

# Neverbalno ponašanje ljudi u poslovnoj komunikaciji

---

**Hermanović, Ana Hana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:634691>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-25**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**ANA HANA HERMANOVIĆ**

**NEVERBALNO PONAŠANJE LJUDI U POSLOVNOJ**  
**KOMUNIKACIJI**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**NEVERBALNO PONAŠANJE LJUDI U POSLOVNOJ**  
**KOMUNIKACIJI**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**  
**Prof. dr. sc. Ljubica Bakić Tomić**

**Naziv kolegija:**  
**POSLOVNO KOMUNICIRANJE**

**Studentica:**  
**Ana Hana Hermanović**

**JMBAG: 0130141305**

# SADRŽAJ

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SAŽETAK.....                                                                       | 1  |
| SUMMARY .....                                                                      | 2  |
| 1. UVOD .....                                                                      | 3  |
| 2. KOMUNIKACIJA I POSLOVNA ORGANIZACIJA.....                                       | 4  |
| 2.1. Pojam komunikacije .....                                                      | 4  |
| 2.2. Komunikacija kao proces razmjene informacija .....                            | 6  |
| 2.3. Poslovna komunikacija .....                                                   | 7  |
| 2.3. Komunikacijske mreže u organizaciji .....                                     | 9  |
| 3. KOMUNIKACIJSKA OKOLINA I PROSTOR .....                                          | 12 |
| 3.1. Pojam (osobnog) prostora .....                                                | 12 |
| 3.2. Zone osobnog prostora .....                                                   | 13 |
| 3.3. Sjedenje i prostorno raspoređivanje .....                                     | 14 |
| 3.4. Primjer specifičnosti ponašanja u prostoru .....                              | 17 |
| 4. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA.....                                                    | 17 |
| 4.1. Klasifikacija neverbalnog ponašanja i komunikacijska okolina .....            | 17 |
| 4.2. Neverbalna komunikacija u različitim kulturama.....                           | 19 |
| 4.3. Podjela kultura prema osnovnim karakteristikama neverbalne komunikacije ..... | 23 |
| 5. ISTRAŽIVANJE .....                                                              | 25 |
| 5.1. Metodologija i uzorak istraživanja .....                                      | 25 |
| 5.2. Rezultati istraživanja .....                                                  | 25 |
| 6. ZAKLJUČAK.....                                                                  | 42 |
| POPIS LITERATURE.....                                                              | 43 |
| POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICE .....                                             | 46 |
| IZJAVA.....                                                                        | 50 |

## SAŽETAK

Autorica završnog rada na temu neverbalnog ponašanja ljudi u poslovnoj komunikaciji obradila je teorijske pojmove komunikacije te ukazala na važnost pravilnog komuniciranja. Poslovna komunikacija i ponašanje ljudi unutar kolektiva izuzetno je važan čimbenik suvremenoga poslovanja. Pravilni oblici komunikacije koji su vertikalno integrirani u poslovne procese dovode do znatnog povećanja efikasnosti poslovnog subjekta. Jednako tako pravilno komuniciranje prema van, odnosno među poslovnim partnerima ili pak kupcima na tržištu, ostavlja kvalitetan dojam profesionalizma i nadasve bitnu kvalitetnu reputaciju. Autorica je na navedenu temu u vremenu od 16. – 20. 3. 2020. godine u Zagrebu provela istraživanje, a gdje je metodom anketiranja sagledala mišljenja 21 ispitanika, kako bi ukazala na važnost značenja neverbalne komunikacije. Navedenim istraživanjem autorica je utvrdila važnost neverbalne komunikacije i da istu karakterizira iskrenost. Nadalje utvrdila je da je neverbalna komunikacija jako kompleksan pojam koji se neprestano istražuje, a posebno unutar poslovnih kolektiva.

**Ključne riječi:** poslovna komunikacija, kvaliteta komunikacije, neverbalna komunikacija

## SUMMARY

Author of this final graduate paper with the topic of Non-verbal behavior of people in business communication, elaborated on the theoretical concepts of communication and pointed out the importance of proper communication. Business communication and the behavior of people within the collective is an extremely important factor in modern business. Proper forms of communication that are vertically integrated into business processes, lead to a significant increase in the efficiency of the business entity. Equally, proper communication to the outside world, ie among business partners or customers in the market, leaves a quality impression of professionalism and, above all, an important quality reputation.

Author conducted in the period from 16-20.03.2020. a survey in Zagreb, where she used the survey method to look at the opinions of 21 respondents, in order to emphasize importance of the meaning of non-verbal communication. Through this research, the author determined the importance of non-verbal communication, and that it is characterized by honesty. She further found that nonverbal communication is a very complex concept that is constantly explored, especially within business collectives.

**Key words:** business communication, quality of communication, nonverbal communication

## 1. UVOD

Komunikacija prije svega predstavlja proces unutar kojeg dolazi do odvijanja razmjenjivanja informacija kako putem verbalnog tako i putem neverbalnog kanala. Komunikacija se isto tako može obavljati kako formalnim tako i neformalnim putem. Unutar svake pojedine organizacije potrebno je osigurati dobru komunikaciju. Naime, dobra komunikacija je ta koja predstavlja temeljni uvjet osiguranja kvalitetnog rada unutar organizacije. Na temelju ostvarenja kvalitetne komunikacije stvara se zdravo i efikasno okruženje koje će potaknuti pojedince na bolji rad, a samim time i potaknut će razvoj poduzeća.

U radu se govori o komunikaciji i prostoru, što je zapravo i tema ovoga rada.

Osim Uvoda i Zaključka, rad je strukturiran u tri poglavlja. Nakon Uvoda, u drugom dijelu rada pod naslovom „Komunikacija i poslovna organizacija“, govori se o pojmu komunikacije ali i o komunikaciji kao procesu razmjene informacija. Prikazane su i opasnosti koje usporavaju komunikacijski proces, a koje utječu na poruku, sugovornika i povratnu vezu. Naglasak je i na poslovnoj komunikaciji kao znanstvenoj disciplini u čijem je središtu promatranja pisani sustav komunikacije, normizacija u izradi komunikacija i primjena informacijskih tehnologija u poslovanju. Prikazana je struktura poslovne komunikacije, te se spominju i komunikacijske mreže u organizaciji.

