

Neverbalna komunikacija u različitim kontekstima

Svržnjak, Andrea

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:180:058312>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

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



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Andrea Svržnjak

**Neverbalna komunikacija u različitim
kontekstima**

završni rad

na

stručnom prijediplomskom studiju

Zagreb, srpanj, 2023. godine

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Stručni prijediplomski studij marketinga i komunikacija

Smjer manager marketinga

Andrea Svržnjak

**Neverbalna komunikacija u različitim
kontekstima**

završni rad

MENTOR

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

STUDENT

Andrea Svržnjak

Zagreb, srpanj, 2023. godine

SAŽETAK

Komunikacija je dio svakog ljudskog bića i dijelimo je na neverbalnu i verbalnu. Osluškivati ono što nam govori ili želi reći naš suradnik ključ je svake dobre komunikacije. Upravo komunikacija, bila ona verbalna ili neverbalna prati nas kroz naš cijeli dan u različitim situacijama, kako onim privatnim, tako i poslovnim. Komuniciramo neprekidno s našom okolinom i to je svakako dio nas i našeg postojanja. Ponekad nam komunikacija i situacije u kojima se nalazimo mogu otežati ili olakšati našu svakodnevicu. Bitno je znati slušati i pustiti našeg sugovornika i sugovornike da nam poruku kažu odnosno pokažu do kraja kako bismo je lakše razumjeli i zatim odgovorili na nju. Lideri imaju važnu ulogu osluškivati, razumjeti i reagirati na ponašanje osoba zaposlenih u njihovom timu. Motivacija zaposlenika i timski rad izrazito su bitni dio svakodnevne komunikacije unutar organizacija. Pogled, gesta, način odijevanja čine dio naše neverbalne komunikacije i vrlo bitan način u svakom odnosu kada smo u interakciji s drugom odnosno drugim osobama. U ovom radu bavimo se neverbalnom komunikacijom u različitim kontekstima te proučavamo situacije u koje nas dovodi naše svakodnevno komuniciranje i bivanje s drugima. Poslovna okruženja, drugi jezici, vjera i kultura uče nas razumjeti Druge i poštivati njihovu verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Kada upoznajemo drugu osobu stvaramo tzv. prvi dojam o toj osobi i na taj način isto komuniciramo. Čak 90 posto ljudi stvara prvi dojam u prve četiri minute interakcije, dok 80 % dojma stvaramo neverbalno. Komunikacija unutar organizacija treba biti jasno definirana kako ne bismo imali šumove u komunikaciji, te samim time otežali rad unutar organizacije.

Ključne riječi: *interpersonalna komunikacija, lider, motivacija zaposlenika, komunikacija unutar organizacije, govor tijela, geste, upravljanje imidžem, odijevanje i neverbalna komunikacija.*

SUMMARY

Communication is a part of every human being and we divide it into non-verbal and verbal. Listening to what our colleague tells us or wants to say is the key to any good communication. Either verbal or non-verbal communication, follows us throughout our whole day in different situations, private or business. We communicate continuously with our environment and it is important part of us and our existence. Sometimes communication and the situations we find ourselves in, can make our everyday life more difficult or on the other hand, easier. It is important to know how to listen and let our interlocutor and interlocutors tell or show us the message to the end so that we can understand it more easily and then respond to it. Leaders have an important role to listen to, understand and react to the behaviour of the people employed in their team. Employee motivation and teamwork are an extremely important part of everyday communication within organizations. Look, gesture, way of dressing are all part of our non-verbal communication and a very important way in every relationship when we interact with other people. In this paper, we deal with non-verbal communication in different contexts and study the situations in which our daily communication and being with others leads us. Business environments, other languages, religion and culture teach us to understand others and respect their verbal and non-verbal communication. When we meet another person, we create the so-called the first impression of that person and that way we also communicate. 90 percent of people create a first impression in the first four minutes of interaction, while 80% of impressions are created non-verbally. Communication within organizations should be clearly defined so that we do not have difficulties in communication and thus make work within the organization more difficult.

Keywords: *interpersonal communication, leader, employee motivation, communication within the organization, body language, gestures, image management, dressing and non-verbal communication.*

U Zagrebu, 17. srpnja 2023. godine

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Neverbalna komunikacija u različitim kontekstima

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 preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim 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

Neverbalna komunikacija u različitim kontekstima

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti NN 119/2022).

Ime i prezime studenta:
Andrea Svržnjak
OIB: 12269138611

(potpis)

Sadržaj

| | |
|--|----|
| 1. Uvod..... | 1 |
| 2. Učinkovita komunikacija i međuljudski odnosi..... | 2 |
| 3. Interpersonalna komunikacija u poslovnoj zajednici..... | 3 |
| 3.1. Uloga kulture u komunikaciji u organizacijama..... | 4 |
| 3.1.1. Kako organizacijska struktura utječe na kvalitetu komunikacije?..... | 7 |
| 3.1.2. Uloga lidera u upravljanju komunikacijom i organizacijom..... | 8 |
| 3.1.3. Motivacija zaposlenika i timski rad..... | 9 |
| 3.2. Neverbalno upravljanje komunikacijom i značenjem..... | 9 |
| 3.2.1. Važnost prvog dojma..... | 10 |
| 3.2.2. Govor tijela prilikom poslovnih sastanaka..... | 11 |
| 3.2.2.1. Pogled otkriva sve..... | 12 |
| 3.2.2.2. Geste kao podupiratelji verbalne komunikacije..... | 13 |
| 3.2.2.3. Facijalne ekspresije..... | 14 |
| 3.2.2.4. Osobni prostor na radnom mjestu..... | 16 |
| 3.3. Kulturne različitosti u poslovnom kontekstu..... | 17 |
| 3.3.1. Razumijevanje Drugih i Drugačijih kao preduvjet poslovnog uspjeha.... | 19 |
| 3.3.2. Kulturološki uvjetovane geste..... | 20 |
| 3.3.3. Poslovni običaji..... | 21 |
| 3.4. Odijevanje na radnom mjestu: između slobode i profesionalizma..... | 22 |
| 4. Upravljanje imidžem organizacije..... | 23 |
| 5. Zaključak..... | 24 |
| Popis literature..... | 26 |
| Popis slika..... | 27 |

1. UVOD

Komunikacija je ključna za uspjeh. Sigurno ste barem jednom u životu čuli ovu rečenicu. Da bismo učinkovito komunicirali moramo pokušati razumjeti onu drugu stranu, te poštivati i shvatiti kulturu onoga Drugoga. U komunikaciji je važno jasno izražavati svoje misli i osjećaje kako bi druga osoba mogla razumjeti poruku koju želite prenijeti. Izbjegavajte pretpostavke i dvosmislene izjave te budite konkretni i koncizni u izražavanju svojih ideja. Komunikacija je ključna za uspješan timski rad. Redovita i otvorena komunikacija, jasno izražavanje, empatija dio su liste aspekata koji čine dobru komunikaciju u poslovnom okruženju. Svaka organizacija ima svoju kulturu koja se temelji na jasno definiranim vrijednostima, te čini tim jedinstvenim i povezanim. Lideri su osobe u timu koje trebaju voditi i oblikovati organizacijsku kulturu. Neverbalna komunikacija dio je svakodnevice svakog člana organizacije i sastoji se od gestikulacije, mimike lica, položaja tijela, tonaliteta glasa.

Svaki dio čini našu verbalnu komunikaciju jasnijom, tj. odaje nas u tome kako zaista mislimo i osjećamo. U današnje vrijeme globalizacije kada živimo i radimo među različitim kulturama i jezicima donosi nam poneke poteškoće, ali svakako veliko bogatstvo nas kao ljudi, jer učimo razumjeti i poštivati druge.

2. Učinkovita komunikacija i međuljudski odnosi

Učinkovita komunikacija i međuljudski odnosi ključni su za uspješnu interakciju i suradnju s drugim ljudima. Bez obzira na područje života, bilo da se radi o profesionalnom okruženju, obitelji ili društvenom životu, dobra komunikacija i zdravi odnosi doprinose sreći, produktivnosti i zadovoljstvu.

