

Uloga neverbalnih elemenata u interpersonalnoj komunikaciji

Mamić, Adriana

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:300447>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Adriana Mamić

**Uloga neverbalnih elemenata u interpersonalnoj
komunikaciji**

završni rad

na

stručnom

prijediplomskom studiju

Zagreb, rujan, 2024. godine

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Stručni prijediplomski studij marketinga i komunikacija

Smjer manager komunikacija

**Uloga neverbalnih elemenata u interpersonalnoj
komunikaciji**

završni rad

MENTOR

doc. dr. sc. Tanja Grmuša, prof. struč. stud.

STUDENT

Adriana Mamić

Zagreb, rujan, 2024. godine

Sažetak

Ovaj rad istražuje značaj neverbalne komunikacije u ljudskim interakcijama, ističući ključne aspekte kao što su geste, mimika, govor tijela, intonacija i dodir. Razmatra se kako neverbalni signali nadopunjuju i često nadmašuju verbalne poruke, pružajući dodatni kontekst za razumijevanje emocija, stavova i namjera komunikatora. Također, analizira se kako kulturni čimbenici utječu na interpretaciju neverbalnih signala i kako različite kulture pridaju specifična značenja tim signalima. Rad detaljno analizira ulogu neverbalne komunikacije u različitim kontekstima: u interpersonalnim odnosima gdje može poboljšati povezanost ili uzrokovati nesporazume; u poslovnom okruženju gdje je ključna za uspješno vođenje sastanaka, pregovora i prezentacija; te u javnim nastupima gdje elementi poput govora tijela i korištenja prostora igraju važnu ulogu u uvjerljivosti govornika. Osim toga, rad se bavi izazovima neverbalne komunikacije u digitalnim okruženjima, analizirajući kako emotikoni i simboli nastoje nadomjestiti fizičke elemente komunikacije i strategije za učinkovitu *online* interakciju. Poseban naglasak stavljen je na razlike između neverbalne komunikacije u fizičkom i digitalnom prostoru, ističući potrebu za prilagođavanjem tradicionalnih vještina novim tehnologijama. Korištenje emotikona i virtualnih gesta postaje ključna komponenta modernog načina izražavanja, čime se otvaraju nove mogućnosti, ali i izazovi u *online* komunikaciji. Rad također ističe važnost svjesne upotrebe neverbalnih signala u različitim kulturnim kontekstima kako bi se izbjegli potencijalni nesporazumi osobito u globaliziranom poslovnom okruženju. Kroz analizu različitih situacija, rad ukazuje na ključnu ulogu neverbalne komunikacije u stvaranju povjerenja, izgradnji odnosa i postizanju profesionalnog uspjeha. Također, naglašava potrebu za kontinuiranim razvojem i prilagođavanjem neverbalnih komunikacijskih vještina u skladu s tehnološkim napretkom i promjenama u društvenim normama, te da je sposobnost prilagođavanja različitim neverbalnim stilovima ključna za uspješnu komunikaciju.

Ključne riječi: *neverbalna komunikacija, govor tijela, interpersonalni odnosi, javni nastupi.*

Summary

This paper examines the significance of nonverbal communication in human interactions, highlighting key aspects such as gestures, facial expressions, body language, intonation, and touch. It examines how nonverbal signals complement and often surpass verbal messages, providing additional context for understanding the emotions, attitudes, and intentions of communicators. Additionally, it investigates how cultural factors affect the interpretation of nonverbal signals and how different cultures assign specific meanings to these signals. The paper provides a detailed analysis of the role in nonverbal communication across various contexts: in interpersonal relationships, where it can improve connections or lead to misunderstandings; in the business environment, where it is crucial for the effective management of meetings, negotiations, and presentations; and in public speaking, where elements such as body language and use of space play a significant role in the speaker's persuasiveness. Additionally, the paper addresses the challenges of nonverbal communication in digital environments, analyzing how emojis and symbols attempt to replace physical elements of communication and strategies for effective online interactions. The paper also highlights the importance of the conscious use of nonverbal signals in different cultural contexts to avoid potential misunderstandings, especially in a globalized business environment. Through the analysis of various situations, the paper points out the key role of nonverbal communication in building trust, developing relationships and achieving professional success. It also emphasizes the need for continuous development and adaptation of nonverbal communication skills in line with technological advancements and changes in social norms and highlights that the ability to different nonverbal styles is crucial for successful communication.

Keywords: *nonverbal communication, body language, interpersonal relationships, public speaking.*

U Zagrebu, 5. rujna 2024. godine

IZJAVASTUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Uloga neverbalnih elemenata u interpersonalnoj komunikaciji

izradio/la samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora doc. dr. sc. Tanja Grmuša, prof. struč. stud.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim prijediplomskim studijima i diplomskom radu na stručnim diplomskim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan.

Izjavljujem i da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

Uloga neverbalnih elemenata u interpersonalnoj komunikaciji

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju Poslovnog veleučilišta Zagreb i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

Ime i prezime studenta:

Adriana Mamić

OIB: 07763611684

(potpis)

Sadržaj

1. UVOD	1
2. TEORIJSKI OKVIR	2
2.1. RAZUMIJEVANJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE	2
2.1.1. DEFINICIJA I VRSTA NEVERBALNE KOMUNIKACIJE	2
2.1.2. ELEMENTI NEVERBALNE KOMUNIKACIJE: GESTE, MIMIKA, GOVOR TIJELA, INTONACIJA, PROSTORNA ORGANIZACIJA, DODIR, IZGLED	3
2.2. UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA KOMUNIKACIJSKI PROCES	9
2.3. KULTUROLOŠKI ASPEKTI NEVERBALNE KOMUNIKACIJE	11
3. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U INTERPERSONALNIM ODNOSIMA ..	13
3.1. GESTE I IZRAZI LICA U MEĐULJUDSKIM INTERAKCIJAMA	13
3.2. GOVOR TIJELA I NJEGOVA INTERPRETACIJA	14
3.3. ULOGA PROSTORA U KOMUNIKACIJI	14
3.4. ZNAČAJ DODIRA U INTERPERSONALNOJ KOMUNIKACIJI	16
4. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM OKRUŽENJU	18
4.1. VAŽNOST NEVERBALNE KOMUNIKACIJE U POSLOVNOM KONTEKSTU	18
4.2. VJEŠTINE ZA USPJEŠNO VOĐENJE SASTANAKA	19
4.3. UČINKOVITA KOMUNIKACIJA U PREGOVORIMA I PREZENTACIJAMA	19
4.4. POVEZANOST IZMEĐU NEVERBALNE KOMUNIKACIJE I POSLOVNOG USPJEHA	20
5. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U JAVNOM NASTUPANJU	22
5.1. PRIPREMA TIJELA I UMA PRIJE JAVNOG NASTUPA.....	23
5.2. UPRAVLJANJE GOVOROM TIJELA NA POZORNICI.....	23
5.3. KORIŠTENJE PROSTORA I DODIRA U JAVNOM GOVORU	25
5.4. POVEZANOST IZMEĐU NEVERBALNE KOMUNIKACIJE I UVJERLJIVOSTI GOVORNIKA	26
6. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U DIGITALNOM OKRUŽENJU	27
6.1. RAZLIKE IZMEĐU NEVERBALNE KOMUNIKACIJE U STVARNOM I DIGITALNOM OKRUŽENJU	27
6.2. IZAZOVI I OGRANIČENJA NEVERBALNE KOMUNIKACIJE U VIRTUALNOM PROSTORU	29

6.3.	KORIŠTENJE EMOTIKONA I SIMBOLA U DIGITALNOJ KOMUNIKACIJI	30
6.4.	STRATEGIJE ZA EFIKASNU NEVERBALNU KOMUNIKACIJU U <i>ONLINE</i> INTERAKCIJAMA	32
7.	ZAKLJUČAK	34
8.	LITERATURA I IZVORI	35
	Popis slika	38

1. UVOD

Neverbalna komunikacija predstavlja temeljni aspekt ljudske interakcije koji često ostaje neprimjetan, ali ima ključnu ulogu u prenošenju poruka i značenja. Dok se verbalna komunikacija oslanja na riječi kako bi izrazila misli i ideje, neverbalna komunikacija koristi fizičke izraze, geste, mimiku, govor tijela, dodir i prostor kako bi nadopunila ili ponekad čak u potpunosti zamijenila verbalnu poruku. Ona može otkriti emocije, stavove i namjere koje riječi same po sebi ne mogu jasno prenijeti. Neverbalni signali stoga su neizostavan dio svakodnevnih interakcija bilo u osobnim odnosima, poslovnim okruženjima ili javnim nastupima.

Ovaj rad analizira različite aspekte neverbalne komunikacije i njenu važnost u komunikacijskom procesu. Prvo se razmatraju osnovni elementi neverbalnog izražavanja, poput gesti, mimike, govora tijela i prostorne organizacije te njihov utjecaj na razumijevanje poruka. Nadalje, posebna pažnja posvećuje se kulturnim razlikama u neverbalnoj komunikaciji jer različite kulture imaju specifične norme i značenja povezane s neverbalnim signalima. U interpersonalnim odnosima neverbalna komunikacija može znatno poboljšati ili otežati međuljudske interakcije ovisno o tome kako se tumače signali poput dodira, izraza lica ili govora tijela.

Također, važno je razumjeti ulogu neverbalne komunikacije u poslovnim kontekstima gdje vještine poput upravljanja govorom tijela mogu biti ključne za uspješno vođenje sastanaka, pregovora i prezentacija. U javnim nastupima, sposobnost upravljanja neverbalnim signalima može značajno doprinijeti uvjerljivosti i samopouzdanju govornika. Osim toga, s razvojem digitalnih tehnologija dolazi do novih izazova u prenošenju neverbalnih poruka u virtualnom prostoru gdje emotikoni i simboli često zamjenjuju fizičke geste i izraze lica.

Cilj ovog rada je pružiti cjelovit uvid u razne aspekte neverbalne komunikacije i analizirati njenu važnost u svakodnevnim interakcijama, poslovnom svijetu, javnim nastupima i digitalnom okruženju.

2. TEORIJSKI OKVIR

2.1. RAZUMIJEVANJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

2.1.1. DEFINICIJA I VRSTA NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Komunikaciju dijelimo na dvije osnovne vrste: verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija podrazumijeva upotrebu riječi za izražavanje stavova, ideja, mišljenja i emocija. S druge strane, neverbalna komunikacija koristi govor tijela i druge neverbalne signale, što čini te poruke autentičnijima i teže kontroliranim u odnosu na verbalne izraze.¹

Neverbalna komunikacija može ponavljati ono što je verbalno rečeno ili proturječiti verbalnim signalima, stvarajući neslaganje između verbalnih i neverbalnih poruka. Oko 60-65% ukupne komunikacije je neverbalno, što nam pomaže u boljem razumijevanju emocionalnog stanja sugovornika jer je iskrenija od verbalne komunikacije. Zbog toga je važno prepoznati i razumjeti neverbalne signale radi poboljšanja prijema i „slanja poruka te bolje interakcije s okolinom.“²

Neverbalna komunikacija obuhvaća sve oblike komunikacije bez riječi i može biti namjerna ili nenamjerna. Koristi se za izražavanje emocija, pokazivanje stavova, održavanje osobina ličnosti te poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije. Način na koji „ljudi komuniciraju bez riječi, bilo namjerno ili nenamjerno, dopuna je ili zamjena za verbalnu komunikaciju, a koristi se za izražavanje emocija, pokazivanje stavova, održavanje osobina ličnosti te poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije. Najjednostavnije rečeno, neverbalna komunikacija je "komunikacija bez riječi".“³

¹ Usp. Pekas, T. *Neverbalna komunikacija*. Sveučilište u Splitu, Split, 2019., str. 7.-15., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.oss.unist.hr/islandora/object/ossst%3A447/datastream/PDF/view> (28. svibnja 2024.)