U trećem dijelu rada govori se o komunikacijskoj okolini i prostoru. Definira se pojam osobnog prostora, navode se specifičnosti vezane uz različite tipove prisvajanja prostora. Poseban naglasak je i na zonama osobnog prostora, pa se tako spominju karakteristike intimne zone, osobne zone, te društvene i javne zone. Navode se specifičnosti vezane uz sjedenje i prostorni raspored. Prikazan je i primjer ponašanja u prostoru, konkretno u učionici.

U četvrtom dijelu rada pod naslovom „Istraživanje“ prikazana je metodologija istraživanja, te su analizirani i interpretirani rezultati provedenog istraživanja, čiji je mjerni instrument bio anketni upitnik s 19 pitanja.

## 2. KOMUNIKACIJA I POSLOVNA ORGANIZACIJA

### 2.1. Pojam komunikacije

Komunikacija dolazi od latinske riječi *communicatio – communicare*, što znači komunicirati, te se odnosi na „priopćavanje, priopćenje, vezu, ophođenje, općenje, dodir, promet, vojno zaštićen pristup prednjim položajima, prometnicu i dr.“ (Jurković, 2012: 387). Komunikacija služi za uspostavu veze između sustava i pojedinaca, odnosno svih onih koji primaju, memoriraju, obrađuju i šalju signale.

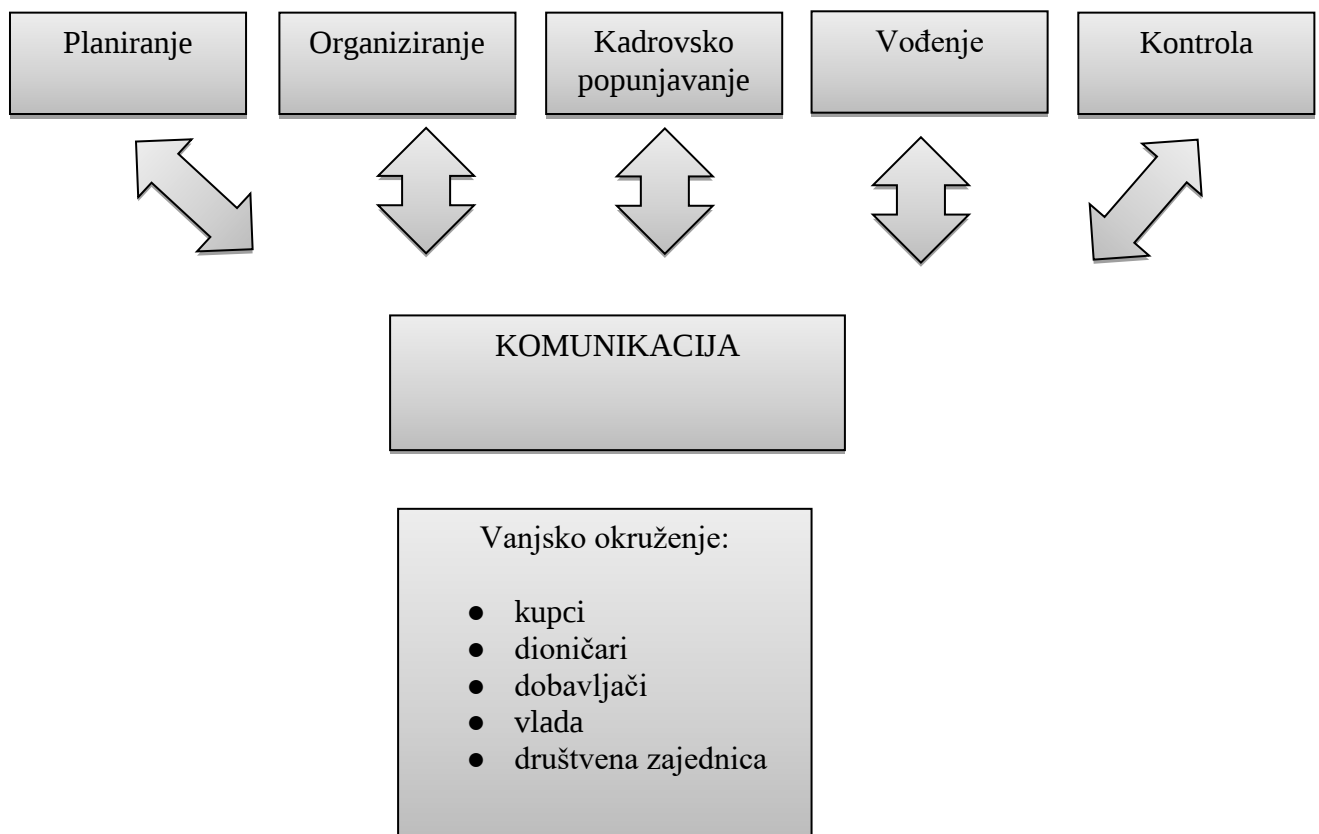
Komunikacija predstavlja proces koji se odnosi na razmjenu informacija, ideja, odnosno osjećaja, putem verbalnog ili neverbalnog kanala. Komunikacija mora biti prilagođena društvenoj prirodi situacija dok se cjelokupni komunikacijski događaj može zamisliti kao specifičan krug ili pak ciklus koji mogu ometati različiti faktori kao što su različite komunikacijske mikroprepreke ili makroprepreke (Jurković, 2012: 388).

Ne može se reći da je komunikacija isključivo jednostavna ili isključivo složena, već se treba napomenuti da je komunikacija istovremeno i jednostavna i složena, budući da je i sredstvo modifikacije, ali i tzv. alat koji služi za provođenje promjena. U svakodnevnom životu nužan je prijenos informacija, stoga je komunikacija dio svakodnevnice.

Komunikacija je posebice važna za (Garača i Kadlec, 2011: 120):

- „uspostavu i provođenje ciljeva poduzeća
- razvoj planova za njihovo ostvarenje
- organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način
- izbor, razvitak i ocjenjivanje članova organizacije
- vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti
- kontrolu ostvarenja.“

Komunikacija se pojavljuje u gotovo svim segmentima života i djelatnosti, a svaki pojedinac u komunikacijskom procesu može utjecati na svog sugovornika. Prema tome, može se reći da komunikacija ima važnu ulogu i kod stvaranja pozitivnih ili negativnih dojmova o nekom pojedincu, grupi, poduzeću i sl.