Aktivno slušanje temelj je komunikacije. Važno je posvetiti punu pažnju sugovorniku, pokazati interes i razumijevanje za ono što govori. Pitanja, povratne informacije i geste odobravanja pomažu u pokazivanju da ste zaista prisutni i da cijenite tu osobu. Važno je jasno izražavati svoje misli i osjećaje kako bi druga osoba mogla razumjeti poruku koju želite prenijeti. Izbjegavajte pretpostavke i dvosmislene izjave, te budite konkretni i koncizni u izražavanju svojih ideja. Pokazivanje empatije znači razumjeti i suosjećati s osjećajima i potrebama drugih ljudi. Pokušajte sagledati situaciju iz njihove perspektive i pokažite razumijevanje i podršku. Empatija pomaže u izgradnji povjerenja i povezanosti s drugima. Pružanje konstruktivnog *feedbacka* ključno je za poboljšanje komunikacije i odnosa. Budite jasni, ali i ljubazni prilikom iznošenja povratnih informacija i sugerirajte načine kako se oni mogu unaprijediti.

Sukobi su normalni dio svakodnevnog života. Važno je razviti vještine rješavanja sukoba kako biste izbjegli nagomilavanje problema. Potičite otvorenu i iskrenu komunikaciju, tražite zajednička rješenja i budite spremni na kompromise.

Učinkovita komunikacija i međuljudski odnosi zahtijevaju poštovanje prema drugima. To uključuje slušanje bez prekidanja, iskazivanje poštovanja prema različitim mišljenjima i stavovima, te održavanje pozitivnog i uključivog pristupa. Ako se radi o profesionalnom okruženju, timski rad je ključan.

3. Interpersonalna komunikacija u poslovnoj zajednici

Interpersonalna komunikacija u poslovnoj zajednici igra ključnu ulogu u uspjehu organizacija. Kvalitetna komunikacija između kolega, nadređenih i podređenih, kao i s klijentima i partnerima, može povećati produktivnost, razumijevanje, zadovoljstvo i održati pozitivno radno okruženje.

Važni aspekti interpersonalne komunikacije u poslovnoj zajednici:

Jasno izražavanje: Važno je biti jasan i koncizan u komunikaciji, izbjegavajući nejasnoće i dvosmislenosti. Koristite jasan jezik, prilagođen sugovorniku, izbjegavajući tehničke ili nejasne termine.

Aktivno slušanje: Aktivno slušanje ključno je za uspješnu komunikaciju. Osigurajte se da pridajete punu pažnju sugovorniku, postavljajte pitanja, pokazujte interes i koristite neverbalnu komunikaciju (npr. kimanje glavom, gestikulacija) kako biste pokazali da ste prisutni i da cijenite ono što druga osoba ima za reći.

Empatija: Pokazivanje empatije prema kolegama, klijentima i partnerima pomaže u izgradnji povjerenja i jačanju odnosa. Pokušajte razumjeti njihove perspektive, osjećaje i potrebe te budite osjetljivi na njihove stavove i iskustva.

Feedback: Pružanje i primanje konstruktivnog *feedbacka* ključno je za razvoj i poboljšanje u poslovnom okruženju. Budite otvoreni za povratne informacije, pružajte ih na konstruktivan način i budite spremni prihvatiti kritiku i raditi na vlastitom poboljšanju.

Kultura otvorene komunikacije: Stvaranje kulture otvorene komunikacije potiče sve članove organizacije da se osjećaju slobodno izražavati svoje ideje, mišljenja i brige. To može uključivati otvorene rasprave, redovite sastanke, timsku suradnju i otvorene kanale komunikacije.

Upotreba tehnologije: Tehnologija pruža brojne alate za poboljšanje interpersonalne komunikacije u poslovnoj zajednici. To uključuje elektroničku poštu, internetske konferencijske pozive, internetske platforme za suradnju i druge alate koji olakšavaju komunikaciju na daljinu i međusobnu razmjenu informacija.¹

3.1. Uloga kulture u komunikaciji u organizacijama

Organizacijska kultura obuhvaća skup zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji oblikuju ponašanje i radno okruženje unutar organizacije.² Obilježja organizacijske kulture mogu varirati između različitih organizacija, ali neka od općenitih obilježja uključuju sljedeće:

Organizacijska kultura često se temelji na jasno definiranim vrijednostima i misiji organizacije. Nadalje, te vrijednosti i misija oblikuju stavove i prioritete zaposlenika, te djeluju kao smjernice za donošenje odluka i postupanje unutar organizacije.

Organizacije s jakom kulturom obično imaju otvorenu i transparentnu komunikaciju. Postoji sloboda izražavanja mišljenja, ideja i sugestija, te se informacije dijele redovito i učinkovito na svim razinama organizacije. Organizacijska kultura utječe na očekivano ponašanje zaposlenika. Norme ponašanja mogu obuhvaćati profesionalnost, suradnju, poštovanje, inovativnost i druge karakteristike koje su važne za organizaciju. Lideri imaju ključnu ulogu u oblikovanju organizacijske kulture. Njihovo ponašanje, vrijednosti i način komunikacije utječu na kulturu organizacije. Inspirativni i autentični lideri mogu poticati timski rad, motivaciju i razvoj zaposlenika.

Organizacije koje cijene i nagrađuju izvrsnost, inovacije i postignuća često razvijaju kulturu koja podržava i potiče takvo ponašanje. Priznanje, nagrade i povratne informacije igraju važnu ulogu u oblikovanju organizacijske kulture.

Primjeri organizacija s jakom kulturom:

Apple: Apple je poznat po svojoj jakoj korporativnoj kulturi koja se temelji na inovacijama, dizajnu i vrhunskom korisničkom iskustvu. Tvrtka potiče visoku kvalitetu proizvoda,

¹ Usp. <https://www.lq.hr/20-zlatnih-pravila-poslovne-komunikacije/> pristup ostvaren 16. srpnja 2023.

² Usp. Topić, Stipić, Davorka; Tomaš, Antonia; Leko, Ornela: Organizacijska osobnost i kultura, *Mostariensia*, 25 (2021) 1-2, str. 253–267, str. 253., dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/403605>, pristup ostvaren 16. srpnja 2023.

usredotočenost na detalje i strast prema tehnologiji. Appleov kult identificira se kroz estetiku, jednostavnost i revolucionarnost.

Southwest Airlines: Southwest Airlines ističe se kao organizacija s jakom korporativnom kulturom koja se temelji na vrijednostima poput zabave, suosjećanja i odgovornosti. Kompanija potiče timski rad, otvorenost prema klijentima i pozitivan stav. Southwest Airlines poznat je po svojoj jedinstvenoj atmosferi i osoblju koje ima velik utjecaj na putničko iskustvo.

Amazon: Amazon je jedna od najvećih svjetskih internetskih trgovina, a ističe se snažnom korporativnom kulturom. Kompanija je fokusirana na inovacije, dugoročno razmišljanje i izvrsnost u korisničkoj usluzi. Amazonov kult naglašava naporan rad, visoku produktivnost i okretanje klijentima.

Disney: Disney je svjetski poznata kompanija koja se bavi zabavom i medijima. Imaju jaku kulturu koja je usmjerena na kreativnost, maštovitost i snažnu povezanost s brendom. Disney potiče čarobnost, uspješno upravljanje dojmovima i dugotrajne veze s klijentima.

Toyota: Toyota, japanski automobilski proizvođač, poznata je po svojoj korporativnoj kulturi koja se temelji na kontinuiranom poboljšanju, kvaliteti i efikasnosti. Kultura "Toyota Way" naglašava timski rad, strateško razmišljanje, poštovanje i brigu za zaposlenike.

Organizacije s fleksibilnom kulturom potiču prilagodljivost, inovaciju i sposobnost brzog odgovora na promjene u okruženju. Otvoreni su za nove ideje, eksperimentiranje i učenje te se potiče kreativnost i agilnost.

Primjeri organizacija s fleksibilnom kulturom:

Google: Google je poznat po svojoj fleksibilnoj radnoj kulturi. Zaposlenicima se pruža prostor za kreativnost, inovacije i autonomiju. Kompanija podržava razne projekte i potiče zaposlenike da izdvoje vrijeme za istraživanje i rad na vlastitim idejama.