² Možgon, J. *Izražavanje neverbalne komunikacije u hrvatskoj frazeologiji*. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2019., str. 2., završni rad, dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:618402> (28. svibnja 2024.)

³ Pekas, T. *Neverbalna komunikacija*. Sveučilište u Splitu, Split, 2019., str. 13.-14., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.oss.unist.hr/islandora/object/ossst%3A447/datastream/PDF/view> (28. svibnja 2024.)

2.1.2. ELEMENTI NEVERBALNE KOMUNIKACIJE: GESTE, MIMIKA, GOVOR TIJELA, INTONACIJA, PROSTORNA ORGANIZACIJA, DODIR, IZGLED

Neverbalna komunikacija uključuje različite elemente koji se koriste za komunikaciju bez riječi. Ti elementi uključuju:

Geste: Pokreti rukama, glavom ili drugim dijelovima tijela koji izražavaju misli ili osjećaje u komunikaciji. Geste podržavaju ili zamjenjuju verbalnu komunikaciju. Postoje prirodne geste, poput klimanja glavom lijevo-desno koje označava odbijanje ili negiranje. Geste se dijele na one koje su ovisne o govoru i one koje su neovisne o govoru. Geste neovisne o govoru su univerzalne i prihvaćene u određenim kulturama, poput znaka "V" koji predstavlja "mir". Geste ovisne o govoru izravno su povezane s govorom i koriste se za ilustraciju, naglašavanje ili pojačavanje verbalne poruke. „Geste mogu istaknuti ili naglasiti riječ, rečenicu ili tok misli, prikazati prostorni odnos, ritam ili tempo događaja, opisati radnje ili služiti kao proces interakcije“.⁴ Geste su "pokreti koji imaju preneseno, naučeno i u kulturi stečeno značenje".⁵ Postoji „pet funkcija gesti: ilustriranje govora, izražavanje emocija, pokazivanje osobnosti, korištenje u ritualima, i znakovi u komunikaciji. Vrste gesti uključuju: ambleme (zamjenjuju riječi), ilustratore (prate govor), pokazivače afekta (izražavaju emocije), adaptore (pokazuju raspoloženje) i regulatore (signaliziraju promjene u govoru).“⁶

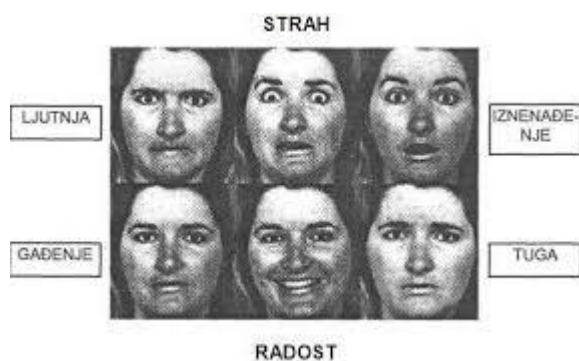
Mimika: izrazi lica koje prenose emocije i reakcije. Izrazi lica su jasan odraz emocionalnog stanja osobe. Osnovne emocije poput sreće, ljutnje, tuge, straha, iznenađenja i gađenja univerzalno su prepoznatljive i često ih prate karakteristični izrazi lica. Iako su svi ljudi jedinstveni, osnovni izrazi lica su univerzalni i jednako prepoznatljivi među spolovima. Prema raznim istraživanjima, žene su često bolje u prepoznavanju i izražavanju emocija. Osnovne emocije imaju prepoznatljive izraze: osmijeh za sreću, stisnute usne i spuštene obrve za ljutnju, raširene zjenice i zategnute usne za strah, širom otvorene oči i spuštenu vilicu za iznenađenje, naboran nos i gornja

⁴ Knapp, Mark L.; Hall, Judith A. *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010., str. 57.

⁵ Pintarić, N. Razvitak neverbalnog koda. *Suvremena lingvistika*, Vol. 43-44 No. 1-2, 1997., str. 254., Filozofski fakultet, Zagreb, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/37464> (28. svibnja 2024.)

⁶ Argyle, M. *Bodily communication*, 2. izdanje, Methuen, London, 1988., str. 67.

usna za gađenje, te suze i spuštenu lice za tugu.⁷ "Oči su ogledalo duše" potvrđuje važnost očiju u neverbalnoj komunikaciji. Kontakt očima koristi se kao znak poštovanja i iskrenosti, a zjenice neovisno reagiraju na emocionalne promjene. Kontakt očima igra ključnu ulogu u uspostavljanju odnosa, jer naš pogled pokazuje interes ili nezainteresiranost.⁸ Obrve također igraju važnu ulogu u izražavanju emocija. Spuštene obrve označavaju ljutnju, podignute iznenađenje, a podizanje obrva može biti i neverbalni pozdrav. Laganje se može prepoznati kroz neverbalne signale na licu. Najpouzdaniji pokazatelji su „mikroizrazi“ koji traju manje od sekunde i otkrivaju prave emocije. Lažljivci često pokazuju nesvjesne znakove poput dodirivanja nosa, trljanja oka ili uha, te izbjegavanja pogleda.



Slika 1. Najprepoznatljiviji izrazi lica.⁹

Govor tijela: način na koji osoba drži i pomiče svoje tijelo, što može signalizirati različite stavove i osjećaje. Govor tijela se ne proučava samostalno, „već zajedno s drugim neverbalnim znakovima kako bi se odredili pažnja, sudjelovanje, ili status u odnosu na drugog partnera u komunikaciji.“¹⁰ Osobe koje se ne poznaju dobro, a nagnju naprijed, pokazuju želju za sudjelovanjem i simpatijom. Govor tijela također odražava emocionalna stanja: klonulo držanje ukazuje na tugu, ukočenost i napetost na srdžbu. Stupanj međusobnog usklađivanja tijela komunikacijskih sudionika ukazuje na dobar odnos ili pokušaj da se takav odnos izgradi. Položaj nogu „može

⁷ Usp. Boyes, C. *Jezik tijela*. Kigen d.o.o., Zagreb, 2009., str. 118.

⁸ Usp. Borg, J. *Govor tijela*. Veble Commerce, Zagreb, 2009., str. 36.

⁹ Šimunić D. *Neverbalna komunikacija*. Sveučilište Sjever. Koprivnica, 2015., str. 11., završni rad, dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/54540445.pdf> (28. svibnja 2024.)

¹⁰ Knežević, A. *Neverbalna komunikacija djece s teškoćama u razvoju*, Učiteljski fakultet, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, str. 7. dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/ufzg:346> (15. lipnja 2024.)

otkriti koliko se osoba osjeća ugodno u nečijoj blizini.“¹¹ Prekrižene noge mogu značiti nelagodu ili samouvjerenost. Tijelo kroz svoj položaj i pokrete, masovno prenosi neverbalne znakove. Važno je pratiti položaj i kretanje ruku, koje mogu biti prekrižene, savijene, u džepovima, i slično, jer sve to ima veliku važnost u razgovorima. Ruke se koriste od rođenja, ali geste rukama nisu urođene, već naučene kroz socijalizaciju. Dlan, prst, lakat i cijela ruka koriste se za razne pokrete i komunikaciju trenutnog stanja osobe. Prekrižene ruke stvaraju zaštitnu 'barijeru' i znak su uzbune, obrane, nesigurnosti, ili neprijateljstva. Postoje različiti oblici prekriženih ruku, koji su česti u komunikaciji. Uobičajeni položaj prekriženih ruku (ruke su prekrižene u ravnini s prsima) pokušaj je skrivanja pred nekom neugodnom situacijom i često označava negativan, obrambeni stav. Drugi način je držanje nadlaktice (rukama čvrsto stisnute nadlaktice), što može značiti visoko samopouzdanje ili suzdržan stav.¹² Djelomično prekrižene ruke manje su očigledan znak nelagodnosti i koriste se kako bi se ta nelagodnost prikrila. Prikrivene geste prekriženih ruku koriste se u profesionalnom okruženju kada govornik želi sakriti nesigurnost. Noge su također važan pokazatelj neverbalne komunikacije. Prekrižene noge mogu izražavati obrambeni stav i nervozu, ali mogu biti i znak udobnosti. Uobičajeno prekrižene noge (jedna noga preko druge) često se koriste za izražavanje obrambenog stava. Prekrižene noge prilikom stajanja mogu ukazivati na neugodnost, usamljenost ili hladnoću. Opkoračivanje stolice često ukazuje na agresivnost i pokušaj kontrole razgovora. Skidanje nepostojećih končica s odjeće simbolizira neslaganje i uvrijeđenost. Gesta obje ruke na potiljku označava samouvjerenost i kontrolu, često korištena od strane osoba na visokim pozicijama.¹³ Poznavanje neverbalne komunikacije može poboljšati razumijevanje drugih i samih sebe. Otvoreni govor tijela pokazuje ugodnost u situaciji, dok zatvoreni govor tijela (prekrižene ruke i noge) pokazuje nelagodnost. Držanje tijela može varirati ovisno o emocionalnom stanju i odnosima s drugim ljudima. Govor tijela igra ključnu ulogu u

¹¹ Boyes, C. *Jezik tijela*. Kigen d.o.o., Zagreb, 2009., str. 118.

¹² Usp. Pease, A. *Govor tijela*, Mladinska knjiga, Zagreb, 1991., str. 129.

¹³ Usp. Borg, J. *Govor tijela*. Veble Commerce, Zagreb, 2009. str. 148.

komunikaciji, bilo društvenoj ili poslovnoj, i njegovo poznavanje može značajno poboljšati interakcije i odnose.¹⁴



Slika 2. *Ilustracija govora tijela.*¹⁵

Intonacija: varijacije u tonu, ritmu i glasnoći glasa koje dodaju značenje izgovorenim riječima. Ton glasa, brzina govora, naglašavanje određenih riječi, pauze i slični elementi koriste se za postizanje različitih komunikacijskih ciljeva. Visok ili nizak ton glasa, kao i meko ili agresivno izgovaranje, može značajno utjecati na način na koji se poruka prima. Glasniji i agresivniji ton često sugerira nadmetanje i želju da se dominira u razgovoru, ali može izazvati strah ili ljutnju kod sugovornika, što može rezultirati konfliktima ili raskidom poslovnih odnosa. S druge strane, nizak i mekan ton često pokazuje ranjivost i nelagodnost, stavljajući govornika u slabiju poziciju u razgovoru. Ubrzani govor može biti štetan jer često dovodi do iznošenja nepromišljenih informacija i stvara pritisak na sugovornike. Energičan glas odaje stav, povjerenje, sigurnost i entuzijazam. Izgovor treba biti jasan i razgovijetan, riječi izgovorene u potpunosti i uz male pauze između njih. Govoriti dovoljno glasno da sugovornik može čuti, ali ne preglasno, jer vikanje može biti znak ljutnje i frustracije. Variranje tona i modulacije glasa također je važno za održavanje pažnje sugovornika. Ton glasa može jasno prenijeti osjećaje i stanja poput spuštanja ili podizanja glasa, sporijeg ili bržeg govora, naglašavanja određenih riječi, te pauza. Ovi elementi

¹⁴ Usp. Pease, A. *Govor tijela: kako misli drugih ljudi pročitati iz njihovih kretnji*, AGM, Zagreb, 2002., str. 65.