**Slika 1. Svrha i funkcija komunikacije** Izvor: prema Garača i Kadlec (2011: 120)

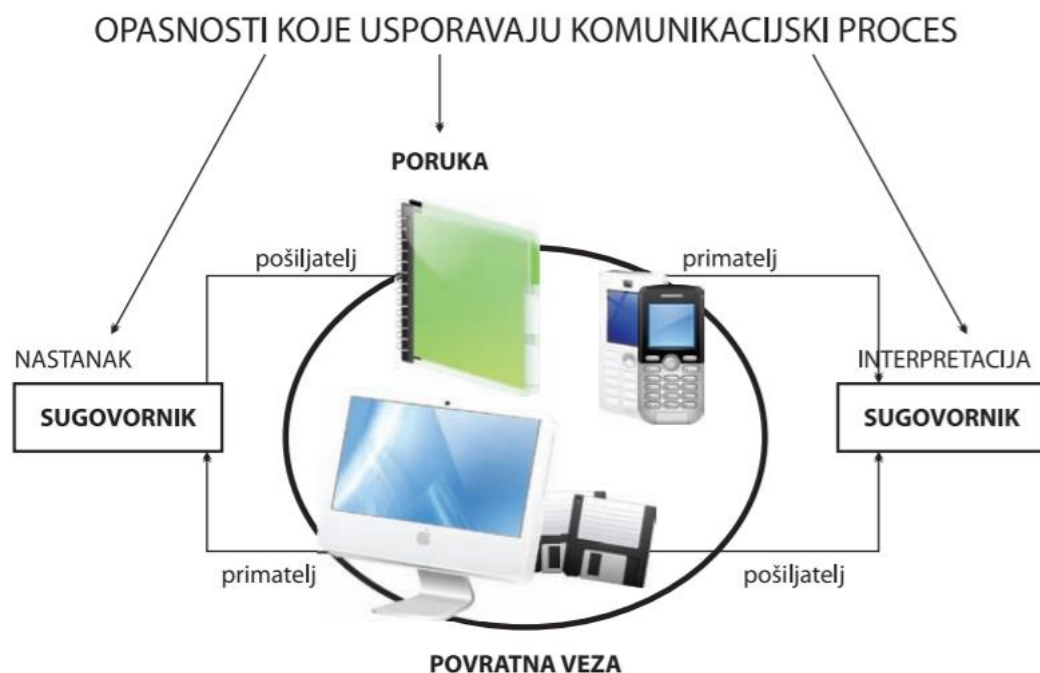
Sudionici koji sudjeluju u komunikaciji trebali bi posjedovati sposobnost korelacije poruke s profesionalnim i društvenim kontaktom, stoga se kao ključan uvjet uspješne komunikacije poima opsežno zajedničko društveno znanje sudionika, a među njezine osnovne komponente ubrajaju se sljedeće (Fox, 2006: 14):

- poznavanje jezika – verbalni i neverbalni elementi, jezični uzorak prikladan za određenu komunikacijsku situaciju, jezične opcije, situacijska vrijednost opcija
- interakcijske vještine – poznavanje karakterističnih obilježja komunikacijske situacije, odabir i interpretacija oblika prikladnih za tu situaciju, organizacija diskursa, norme interakcije i interpretacije, strategije za postizanje komunikacijskih ciljeva
- kulturno znanje – društvena struktura, vrijednosti i stavovi, procesi enkulturacije.

## 2.2. Komunikacija kao proces razmjene informacija

Procesom komunikacije priopćava se neki sadržaj, odnosno razmjenjuju se informacije, ali i osjećaji. Ovaj se proces odvija u nekoliko faza među kojima je potrebno istaknuti sljedeće (Fox, 2006: 25):

- „potreba za komunikacijom (ideje, osjećaji) – postavljanje ciljeva komunikacije
- prebacivanje misli u oblik prikladan za prijenos poruke – enkodiranje
- odašiljanje poruke (govorene, pisane, slikovne, govora tijela, tona glasa, uporabe prostora i vremena) – prijenos
- primanje poruke – prijem
- pretvaranje poruke u ideje i osjećaje primatelja – dekodiranje potreba za odgovorom na primljenu poruku (ideje, osjećaji) – postavljanje ciljeva komunikacije“.



**Slika 2. Model komunikacijskog procesa** Izvor: Lamza Maronić i Glavaš (2008):

[http://www.efos.unios.hr/poslovno-komuniciranje/wp-content/uploads/sites/226/2018/10/Poslovno-komuniciranje\\_KNJIGA.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovno-komuniciranje/wp-content/uploads/sites/226/2018/10/Poslovno-komuniciranje_KNJIGA.pdf)

Što se tiče potrebe za komunikacijom navedena je usmjerena na uvjetovanje nastanka komunikacijskog događaja putem kojeg dolazi do prenošenja te razmjenjivanja informacija, ideja te osjećaja među sugovornicima, dok sugovornik koji se nalazi u ulozi pošiljalca šalje misli drugim sugovornicima i to u obliku poruke koju primatelj prima, a potom interpretira te

pretvara u poruku koja će biti razumljiva te će potom odgovarati uzvratnom informacijom (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008: 10).

Postoji nekoliko modela komunikacijskog procesa, ovisno o tome kako ih nazivaju i objašnjavaju različiti autori, no svaki dio tih modela prate i neke opasnosti, kao što su mogući prekid komunikacijskog događaja. Naime, opasnosti se mogu pojaviti u bilo kojem dijelu tijeka komunikacijskog procesa (događaja), te izmijeniti poruku (sadržaj i smjer) i na taj način omesti uspješnu komunikaciju.

### **2.3. Poslovna komunikacija**

Poslovne komunikacije su komunikacije koje predstavljaju znanstvenu disciplinu koja je usmjerena na proučavanje pisanog sustava komunikacije i to s gledišta organizacije te sustava komunikacije pri normizaciji pri izradbe komunikacije, tj. primjene informacijskih tehnologija pri poslovanju (Kliment i Jurković Matić, 2007: 11). Nužno je istaknuti kako sustav komunikacije unutar organizacije podrazumijeva proces koji se odnosi na prenošenje poruka, vršenje korespodencije između menadžera te zaposlenika, dobavljača i menadžera, odnosno izdavanje ili pak primanje naloga. Poslovna komunikacija može se realizirati kako unutar tako i izvan organizacije. Ukoliko se poslovna komunikacija odvija unutar organizacije radi se o procesu u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije. Što se tiče komunikacije izvan organizacije, riječ je o procesu unutar kojeg sudjeluju samo neki djelatnici organizacije (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008: 18).