Netflix: Netflix je poznat po svojoj kulturi koja podržava slobodu i odgovornost. Zaposlenici imaju fleksibilno radno vrijeme, a organizacija se fokusira na rezultate umjesto na prisutnost na radnom mjestu. Netflix također podržava inovativne pristupe upravljanju i donošenju odluka.

Zappos: Zappos, internetska trgovina obućom, poznata je po svom nekonvencionalnom pristupu poslovanju. Kompanija stavlja naglasak na stvaranje pozitivne radne atmosfere, fleksibilno radno vrijeme i autonomiju zaposlenika. Također, potiče kreativnost i inovacije kroz različite programe i poticaje.

Spotify: Spotify je poznat po svojoj agilnoj radnoj kulturi. Organizacija je podijeljena na male, samostalne timove koji imaju visok stupanj autonomije. Timovi imaju fleksibilnost u izboru radnih metoda i struktura, te se potiče suradnja, eksperimentiranje i učenje iz grešaka.

Valve Corporation: Valve, poznata tvrtka u industriji videoigara, poznata je po svojoj *flat* strukturi upravljanja. Zaposlenici imaju slobodu biranja projekata na kojima će raditi, a nema hijerarhijskih ograničenja. Ova fleksibilna kultura potiče kreativnost, inovacije i osobnu odgovornost.

Važno je napomenuti da fleksibilna kultura može varirati između organizacija i sektora. Ovi primjeri predstavljaju samo neke od organizacija koje su poznate po svojoj fleksibilnoj kulturi, ali postoji mnogo drugih organizacija koje također prakticiraju slične principe.

Organizacije s pozitivnom kulturom često imaju radno okruženje koje potiče timski duh, suradnju i podršku među zaposlenicima. Stvaranje ugodnog i poticajnog radnog okruženja pomaže u motiviranju zaposlenika i potiče njihov angažman.

Primjeri organizacija s pozitivnom kulturom:

Zappos: Već spomenuta Zappos je poznata po svom pozitivnom radnom okruženju. Kompanija stavlja naglasak na sreću i dobrobit zaposlenika, te potiče timski rad i kreativnost. Zappos je poznat po svojoj nekonvencionalnoj kulturi, a njihov moto je "Deliver WOW Through Service" (Isporuči WOW kroz uslugu).

Salesforce: Salesforce, globalna kompanija za upravljanje odnosima s klijentima (CRM), također je poznata po svojoj pozitivnoj kulturi. Oni stvaraju okruženje koje potiče timski rad, transparentnost i podršku. Salesforce je također usredotočen na korporativnu društvenu odgovornost i društvenu pravdu.

Patagonia: Patagonia, tvrtka koja se bavi *outdoor* odjećom i opremom, ima kulturu koja se temelji na vrijednostima očuvanja okoliša, etičkog poslovanja i ravnoteže između rada i

života. Oni potiču radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju inspirirano, podržano i uključeno.

Adobe: Adobe je tehnološka kompanija koja razvija softver za kreativnost i digitalno poslovanje. Imaju kulturu koja potiče inovacije, kreativnost i osobni rast zaposlenika. Adobe pruža razne programe za profesionalni razvoj, fleksibilne radne opcije i potiče raznolikost i inkluziju.

Southwest Airlines: Southwest Airlines je poznata američka aviokompanija koja je često istaknuta kao primjer organizacije s pozitivnom kulturom. Njihova kultura naglašava važnost brige o zaposlenicima i izgradnje jakih timova. Southwest Airlines ističe se po svojoj posvećenosti korisničkoj usluzi i zadovoljstvu zaposlenika.

3.1.1. Kako organizacijska struktura utječe na kvalitetu komunikacije?

Organizacijska struktura može imati značajan utjecaj na kvalitetu komunikacije unutar organizacije.

Struktura organizacije određuje kako se informacije prenose i razmjenjuju unutar organizacije. U hijerarhijskim strukturama, komunikacija često ide kroz vertikalne kanale, od vrha prema dnu ili obrnuto. Ako je protok informacija jasan i dobro definiran, komunikacija će biti učinkovitija. Međutim, ako postoji prepreka u protoku informacija, kao što su prekomjerne slojevitosti ili ograničen pristup određenim informacijama, to može otežati kvalitetu komunikacije.

Organizacijska struktura može odrediti kako će različiti odjeli ili timovi komunicirati međusobno. Na primjer, funkcionalna struktura može imati jasno definirane odjele, ali to može otežati komunikaciju i suradnju između tih odjela. S druge strane, matrica struktura ili timski pristup mogu poticati otvorenu komunikaciju i suradnju među različitim timovima.

Hijerarhijska struktura organizacije može imati utjecaj na način komunikacije. Ako postoji jaka hijerarhija i autoritet, zaposlenici mogu biti manje skloni izražavanju svojih mišljenja ili postavljanju pitanja nadređenima. To može rezultirati manjkom otvorenosti, inovacija i sudjelovanja u komunikaciji. S druge strane, organizacijske strukture koje promiču ravnotežu moći i otvorenu komunikaciju mogu poboljšati kvalitetu komunikacije.

Veličina organizacije također može utjecati na kvalitetu komunikacije. U velikim organizacijama, komunikacija može biti složenija i sporija zbog većeg broja ljudi i složenosti lanca komunikacije. Male organizacije, s druge strane, često imaju neposredniju i bržu komunikaciju zbog manjeg broja zaposlenika i kraćih linija komunikacije.

Važno je napomenuti da organizacijska struktura nije jedini faktor koji utječe na kvalitetu komunikacije. Ostali faktori poput organizacijske kulture, liderstva i tehnoloških alata također igraju važnu ulogu.

3.1.2 Uloga lidera u upravljanju komunikacijom i organizacijom

Lideri imaju ključnu ulogu u upravljanju komunikacijom i organizacijom te trebaju postaviti jasne ciljeve i očekivanja za svoje zaposlenike. To će pomoći u usklađivanju i fokusiranju komunikacije unutar organizacije prema zajedničkim ciljevima.

Lideri mogu stvoriti kulturu otvorene komunikacije koja će poticati zaposlenike da se izraze i dijele svoje mišljenje. To će poboljšati kvalitetu komunikacije i omogućiti rješavanje problema na vrijeme. Lideri trebaju poticati suradnju između timova i odjela kako bi se poboljšala komunikacija. To će omogućiti dijeljenje ideja, resursa i znanja koji će pomoći u postizanju zajedničkih ciljeva. Lideri trebaju redovito pratiti komunikaciju i davanje povratnih informacija kako bi osigurali da je kvalitetna i da se zaposlenici pravilno razumiju. Također, povratne informacije mogu pomoći u poboljšanju komunikacije i radnih procesa.

Lideri mogu primijeniti razne tehnološke alate koji će poboljšati komunikaciju i organizaciju, poput zajedničkih baza podataka, aplikacija za dijeljenje dokumenata, video konferencija i drugih sličnih rješenja. Lideri moraju jasno definirati uloge i odgovornosti zaposlenika kako bi se izbjegli nesporazumi i nejasnoće u komunikaciji. Također, jasno definirane uloge i odgovornosti pomoći će u učinkovitijoj raspodjeli poslova i zaduženja. Lideri igraju ključnu ulogu u uspješnoj komunikaciji i organizaciji. Njihove vještine upravljanja i liderstva mogu utjecati na produktivnost, zadovoljstvo zaposlenika i uspjeh organizacije.³

³ Usp. <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/webinars/osnazivanje-menadzera-kako-postati-ili-ostati-lider-u-krizi>, pristup ostvaren: 5. srpnja 2023.

3.1.3. Motivacija zaposlenika i timski rad

Motivacija zaposlenika i timski rad ključni su faktori za postizanje visoke produktivnosti, postizanje ciljeva organizacije i stvaranje pozitivnog radnog okruženja. Jasno postavljanje ciljeva „pomaže zaposlenicima da razumiju što se od njih očekuje“⁴ i za što rade. Ciljevi bi trebali biti izazovni, mjerljivi i ostvarivi. Priznanje za dobro obavljen posao i postignuća važno je za motivaciju zaposlenika. Pohvale mogu biti javne ili privatne, ali trebaju biti iskrene i pravedne. Ponuda financijskih ili nefinancijskih nagrada kao što su bonusi, promocije ili fleksibilno radno vrijeme mogu biti snažan motivacijski alat. Važno je da su nagrade pravedne i da se temelje na postignućima i doprinosu zaposlenika. Pružanje mogućnosti za razvoj karijere i napredovanje može motivirati zaposlenike u nastojanju da postižu više i budu posvećeni uspjehu njih samih i tvrtke u kojoj rade. To može uključivati obuku, mentorstvo, dodatne odgovornosti i druge prilike za osobni i profesionalni razvoj.