¹⁵ *Udruga umirovljenika i starijih osoba regije Ludbreg*. Radionica o komunikacijskim i socijalnim vještinama. Dostupno na: <https://www.udruga-umirovljenika-ludbreg.hr/projekti-udruge/integrativan-ludbreg/122-radionica-o-komunikacijskim-i-socijalnim-vjestinama-verbalna-komunikacija.html> (28. svibnja 2024.)

neverbalne komunikacije mogu otkriti mnogo toga o govorniku. Strah od javnog nastupa često uzrokuje mucanje, zaboravljanje onoga što se želi reći, te brzopleto govorenje i korištenje poštapalica. Sve ovo može se poboljšati vježbom i svjesnim radom na govoru. Prebrz govor može zbuniti sugovornika i smanjiti njegovu zainteresiranost za nastavak razgovora, dok prespor govor može sugerirati nezainteresiranost, neznanje ili nesigurnost. Dakle, kontroliranje tona, brzine i glasnoće govora presudno je za učinkovitu komunikaciju.¹⁶

Prostorna organiziranost: udaljenost i položaj između komunikatora, koji može utjecati na percepciju bliskosti ili dominacije. Osobni prostor ključan je za svakog čovjeka jer omogućava privatnost, mir i prostor za razmišljanje. Bez adekvatne udaljenosti između ljudi razgovori ne bi bili produktivni. Udaljenosti se razlikuju ovisno od kulture i zemlje, pa tako Skandinavci, na primjer, preferiraju veći osobni prostor u odnosu na Japance, koji su navikli na manju udaljenost „zbog guste naseljenosti i velike populacije. Postoje četiri osnovne zone udaljenosti u razgovorima: intimna zona (između 15 cm i 45 cm), koja je najznačajnija jer predstavlja prostor koji osoba čuva kao svoje osobno vlasništvo¹⁷ i u koju pušta samo najbliže osobe poput obitelji, partnera i najboljih prijatelja; osobna zona (između 46 cm i 1,22 m), prijateljska zona pogodna za društvena okupljanja, rođendane i poslovne sastanke sa dobro poznatim kolegama i klijentima; društvena zona (između 1,22 m i 3,6 m), koja je najčešća u svakodnevnom životu izvan kuće i karakterizira interakcije sa nepoznatim osobama ili onima sa kojima nije razvijena bliska povezanost, kao što su poštari, prodavači ili službenici u bankama; i javna zona (3,6 m i više), koja se koristi kada se osoba obraća većoj grupi ljudi i omogućava joj da se osjeća ugodnije i sigurnije dok istovremeno privlači pažnju publike, što je često slučaj tijekom prezentacija, seminara i medijskih obraćanja. Sve navedene zone mogu varirati ovisno od kulture, individualnih preferencija i konteksta. Razumijevanje ovih

¹⁶ Usp. Knapp, Mark L.; Hall, Judith A. *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010., str. 57.

¹⁷ Pease, A. *Govor tijela*, Zagreb: Mladinska knjiga, 1991., str. 24.

zona i prilagođavanje ponašanja u skladu s kulturnim normama može značajno poboljšati međuljudsku komunikaciju i profesionalne odnose.¹⁸

Fizički dodir: fizički kontakt između komunikatora, koji može prenijeti različite poruke. Dodir je oblik neverbalne komunikacije koji ne izražava osjećaje uvijek, ali odražava osobnost. Snažno rukovanje ili topao zagrljaj govore više nego lagano tapšanje po leđima ili jednostavan dodir. Različiti dodiri nose različita značenja, od nježnosti i podrške do motivacije, poput tapšanja. Istraživanja su pokazala da čak i običan dodir može imati pozitivan utjecaj na daljnji razgovor s osobama koje prvi put susrećemo. Ipak, treba biti oprezan jer dodir može izazvati i negativne reakcije. Ako osoba uzvratiti dodir, to pokazuje da je prijateljski raspoložena i otvorena za društvo. Ako ne uzvratiti, to može značiti nepoželjnost ili nesigurnost, stoga je važno obratiti pažnju na govor tijela i druge znakove neverbalne komunikacije. Osim dodirivanja sugovornika, ljudi često dodiruju i sami sebe, što može otkriti skrivene namjere i osjećaje. Na primjer, dodirivanje nosa može signalizirati nesigurnost ili laž, dok grickanje noktiju može ukazivati na strah i nervozu. Dodirivanje uha može značiti da osoba ne želi čuti kritiku, dok češkanje vrata upućuje na nesigurnost. Ovi dodiri, poznati kao adapteri, pomažu nam da se nosimo sa stresom ili nesigurnošću i često su nesvjesni.¹⁹ Dodir je najprimitivniji oblik komunikacije i može pokazivati naklonost, bliskost, ugodnost ili dominaciju. On odražava stupanj privlačnosti, poznatosti, bliskosti, moći i statusa između ljudi. Razlikujemo dodire usmjerene na nas same od onih usmjerenih na druge ljude. Dodiri mogu biti pozitivno ili negativno doživljeni, ovisno o percepciji sugovornika. Negativni dodiri mogu iritirati i usmjeriti komunikaciju u neželjenom pravcu, dok pozitivni dodiri mogu umiriti sugovornika i poboljšati kvalitetu interakcije.²⁰

Izgled: fizički izgled, uključujući odjeću i osobni stil, može značajno utjecati na percepciju i komunikaciju. „Estetika je uvijek bila važna za poduzetnike i

¹⁸ Usp. Pekas, T. *Neverbalna komunikacija*. Sveučilište u Splitu, Split, 2019., str. 35.-37., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.oss.unist.hr/islandora/object/ossst%3A447/datastream/PDF/view> (28. svibnja 2024.)

¹⁹ Usp. Pekas, T. *Neverbalna komunikacija*. Sveučilište u Splitu, Split, 2019., str. 33., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.oss.unist.hr/islandora/object/ossst%3A447/datastream/PDF/view> (28. svibnja 2024.)

²⁰ Usp. Knapp, Mark L.; Hall, Judith A. *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010., str. 28.

zaposlenike“, posebno za političare, direktore i druge istaknute osobe, ali također i za poslovni svijet u cjelini, gdje poslovni bonton i odijevanje igraju ključnu ulogu.²¹ Odjeća i osobni stil ne samo da odražavaju osobnost pojedinca, već također utječu na način na koji nas drugi doživljavaju. Prvi dojam često se formira na temelju vanjskog izgleda, a istraživanja pokazuju da ljudi stvaraju mišljenja o drugima unutar nekoliko sekundi nakon susreta. Profesionalan izgled može povećati kredibilitet i autoritet, dok opušteniji stil može potaknuti osjećaj pristupačnosti i prijateljstva. Poslovni bonton nalaže određene standarde odijevanja i izgleda koji pridonose profesionalnom okruženju. Na primjer, u formalnim poslovnim okruženjima očekuje se nošenje odijela ili poslovne odjeće, dok su u kreativnim industrijama dopušteni opušteniji stilovi. Pridržavanje ovih standarda pomaže u održavanju profesionalnog imidža i može olakšati komunikaciju i suradnju. Vizualni izgled zaposlenika također može utjecati na povjerenje klijenata. Kada klijenti vide profesionalno odjevene zaposlenike, osjećaju se sigurnije i imaju više povjerenja u uslugu koju dobivaju. Osim toga, dosljedan i uredan izgled može poboljšati percepciju tvrtke i pomoći u izgradnji snažnog, prepoznatljivog brenda, stoga, pažljivo odabrana i prilagođena poslovna odjeća, kao i pridavanje pažnje fizičkom izgledu, mogu značajno doprinijeti uspjehu u poslovnom svijetu. Razumijevanje važnosti poslovnog bontona i odijevanja, te njegovo svjesno korištenje kao alat za komunikaciju može pomoći u izgradnji pozitivnih i učinkovitih odnosa s drugima te unaprijediti poslovne rezultate.

2.2. UTJECAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA KOMUNIKACIJSKI PROCES

Neverbalna komunikacija ima ključnu ulogu u cjelokupnom procesu razmjene informacija, značajno oblikujući način na koji poruke budu primljene i protumačene. Ova vrsta komunikacije ne samo da dopunjuje ono što je verbalno izrečeno, već često može zamijeniti ili čak proturječiti izgovorenim riječima, što može dovesti do različitih ishoda u interakciji.

²¹ Nickson, D., Warhurst, C., Dutton, E. *Aesthetic Labour and the Policy-Making Agenda: Time for a Reappraisal of Skills*, University of Strathclyde, Glasgow, 2004., str. 19.-20., dostupno na: <https://skope.ox.ac.uk/wp-content/uploads/2020/07/SKOPEWP48.pdf> (17. kolovoza 2024.)

Primjerice, neverbalni signali mogu pojačati verbalne poruke dodajući im dodatnu jasnoću ili naglasak. Kada su verbalna i neverbalna komunikacija usklađene, poruke postaju jasnije i uvjerljivije. S druge strane, može doći do nesklada između verbalnih i neverbalnih poruka ako neverbalni znakovi ne odražavaju ono što je izrečeno, što može izazvati sumnju, nesporazume ili čak narušiti povjerenje između sudionika u komunikaciji.²²

Neverbalna komunikacija često zamjenjuje verbalne poruke u situacijama gdje su geste, izrazi lica ili pokreti dovoljno snažni da prenesu značenje. Na primjer, kimanje glavom može zamijeniti verbalni odgovor "da". Ova vrsta komunikacije je intuitivna i učinkovita, omogućujući brzu i jasnu razmjenu poruka, osobito u situacijama gdje je verbalno izražavanje otežano ili neprimjereno.²³

Pored toga, neverbalni znakovi značajno utječu na percepciju sugovornika. Na temelju držanja, izgleda, odjeće ili načina na koji se ostvaruje kontakt očima, ljudi formiraju dojmove koji oblikuju daljnju interakciju. Ovi neverbalni elementi mogu prenijeti informacije o samopouzdanju, namjerama ili emocionalnom stanju, često nesvjesno.

Osim toga, neverbalna komunikacija igra ključnu ulogu u regulaciji razgovora. Znakovi poput promjene položaja tijela ili kontakta očima mogu signalizirati kada je vrijeme da druga osoba preuzme riječ ili kada razgovor treba privesti kraju, što pridonosi tečnijem tijeku komunikacije i izbjegavanju neugodnih pauza.²⁴

U konačnici, neverbalna komunikacija neraskidivo je povezana s verbalnim izražavanjem i igra presudnu ulogu u uspješnoj interakciji, jer način na koji su poruke

²² Usp. Periša, G. *Poslovna komunikacija i odnosi s javnošću*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2020., str.11.-13., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A4037/datastream/PDF/view> (17. kolovoza 2024.)

²³ Usp. Knapp, Mark L.; Hall, Judith A. *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010. str. 57.