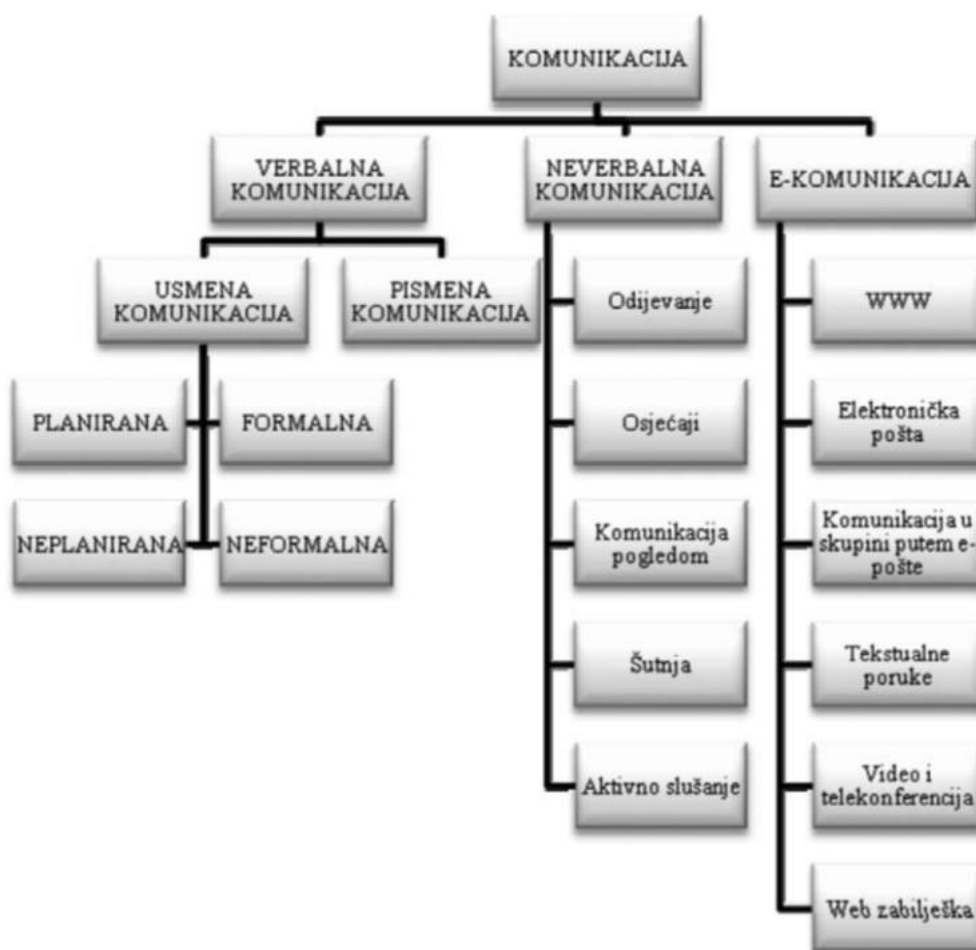
Neovisno o tome radi li se o proizvodnji roba ili pak o pružanju usluga, temeljna svrha komunikacije unutar organizacije usmjerena je na proces realizacije plana. Ukoliko se govori o poslovnoj komunikaciji, radi se o komunikaciji koja se odvija u dva pravca, a riječ je o vertikalnoj i horizontalnoj komunikaciji (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008: 18). Komunikacija koja se konkretno odvija unutar organizacije je komunikacija kojom se vrši opisivanje svih procesa unutar kojih sudjeluje svaki pojedini djelatnik. Svrha komunikacije koja se odvija unutar organizacije je osiguravanje realizacije plana. Radi se o komunikaciji putem koje je obuhvaćeno tako zvano vertikalno komuniciranje. Radi se o komunikaciji koja se može odvijati u dva smjera, prema dolje ili prema gore. Komunikacija prema dolje je tip komunikacije kojom dolazi do slanja posebnih naloga ili pak uputa. Ukoliko se radi o komunikaciji prema gore, riječ je o komunikaciji kojom se šalju informacije na navedene naloge, tj. upute i mišljenja.

Komunikacija unutar organizacije može biti ujedno i horizontalna, tj. drugim riječima lateralna. Riječ je o specifičnom načinu komunikacije koja se odvija između svih sudionika, tj. konkretno između djelatnika organizacije

Ukoliko se govori o podjeli komunikacije, ovdje je moguće istaknuti četiri temeljne vrste komunikacije, a riječ je o (Jurković, 2012: 388):

- usmena komunikacija
- pismena komunikacija
- kontaktna komunikacija
- neverbalna komunikacija.

U nastavku je prikazana struktura poslovne komunikacije.



**Slika 3. Struktura poslovne komunikacije** Izvor: prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008: 22)

Kao najčešći oblik prijenosa informacija, tj. poruka ili vijesti je usmena komunikacija. Unutar poslovnog okruženja gotovo sve informacije te poruke koje se odvijaju između sudionika prenose se upravo usmenim putem na temelju različitih rasprava, javnih govora ili pak određenih podnošenja izvještaja (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008: 22).

### **2.3. Komunikacijske mreže u organizaciji**

Može se reći da je danas posjedovanje znanja jednako značajno i važno kao i posjedovanje poznanstava i veza. Većina menadžera danas koriste svoja poznanstva kako bi mogla obaviti razne zadatke, saznati korisne informacije i/ili donijeti neke teške odluke. Tradicionalnim hijerarhijama omogućuje se kolanje informacije odozgo-dolje i obrnuto, a prave se informacije nalaze u neformalnim komunikacijskim mrežama.