Definiranje jasnog timskog cilja pomaže svim članovima tima da usmjere svoje napore prema zajedničkom cilju. Timski cilj trebao bi biti inspirativan, izazovan i smislen za sve članove tima. Komunikacija je ključna za uspješan timski rad. Redovita i otvorena komunikacija omogućuje razmjenu ideja, dijeljenje informacija i rješavanje problema. Timovi trebaju koristiti različite komunikacijske kanale, poput sastanaka, elektroničke pošte, video konferencija itd. Timovi trebaju poticati međusobnu podršku i suradnju. Ohrabrujte dijeljenje znanja, vještina i resursa unutar tima. Razvijanje pozitivne i podržavajuće atmosfere pomaže u izgradnji povjerenja među članovima tima. Jasno definiranje uloga i odgovornosti unutar tima pomaže u sprječavanju nesporazuma i konflikata. Svaki član tima trebao bi znati koje su mu uloge i zadaci te kako se uklapaju u cjelinu.⁵

3.2. Neverbalno upravljanje komunikacijom i značenjem

⁴ Šerić, Ivana: *Utjecaj elemenata organizacijske kulture na percepciju etičkog poslovanja*, doktorska disertacija, 2016., str. 134., Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, dostupno na: <https://repozitorij.unios.hr/islandora/object/dsos:27/datastream/PDF>, pristup ostvaren 16. srpnja 2023.

⁵ Usp. Plavčić, Andreja: *Timski rad kao faktor u sustavu motivacije*, završni rad, Sveučilište Sjever, 2020., str.20-21, dostupno na: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A3618/datastream/PDF/view>, pristup ostvaren 16. srpnja 2023.

Neverbalno upravljanje komunikacijom odnosi se na način na koji koristimo neverbalne signale, poput gestikulacije, mimike lica, tijela i tonaliteta glasa, kako bismo prenosili određene poruke i upravljali značenjem naše komunikacije. Ovi neverbalni signali često mogu imati snažan utjecaj na način na koji ljudi tumače naše riječi i percipiraju naše namjere.

1. **Gestikulacija:** Naši pokreti ruku i tijela mogu dodati dublje značenje našim riječima ili ih čak nadopuniti. Na primjer, mahanje rukama može ukazivati na entuzijazam ili naglašavati važnost nečega.
2. **Mimika lica:** Izrazi lica, poput osmijeha ili namrštenosti, mogu prenijeti naše emocionalno stanje i pokazati našu reakciju na određene situacije. Na primjer, osmijeh može ukazivati na prijateljski stav ili odobravanje.
3. **Položaj tijela:** Način na koji stojimo ili sjedimo može otkriti naše samopouzdanje, otvorenost ili rezerviranost. Nagnutost prema naprijed može pokazati interes ili pažnju, dok prekrizene ruke mogu signalizirati zatvorenost ili neprijateljski stav.
4. **Tonalitet glasa:** Način na koji koristimo glas, poput visine, brzine i intonacije, može prenijeti emocionalni ton naše komunikacije. Na primjer, visok ton može izraziti uzbuđenje, dok monoton govor može sugerirati dosadu ili nedostatak interesa.

Kada koristimo neverbalno upravljanje komunikacijom, važno je biti svjestan kako naši neverbalni signali mogu utjecati na tumačenje naših poruka. Ponekad se može dogoditi da neverbalni signali šalju drugačiju poruku od verbalnih, što može dovesti do nesporazuma, stoga je važno biti svjestan svojih neverbalnih signala i pažljivo slušati i promatrati druge kako bismo postigli jasnoću i razumijevanje u komunikaciji.⁶

3.2.1. Važnost prvog dojma

Mnoga istraživanja inicijalnih razgovora za posao pokazuju da odluka o dobivanju posla ovisi o tome koliko se ispitanik svidio prilikom prvog dojma ispitivaču. Bez obzira na to koliko su činjenični podaci iz životopisa istiniti i pokazatelji radnih sposobnosti oni se zaboravljaju, a pamt se dojam koji je kandidat ostavio.

⁶ Usp. Borg, James: *Govor tijela*, Naklada Veble, d. o. o., Zagreb, 2009., str. 13-98.

„Profesor Frank Bernier sa Sveučilišta Toledo analizirao je učinak kandidata za zaposlenje raznih dobnih skupina te iz različitih sredina tijekom dvadesetominutnih intervjuja u kojima su ispitivači zamoljeni da svakog kandidata ocijene na temelju osobina kao što su ambicija, inteligencija i stručnost. Zatim je skupinu promatrača zamolio da pogleda video isječak samo prvih 15 sekundi svakog razgovora. Rezultati su pokazali da su prvi dojmovi promatrača istovjetni dojmovima ispitivača. To nam istraživanje nudi dodatne uvjerljive dokaze o tome da ne postaji druga prilika za prvi dojam te da su pristup, rukovanje i ukupni govor tijela ključni čimbenici koji određuju ishod razgovora za posao.“⁷

Ne smijemo zaboraviti da čak 90 posto ljudi stvara prvi dojam o vama u prve četiri minute i do 80 posto dojma zapravo stvaramo neverbalno.

Prvi dojam je važan jer predstavlja prvu interakciju koju osoba ima s drugom osobom, mjestom, proizvodom ili uslugom. Taj prvi dojam može biti ključan u stvaranju mišljenja o nečemu ili nekome, a često se teško mijenja.

Ljudi često donose brze prosudbe na temelju prvog dojma, što znači da je važno kreirati dobar prvi dojam kako bi se stvorio pozitivan stav o sebi ili svom proizvodu/usluzi. Osim toga, prvi dojam može biti temelj za daljnju komunikaciju i interakciju, stoga je važno ostaviti dobar prvi dojam kako bi se otvorile nove mogućnosti.

Važno je napomenuti da prvi dojam nije uvijek točan ili potpun, ali ima veliki utjecaj na to kako će druga osoba razmišljati o vama ili vašem proizvodu/usluzi, stoga, ako se želite predstaviti u najboljem svjetlu, važno je uložiti trud u stvaranje pozitivnog prvog dojma.

3.2.2. Govor tijela prilikom poslovnih sastanaka

Govor tijela igra važnu ulogu u komunikaciji na poslovnim sastancima. Kada s nekim razgovarate važno je održavati kontakt očima kako biste pokazali da ste zainteresirani za ono što sugovornici govore. Time pokazujete da ste samopouzdana i da vam je stalo do onoga što se događa na sastanku. Držite se uspravno tijekom sastanka kako biste pokazali samopouzdanje i profesionalnost. Ne križajte ruke, jer to može djelovati obrambeno. Koristite umjerene geste kada govorite kako biste naglasili ključne točke. Pripazite da ne koristite prenapete i neprirodne

⁷ Pease, Allan i Barbara: *Velika škola govora tijela*, Mozaik knjiga, 2008., str. 340.

pokrete, jer to može odvratiti pažnju drugih. Kada druga osoba govori, pokazujte svoje zanimanje za ono što govori klimanjem glave ili kratkim odobravanjem, a to pokazuje da ste prisutni i aktivno slušate. Pokušajte izbjegavati pokazivanje negativnih emocija poput frustracije ili ljutnje tijekom sastanka, jer to može otežati poslovne pregovore i ometati učinkovitu komunikaciju. Pripazite na svoj ton glasa kako biste izbjegli izražavanje negativnih emocija. Važno je zvučati prijateljski i profesionalno. Sve ove tehnike mogu pomoći u uspostavljanju profesionalne komunikacije i izgradnji povjerenja na poslovnim sastancima.⁸



Slika 1. Što nam otkriva govor tijela ?⁹

3.2.2.1. Pogled otkriva sve

Pogled nam može otkriti pojedine emocije i stavove, često se koristi zajedno s drugim znakovima govora tijela i verbalnom komunikacijom kako bi se dobio cjelovit dojam o tome što osoba misli ili osjeća. Važno je napomenuti da je interpretacija pogleda i drugih znakova govora tijela vrlo subjektivna i može varirati ovisno o kulturi, kontekstu i drugim čimbenicima. Na primjer, neke kulture smatraju da je nepristojno gledati drugoj osobi u oči tijekom razgovora, dok se u drugim kulturama to smatra znakom poštovanja i interesa. Također, važno

⁸ Usp. [file:///C:/Users/asvrznjak/Downloads/vidulin_danko_pfst_2017_zavrs_sveuc%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/asvrznjak/Downloads/vidulin_danko_pfst_2017_zavrs_sveuc%20(2).pdf) pristup ostvaren 16. srpnja 2023, str.15-21.