²⁴ Usp. Periša, G. *Poslovna komunikacija i odnosi s javnošću*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2020., str. 12., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A4037/datastream/PDF/view> (17. kolovoza 2024.)

neverbalno prenesene može znatno utjecati na njihovo razumijevanje i na ishod komunikacije.

2.3. KULTUROLOŠKI ASPEKTI NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Neverbalna komunikacija varira među kulturama, a razumijevanje tih razlika ključno je za učinkovitu međukulturnu komunikaciju. Svaka kultura ima svoje specifične norme i obrasce neverbalne komunikacije, koje mogu značajno utjecati na način na koji se poruke primaju i tumače.

Kulturološke varijacije u gestama su posebno izražene. Geste koje u jednoj kulturi imaju pozitivno značenje mogu biti uvredljive u drugoj. Na primjer, dok je podizanje palca u mnogim zapadnim kulturama znak odobravanja, u nekim dijelovima Bliskog Istoka može se smatrati nepristojnim. Razumijevanje ovih razlika može spriječiti nesporazume i neugodne situacije.²⁵

Različite norme za kontakt očima također su važne. U zapadnim kulturama, izravan kontakt očima često se doživljava kao znak iskrenosti i samopouzdanja, dok u mnogim azijskim kulturama, izbjegavanje direktnog pogleda može biti izraz poštovanja, osobito u komunikaciji s autoritetima ili starijim osobama. Nepravilno tumačenje ovih signala može dovesti do pogrešne procjene karaktera ili namjera sugovornika.

Prostorna organizacija i dodir također se razlikuju među kulturama. Dok su u nekim kulturama, poput onih u Latinskoj Americi, fizički kontakt i manja osobna udaljenost uobičajeni i prihvaćeni, u mnogim azijskim kulturama održavanje veće fizičke distance smatra se znakom poštovanja i pristojnosti. Dodir može biti posebno osjetljivo područje; ono što je u jednoj kulturi prijateljska gesta može u drugoj biti percipirano kao narušavanje osobnog prostora.²⁶

²⁵ Usp. Zebec, M. *Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji*. Sveučilište Sjever, Varaždin, 2016., str. 21.-31., diplomski rad, dostupno na: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A744/datastream/PDF/view> (17. kolovoza 2024.)

²⁶ Usp. Pekas, T. *Neverbalna komunikacija*. Sveučilište u Splitu, Split, 2019., str. 35.-37., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.oss.unist.hr/islandora/object/ossst%3A447/datastream/PDF/view> (17. kolovoza 2024.)

Izrazi lica i emocije također variraju među kulturama. Na primjer, dok su u zapadnim kulturama izrazi lica koji odražavaju emocije često otvoreni i izražajni, u mnogim istočnoazijskim kulturama ljudi imaju tendenciju zadržavanja neutralnih izraza lica, čak i u emotivnim situacijama. Ovo može dovesti do pogrešnog tumačenja emocionalnog stanja sugovornika ako se promatra iz perspektive druge kulture.²⁷

Razumijevanje kulturoloških aspekata neverbalne komunikacije ključno je za uspjeh u međukulturnim interakcijama. Poznavanje i poštivanje ovih razlika omogućuje bolje prilagođavanje i učinkovitu komunikaciju, smanjujući rizik od nesporazuma i stvarajući temelje za pozitivne odnose.

²⁷ Usp. Pekas, T. *Neverbalna komunikacija*. Sveučilište u Splitu, Split, 2019., str. 15.-19., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.oss.unist.hr/islandora/object/ossst%3A447/datastream/PDF/view> (17. kolovoza 2024.)

3. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U INTERPERSONALNIM ODNOSIMA

Interpersonalna komunikacija je široka i uobičajena vrsta komunikacije koja uključuje verbalne i neverbalne elemente, kao što su govor i gestikulacija. Može se odvijati na različitim udaljenostima, od lica u lice do komunikacije putem interneta ili društvenih mreža. Ova vrsta komunikacije obuhvaća različite oblike ponašanja, uključujući spontano, rutinsko i planirano, te se razvija i mijenja kroz vrijeme. Ključne značajke interpersonalne komunikacije uključuju izravnu povratnu informaciju i interakciju, pridržavanje unutarnjih i vanjskih pravila, te aktivno sudjelovanje svih uključenih. Također, može uključivati uvjeravanje ili persuaziju, čime dodatno doprinosi njenoj dinamičnosti i prilagodljivosti prema potrebama i kontekstu situacije.²⁸

3.1. GESTE I IZRAZI LICA U MEĐULJUDSKIM INTERAKCIJAMA

Geste i izrazi lica ključni su elementi neverbalne komunikacije koji značajno utječu na način na koji interpretiramo međuljudske interakcije.

Geste se mogu klasificirati u dvije glavne skupine. Prva skupina obuhvaća geste koje nisu povezane s govorom, a često imaju specifična značenja i koriste se samostalno u komunikaciji. Na primjer, mahanje rukom za pozdrav ili podizanje palca za odobravanje. Druga skupina uključuje geste koje su povezane s verbalnim izrazima i služe za naglašavanje ili pojačavanje riječi, kao što su pokreti ruku koji prate opisivanje nečega ili isticanje važnosti.

Izrazi lica ključni su za izražavanje emocija kao što su sreća, tuga, ljutnja, strah i gađenje. Osim što odražavaju emocionalna stanja, oni pomažu u regulaciji komunikacije i pružaju povratne informacije. Na primjer, osmijeh može signalizirati prijateljstvo i zadovoljstvo, dok mrštenje čela može ukazivati na neslaganje ili zabrinutost. Izrazi lica

²⁸ Usp. Pekas, T. *Neverbalna komunikacija*. Sveučilište u Splitu, Split, 2019., str. 10.-11., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.oss.unist.hr/islandora/object/ossst%3A447/datastream/PDF/view> (17. kolovoza 2024.)

igraju važnu ulogu u usklađivanju interakcije i u razumijevanju osjećaja drugih, omogućujući dublje povezivanje i učinkovitiju komunikaciju.²⁹

3.2. GOVOR TIJELA I NJEGOVA INTERPRETACIJA

Govor tijela ima presudnu ulogu u uspostavljanju pozitivne atmosfere i prijateljskog raspoloženja u poslovnim interakcijama. Kada se razgovori, sastanci ili važni poslovni skupovi započnu s izraženim osjećajem sreće, to može stvoriti ugodno ozračje koje se prenosi na sve prisutne, što može značajno unaprijediti ishod poslovnih aktivnosti i olakšati postizanje ciljeva.

Govor tijela može se očitovati na nekoliko ključnih načina, uključujući izraze lica i kontakt očima, položaj tijela i pokrete, ton glasa te dodire. Svaka od ovih komponenti pruža važne informacije o stvarnim osjećajima i stavovima govornika. Izrazi lica i kontakt očima često odražavaju emocije poput sreće ili nesigurnosti, dok položaj tijela i pokreti mogu signalizirati otvorenost ili zatvorenost. Ton glasa otkriva emocionalno stanje, dok dodiri mogu ukazivati na prijateljstvo ili profesionalnu povezanost.

Govor tijela dopunjuje verbalnu komunikaciju i pomaže u prijenosu osjećaja koji stoje iza riječi. Budući da tijelo može otkriti skrivene emocije kao što su strah, uzbuđenje ili agresivnost, važno je da verbalne poruke budu usklađene s neverbalnim signalima. U poslovnom okruženju, prvi dojmovi su izuzetno važni, a prvih 15 sekundi često odlučuje o dojmu koji ostavljamo na sugovornika, stoga je ključno uskladiti verbalnu komunikaciju s odgovarajućim govorom tijela „kako bi se osigurala uspješna i učinkovita komunikacija.“³⁰

3.3. ULOGA PROSTORA U KOMUNIKACIJI

Osobni prostor ključan je aspekt neverbalne komunikacije, jer pruža svakom pojedincu potreban osjećaj privatnosti i udobnosti.³¹ Prikladna udaljenost između ljudi

²⁹ Usp. Zebec, M. *Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji*. Sveučilište Sjever, Varaždin, 2016., str. 11., diplomski rad, dostupno na: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A744/datastream/PDF/view> (17. kolovoza 2024.)

³⁰ Usp. Pekas, T. *Neverbalna komunikacija*. Sveučilište u Splitu, Split, 2019., str. 13.-14., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.oss.unist.hr/islandora/object/ossst%3A447/datastream/PDF/view> (17. kolovoza 2024.)

³¹ Usp. Pease, A. *Govor tijela*, Mladinska knjiga, Zagreb, 1991., str. 24.

značajno utječe na kvalitetu komunikacije. Različite kulture imaju različite norme u vezi s osobnim prostorom; primjerice, Švedi često zahtijevaju više osobnog prostora zbog kulturnih normi, dok su Japanci zbog velike gustoće naseljenosti navikli na manju udaljenost. U komunikaciji se razlikuju četiri osnovne zone udaljenosti:

Intimna zona (15-45 cm) je najosobnija i koristi se za interakcije s najbližim osobama, kao što su članovi obitelji i najbliži prijatelji. Kada stranci uđu u ovu zonu, osoba može osjetiti nelagodu, što se može očitovati kroz tjelesne reakcije poput povlačenja ili križanja ruku. Ova zona je rezervirana za najintimnije odnose i pokazuje visok stupanj povjerenja i bliskosti.

Osobna zona (46 cm - 1,22 m) pogodna je za razgovore s prijateljima i poznanicima. Ova udaljenost često se koristi na društvenim okupljanjima poput rođendana i poslovnih proslava, gdje održavanje prijateljskog tona doprinosi ugodnoj atmosferi i pozitivnom odnosu.

Društvena zona (1,22 m - 3,6 m) odnosi se na udaljenost koja se koristi u interakcijama s poznatim osobama i profesionalnim kontaktima, kao što su klijenti ili kolege. Ova zona pomaže u održavanju profesionalnog distanciranja i omogućuje učinkovitije vođenje razgovora.

Javna zona (3,6 m i više) je najšira i koristi se za komunikaciju s velikim skupinama ili u situacijama javnih nastupa. Ova udaljenost omogućava govoru i prezentacijama da se odvijaju bez osjećaja prijetnje i omogućuje govoru da bude usmjeren na publiku. U poslovnom svijetu, stručnjaci za odnose s javnošću često su angažirani kako bi osigurali da javni nastupi ostave profesionalan dojam.³²

Sve navedene zone mogu varirati ovisno o individualnim preferencijama i kulturnim normama. Stoga je u društvenim i poslovnim kontekstima važno razumjeti i prilagoditi se specifičnim pravilima i očekivanjima koja se odnose na osobni prostor.

³² Usp. Pekas, T. *Neverbalna komunikacija*. Sveučilište u Splitu, Split, 2019., str. 35.-37., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.oss.unist.hr/islandora/object/ossst%3A447/datastream/PDF/view> (17. kolovoza 2024.)