Iako se za svoje potrebe njima naveliko služe, menadžeri se prema neformalnim mrežama više ili manje odnose kao prema stranom tijelu koje onemogućuje obavljanje zadataka i provođenje odluka, a menadžeri smatraju da je ovakve mreže teško identificirati i nadzirati pa ih ignoriraju ili pokušavaju zatomiti njihovo djelovanje (Rupčić, n./d.). Mnogim poduzećima neformalne mreže su neprocjenjiva vrijednost.

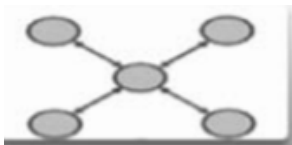
Neformalna komunikacija unutar organizacije predstavlja iznimno složenu komunikacijsku mrežu koja kao takva počiva na osobnim dodirima, tj. za razliku od sustava formalne komunikacije neće slijediti unaprijed određenu liniju (Jurković, 2012: 393). Dodatno, takvoj složenosti neformalne komunikacije ide u prilog i činjenica da u takvome procesu sudionici pripadaju različitim grupama, a priroda veze među njima neprestano se mijenja.

Može se reći kako je neformalna komunikacija temeljni odraz percepcije djelatnika o samoj organizaciji. Neformalna komunikacija ujedno presijeca kanale formalne komunikacije. Ista je povremeno i korisna, no isto tako za menadžere može predstavljati svojevrsan problem (Jurković, 2012: 393). Menadžer spomenute neformalne kanale isključivo može kontrolirati na samo djelomičan način. Kako bi se osigurala komunikacijska ravnoteža unutar sustava, tj. organizacije, preporučeno je na pravovremen način odašiljati informacije putem formalnih kanala i to u svim smjerovima (Fox, 2006: 46–47).

Svaka pojedina organizacija stoga predstavlja specifičnu komunikacijsku mrežu koja prima, daje informacije, planira te vrši odlučivanje. Unutar svake pojedine organizacije može se ostvariti određen broj komunikacijskih mreža koje su kao takve isprepletene. Iz toga slijedi

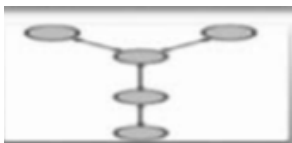
kako je svakom pojedinom modelu organizacije svojstven vrlo specifičan način komunikacije (Fox, 2006: 50).

„Mreža komuniciranja (engl. *communications network*) predstavlja strukturu putem koje pojedinci, odnosno članovi grupa komuniciraju“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 583). Ukoliko bi se promatrala teorija te praksa, moguće je uvidjeti postojanje ukupno pet osnovnih vrsta komunikacijskih mreža. Svi tipovi komunikacijskih mreža pronalaze svoje mjesto unutar organizacijske strukture poduzeća. Što se tiče tipa komunikacijskih mreža navedeni u ovisnosti o svojim karakteristikama implementiraju se u pojedine grupe poduzeća (Jurković, 2012: 394).



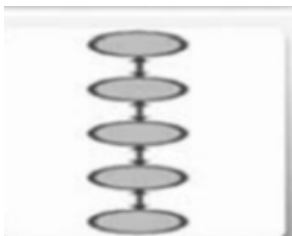
#### Struktura kotača

Najcentraliziranija komunikacijska struktura jer sve informacije šalje i prima jedna, središnja osoba, odnosno informacije prolaze preko jedne osobe, najčešće vođe grupe. U ovoj strukturi postoji jednaka participacija svih članova.



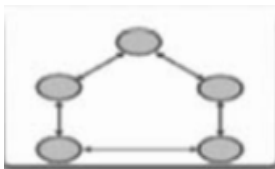
#### Struktura slova Y

Ova struktura neznatno je decentralizirana, jer u njoj centar nije spojen neposredno sa svim članovima grupe, već je to povezivanje u donjem dijelu lanca posebno.



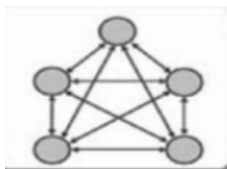
#### Struktura lanca

U ovoj strukturi komunikacija slijedi formalni lanac naređivanja. On omogućuje ravnomjerniji protok informacija, pogodan je za radne situacije u kojima se poslovi nadovezuju, kao što je proizvodnja uz pomoć pomične trake, no i dalje osobe na krajevima strukture komuniciraju samo s jednom osobom. U lančanoj strukturi riječ je o neposrednom tijeku informacija između susjednih članova grupe, iako osobe na kraju lanca uzajamno djeluju jedna na drugu.



#### Struktura kruga

Informacije kolaju ravnomjernije, te u toj strukturi svaka osoba komunicira s dvije osobe, obično s onima koje imaju slična uvjerenja, iskustva, područje rada ili rade na istoj lokaciji.



#### Struktura zvijezde

Najdecentraliziranija je struktura, koja omogućuje slobodan protok informacija među svim članovima komunikacijske strukture, bez obzira na njihove pozicije u hijerarhiji ili njihov status. Kod takve strukture komuniciranja, vođa ako uopće postoji, nema veću informacijsku moć od ostalih njezinih članova, a dinamički obrasci komuniciranja karakteristični su za otvorene i fleksibilne, inovativne, organske i adhokratske organizacijske strukture.

**Slika 4. Komunikacijske mreže u organizaciji** Izvor: prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008: 583)

### 3. KOMUNIKACIJSKA OKOLINA I PROSTOR

#### 3.1.Pojam (osobnog) prostora

Jasno je da se komunikaciju s poslovnog aspekta smatra korisnim i moćnim „oružjem“ za probijanjem do nekog željenog cilja. Ukoliko netko zna dobro komunicirati, u poslovnom svijetu to može značiti zajamčeni uspjeh. Primjerice, ukoliko prodavač dobro komunicira, vjerojatno će prodati sve ono što je naumio, i to neovisno o tome je li kupac to zaista i želio (trebao) kupiti.

Poznato je da neverbalna komunikacija nosi gotovo 90% cjelokupne komunikacije, a dio neverbalne komunikacije je i osoban prostor (Komšić, 2009). Prostorno ponašanje ljudi i način na koji koriste prostor naziva se proksemija (lat. *proximitas*, *-atis* = blizina), a obuhvaća proučavanje teritorijalnosti, osobnog prostora, ponašanja u masi i ostalih aspekata fizičkog okoliša koji utječu na ponašanje (prema Holahan, 1982).