⁹ Izvor: <https://akademija-art.hr/2020/01/04/to-nam-otkriva-govor-tijela/> pristup ostvaren 6. svibnja 2023.

je razumjeti da osoba može namjerno kontrolirati svoj pogled i druge znakove govora tijela kako bi prenijela određenu poruku ili skrila svoje stvarne osjećaje i namjere.

Dakle, iako pogled može pružiti neke naznake o tome što osoba misli ili osjeća, važno je uzeti u obzir i druge faktore i ne donositi zaključke samo na temelju jednog znaka govora tijela.¹⁰

3.2.2.2. Geste kao podupiratelji verbalne komunikacije

Geste igraju važnu ulogu u podupiranju verbalne komunikacije jer pomažu u prenošenju emocionalnih i značenjskih nijansi koje riječi ne mogu uvijek izraziti. Geste mogu dodati dubinu i složenost našim riječima i pomoći u stvaranju jasnijeg i detaljnijeg dojma.

Na primjer, ako želimo izraziti visok stupanj važnosti neke informacije, možemo to učiniti gestom podizanja palca, što se često koristi kao znak odobravanja. S druge strane, ako želimo izraziti negativnost ili neodobravanje, možemo koristiti gestu prevrtanja dlanova.

Geste također mogu pomoći u uspostavljanju emocionalne povezanosti s drugim osobama, što je važno u poslovnim situacijama. Primjerice, pružanje ruke za stisak ruke može izraziti dobrodošlicu i prijateljstvo, dok odbijanje rukovanja može izraziti nepovjerenje ili neprijateljstvo.

Međutim, važno je biti svjestan da geste također mogu biti interpretirane na različite načine u različitim kulturama. Na primjer, u nekim kulturama podizanje palca smatra se uvredljivim, dok se u drugima smatra znakom odobravanja.

Ukratko, geste su važan aspekt verbalne komunikacije jer mogu pojačati značenje riječi i pomoći u uspostavljanju emocionalne povezanosti s drugim osobama. Važno je uzeti u obzir kulturne razlike i biti svjestan kako će geste biti interpretirane u različitim kontekstima.¹¹

¹⁰ Usp. Borg, James: *Govor tijela*, Naklada Veble d. o. o., Zagreb, 2009, str. 35-46.

¹¹ Izvor: <https://www.unavita.hr/neverbalna-komunikacija-u-razlicitim-kulturama/> pristup ostvaren 5. srpnja 2023.



Slika 2. *Podizanje palca da ili ne?*¹²

3.2.2.3. Facijalne ekspresije

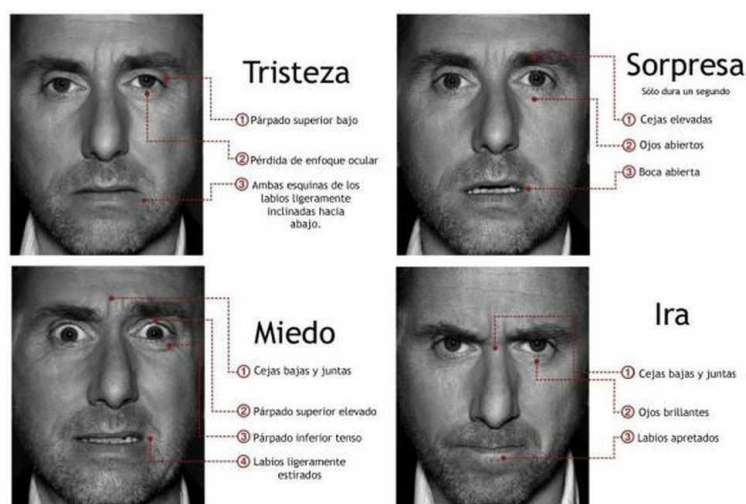
Facijalne ekspresije su izraz lica koji ukazuje na emocije koje osoba trenutno osjeća. One su važan aspekt neverbalne komunikacije i mogu pomoći u razumijevanju osobe s kojom razgovaramo.

Postoji nekoliko univerzalnih facijalnih ekspresija koje se povezuju s određenim emocijama, kao što su:

- Sreća je pozitivna emocija koju doživljavamo kada smo zadovoljni, ispunjeni ili radosni. Može biti uzrokovana različitim faktorima kao što su ostvareni ciljevi, ljubav, uspjeh ili jednostavno uživanje u nečemu.
- Tuga je negativna emocija koju doživljavamo kada smo nesretni, potišteni ili tužni. Može biti posljedica gubitka, razočaranja ili teških životnih situacija. Tuga nam omogućuje da izražavamo emocionalnu bol i da se nosimo s gubitkom.
- Strah je negativna emocija koju doživljavamo kada smo preplašeni, uznemireni ili uplašeni. Može biti izazvan stvarnim ili percipiranim prijetnjama. Strah nam pomaže da se pripremimo na opasnost i da reagiramo na nju.

¹² Izvor: <http://metro-portal.hr/kako-se-geste-shvacaju-u-svijetu/140444?m=0> pristup ostvaren 6. svibnja 2023.

- Gnjev je negativna emocija koju doživljavamo kada smo ljuti, frustrirani ili bijesni. Može biti uzrokovan nepoštovanjem, nepravdom ili osjećajem nezadovoljstva. Gnjev nam pomaže da izražavamo svoje granice i da se branimo od prijetnji.¹³



Slika 3. *Facijalne ekspresije određenih emocija.*¹⁴

Međutim, važno je napomenuti da se facijalne ekspresije mogu razlikovati ovisno o kulturi i kontekstu. Na primjer, u nekim kulturama smijeh može biti izraz neugode ili srama, a u nekim situacijama može se koristiti ironično. Osim toga, ljudi mogu naučiti kontrolirati svoje facijalne izraze kako bi sakrili svoje stvarne emocije i izrazili druge emocije koje nisu nužno povezane s onima koje trenutno osjećaju.

Ukratko, facijalne su ekspresije važan aspekt neverbalne komunikacije koji može pomoći u razumijevanju emocija osobe s kojom razgovaramo. Važno je uzeti u obzir kulturne razlike i kontekst kako bi se interpretirali facijalni izrazi na ispravan način.

¹³ Usp. <https://psihologija4gimnazija.wordpress.com/osnovne-primarne-emocije/> pristup ostvaren 16. srpnja 2023

¹⁴ Izvor: <https://hr.sainte-anastasio.org/articles/psicologa-bsica/la-expresin-facial-comunicacin-no-verbal.html>, pristup ostvaren 5. srpnja 2023.

3.2.2.4. Osobni prostor na radnom mjestu

Osobni prostor na radnom mjestu fizički je prostor oko osobe koji se smatra njenim privatnim prostorom. Ovaj prostor ovisi o kulturi i individualnim preferencijama osobe, a u poslovnom okruženju važno je poštivati određeni stupanj osobnog prostora kako bi se osigurala udobnost i produktivnost svih zaposlenika.

U mnogim kulturama, osobni prostor na radnom mjestu obično je ograničen na površinu radnog stola, a udaljenost između osoba ovisi o kulturi i kontekstu. Na primjer, u nekim kulturama ljudi su navikli na veću udaljenost između sebe tijekom razgovora, dok su u drugim kulturama navikli biti bliže jedni drugima.

Važno je uzeti u obzir osobne preferencije zaposlenika kada se postavlja raspored radnog prostora. Neki ljudi žele imati svoj privatni prostor i izbjegavaju bilo kakav kontakt, dok drugi mogu biti više otvoreni i ugodni u bliskom kontaktu s drugima.