3.4. ZNAČAJ DODIRA U INTERPERSONALNOJ KOMUNIKACIJI

Dodir je ključan element neverbalne komunikacije koji može otkriti mnogo o našim osjećajima i osobnosti, iako ne uvijek na način koji izravno pokazuje naše unutarnje stanje. Različite vrste dodira, poput čvrstog rukovanja, toplog zagrljaja ili nježnog tapšanja, mogu prenijeti različite poruke, kao što su podrška, slaganje ili motivacija. Međutim, dodir može imati različite učinke na sugovornike, pa je važno biti pažljiv i razumjeti kontekst. Ako osoba ne uzvraća dodir, to može signalizirati nelagodu ili nesigurnost, dok uzvraćeni dodir obično ukazuje na prijateljsku otvorenost. Ključno je pratiti cijeli govor tijela i druge neverbalne znakove kako bi se ispravno interpretirao značenje dodira.³³



Slika 3. Rukovanje.³⁴

³³ Usp. Pekas, T. *Neverbalna komunikacija*. Sveučilište u Splitu, Split, 2019., str. 31.-34., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.oss.unist.hr/islandora/object/ossst%3A447/datastream/PDF/view> (17. kolovoza 2024.)

³⁴ 24 sata. Dostupno na: <https://www.24sata.hr/tagovi/neverbalna-komunikacija-11533> (17. kolovoza 2024.)



Slika 4. *Nježno tapšanje.*³⁵

Osim dodirivanja drugih, ljudi često dodiruju sebe kako bi izrazili unutarnje stanje ili osjećaje. Na primjer, dodirivanje nosa može ukazivati na nesigurnost ili pokušaj prikrivanja nečega, dok grickanje noktiju često označava nervozu. Trljanje uha može signalizirati želju da se izbjegne kritika, dok češkanje vrata često odražava nesigurnost.

Dodirivanje drugih može također odražavati koliko nam je netko ugodan. Dopuštamo veću bliskost osobama s kojima imamo dobar odnos, dok smo oprezniji s onima s kojima nismo bliski. U komunikaciji, dodir može izraziti zanimanje, podršku, simpatiju ili potrebu za pomoći. Također, automatsko dodirivanje sebe, kao što je trljanje ruku ili provlačenje prstiju kroz kosu, često signalizira stres ili napetost.

Stoga, dodir igra značajnu ulogu u komunikaciji jer, kada se koristi pažljivo i u pravom kontekstu, može poboljšati međuljudske odnose i učinkovito prenijeti poruke koje nisu uvijek izražene riječima.

³⁵ *24 sata*. Miss7 zdrava. Dostupno na: <https://miss7zdrava.24sata.hr/psiha-i-seks/cetiri-oblika-neverbalne-komunikacije-koja-krivo-tumacimo-21588> (17. kolovoza 2024.)

4. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM OKRUŽENJU

U poslovnom svijetu, neverbalna komunikacija obuhvaća sve oblike izražavanja koji ne uključuju govor ili pisanje. Ova komunikacija obuhvaća govor tijela, upotrebu prostora, izbor odjeće i boja, te različite neverbalne signale poput promjena u tonu glasa, izraza lica, pogleda, kontakta očima, pauza i dodira. Sve ove komponente igraju ključnu ulogu u oblikovanju profesionalnih odnosa i učinkovitosti komunikacije, jer pomažu u interpretaciji namjera, emocija i stavova u poslovnom okruženju.

4.1. VAŽNOST NEVERBALNE KOMUNIKACIJE U POSLOVNOM KONTEKSTU

U poslovnom svijetu učinkovita komunikacija ključna je za uspjeh i stvaranje konkurentske prednosti. Kvalitetni odnosi među zaposlenicima na svim razinama omogućavaju postizanje poslovnih ciljeva. Komunikacija uključuje usmenu, pismenu i neverbalnu komponentu. Usmena komunikacija omogućava brzu povratnu informaciju, dok pismena omogućava provjeru i prilagodbu poruka. Neverbalna komunikacija koja obuhvaća geste, izraze lica i govor tijela često se zanemaruje iako ima velik utjecaj na uspjeh. Dok se usmena i pismena komunikacija pažljivo prate, neverbalni aspekti često se zanemaruju, iako mogu imati značajan utjecaj na profesionalni dojam. Način govora i ton glasa mogu otkriti skrivene emocije, što je važno za profesionalne interakcije. Uspješno korištenje neverbalnih signala poboljšava odnose s klijentima i doprinosi poslovnom uspjehu.³⁶

Razumijevanje neverbalnih znakova poboljšava odnose među zaposlenicima i poslovanje s klijentima, povećavajući zadovoljstvo i profit. Usklađenost verbalnog i neverbalnog komunikacijskog stila ključna je za kvalitetno poslovanje. Rukovoditelji posebno trebaju razumjeti neverbalno ponašanje kako bi učinkovito motivirali i utjecali na svoje timove.

³⁶ Usp. Šimunović, I. *Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju*. Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2019., str. 13.-15., završni rad, (17. kolovoza 2024.)

4.2. VJEŠTINE ZA USPJEŠNO VOĐENJE SASTANAKA

Uspješno vođenje sastanaka zahtijeva niz ključnih vještina za postizanje ciljeva i održavanje produktivnosti. Ključna priprema uključuje definiranje ciljeva, izradu agende, pripremu materijala te organizaciju prostora i tehnologije. Upravljanje vremenom također je važno: postavljanje jasnog rasporeda i pridržavanje vremenskih okvira pomaže u održavanju fokusa i sprječavanju odugovlačenja.

Komunikacija je srž uspješnog sastanka. Jasno izražavanje, aktivno slušanje i postavljanje pitanja za razjašnjenje pomažu u razumijevanju ciljeva i smanjenju nesporazuma. Vođenje rasprava uključuje upravljanje sukobima i omogućavanje svim sudionicima da izraze svoje mišljenje. Poticaj angažmana sudionika poboljšava interakciju i doprinosi postizanju ciljeva. Na kraju sastanka, važno je sažeti odluke, dodijeliti zadatke i definirati sljedeće korake.³⁷

Tehnologija može poboljšati sastanke, osobito u virtualnom okruženju, uz pomoć alata kao što su videokonferencije i suradničke platforme. Fleksibilnost u prilagodbi pristupa prema dinamici grupe i promjenjivim okolnostima također doprinosi uspjehu sastanka. Razvijanje i usavršavanje ovih vještina pomaže u vođenju produktivnih i organiziranih sastanaka koji su usmjereni na ostvarivanje ciljeva.

4.3. UČINKOVITA KOMUNIKACIJA U PREGOVORIMA I PREZENTACIJAMA

Pregovaranje je jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti i ključan dio svakodnevne komunikacije. Iako se često povezuje s poslovnim okruženjem, pregovaranje je prisutno u gotovo svim aspektima života. Svrha pregovaranja je učinkovita uporaba informacija, a komunikacija je primarni izvor tih informacija. Iako ne postoji univerzalna formula za uspjeh, važno je ispuniti sve elemente pregovaranja i razviti dobru strategiju kako bi se postigao željeni ishod.

Postoje dva osnovna pristupa pregovaranju: distributivni i integrativni. Distributivni pristup, poznat i kao "tvrda igra", usmjeren je na maksimalnu korist za jednu stranu na

³⁷ Usp. Peharec, M. *Organizacija poslovnih sastanaka*. Sveučilište u Zagrebu, Varaždin, 2021., str. 9., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A6735/datastream/PDF/view> (17. kolovoza 2024.)

račun druge, što često dovodi do situacije gdje jedna strana pobjeđuje, a druga gubi. S druge strane, integrativni pristup, ili "poštena igra", teži *win-win* ishodu kroz suradnju i kompromis, s ciljem da obje strane ostvare koristi i stvore veću vrijednost. Proces poslovnog pregovaranja obuhvaća četiri ključne faze. Prva faza je priprema i planiranje, koja uključuje prikupljanje informacija i razvoj strategije. Ovdje je važno analizirati vlastite želje i potrebe, ali i moguće interese druge strane kako bi se razvila kvalitetna strategija pregovaranja. Druga faza je diskusija, gdje se iznose prijedlozi i aktivno sluša druga strana. Neverbalna komunikacija, poput izraza lica i kontakta očima, ima važnu ulogu, a asertivnost – sposobnost izražavanja vlastitih misli i emocija na neagresivan način – ključna je za uspješnu komunikaciju u ovoj fazi. Treća faza je ponuda, koja se temelji na prethodnoj diskusiji. Ovdje je važno jasno izložiti uvjete i pregovarati o cijelom paketu, a ne samo o pojedinačnim stavkama. Posljednja faza je sporazum, gdje se postavlja dogovor koji zadovoljava obje strane, ili priznaje da pregovori nisu urodili rezultatom. Uspješan sporazum je onaj u kojem obje strane osjećaju da su ostvarile svoje ciljeve. Bitni elementi uspješnog pregovaranja uključuju informaciju, proces i svrhu. Informacija je ključna za razumijevanje interesa obje strane, proces obuhvaća strukturu pregovaranja i komunikacijske strategije, dok svrha predstavlja postizanje ciljeva i ispunjavanje potreba obje strane.³⁸

Pregovaranje ne samo da poboljšava poslovne rezultate, već također doprinosi jačanju međuljudskih odnosa i kreativnosti. Efikasne pregovaračke vještine mogu značajno unaprijediti poslovne procese i dovesti do uspješnijeg poslovanja.

4.4. POVEZANOST IZMEĐU NEVERBALNE KOMUNIKACIJE I POSLOVNOG USPJEHA

Neverbalna komunikacija ima ključnu ulogu u postizanju poslovnog uspjeha, često određujući ishod poslovnih interakcija. Iako se obično fokus stavlja na verbalnu razmjenu, neverbalni signali poput izraza lica, kontakta očima, držanja tijela i gestikulacije imaju snažan utjecaj na način na koji su poruke primljene i shvaćene.

³⁸ Usp. Dijanović, A. *Neverbalna komunikacija u poslovnom pregovaranju*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2022., str. 3.-9., diplomski rad, dostupno na: <https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A4976/datastream/PDF/view> (17. kolovoza 2024.)

Jedan od ključnih elemenata neverbalne komunikacije u poslovnom kontekstu jest izražavanje povjerenja i profesionalnosti. Kontakt očima i otvoreno držanje tijela signaliziraju samopouzdanje i iskrenost, što pomaže u izgradnji povjerenja s kolegama i klijentima. Nasuprot tome, izbjegavanje kontakta očima i zatvoren stav mogu sugerirati nesigurnost ili nepripremljenost. Također, neverbalna komunikacija igra ključnu ulogu u tumačenju emocija i stavova. Pozitivni neverbalni znakovi mogu stvoriti ugodnu atmosferu i olakšati suradnju, dok negativni signali, poput prekriženih ruku, mogu izazvati distancu i otežati komunikaciju. Tijekom pregovora, neverbalni znakovi kao što su nervozni pokreti mogu otkriti nesigurnost sugovornika, što omogućuje prilagodbu pristupa kako bi se postigao bolji rezultat. U globalnom poslovanju, razumijevanje kulturnih razlika u neverbalnoj komunikaciji postaje sve važnije. Geste, izrazi lica i druge neverbalne radnje mogu imati različita značenja u različitim kulturama, što može dovesti do nesporazuma. Vođe koji učinkovito koriste neverbalne signale često uspijevaju bolje motivirati svoje timove, dok mirni i staloženi neverbalni znakovi u konfliktima mogu pomoći u smirivanju napetosti.³⁹

Osim toga, neverbalna komunikacija igra ključnu ulogu u izgradnji profesionalnog imidža. Način na koji se predstavljamo, kako ulazimo u prostoriju i komuniciramo neverbalno, može značajno oblikovati percepciju drugih. Uspješni poslovni ljudi svjesni su da su riječi samo jedan aspekt komunikacije, te da pravilno korištenje neverbalnih signala može donijeti značajne prednosti u poslovnim situacijama.