Kada je riječ o prostornom pozicioniranju, tada se zapravo govori o vrsti socijalnog procesa. U onim trenucima kada netko želi biti tjelesno i socijalno više dostupan, tada će se primicati prema drugima, a u slučaju kada želi umanjiti ili ograničiti svoju dostupnost, tada će se odmaknuti.

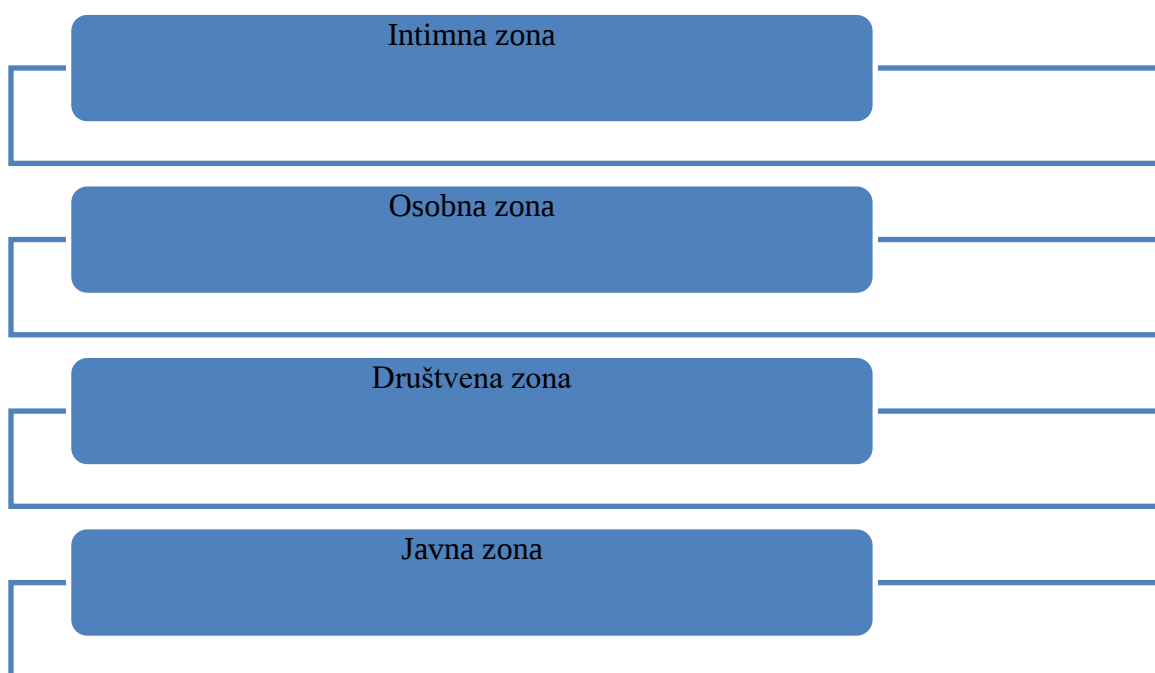
Mnogi autori različito identificiraju tipove prisvajanja prostora, a kao neki od njih, mogu se navesti sljedeći tipovi prisvajanja prostora (Markota, 2017):

- „povreda, kao neopravdana uporaba tuđeg teritorija (npr. zurenjem u nekoga dok jede u restoranu, stvaranje buke u blizini učionice, zauzimanjem dvaju sjedala u tramvaju). Prema navedenim primjerima zaključuje se da se prisvajanje teritorija može učiniti pogledom, glasom ili tijelom.
- upad, kao permanentnija vrsta prisvajanja teritorija (pokušaj zauzimanja tuđeg teritorija); npr. postupak žene koja je muževu radnu sobu pretvorila u svoju sobu s računalom.
- kontaminacija – ne misli se na osvajanje teritorija svojom prisutnošću, već onime što se ostavi iza sebe (npr. kada se nađemo u novoj hotelskoj sobi, ne želimo vidjeti nikakve tragove osobe koja je prije nas privremeno u njoj boravila).“

### 3.2. Zone osobnog prostora

Osnovno pravilo vezano uz osobni prostor odnosi se na činjenicu da bi osoba uvijek trebala biti izvan osobnog prostora onoga ili onih s kojim odnosno kojima komunicira, i to bez obzira na to sjedi li ili stoji ta osoba. Osoban prostor nalazi se u krugu od otprilike 45 centimetara od osobe, što znači da ukoliko se netko približi osobi na manje od 45 centimetara, tada se ulazi u njezin osobni prostor (Komšić, 2009). Ukoliko se napravi taj korak, riskira se to da se upropasti cjelokupan ishod komunikacije. Međutim, to ne govori o tome da se s onime s kime se razgovara ne smije biti blizak, ili da se ne smije dotaknuti osoba i sl. Dakle, ukoliko se dogodi da netko nekome uđe u osobni prostor, to će učiniti namjerno i strateško, odnosno to neće biti slučajno i stalno.

Postoje čak i neke prednosti kada netko nekome uđe u osobni prostor, ali postoje i veliki rizici. Prema tome, važno je da se nauči granica i ima razumijevanja za osobu s kojom se komunicira.



Slika 5. Podjela zona osobnog prostora Izvor: prema [https://zena.rtl.hr/clanak/ostalo/osobni\\_prostor\\_-\\_svakoj\\_kulturi\\_pristojna\\_udaljenost\\_je\\_drugacija/3601](https://zena.rtl.hr/clanak/ostalo/osobni_prostor_-_svakoj_kulturi_pristojna_udaljenost_je_drugacija/3601)

Što se tiče zona razmaka vezano uz osobni prostor, treba napomenuti da je najvažnija intimna zona. U takvoj zoni osoba nastoji očuvati tu zonu i dozvolit će pristup isključivo onim osobama s kojima je zaista bliska. Tu se, prije svega, misli na djecu, roditelje, supružnike, te bliske prijatelje i rođake. Intimna zona proteže se od 15 do 45 centimetara (žena.hr, 2010).

Podzona bi bila zatvorena intimna zona, i to ona koja je bliža od 15 centimetara, te se odnosi na bliski fizički kontakt. Nadalje, osobna zona predstavlja razmak koji se pretežito može vidjeti na uredskim proslavama i domjencima, raznim društvenim događajima i okupljanjima. Osobna zona u centimetrima iznosi od 46 do 122 cm (žena.hr, 2010).