Osim osobnog prostora, također je važno poštivati emocionalni prostor zaposlenika, što se odnosi na poštovanje njihovih osjećaja i potreba za privatnosti. Osobe mogu imati različite razine emocionalne osjetljivosti i možda neće biti ugodno dijeliti određene informacije sa svojim kolegama ili nadređenima.

Postoje 4 zone osobnog prostora;

Intimna zona: Ova zona je najbliža osobi i obično se prostire unutar 45 cm od tijela. U ovoj zoni su samo najbliži članovi obitelji, partneri i vrlo bliski prijatelji. Ulazak nepoznatih osoba u intimnu zonu može biti vrlo neugodan i invazivan.

Osobna zona: Ova zona se prostire od 45 cm do otprilike 1,2 metra od tijela. To je zona koju koristimo u svakodnevnoj komunikaciji s prijateljima, kolegama i poznanicima. Ovo je uobičajena zona u kojoj se odvija većina interakcija među ljudima.

Socijalna zona: Ova zona se proteže od otprilike 1,2 metra do 3,6 metara od tijela. U ovoj zoni odvijaju se formalnije interakcije, poput poslovnih sastanaka ili razgovora s nepoznatim osobama. Ova zona omogućuje nešto veću udaljenost i omogućuje veću privatnost.

Javna zona: Ova je zona najudaljenija od tijela i proteže se dalje od 3,6 metara. To je zona u kojoj se odvijaju javni događaji, kao što su konferencije, predavanja ili sportske utakmice. U ovoj zoni ljudi se osjećaju najudobnije i najmanje je osobna.¹⁵

Ukratko, osobni prostor na radnom mjestu važan je aspekt radne kulture. Važno je poštivati individualne preferencije zaposlenika i uzeti u obzir kulturne razlike kako bi se osigurala udobnost i produktivnost svih zaposlenika.

3.3. Kulturne različitosti u poslovnom kontekstu

Kulturne različitosti igraju značajnu ulogu u poslovnom kontekstu jer utječu na način komunikacije, ponašanja i očekivanja među ljudima u poslovnom okruženju. Neki ključni aspekti kulturnih razlika koje treba uzeti u obzir:

Komunikacija: Kulturne razlike mogu utjecati na stilove komunikacije. Na primjer, neke kulture preferiraju izravnu i eksplicitnu komunikaciju, dok druge preferiraju neizravnu i implicitnu komunikaciju. Razumijevanje tih razlika može pomoći u izbjegavanju nesporazuma i poboljšanju suradnje.

Radno vrijeme i fleksibilnost: Različite kulture imaju različite stavove prema radnom vremenu, radnim rasporedima i fleksibilnosti. Dok neke kulture cijene točnost i strogo poštivanje radnog vremena, druge mogu biti fleksibilnije i prilagodljivije. Važno je razumjeti očekivanja i prilagoditi se radnom okruženju u kojem se nalazite.

Hijerarhija i autoritet: Kulture se razlikuju u pogledu hijerarhije i autoriteta u poslovnom kontekstu. U nekim kulturama postoji izražena hijerarhija, dok se u drugima naglašava ravnoteža i suradnja. Razumijevanje ovih razlika može pomoći u uspostavljanju efikasnih odnosa s kolegama i nadređenima.

Poslovni običaji i protokoli: Svaka kultura ima svoje specifične poslovne običaje i protokole. Na primjer, način pozdravljanja, poslovni sastanci, pregovori i sl. mogu se razlikovati od

¹⁵ Usp. Salak, Tanja; Carović, Ines: Neverbalna pismenost kao sastavnica međukulturne kompetencije, *Govor*, Vol. 30 No. 1, 2013., str. 73 – 88, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/166024>, prema Koren, Marko: Neverbalna komunikacija na poslovnim sastancima tvrtke za gospodarenje otpadom, završni rad, Sveučilište Sjever, 2022., str.14-16, file:///C:/Users/asvrznjak/Downloads/neverbalna_komunikacija_na_poslovnim_sastancima_koren.pdf, pristup ostvaren 16.srpanj 2023.

kulture do kulture. Upoznavanje i poštivanje tih običaja može biti ključno za izgradnju povjerenja i uspješno poslovanje.

Vrijednosti i stavovi: Kulturne razlike također se odražavaju u vrijednostima i stavovima koje ljudi imaju prema radu i poslovanju. Na primjer, neke kulture mogu naglašavati individualizam i konkurenciju, dok druge naglašavaju kolektivizam i timski rad. Razumijevanje tih vrijednosti može pomoći u motiviranju i uključivanju različitih ljudi u poslovnom okruženju.

Hofstedove dimenzije vrijednosti kulture su teorijski model razvijen od strane nizozemskog socijalnog psihologa Geerta Hofstede. Ovaj se model koristi za razumijevanje i usporedbu nacionalnih kultura na temelju šest dimenzija. Svaka dimenzija predstavlja određeni aspekt društva i ponašanja te opisuje preferencije i vrijednosti koje su prisutne u određenoj kulturi.

Individualizam vs. kolektivizam: Ova dimenzija odražava mjeru u kojoj ljudi preferiraju brigu za sebe i svoje obitelji nasuprot pripadnosti široj društvenoj grupi ili kolektivu. Individualističke kulture naglašavaju neovisnost, osobne uspjehe i prava pojedinca, dok kolektivističke kulture stavljaju veći naglasak na pripadnost grupi, solidarnost i zajedništvo.

Muževnost vs. ženstvenost: Ova dimenzija opisuje raspodjelu rodni uloga u društvu. Muževnost se odnosi na kulture u kojima dominiraju tradicionalno muške vrijednosti poput ambicije, natjecanja i materijalnog uspjeha, dok ženstvenost predstavlja kulture u kojima se cijene međuljudski odnosi, briga za druge i kvaliteta života.

Orijentacija prema izbjegavanju nesigurnosti: Ova dimenzija mjeri koliko se ljudi u određenoj kulturi osjećaju nelagodno ili ugodno u neizvjesnim situacijama. Kulture s visokom orijentacijom prema izbjegavanju nesigurnosti preferiraju strukturirane sustave, jasna pravila i izbjegavanje rizika, dok kulture s niskom orijentacijom prema izbjegavanju nesigurnosti su otvorenije prema promjenama, neformalnijim pravilima i većoj prihvaćenosti rizika.

Orijentacija prema dugoročnosti vs. kratkoročnosti: Ova dimenzija opisuje vremenski horizont na kojem se usredotočuju ljudi u kulturi. Kulture s dugoročnom orijentacijom promiču upornost, štednju, odgodu zadovoljstva i pridržavanje tradicija, dok kulture s kratkoročnom orijentacijom naglašavaju brže rezultate, trenutačno zadovoljstvo i promjene.

Važno je biti svjestan i osjetljiv na kulturne razlike kako biste izgradili međusobno razumijevanje, poštovanje i uspješne poslovne odnose. Otvorenost za učenje i prilagodba ključni su za dobru komunikaciju.¹⁶

3.3.1. Razumijevanje Drugih i Drugačijih kao preduvjet poslovnog uspjeha

Razumijevanje Drugih i Drugačijih kultura, ljudi i perspektiva ključno je za postizanje poslovnog uspjeha u sve globaliziranjem svijetu.

U današnjem globalnom poslovnom okruženju, sve više tvrtki širi svoje operacije izvan nacionalnih granica. Susretanje s različitim kulturama postaje uobičajena pojava. Razumijevanje i poštivanje drugih kultura omogućuje uspješno upravljanje međunarodnim poslovnim odnosima, pregovorima i suradnjom.

Kada se tim sastoji od ljudi različitih kultura, perspektiva i iskustava, to može rezultirati povećanom produktivnošću i inovacijama. Uključivanje različitih ideja i pristupa omogućuje timu da sagleda probleme s različitih perspektiva i pronađe kreativna rješenja.

Razumijevanje drugih kultura olakšava komunikaciju među kolegama, klijentima i poslovnim partnerima. Ovladavanjem jezičnih i neverbalnih komunikacijskih obrazaca drugih kultura smanjuje se mogućnost nesporazuma i pomaže u izgradnji povjerenja.

