i korištenju neverbalnih signala. Također, javljaju se i razlike među kulturama koje mogu dovesti do neugodnosti ukoliko se ne posjeduje dovoljno znanja o različitostima u poslovnim okruženjima. Stoga je izrazito važno educirati se o glavnim pravilima koja je potrebno poštovati u određenoj kulturi prije odvijanja poslovnih susreta.

Istraživanja o neverbalnoj komunikaciji potvrđuju njihovu važnost i moć utjecaja na zaposlenike te na stvaranje dojmova. Drugim riječima, u još većoj mjeri je naglašena važnost ispravne uporabe svih neverbalnih signala, ukoliko pojedinac istinski teži ka postizanju osobnih i organizacijskih ciljeva. Uspješna poslovna osoba u svakom trenutku mora imati na umu na koji način predstavlja sebe i okruženje u kojem djeluje.

Naposljetku je moguće zaključiti da neverbalno komuniciranje pojedinca znatno utječe na poslovnu uspješnost i napredovanje u određenoj sferi. Potrebno je imati na umu da često nije važno što izgovaramo već na koji način to činimo. Razvijanje svjesnosti o važnosti pravilne uporabe neverbalnih signala, stvorit će ispravan put prema povećanju efikasnosti sveukupne komunikacije u društvu.

U Koprivnici, \_\_\_\_\_

Potpis studenta: \_\_\_\_\_

## 10. Literatura

### Knjige:

1. Aronson, E.; Wilson, T.D.; Akert, R.M. (2005.): *Socijalna psihologija*, 4. izdanje, MATE, Zagreb
2. Bovee, C.L.; Thill, J.V. (2013.): *Suvremena poslovna komunikacija*, 10. izdanje, MATE, Zagreb
3. Brown, S. G. (2002.): *Umijeće čitanja lica*, Mozaik knjiga, Zagreb
4. Burgoon, J.K.; Guerrero, L.K.; Floyd, K. (2016.): *Nonverbal communication*, Routledge, New York, (<https://books.google.hr/books?isbn=1317346068>) (31.03.18.)
5. Čerepinko, D. (2012.): *Komunikologija: kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin
6. Fox, R. (2001.): *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada: Pučko otvoreno učilište, Zagreb
7. Knapp, M.L.; Hall, J.A. (2010.): *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*, Naklada Slap, Jastrebarsko
8. Mandić, T. (2003.): *Komunikologija: Psihologija komunikacije*, 4. prerađeno izdanje, Clio, Beograd  
(<https://www.scribd.com/doc/96253883/Tijana-Mandic-Komunikologija>) (08.04.18.)
9. Moskaljov M. B. (2014.): *Poruke bez riječi : Umijeće neverbalnog komuniciranja*, TIM press, Zagreb
10. Mehrabian, A. (2009.) : *Nonverbal communication, A Division of Transaction Publishers*, New Brunswick, London  
([https://books.google.hr/books/about/Nonverbal\\_Communication.html?id=Xt-YALu9CGwC&redir\\_esc=y](https://books.google.hr/books/about/Nonverbal_Communication.html?id=Xt-YALu9CGwC&redir_esc=y)) (10.04.18.)
11. Pease, A., B. (2008.): *Velika škola govora tijela*, 3. izdanje, Mozaik knjiga, Zagreb
12. Pease, A. (1991.): *Govor tijela*, Mladinska knjiga, Ljubljana : Zagreb
13. Rijavec, M., Miljković, D. (2002.): *Neverbalna komunikacija: jezik koji svi govorimo*, IEP, Zagreb
14. Robbins, S.P.; Judge, T.A.; (2010.): *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, MATE, Zagreb
15. Rouse, M.J.; S. (2005.): *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb
16. Škarić, I. (2008.): *Temeljci suvremenoga govornišтва*, 3. izdanje, Školska knjiga, Zagreb



17. Žitinski, M. (2010.): *Kultura poslovnoga komuniciranja*, 2. dopunjeno izdanje, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik  
([http://www.unidu.hr/datoteke/172izb/KULTURA\\_POSLOVNOGA\\_KOMUNICIRANJA.pdf](http://www.unidu.hr/datoteke/172izb/KULTURA_POSLOVNOGA_KOMUNICIRANJA.pdf))  
(13.04.18.)