³⁹ Usp. Knapp, Mark L.; Hall, Judith A. *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010., str. 58.

5. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U JAVNOM NASTUPANJU

Govorništvo je od davnina bilo jedno od najvažnijih sredstava komunikacije, omogućujući ljudima da javno izraze svoje misli i utječu na druge. U svakoj situaciji „u kojoj se govornik obraća publici, bez obzira na to je li cilj informiranje, motiviranje, uvjeravanje ili zabavljanje“⁴⁰, osnovni cilj govorništva je prenijeti jasnu i snažnu poruku. Izlaganje se smatra umjetnošću jer uspješan govornik ne samo da prenosi informacije, već pobuđuje emocije i nadahnjuje slušatelje. Ključ uspjeha u govorništvu leži u sposobnosti govornika „da prevlada strah od javnog nastupa i djeluje uvjerljivo i sigurno.“⁴¹

Za kvalitetan nastup potrebna su raznolika znanja i vještine. Govornik mora razumjeti publiku, prilagoditi svoje izlaganje njihovim interesima i organizirati sadržaj na jasan i zanimljiv način. Dobar govor povezuje verbalnu i neverbalnu komunikaciju (ton glasa, geste, mimiku i kontakt očima). Sve to doprinosi dojmu koji ostavlja na publiku, te osigurava profesionalan i trajan pozitivan učinak. Govorništvo ima značajnu ulogu u društvenom i osobnom angažmanu jer omogućuje ljudima da iznesu svoje stavove i utječu na ključna društvena pitanja. Kroz povijest su mnogi muškarci i žene svojim govorima oblikovali mišljenja i motivirali mase, a u današnjem svijetu dobar govor postao je ključan kako u poslovnim, tako i u privatnim dijelovima života.

Iako suvremene tehnologije omogućuju raznovrsne platforme za izražavanje, poput društvenih mreža i medija, ništa ne može zamijeniti izravnu komunikaciju licem u lice. Kvalitetan javni nastup bilo pred kamerom ili uživo još uvijek je ključan za uspjeh. Na vodećim poslovnim školama i sveučilištima sve se više stavlja naglasak na razvoj komunikacijskih vještina, jer mnogi političari, menadžeri i lideri ne vladaju vještinama javnog govora na razini potrebnoj za svoje pozicije.⁴²

⁴⁰ Lucas, Stephen E. *Umijeće javnog govora*. Mate d.o.o., Zagreb, 2015, str. 295.

⁴¹ Lucas, Stephen E. *Umijeće javnog govora*. Mate d.o.o., Zagreb, 2015, str. 295.

⁴² Usp. Tomić Z., Radalj M., Jugo D. Javna komunikacija. *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, Vol. 15 No. 23., 2020. str. 7. – 37., str. 14. Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru – Edward Bernays: Visoka škola za komunikacijski menadžment, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/359957> (preuzeto 24. kolovoza 2024.)

5.1. PRIPREMA TIJELA I UMA PRIJE JAVNOG NASTUPA

Priprema tijela i uma prije javnog nastupa ključna je za postizanje uvjerljivog i uspješnog govora. Ova priprema uključuje nekoliko tehnika koje pomažu govorniku da se smiri, fokusira i uspostavi kontrolu nad svojim tijelom i mislima.

Fizička priprema započinje kontroliranim disanjem, koje pomaže smiriti živčani sustav, smanjiti stres i uspostaviti unutarnju ravnotežu. Duboko disanje također omogućuje govorniku da poboljša koncentraciju. Zagrijavanje glasa važno je kako bi govornik mogao jasno i snažno govoriti, a to se postiže vježbama izgovora i pjevušenjem. Fizička priprema podrazumijeva i lagane vježbe za opuštanje tijela, osobito dijelova kao što su ramena, vrat i lice, jer su ti dijelovi najosjetljiviji na stres. Uz pravilno držanje tijela, govornik može osigurati bolju projekciju glasa i djelovati samouvjerenije pred publikom.

Mentalna priprema igra jednako važnu ulogu. Korištenje vizualizacije, gdje se govornik zamišlja u uspješnom izvođenju govora i pozitivnoj reakciji publike, pomaže u smanjenju treme i jačanju unutarnje sigurnosti. Osim toga, pozitivne afirmacije, poput „Ja sam spreman za ovaj govor“, mogu ojačati samopouzdanje i pomoći govorniku da ostane smiren pred nastup. Priprema sadržaja također je od presudne važnosti. Vježbanje govora unaprijed, uključujući ponavljanje naglas i rad na ključnim dijelovima, smanjuje nervozu i omogućuje bolju izvedbu. Dobro je upoznati se s publikom i prilagoditi sadržaj njihovim interesima, što pomaže govorniku da osjeća povezanost s njima.

Kombinacijom fizičke i mentalne pripreme, kao i dobro osmišljenog sadržaja, govornik može značajno povećati svoje šanse za uspješan nastup. Takva sveobuhvatna priprema omogućuje samopouzdanu, smireno i uvjerljivo izlaganje koje ostavlja pozitivan dojam na publiku.

5.2. UPRAVLJANJE GOVOROM TIJELA NA POZORNICI

Upravljanje govorom tijela na pozornici ključan je element uspješnog javnog nastupa jer neverbalna komunikacija često prenosi jednako snažnu poruku kao i same riječi. Govornikovo držanje, pokreti, kontakt očima i izrazi lica mogu značajno utjecati na način na koji publika percipira izlaganje. Prvo, važno je imati pravilno i samouvjereni držanje

tijela. Ravna leđa, opuštena ramena i stabilan stav signaliziraju sigurnost i kontrolu, dok pogrbljeno držanje ili nervozno premještanje može odati nesigurnost. Držanje treba biti otvoreno, što znači da govornik ne bi trebao prekrižiti ruke ili se povlačiti, već bi trebao pokazivati dostupnost i spremnost za interakciju s publikom.⁴³

Pokreti na pozornici također igraju važnu ulogu. Umjereni upotreba gestikulacije rukama može naglasiti važne dijelove govora i stvoriti dodatnu dinamiku. Previše pokreta može djelovati kaotično i odvlačiti pažnju, dok premalo gesti može učiniti govor monotonim. Ključ je u balansiranju; prirodni, kontrolirani pokreti rukama pridonose jasnoći izlaganja i stvaraju dojam samopouzdanja. Kretanje po pozornici također može biti korisno ako je usklađeno s ritmom govora, no važno je izbjegavati previše besciljnog hodanja jer to može zbuniti publiku. Kontakt očima je izuzetno važan aspekt govora tijela jer omogućuje povezivanje s publikom. Usmjeren pogled prema različitim dijelovima publike stvara osjećaj uključenosti i osobne komunikacije. Izbjegavanje pogleda može stvoriti dojam nesigurnosti ili distanciranosti, stoga, redoviti kontakt očima s pojedincima u publici pomaže govorniku da zadrži njihovu pažnju i poveća uvjerljivost. Izrazi lica također prenose emocije i stav govornika. Govornik bi trebao izbjegavati krute ili neprirodne izraze lica, a umjesto toga uskladiti svoje izraze s porukom koju prenosi. Na primjer, osmijeh može prenijeti prijateljski i pozitivan ton, dok ozbiljan izraz može naglasiti važnost određene teme.

⁴³ Usp. Bakić N., Čubranić V., *Karijere* Tau on-line, Zagreb, 2007, 2007., str. 113.



Slika 5. *Uspješan javni nastup.*⁴⁴

Kombinacijom pravilnog držanja, uravnotežene gestikulacije, kontakta očima i izraza lica, govornik može upravljati govorom tijela na način koji pojačava verbalnu poruku i ostavlja snažan, uvjerljiv dojam na pozornici.

5.3. KORIŠTENJE PROSTORA I DODIRA U JAVNOM GOVORU

Korištenje prostora i dodira u javnom govoru igra ključnu ulogu u učinkovitosti komunikacije i povezivanju s publikom. Pravilno kretanje po pozornici može značajno unaprijediti dinamiku izlaganja i pomoći u održavanju pažnje slušatelja. Prilagodba udaljenosti između govornika i publike također doprinosi stvaranju odgovarajuće razine intimnosti ili profesionalne distance. Na primjer, približavanje publici može stvoriti osjećaj bliskosti i osobne povezanosti, dok veća udaljenost može pomoći u održavanju formalnijeg tona.

Dodir predstavlja dodatni sloj komunikacije koji može značajno utjecati na percepciju govora. Iako dodir može biti snažan alat za izražavanje empatije i izgradnju povjerenja, njegova upotreba mora biti pažljiva i u skladu s kulturnim normama i kontekstom nastupa. Rukovanje, prijateljski dodir po ramenu ili lagano tapšanje mogu poboljšati povezanost s

⁴⁴ *dKabinet*. 6 savjeta za uspješan javni nastup i držanje govora. Dostupno na: <https://dkabinet.com/2024/01/11/6-savjeta-za-javni-nastup-i-drzanje-govora/> (25. kolovoza 2024.)

publikom, dok neprimjereni dodiri mogu izazvati nelagodu i narušiti profesionalni dojam. Stoga je važno da dodir bude prirodan, nenametljiv i usklađen s reakcijama publike.

Sveukupno, pravilna primjena prostora i dodira može značajno poboljšati učinkovitost javnog govora, doprinosti jačanju veze s publikom i učiniti nastup dojmljivijim. Uvažavanje ovih elemenata doprinosi cjelokupnom uspjehu govora i pomaže u ostvarenju željenih komunikacijskih ciljeva.

5.4. POVEZANOST IZMEĐU NEVERBALNE KOMUNIKACIJE I UVJERLJIVOSTI GOVORNIKA

Neverbalna komunikacija ključna je za uvjerljivost govornika jer znatno utječe na to kako publika percipira i reagira na govor. Dok verbalna komunikacija prenosi konkretne informacije, neverbalni signali kao što su govor tijela, izrazi lica, kontakt očima i gestikulacija igraju ključnu ulogu u oblikovanju dojma i uvjerljivosti govornika.

Govor tijela može izraziti samopouzdanje ili nesigurnost. Otvoreno držanje s uspravnim ramenima i ravnim leđima, šalje poruku sigurnosti i autoriteta. S druge strane, pogrbljeno držanje može ukazivati na nesigurnost ili sramežljivost. Umjereni i usklađeni gestikulacija dodatno poboljšava jasnoću poruke i doprinosi uvjerljivosti, dok prekomjerni pokreti mogu ometati komunikaciju i smanjiti dojam samopouzdanja.

Kontakt očima stvara povezanost s publikom i pomaže u održavanju njihove pažnje. Redovito uspostavljanje i održavanje kontakta očima povećava povjerenje i angažman, dok njegovo izbjegavanje može stvoriti osjećaj nesigurnosti ili nedostatka iskrenosti. Izrazi lica dopunjuju verbalne poruke i mogu prenijeti emocije koje riječi ne mogu uvijek opisati. Smiješak može stvoriti prijateljski ton i otvorenost, dok ozbiljan izraz može naglasiti važnost teme. Usklađivanje izraza lica s verbalnim sadržajem doprinosi uvjerljivosti govora.

6. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U DIGITALNOM OKRUŽENJU

Neverbalna komunikacija u digitalnom okruženju predstavlja značajan izazov, jer mnogi tradicionalni neverbalni signali poput govora tijela, izraza lica i kontakta očima nisu uvijek lako dostupni ili potpuno vidljivi tijekom virtualnih interakcija. S obzirom na rastuću važnost digitalne komunikacije, ključno je razumjeti i upravljati neverbalnim elementima kako bi se postigao uspjeh u *online* okruženju. Uspješno prilagođavanje ovih signala može značajno poboljšati kvalitetu komunikacije i međuljudskih odnosa u virtualnom svijetu.

6.1. RAZLIKE IZMEĐU NEVERBALNE KOMUNIKACIJE U STVARNOM I DIGITALNOM OKRUŽENJU

Neverbalna komunikacija igra ključnu ulogu u oblikovanju prvog dojma, povezivanju s ljudima i učinkovitoj prezentaciji, a njen utjecaj varira ovisno o okruženju u kojem se odvija komunikacija.

Stvaranje pozitivnog prvog dojma ključno je u bilo kojoj komunikaciji, no način na koji ga ostvarujemo može se značajno razlikovati između osobnog i digitalnog kontakta. U fizičkom susretu, imate sedam sekundi da ostavite dobar prvi dojam, što uključuje kontrolu nad energijom, govorom tijela, gestikulacijom, kontaktom očima i tonom glasa. Sve ove komponente zajedno stvaraju percepciju vašeg samopouzdanja i profesionalizma. Nasuprot tome, u digitalnim interakcijama, prvi dojam se formira još brže, stoga, u digitalnim okruženjima, od ključne je važnosti da vaš izraz lica jasno odražava željene emocije od samog početka.



Slika 6. *Važnost prvog dojma.*⁴⁵

U fizičkim susretima, rukovanje je snažan neverbalni signal koji omogućuje brzu povezanost i može ostaviti trajan dojam. Rukovanje nas fizički povezuje i može stvoriti osjećaj povjerenja i otvorenosti. Ljudi imaju dvostruko veću vjerojatnost da će vas zapamtiti ako se rukujete s njima. U virtualnom svijetu, gdje fizički dodir nije moguć, osmijeh preuzima tu ulogu. Iskren osmijeh ne samo da poboljšava vaše emocionalno stanje, već šalje poruku da ste pristupačni i pouzdani.

Gestikulacija u fizičkom kontaktu obogaćuje komunikaciju i čini je učinkovitijom. Publika bolje reagira na govornike koji koriste širok raspon gesti, percipirajući ih kao tople i energične osobe. Nasuprot tome, govornici koji su previše mirni ili čije geste izgledaju mehanički, mogu se doživjeti kao hladni i proračunati. U virtualnom okruženju, gestikulacija mora biti jasno vidljiva u kadru kamere. Geste koje se neprekidno gube iz vidokruga mogu iritirati gledatelje. Manje, sporije geste, kada su pravilno prikazane, mogu biti učinkovitije. Također, odmak od kamere može poboljšati vidljivost vašeg tijela i učiniti vas vjerodostojnijim.

Prilikom fizičkih prezentacija, kretanje po prostoru može povećati utisak koji ostavljate na publiku. Kretanje prema publici može naglasiti ključne točke, dok povlačenje može signalizirati promjenu teme ili prekid. Prostor možete koristiti za isticanje različitih aspekata vaše poruke. Kada završavate prezentaciju, kombiniranje kretanja s fizičkim pauzama dok stojite mirno može ostaviti snažan dojam. U virtualnim prezentacijama, gdje su mnogi neverbalni signali ograničeni, logičke pauze postaju

⁴⁵ *Aloe vera*. Znete li kako ostaviti dobar prvi dojam. Dostupno na: <https://aloavera-centar.com/prvi-dojam/> (25. kolovoza 2024.)

ključne. Pauze omogućuju publici da obradi i razumije informacije koje ste prethodno iznijeli, čime se poboljšava vaša povezanost s njima.

Na osobnim susretima, širi stav tijela s blago razmaknutim stopalima i pravilno raspoređenom težinom može vam pomoći da izgledate samopouzdanije. Ovaj stav poboljšava disanje i glas, što pozitivno utječe na vaše samopouzdanje. U virtualnim okruženjima, vaše držanje tijela dok sjedite također igra važnu ulogu. Sjedite uspravno, s otvorenim ramenima i glavom usmjerenom prema ekranu kako biste prikazali samopouzdanje. Dobra položaj tijela ne samo da poboljšava vaš vizualni dojam, već i pozitivno utječe na vaše unutarnje samopouzdanje, što je ključno za učinkovitu komunikaciju u svim okruženjima.



Slika 7. *Neverbalna komunikacija u virtualnom okruženju.*⁴⁶

6.2. IZAZOVI I OGRANIČENJA NEVERBALNE KOMUNIKACIJE U VIRTUALNOM PROSTORU

Neverbalna komunikacija u virtualnom prostoru suočava se s nizom izazova i ograničenja koji mogu značajno utjecati na kvalitetu i učinkovitost komunikacije. Ovi izazovi proizlaze iz različitih aspekata digitalnog okruženja, uključujući ograničenja tehnologije i specifične karakteristike virtualnih platformi.

⁴⁶ *Poslovni dnevnik*. Kako organizirati efikasan virtualni sastanak – ovo su pogreške koje morate izbjeći. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/promo/kako-organizirati-efikasan-virtualni-sastanak-ovo-su-pogreske-koje-morate-izbjeci-4224116> (25. kolovoza 2024.)

Jedan od glavnih izazova je ograničena vidljivost. Na video pozivima i *online* sastancima, kamera često snima samo gornji dio tijela, što može otežati prikaz neverbalnih signala poput gestikulacije cijelim tijelom ili promjena u tjelesnom položaju. To može smanjiti razumijevanje komunikacijskih namjera i stavova, budući da su širi pokreti ruku ili cjelokupno držanje tijela često ključni za razumijevanje verbalne komunikacije. Također, kontakt očima predstavlja izazov. U fizičkoj komunikaciji kontakt očima je prirodan i neprekidan, dok u virtualnom prostoru često dolazi do neusklađenosti između gledanja u ekran i gledanja u kameru. Za održavanje značajnog kontakta očima, govornici trebaju gledati u kameru, što može biti teško uskladiti s osjećajem izravne komunikacije. Tehnička ograničenja kao što su loša kvaliteta video prijenosa, problemi s internetskom vezom ili loše osvjetljenje mogu dodatno otežati interpretaciju neverbalnih signala. Ako je video slika mutna ili prespora, može doći do smanjenja vidljivosti izraza lica, što može negativno utjecati na razumijevanje emocionalnih stanja i namjera govornika. Pored toga, brzina reakcije i prilagodljivost u virtualnom prostoru mogu biti otežani. Dok u osobnim susretima reakcije i prilagodba na neverbalne signale mogu biti gotovo trenutne, u virtualnom okruženju kašnjenje u prijenosu može uzrokovati nesklad između govora i reakcija, što može dovesti do zabune. Na kraju, promjene u dinamici interakcije i nedostatak fizičke prisutnosti mogu smanjiti osjećaj angažmana i povezanosti. U virtualnim okruženjima, energija i prisutnost koju donosi fizičko prisustvo mogu biti oslabljeni, što može dovesti do osjećaja distanciranosti kod sudionika.

Unatoč ovim izazovima, moguće je poboljšati neverbalnu komunikaciju u virtualnom prostoru uzimajući u obzir ove aspekte i prilagođavajući se uvjetima digitalnog okruženja. Jasni izrazi lica, vidljive geste i pažljivo upravljanje kontaktom očima mogu značajno unaprijediti kvalitetu virtualnih interakcija.

6.3. KORIŠTENJE EMOTIKONA I SIMBOLA U DIGITALNOJ KOMUNIKACIJI

Korištenje emotikona i simbola u digitalnoj komunikaciji postalo je uobičajeno sredstvo za izražavanje emocija, namjera i tonova u tekstualnim porukama. Ovi vizualni elementi igraju ključnu ulogu u obogaćivanju komunikacije i unaprjeđenju međuljudskih interakcija u virtualnom okruženju.



Slika 8. *Emotikoni.*⁴⁷

S jedne strane, emotikoni obogaćuju pisanu komunikaciju dodajući emocionalni sloj koji pomaže u izražavanju namjera i osjećaja. Oni služe kao surogat za neverbalne signale koji se ne mogu prenijeti u tekstualnom obliku, čime pomažu u stvaranju osjećaja bliskosti između pošiljatelja i primatelja. U kontekstu poslovne komunikacije, posebno u komunikaciji između nadređenih i podređenih, emotikoni mogu povećati percepciju pošiljateljeve dobronamjernosti i smanjiti negativne tonove u prepisci. Ovo može rezultirati smanjenjem sukoba i poboljšanjem međuljudskih odnosa na radnom mjestu. S druge strane, postoji zabrinutost da korištenje emotikona može negativno utjecati na percepciju profesionalizma i kompetentnosti pošiljatelja. Neki istraživači sugeriraju da uporaba emotikona u formalnijim poslovnim situacijama može biti shvaćena kao znak neozbiljnosti ili neprofesionalizma. Ovo može biti posebno problematično u situacijama koje zahtijevaju visok nivo ozbiljnosti i formalnosti. Unatoč ovim izazovima, emotikoni mogu također igrati važnu ulogu u prevladavanju kulturnih barijera. Oni mogu olakšati komunikaciju između ljudi iz različitih kulturnih pozadina, pomažući u smanjenju nesporazuma i jačanju međusobnog razumijevanja. U manje formalnim okruženjima, ili

⁴⁷ *Bug.hr*. 2021. godina kroz najčešće korištene emojije. Dostupno na: <https://www.bug.hr/trendovi/2021-godina-kroz-najcesce-koristene-emojije-24565> (25. kolovoza 2024.)

među osobama koje se već dobro poznaju, emotikoni često imaju pozitivan učinak, olakšavajući izražavanje i interpretaciju osjećaja.⁴⁸

S obzirom na stalni razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija, moguće je da će se problemi vezani uz neusklađene tehnološke platforme za upotrebu emotikona u poslovnoj komunikaciji smanjiti. Napredak u tehnologiji mogao bi dovesti do bolje usklađenosti između različitih platformi i standarda, čime bi se smanjila konfuzija oko značenja i upotrebe emotikona. Ako se ti problemi uspješno riješe, emotikoni bi mogli postati još važniji alat u poslovnoj komunikaciji, omogućujući učinkovitije i izražajnije komunikacijske interakcije.

6.4. STRATEGIJE ZA EFIKASNU NEVERBALNU KOMUNIKACIJU U ONLINE INTERAKCIJAMA

Neverbalna komunikacija, uključujući izraze lica, geste, kontakt očima i tjelesni jezik, bitan je aspekt međuljudskih odnosa. U *online* okruženju, gdje fizička prisutnost nije moguća, prenošenje neverbalnih signala postaje izazovno. Ipak, postoje načini kako poboljšati ovu vrstu komunikacije u digitalnim interakcijama.