Društvena zona je distanca koja se zadržava onda kada je riječ o stranim osobama, primjerice prodavačima, trgovcima, majstorima, novozaposlenim kolegama i općenito svim ljudima koje neka osoba dobro ne poznaje. U centimetrima, društvena zona iznosi od 122 cm do 350 cm.

Javna zona predstavlja naziv za udaljenost prilikom obraćanja nekoj velikoj skupini ljudi. Primjerice, onda kada se održava neko predavanje, govor i sl. Ukoliko se ona želi iskazati u centimetrima, tada se može reći da ona iznosi više od 350 centimetara.

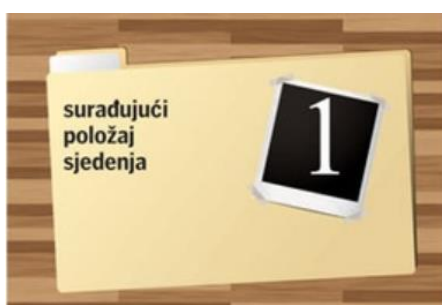
### 3.3. Sjedenje i prostorno raspoređivanje

Kada se govori o poziciji za stolom, tada se govori o činjenici nalazi li se osoba u položaju koji djeluje surađujuće, natjecateljski ili pak obrambeno, nezavisnom ili pak u kutnom položaju. Naglašava se kako upravo raspored sjedenja za stolom utječe na osjećaj smirenosti ili pak na osjećaj nervoze u samoj prostoriji.



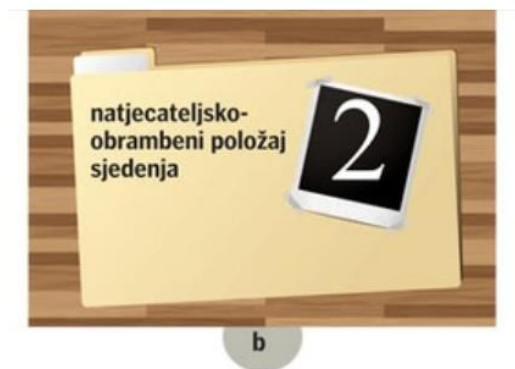
Slika 6. Kutni položaj sjedenja Izvor: Puškarić (2013)

Od svih navedenih položaja najbolji položaj je upravo onaj kutni. Navedeni položaj na taj način pretpostavlja kako je osoba na prijateljski način raspoložena te da je spremna na neobvezan razgovor. Na taj način ujedno se osigurava i kontakt s očima sa sugovornicima koji je neograničen, a ujedno se opažaju i svi sugovornikovi pokreti (Puškarić, 2013). Riječ je ujedno o strateškom položaju koji je vrlo kvalitetan i prilikom davanja ponuda nekom novom kupcu s obzirom na to da se putem vrlo jednostavnog postupka pomicanja stolice ka sugovorniku vrši smanjenje napetosti, a ujedno se i povećavaju izgledi za nešto uspješnije pregovore.



**Slika 7. Suradujući položaj sjedenja** Izvor: Puškarić (2013), <http://www.poslovni.hr/after5/stolom-i-rasporedom-sjedenja-definirajte-hijerarhiju-u-uredu-226559>

Što se tiče suradujućeg položaja, naglašava se kako navedeni položaj u najčešćem broju slučajeva zauzimaju ljudi koji imaju slične životne nazore, odnosno ljudi koji rade na određenom zadatku. Ovaj način sjedenja isto tako predstavlja zanimljiv način za predočenje te za prihvaćanje određene ponude. Taj položaj isto tako se smatra najboljim položajem pri uvažavanju nečijeg autoriteta dok se pri istom on ne ugrožava. Isto tako, primjerice, u trgovini, navedenim načinom moguće je kupcu sugerirati unutar situacije kada je uključen i treći subjekt da je uvjetno na njegovoj strani.



**Slika 8. Natjecateljsko-obrambeni položaj sjedenja** Izvor: Puškarić (2013), <http://www.poslovni.hr/after5/stolom-i-rasporedom-sjedenja-definirajte-hijerarhiju-u-uredu-226559>



**Slika 9. Nezavisni položaj sjedenja** Izvor: Puškarić (2013), <http://www.poslovni.hr/after5/stolom-i-rasporedom-sjedenja-definirajte-hijerarhiju-u-uredu-226559>

Sjedenje nasuprot neke osobe ujedno može stvoriti i obrambenu, odnosno natjecateljsku atmosferu pa je samim time riječ o načinu sjedenja koje koriste osobe koje stvaraju tako zvanu ogradu među sobom, tj. kada između njih i drugih postoji određen nadređeni, tj. podređeni. Na temelju eksperimenata unutar liječničke prakse pokazalo se kako stol kao prepreka koja se nalazi između pacijenta te liječnika može utjecati na opuštenost pacijenta.

Ukoliko nema stola, tada se čak 55% pacijenata osjeća opušteno naspram 10% kada je fizički stol ograničio kontakt pacijenta te liječnika. Stručnjaci stoga sugeriraju da ukoliko se nekoga želi pridobiti na vlastitu stranu, odnosno kada se vode pregovori, navedeni način sjedenja može ujedno sve ugroziti. Nadalje, ukoliko šef nastoji ukoriti zaposlenika isto tako ovaj način sjedenja izvršit će dodatnu oštrinu prigovora. Ovaj način sjedenja je idealan ukoliko osoba razgovor želi što prije privesti kraju. Uobičajen je unutar javnih knjižnica, klupa u parkovima, položaj koji označava svojevrsno pomanjkanje zanimanja (Puškarić, 2013).

Što se tiče odnosa među ljudima, a poglavito u poslovnom okruženju, stolovi mogu vršiti velik utjecaj, a samim time i položaj oblika stola. Tako primjerice stol koji je kvadratnog oblika stvara natjecateljsku ili pak obrambenu atmosferu, a samim time oni se koriste u onim tvrtkama unutar kojih nadređeni nastoji na psihološki način pojačati hijerarhijski utjecaj (Puškarić, 2013). Okrugli stolovi su stolovi koji su povezani s ugodnom, opuštajućom atmosferom pa su stoga idealni za vođenje razgovora. Ukoliko su osobe poredane po autoritetu tada osoba s najvećim autoritetom je glavna na čelu, a svi koji slijede moćniji su od onog s njihove lijeve strane. Tako što je osoba udaljena od autora tada njena moć opada (Puškarić, 2013).