### **Radovi u časopisima:**

18. Fatt, T.P.J. (1998.): Nonverbal Communication and Business Success, *Management Research News*, 21, 4/5

19. Žunac, G. A., Buntak, K., Stanić I. (2018) Internal Business Communication as Framework of Organizational Quality, Ur. Drljača, M., *Proceedings Quality as a concept of development, 19th Internatioal Symposium Quality*, Plitvička jezera, 21st – 23rd March 2018, p 129-140

20. Grgić, D. (2007.): Imidž poduzeća i njegov utecaj na stvaranje konkurentske prednosti uslužng poduzeća, *Ekonomski pregled*, 58, 586-598

21. Marot, D. (2005.): Uljudnost u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji, *Fluminensia*, 1, 53-70

22. Simončić, K.N. (2007.): Modno poslovno odijevanje, *Tekstil*, 10, 633-639

23. Graham, G.H.; Unruh, J.; Jennings, P. (1991): *The Journal of Business Communication*, 28, 45-60, (<https://pdfs.semanticscholar.org/a78e/0ce9eddeadf385396f174fa19c85c079f311.pdf>)  
(19.04.18.)

24. Dipboye, R.L., Arvey, D.R., Terpstra D. (1977): *Journal of Applied Psychology*, 3, 288-294, ([https://www.researchgate.net/publication/232442054\\_Sex\\_and\\_physical\\_attractiveness\\_of\\_raters\\_and\\_applicants\\_as\\_determinants\\_of\\_resume\\_evaluation](https://www.researchgate.net/publication/232442054_Sex_and_physical_attractiveness_of_raters_and_applicants_as_determinants_of_resume_evaluation)) (19.04.18.)

### **Internetski izvori:**

25. <https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/verbalna-i-neverbalna-komunikacija-u-poslovnom-kontekstu/> (29.03.18.)

26. <http://www.istrazime.com/socijalna-psihologija/zasto-se-ponekad-stvaraju-pogresni-dojmovi-o-drugim-ljudima/> (31.03.18.)

27. <http://www.libertas.hr/za-studente/poslovna-komunikacija-sto-govor-tijela-otkriva-o-vama/>  
(03.04.18.)

28. <https://www.moj-posao.net/Vijest/62103/Tehnike-uspjesne-prezentacije-drugi-dio/6/>  
(05.04.18.)

29. [http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Neverbalna\\_komunikacija1.pdf](http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Neverbalna_komunikacija1.pdf) (05.04.18.)

30. <https://obljetnica.hrt.hr/glasovi-vremena/prica-o-spikerima/> (06.04.18.)

31. <http://plaviured.hr/nam-neverbalna-komunikacija-moze-pomoci-poslovnom-zivotu/>  
(10.04.18.)
32. <https://www.moj-posao.net/Vijest/63561/Pravila-uspjesne-neverbalne-komunikacije-na-intervjuu-za-posao/5/> (14.04.18.)
33. <https://lider.media/znanja/sto-boja-govori-o-vasem-brendu/> (17.04.18.)
34. <https://hotelmanager.rs/2018/01/28/vaznost-radnih-uniformi-hotelijerstvu/> (18.04.18.)
35. <http://www.unavita.hr/razlike-u-govoru-tijela-izmedu-muskaraca-zena/> (18.04.18.)
36. <http://www.womeninadria.com/komunikacija/> (18.04.18.)

## **Popis slika**

Slika 1 Otvoreni položaj tijela.....	6
Slika 2 Zatvoreni položaj tijela.....	7
Slika 3 Šest osnovnih emocija.....	8
Slika 4 Položaj dominacije.....	17
Slika 5 Negativan položaj.....	17
Slika 6 Dominantno rukovanje.....	17
Slika 7 Pokorno rukovanje.....	18
Slika 8 Suradujući položaj sjedenja.....	22
Slika 9 Natjecateljsko – obrambeni položaj sjedenja.....	23