Klijenti i poslovni partneri često cijene kada se trudite razumjeti njihovu kulturu i prilagoditi se njihovim potrebama. To može poboljšati odnos, izgraditi povjerenje i povećati vjerojatnost dugoročne uspješne suradnje.

Stvaranje inkluzivnog radnog okruženja koje cijeni raznolikost pridonosi privlačenju i zadržavanju talentiranih zaposlenika. Razumijevanje drugih kultura omogućuje stvaranje radnog okruženja u kojem se svi osjećaju uključeni, što potiče timski rad i povećava produktivnost.

¹⁶ Usp. Zebec, Marin: *Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji*, diplomski rad, Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin. <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin:744>, pristup ostvaren 5. srpnja 2023. str. 13-18.

Ulaganje u razumijevanje drugih i drugačijih kultura stvara otvoreno, uključivo i respektirajuće poslovno okruženje. To može donijeti brojne prednosti, uključujući stvaranje konkurentne prednosti, bolje upravljanje timovima, te povećanje zadovoljstva klijenata i partnera.

3.3.2. Kulturološki uvjetovane geste

Kulturološki uvjetovane geste su geste ili pokreti tijela koji imaju posebno značenje u određenim kulturama. Ove geste mogu se razlikovati od jedne kulture do druge, a ono što može biti uobičajeno ili prihvatljivo u jednoj kulturi može biti neprikladno ili čak uvredljivo u drugoj. Evo nekoliko primjera kulturološki uvjetovanih gesta:

- **Pozdrav gestom:** Pozdrav gestom može biti različit u različitim kulturama. Na primjer, rukovanje se smatra uobičajenim pozdravom u mnogim zapadnim kulturama, dok se u nekim azijskim kulturama preferira lagano sklapanje ruku i lagano klimanje glavom kao znak pozdrava.
- **Upotreba gesta prstiju:** Upotreba prstiju u gestama također može imati različito značenje u različitim kulturama. Na primjer, podizanje palca može se tumačiti kao znak odobravanja u nekim kulturama, dok u drugim kulturama može biti uvredljivo. Isto tako, gesta pokazivanja prstom na nekoga može biti uvredljiva u mnogim kulturama.
- **Gestikulacija tijekom govora:** Način na koji se koristi gestikulacija tijekom govora također može biti kulturno uvjetovana. Neki ljudi koriste mnogo ruku i tijela dok govore kako bi izražavali svoje misli, dok se u drugim kulturama preferira suzdržanija gestikulacija.
- **Pokrivanje lica:** Pokrivanje lica može imati različito značenje u različitim kulturama. Na primjer, u nekim kulturama pokrivanje usta može biti znak pristojnosti ili sramežljivosti, dok u drugim kulturama može ukazivati na nepoštovanje ili skrivanje nečeg.

- **Gledanje u oči:** Razina izravnog kontakta očima može se razlikovati između kultura. U nekim kulturama, izravan pogled u oči smatra se znakom poštovanja i pažnje, dok se u drugim kulturama smatra nepristojnim ili izaziva nelagodu.¹⁷

Važno je biti svjestan kulturološki uvjetovanih gesta i biti pažljiv prilikom interakcije s ljudima iz različitih kultura. Biti otvoren za učenje i prilagodbu različitim običajima i gestama može pomoći u izbjegavanju nesporazuma i izgradnji uspješnih međukulturalnih odnosa.

3.3.3. Poslovni običaji

Poslovni običaji su skup pravila, normi i konvencija koje se primjenjuju u poslovnom okruženju. Ovi običaji mogu se razlikovati od jedne kulture do druge, ali postoje i neki univerzalni principi koji se primjenjuju u većini poslovnih okruženja.

U većini poslovnih okruženja važno je pridržavati se odgovarajućeg poslovnog odijevanja. To obično uključuje nošenje formalne ili poluformalne odjeće, poput odijela, košulje, kravate za muškarce i odgovarajućih poslovnih odijela ili haljina za žene. Međutim, specifični zahtjevi odijevanja mogu se razlikovati od kulture do kulture.

Poslovni sastanci važan su dio poslovnog okruženja. Običaji vezani uz poslovne sastanke mogu se razlikovati, ali neki univerzalni principi uključuju dolazak na vrijeme, pripremu materijala za sastanak, aktivno sudjelovanje u raspravama, slušanje drugih sudionika i pridržavanje poslovnih etika.

Komunikacija u poslovnom okruženju trebala bi biti profesionalna, jasna i koncizna. To uključuje pisanje službenih pisama ili e-pošte, vođenje telefonskih razgovora, kao i komunikaciju licem u lice. Važno je biti pristojan, koristiti odgovarajući ton i poštovati kulturne norme vezane uz komunikaciju.

¹⁷ Usp. <https://klik.hr/novo/neverbalna-komunikacija-u-razlicitim-kulturama-geste-cije-znacjenje-morate-znati-ako-putujete>, pristup ostvaren 5. srpnja 2023.

Davanje poslovnih poklona može biti uobičajeno u nekim kulturama. No, važno je obratiti pažnju na lokalne običaje i etiku povezanu s darivanjem. Neki poslovni pokloni mogu biti smatrani primjerenim, dok se drugi mogu smatrati neprimjerenima ili čak potkupljivanjem.

3.4. Odijevanje na radnom mjestu: između slobode i profesionalizma

Odijevanje na radnom mjestu predstavlja ravnotežu između slobode izbora odjeće i održavanja profesionalnosti. Ovo pitanje može varirati ovisno o industriji, kulturi radnog mjesta i očekivanjima poslodavca.

Odijevanje na radnom mjestu može se razlikovati ovisno o industriji. Na primjer, u konzervativnim sektorima poput financija ili pravnih usluga često se očekuje formalno odijevanje, dok su u tehnološkom sektoru često prihvatljivije ležernije i opuštenije odjevne kombinacije. Važno je prilagoditi se normama i očekivanjima industrije u kojoj radite.



Slika 4. Profesionalno a ležerno odijevanje.¹⁸

Mnogi poslodavci imaju politiku odijevanja koja definira prihvatljivu odjeću na radnom mjestu. Ove politike mogu biti formalne ili neformalne i važno je poštovati ih. Ako postoji politika odijevanja, trebate se pridržavati njenih smjernica.

¹⁸ Izvor: <https://zena.rtl.hr/moda/ideje-i-savjeti-sto-obuci-na-posao-ljeti-10c5cd52-35e2-11eb-b1ad-0242ac120019> pristup ostvaren 27. svibnja 2023.

Ponekad će odijevanje biti utjecajno zbog interakcije s klijentima i poslovnim partnerima. U nekim slučajevima, važno je odabrati odjeću koja će reflektirati profesionalizam i poštovanje prema tim odnosima.

Vrsta posla koju obavljate može također utjecati na odijevanje. Na primjer, ako radite u uslužnoj industriji, može se očekivati da ćete nositi uniformu ili specifičnu odjeću koja je prilagođena vašim zadacima.

Unutar okvira poslovnih očekivanja, također je važno da se osjećate ugodno i samopouzđano u odjeći koju nosite. Možete izražavati svoju individualnost kroz odabir boja, stilova i modnih dodataka koji su primjereni poslovnom okruženju.

Uvijek je najbolje konzultirati se s pravilima i očekivanjima svog radnog mjesta kako biste bili sigurni da odgovarate poslovnoj kulturi. Ako niste sigurni, uvijek je sigurnije odabrati nešto formalnije i profesionalnije.

5. Upravljanje profesionalnim imidžem

Upravljanje profesionalnim imidžem važno je za izgradnju uspješne karijere. Imidž se odnosi na način na koji vas drugi percipiraju na radnom mjestu, uključujući vaš izgled, ponašanje, komunikacijske vještine i ukupnu profesionalnost. Evo nekoliko savjeta za upravljanje svojim profesionalnim imidžem:

1. Odijevanje: Odaberite odjeću koja odgovara normama i očekivanjima vaše industrije i radnog mjesta. Odijevanje primjereno za radno mjesto pomaže u stvaranju povjerenja i poštovanja. Bilo da je u pitanju formalno odijevanje ili ležerniji stil, osigurajte da je vaša odjeća čista, uredna i prilagođena situaciji.