Prvi korak ka poboljšanju neverbalne komunikacije u *online* razgovorima je osiguranje visoke kvalitete video prijenosa. Korištenje kvalitetne kamere i mikrofona može značajno poboljšati jasnoću slike i zvuka, što pomaže u boljem prikazu facijalnih ekspresija i govora tijela. Također, prilagodite osvjetljenje tako da vam svjetlo dolazi s prednje strane, čime ćete izbjegavati sjene i poboljšati vidljivost. Važnost organizacije prostora i pozadine također je ključna. Uredan i profesionalan radni prostor ostavlja dobar dojam i doprinosi boljoj percepciji. Pokušajte minimizirati distrakcije u pozadini kako biste osigurali nesmetanu komunikaciju. Emotikoni mogu dodati emocionalni kontekst u pisanju, ali ih treba koristiti umjereno i s pažnjom prema prikladnosti. Razumijevanje kulturnih razlika u interpretaciji ovih simbola može pomoći u izbjegavanju nesporazuma. Održavanje kontakta očima je važan element u video pozivima. Usmjerite svoj pogled

⁴⁸ Usp. Ćorić N., Primorac M., Leko O. Upotreba emojija u poslovnoj komunikaciji. *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, Vol. 13 No. 19, 2018.*, str. 250 – 268, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru – HT Mostar, 2018., , dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/310644> (preuzeto 25. kolovoza 2024.)

prema kameri, a ne prema ekranu, kako biste održali vizualni kontakt i poboljšali osjećaj prisutnosti i angažiranosti.

Korištenje gestikulacije i modifikacija tona glasa mogu nadoknaditi nedostatak tjelesnog jezika u *online* komunikaciji. Iako fizičke geste nisu uvijek vidljive, one mogu naglasiti ključne točke. Jasno izražavanje i prilagodba tona glasa pomažu u prenošenju emocionalnog tona i namjere. Poboljšanje pisane komunikacije također doprinosi efikasnoj neverbalnoj komunikaciji. Jasno strukturirane poruke, korištenjem stavki i odlomaka, poboljšavaju čitljivost i razumijevanje. Precizna interpunkcija može pomoći u prenošenju intonacije i emocionalnog tona. Aktivno slušanje i davanje konstruktivnih povratnih informacija jačaju međuljudske odnose i pomažu u razjašnjavanju nesporazuma. Ova praksa može značajno poboljšati kvalitetu komunikacije. Prilagodba stilova komunikacije prema potrebama publike također je važna. Razumijevanje preferencija i stilova sugovornika može poboljšati interakciju. Prilagodite svoj pristup kako biste se uskladili s očekivanjima i potrebama drugih. Korištenje vizualnih pomagala, poput dijagrama i grafikona, može dodatno olakšati prenošenje složenih informacija i obogatiti neverbalnu komunikaciju. Na kraju, razumijevanje kulturnih razlika u neverbalnoj komunikaciji može pomoći u izbjegavanju nesporazuma. Različite kulture imaju različita značenja za geste, izraze lica i druge neverbalne znakove, stoga je važno prilagoditi se kulturnim normama sugovornika.

Primjena ovih strategija može značajno poboljšati učinkovitost neverbalne komunikacije u *online* interakcijama, omogućavajući bolje razumijevanje i jačanje profesionalnih odnosa u digitalnom okruženju.

7. ZAKLJUČAK

Kroz analizu neverbalne komunikacije, jasno je da neverbalna komunikacija igra ključnu ulogu u ljudskim interakcijama, često dodajući dubinu i značenje verbalnim porukama. Neverbalni signali poput gesti, mimike, govora tijela i intonacije pružaju dodatni kontekst koji omogućava dublje razumijevanje emocija, stavova i namjera sugovornika. Također, kultura igra važnu ulogu u oblikovanju i interpretaciji neverbalne komunikacije jer različite kulture pridaju različita značenja specifičnim neverbalnim izrazima.

U interpersonalnim odnosima, neverbalna komunikacija može značajno poboljšati povezanost među ljudima ili s druge strane uzrokovati nesporazume ako se signali pogrešno interpretiraju. U poslovnom kontekstu, vještine neverbalne komunikacije ključne su za uspješno vođenje sastanaka, pregovora i prezentacija, dok u javnim nastupima elementi poput govora tijela i korištenja prostora igraju presudnu ulogu u uvjerljivosti i učinkovitosti govornika.

S obzirom na sveprisutnost digitalne komunikacije, pojavili su se novi izazovi u prenošenju neverbalnih signala. Iako emotikoni i simboli mogu djelomično nadomjestiti elemente fizičke komunikacije, često su ograničeni i mogu dovesti do nesporazuma. Unatoč tim izazovima, uspješno upravljanje neverbalnom komunikacijom u oba okruženja (stvarnom i digitalnom) ključno je za postizanje učinkovite i skladne interakcije.

Zaključno, razumijevanje i svjesno korištenje neverbalne komunikacije predstavlja temeljnu vještinu za uspješnu komunikaciju u svim aspektima života. Razvijanjem ovih vještina moguće je poboljšati kvalitetu međuljudskih odnosa, povećati učinkovitost u profesionalnim situacijama i bolje se prilagoditi izazovima modernog digitalnog doba.

8. LITERATURA I IZVORI

Knjige:

1. Knapp, Mark L.; Hall, Judith A. *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010.
2. Argyle, M. *Bodily communication*, 2. izdanje, Methuen, London, 1988.
3. Boyes, C. *Jezik tijela*. Kigen d.o.o., Zagreb, 2009.
4. Borg, J. *Govor tijela*. Zagreb: Veble Commerce, 2009.
5. Pease, A. *Govor tijela*, Zagreb: Mladinska knjiga, 1991.
6. Pease, A. *Govor tijela: kako misli drugih ljudi pročitati iz njihovih kretnji*, AGM, Zagreb, 2002.
7. Lucas, Stephen E. *Umijeće javnog govora*. Mate d.o.o., Zagreb, 2015.
8. Bakić N., Čubranić V., *Karijere* Tau on-line, Zagreb, 2007.

Mrežni izvor:

1. Knežević, A. *Neverbalna komunikacija djece s teškoćama u razvoju*, Učiteljski fakultet, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/ufzg:346> (15. lipnja 2024.)
2. Pekas, T. *Neverbalna komunikacija*. Sveučilište u Splitu, Split, 2019., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.oss.unist.hr/islandora/object/ossst%3A447/datastream/PDF/view> (pristup ostvaren 28. svibnja 2024.)
3. Možgon, J. *Izražavanje neverbalne komunikacije u hrvatskoj frazeologiji*. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2019., završni rad, dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:618402> (pristup ostvaren 28. svibnja 2024.)
4. Pintarić, N. *Razvitak neverbalnog koda*. *Suvremena lingvistika*, Vol. 43-44 No. 1-2, str. 251 – 265, Filozofski fakultet, Zagreb, 1997. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/37464> (pristup ostvaren 28. svibnja 2024.)
5. Nickson, D., Warhurst, C., Dutton, E. *Aesthetic Labour and the Policy-Making Agenda: Time for a Reappraisal of Skills*, University of Strathclyde, Glasgow,

- 2004., str. 19.-20., dostupno na: <https://skope.ox.ac.uk/wp-content/uploads/2020/07/SKOPEWP48.pdf> (pristup ostvaren 17. kolovoza 2024.)
6. Periša, G. *Poslovna komunikacija i odnosi s javnošću*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2020., str.11.-13., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A4037/datastream/PDF/view> (pristup ostvaren 17. kolovoza 2024.)
7. Zebec, M. *Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji*. Sveučilište Sjever, Varaždin, 2016., str. 21.-31., diplomski rad, dostupno na: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A744/datastream/PDF/view> (pristup ostvaren 17. kolovoza 2024.)
8. Šimunović, I. *Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju*. Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2019.,str.13.-15., završni rad, (pristup ostvaren 17. kolovoza 2024.)
9. Peharec, M. *Organizacija poslovnih sastanaka*. Sveučilište u Zagrebu, Varaždin, 2021., str.9., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A6735/datastream/PDF/view> (pristup ostvaren 17. kolovoza 2024.)
10. Dijanović, A. *Neverbalna komunikacija u poslovnom pregovaranju*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2022., str. 3.-9., diplomski rad, dostupno na: <https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A4976/datastream/PDF/view> (pristup ostvaren 17. kolovoza 2024.)
11. Tomić Z., Radalj M., Jugo D. Javna komunikacija. *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, Vol. 15 No. 23., 2020., str. 7. – 37., Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru – Edward Bernays: Visoka škola za komunikacijski menadžment Zagreb, 2020., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/359957> (pristup ostvaren 24. kolovoza 2024.)
12. Ćorić N., Primorac M., Leko O. Upotreba emojija u poslovnoj komunikaciji. *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, Vol. 13 No. 19, 2018., str. 250 – 268, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru – HT Mostar, 2018., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/310644> (pristup ostvaren 25. kolovoza 2024.)

Slike:

1. Šimunić D. *Neverbalna komunikacija*. Sveučilište Sjever. Koprivnica, 2015., str.11., završni rad, dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/54540445.pdf> (pristup ostvaren 28. svibnja 2024.)
2. *Udruga umirovljenika i starijih osoba regije Ludbreg*. Radionica o komunikacijskim i socijalnim vještinama. Dostupno na: <https://www.udruga-umirovljenika-ludbreg.hr/projekti-udruga/integrativan-ludbreg/122-radionica-o-komunikacijskim-i-socijalnim-vjestinama-neverbalna-komunikacija.html> (pristup ostvaren 28. svibnja 2024.)
3. *24 sata*. Dostupno na: <https://www.24sata.hr/tagovi/neverbalna-komunikacija-11533> (pristup ostvaren 17. kolovoza 2024.)
4. *24 sata*. Miss7 zdrava. Dostupno na: <https://miss7zdrava.24sata.hr/psiha-i-seks/cetiri-oblika-neverbalne-komunikacije-koja-krivo-tumacimo-21588> (pristup ostvaren 17. kolovoza 2024.)
5. *dKabinet*. 6 savjeta za uspješan javni nastup i držanje govora. Dostupno na: <https://dkabinet.com/2024/01/11/6-savjeta-za-javni-nastup-i-drzanje-govora/> (pristup ostvaren 25. kolovoza 2024.)
6. *Aloe vera*. Zna li kako ostaviti dobar prvi dojam. Dostupno na: <https://aloavera-centar.com/prvi-dojam/> (pristup ostvaren 25. kolovoza 2024.)
7. *Poslovni dnevnik*. Kako organizirati efikasan virtualni sastanak – ovo su pogreške koje morate izbjeći. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/promo/kako-organizirati-efikasan-virtualni-sastanak-ovo-su-pogreske-koje-morate-izbjeci-4224116> (pristup ostvaren 25. kolovoza 2024.)
8. *Bug.hr*. 2021. godina kroz najčešće korištene emojije. Dostupno na: <https://www.bug.hr/trendovi/2021-godina-kroz-najcesce-koristene-emojije-24565> (pristup ostvaren 25. kolovoza 2024.)

Popis slika

Slika 1. <i>Najprepoznatljiviji izrazi lica</i>	4
Slika 2. <i>Ilustracija govora tijela</i>	6
Slika 3. <i>Rukovanje</i>	16
Slika 4. <i>Nježno tapšanje</i>	17
Slika 5. <i>Uspješan javni nastup</i>	25
Slika 6. <i>Važnost prvog dojma</i>	28
Slika 7. <i>Neverbalna komunikacija u virtualnom okruženju</i>	29
Slika 8. <i>Emotikoni</i>	31