2. Higijena i njega: Održavanje dobrog higijenskog standarda i briga o svom izgledu važni su za profesionalni imidž. Održavajte redovitu higijenu, brinite se o svojoj frizuri, noktima i ukupnom izgledu. Čista i uredna osoba ostavlja dojam profesionalnosti i pažnje prema detaljima.

3. Komunikacija: Komunikacijske vještine igraju važnu ulogu u profesionalnom imidžu. Budite jasni, koncizni i pristojni u svim oblicima komunikacije, uključujući e-poštu, telefonske razgovore i osobne razgovore. Slušajte aktivno i izbjegavajte prekidanje drugih ljudi tijekom razgovora.

4. Ponašanje i etika: Ponašajte se profesionalno na radnom mjestu. Budite odgovorni, poštujujte rokove, pridržavajte se radnih pravila i očekivanja poslodavca. Pokažite poštovanje prema kolegama, klijentima i poslovnim partnerima. Izbjegavajte ogovaranje, negativno ponašanje ili neprimjerene šale.

5. Osobni *brend*: Uspostavite svoj osobni *brend* koji odražava vaše vještine, vrijednosti i profesionalni identitet. Budite dosljedni u svojim postupcima i izgradite reputaciju pouzdanosti, stručnosti i integriteta. Kroz svoj rad i interakciju s drugima, gradite pozitivan imidž koji će vas podržati u vašoj karijeri.

Važno je biti autentičan i prilagoditi svoj profesionalni imidž svojoj osobnosti i vrijednostima. Kontinuirano se usavršavajte, razvijajte svoje vještine i stvarajte profesionalne veze kako biste izgradili snažan profesionalni imidž.¹⁹

6. Zaključak

Komunikacija se sastoji od dvaju dijelova: verbalnog i neverbalnog. U našoj komunikaciji važno je jasno izražavati svoje misli i osjećaje, a naš sugovornik i sugovornici trebaju naučiti razumjeti sukladno našoj kulturi što i kako zaista komuniciramo.

Poštivati i razumjeti Druge u organizacijama koje dijelimo zajedno vrlina je dobrih sugovornika i kolega. Danas živimo u globalnom svijetu i komuniciramo s različitim kulturama, te učimo o njima kao i oni o nama da bi naša komunikacija bila jasnija i lakša. U svakoj poslovnoj organizaciji postoje pravila ponašanja i komunikacije. U zajednicama postoje lideri koji bi trebali biti primjer i dobre komunikacije i one osobe koje će nas voditi za vrijeme

¹⁹ Usp. <https://www.manager.ba/content/osobni-imid%C5%BE-vi-ste-poruka>, pristup ostvaren 5. srpanj 2023.

komunikacije i boravka u našoj organizaciji, tj. poslovnom okruženju, analizirali smo različite tipove organizacijskih kultura te kako one utječu na kvalitetu komunikacije.

Stisak nečije ruke prilikom prvog upoznavanja odaje nam mnogo o toj osobi odnosno naš prvi dojam o osobi koju upoznajemo prati nas vrlo često kroz našu cijelu komunikaciju s tom osobom. Zato je važno razumjeti i naučiti *čitati* naše sugovornike prilikom prvih susreta, ali i dalje u interakciji.

Svaki tim voli i naginje tome da je uspješan u svome radu. Upravo je komunikacija ključan faktor za uspjeh. Lideri trebaju ohrabrivati, dijeliti znanje, motivirati i biti primjer svojim članovima tima.

Neverbalno upravljanje komunikacijom odnosi se na način na koji koristimo neverbalne signale, poput gestikulacije, mimike lica, tijela i tonaliteta glasa, kako bismo prenosili određene poruke i upravljali značenjem naše komunikacije. Neverbalni signali često mogu imati snažan utjecaj na način na koji ljudi tumače naše riječi i percipiraju naše namjere, a time i na uspjeh našeg djelovanja u različitim situacijama

Sugovornike treba slušati, razumijevati i poštivati. Američki glumac Daniel Dae Kim sazeo je sve u jednoj rečenici: „Izvor mudrosti nije samo govor, već jednako tako i slušanje – to vrijedi i za osobne i za poslovne odnose.“²⁰

²⁰ Izvor: <https://poduzetnik.biz/zivotni-stil/15-citata-koji-nas-inspiriraju-da-zaista-slusamo-svoje-sugovornike/>, pristup ostvaren 5. srpnja 2023.

LITERATURA:

1. Borg, James. 2009. *Govor tijela*. Naklada Veble d.o.o, Zagreb, 2009.
2. *Klik.hr*. [Online] 5.srpnja, 2023. <https://klik.hr/novo/neverbalna-komunikacija-u-razlicitim-kulturama-geste-cije-znacjenje-morate-znati-ako-putujete>.
3. *Lq*. [Online] <https://www.lq.hr/20-zlatnih-pravila-poslovne-komunikacije/>, pristup ostvaren 16.srpnja, 2023.
4. *Manager.ba*. [Online] <https://www.manager.ba/content/osobni-imid%C5%BE-vi-ste-poruka>, pristup ostvaren 5. srpnja, 2023.
5. Pease Allan, Pease Barbara. 2008. *Velika škola govora tijela*. Mozaik knjiga, Zagreb, 2008.
6. Plavčić, Andreja: *Timski rad kao faktor u sustavu motivacije*, završni rad, Sveučilište Sjever, 2020., dostupno na: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A3618/datastream/PDF/view>, pristup ostvaren 16. srpnja 2023.
7. *Psihologija 4*, gimnazije u Beogradu. [Online] <https://psihologija4gimnazija.wordpress.com/osnovne-primarne-emocije/>, pristup ostvaren 16.srpnja 2023.
8. Salak, Tanja; Carović, Ines: Neverbalna pismenost kao sastavnica međukulturne kompetencije, *Govor*, Vol. 30 No. 1, 2013., str. 73 – 88, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/166024>, prema Koren, Marko: *Neverbalna komunikacija na poslovnim sastancima tvrtke za gospodarenje otpadom*, završni rad, Sveučilište Sjever, 2022., str.14-16, file:///C:/Users/asvrznjak/Downloads/neverbalna_komunikacija_na_poslovnim_sastancima_koren.pdf, pristup ostvaren 16. srpnja 2023.
9. Sveučilište Split. [Online] [file:///C:/Users/asvrznjak/Downloads/vidulin_danko_pfst_2017_zavrs_sveuc%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/asvrznjak/Downloads/vidulin_danko_pfst_2017_zavrs_sveuc%20(2).pdf), str.15-21, pristup ostvaren 16. srpnja, 2023.
10. Topić, Stipić, Davorika; Tomaš, Antonia; Leko, Ornela: Organizacijska osobnost i kultura, *Mostariensia*, 25 (2021) 1-2, str. 253–267, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/403605>, pristup ostvaren 16. srpnja 2023.
11. *UnaVita*. [Online] 2017., <https://www.unavita.hr/neverbalna-komunikacija-u-razlicitim-kulturama/>, pristup ostvaren 5. srpnja, 2023.

12. Zebec, Marin: *Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji*, diplomski rad, Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin. Usp: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin:744>, pristup ostvaren 5. srpnja 2023.

POPIS SLIKA

Slika 1. *Što nam otkriva govor tijela*.....12

Izvor: <https://akademija-art.hr/2020/01/04/to-nam-otkriva-govor-tijela/> pristup ostvaren 6. svibnja 2023.

Slika 2. *Podizanje palca da ili ne?*.....14

Izvor: <http://metro-portal.hr/kako-se-geste-shvacaju-u-svijetu/140444?m=0> pristup ostvaren 6. svibnja 2023.

Slika 3. *Facijalne ekspresije određenih emocija*.....15

Izvor: <https://hr.sainte-anastasio.org/articles/psicologa-bsica/la-expresin-facial-comunicaciono-verbal.html>, pristup ostvaren 5. srpnja 2023.

Slika 4. *Profesionalno a ležerno odijevanje*.....22

Izvor: <https://zena.rtl.hr/moda/ideje-i-savjeti-sto-obuci-na-posao-ljeti-10c5cd52-35e2-11eb-b1ad-0242ac120019> pristup ostvaren 27. svibnja 2023.