### **3.4. Primjer specifičnosti ponašanja u prostoru**

Kao primjer specifičnog ponašanja prilikom komunikacije unutar određenog prostora može se kao primjer dati učionica. Samo usvajanje te razumijevanje misli, odnosno osjećaja kako kod nastavnika tako i kod učenika, ohrabrivanje, šutnja, kritiziranje, a ujedno i neverbalni znakovi predložuju raznovrsnost neverbalnih znakova u učionici. Tako učenik koji na fanatičan način maše rukom je učenik koji zasigurno ima odgovor. Učenik koji ne zna odgovor na postavljeno pitanje je učenik koji će pokušavati izbjegavati kontakt očima s nastavnikom. Što se tiče mrkog izraza lica, prijetećih gesti i korištenja kritičnog tona glasa, nastavnik nastoji disciplinirati učenika. Profesor koji govori da ima vremena za razgovor s učenikom, no pogledava na sat pokazuje da nema vremena (*Naklada Slap*, skupina autora: 26–27).

## **4. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA**

### **4.1. Klasifikacija neverbalnog ponašanja i komunikacijska okolina**

Za veliku većinu ljudi sam izraz neverbalna komunikacija jest izraz koji se odnosi na komunikaciju koja se ostvaruje nekim drugim sredstvima, a ne riječima, pod pretpostavkom naravno da su riječi verbalni element. Ipak, riječ je o nešto općenitijoj definiciji koja kao takva ne pokriva adekvatno složenost cjelokupnog fenomena. Samim time nužno je istaknuti kako je gotovo pa i nemoguće izvršiti razdvajanje verbalnog te neverbalnog ponašanja u dvije zasebne kategorije. Verbalni, a potom i neverbalni znakovi, mogu se kodirati na razne načine, a u nastavku moguće je uvidjeti primjer enkodiranja prema Ekmanu i Friesenu (1969).



**Slika 10. Kontinuum kodiranja** Izvor: prema Ekman i Friesen (1969)

Ukoliko se radi o arbitriranom kodiranju, tada se naglašava kako je najveća udaljenost prisutna između upotrebljavanog koda te između referenta na taj isti kod s naglaskom da sličnost sa samim referentnom ne postoji. Kao primjer može se navesti kako većina riječi arbitrnog kodiranja uz pomoć slova neće prikazati sličnost sa stvarima na koje se odnose. Na taj način neki neverbalni signali mogu biti arbitrarno kodirani pa samim time nužno je istaknuti pokrete koji su uključeni uz mahanje rukom kao ritual pozdravljanja na rastanku. Što se tiče ikoničkog kodiranja, kod navedenog se zadržavaju određeni aspekti referenta, tj. drugim riječima postoji sličnost između referenta te koda. Pri intrinzičnom kodiranju postoji najmanja distanca između upotrijebljenog koda te njegovih referenata dok u ekstremnom slučaju bi se moglo istaknuti kako je sam način kodiranja referent.

Samim time postupak pokazivanja prstom ili pak približavanja nekome, udaranje neke osobe, predstavljaju primjere koji ne podsjećaju na nešto drugo, nego na ono što je reprezentirano (<https://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/neverbalna%201.pdf>).

Isto tako potrebno je istaknuti kako neverbalno ponašanje može biti ujedno enkodirano intrinzično, odnosno ikonički, ili pak arbitrarno, unatoč činjenici što je arbitrarno kodiranje na primaran način povezano s verbalnim ponašanjem. Unutar literature o teoriji neverbalnog komuniciranja kao i putem istraživanja koja su povezana s neverbalnom komunikacijom pravi se fokus postavlja na tri primarne jedinice, a radi se o okolinskim strukturama te o uvjetima unutar kojih se komunikacija odvija, fizičkim karakteristikama pojedinaca koji vrše komunikaciju te različitim ponašanjima koja pojedinci manifestiraju.

Pri istraživanju neverbalnog ponašanja poseban se naglasak stavlja na izgled te na ponašanje osobe koja komunicira, no sve veći se značaj daje ujedno i utjecaju koji na ljudske transakcije ostavljaju čimbenici koji nisu izravno povezani s ljudima. Tako se navodi da ljudi mijenjaju

okolinu na način da im ta ista okolina na neki način pomaže pri postignuću njihovih ciljeva unutar komunikacije. Ujedno vrijedi i obrnuta situacija.

Kada se govori o okolinskim čimbenicima, ovdje je riječ o čimbenicima koji uključuju primjerice namještaj, arhitektonski stil, različito unutrašnje uređenje, rasvjetu, boju, zvukove ili glazbu, tj. stvari unutar kojih se interakcija odigrava. Varijacije su moguće unutar rasporeda, različitih materijala, oblika ili pak površina objekata u interakcijskoj okolini gdje se vrši snažan utjecaj na ishod interpersonalnog odnosa. (<https://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/neverbalna%201.pdf>). Vrlo je bitan dio komunikacijske okoline dio koji je involviran pri percepciji vremena te pri odabiru trenutka. Ova stavka vrijedi za fizičku okolinu.

Što se tiče socijalne okoline navodi se kako je stanje ovdje drugačije. Potrebno je istaknuti proksemiku, tj. proučavanje pri uporabi te percepciji socijalnog te ujedno osobnog prostora. Ovdje se radi o posebnom prostoru istraživanja koji je poznat kao ekologija male grupe. Radi se o području koje se bavi posebnim načinom na koji se ljudi mogu koristiti specijalnim odnosima u formalnim, ali i neformalnim grupama kao i kako ti isti ljudi će reagirati na njih. Ovaj tip istraživanja stoga se bavi vezom rasporeda sjedenja, pozicioniranja unutar prostora s vodstvom, tijekom komunikacije i slično (<https://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/neverbalna%201.pdf>).

Potrebno je naglasiti kako se samo određivanje osobnog prostora u određenim situacijama može promatrati i s aspekta udaljenosti za vrijeme za konverzacije, odnosno načina kako ista varira u ovisnosti od spola, statusa, različitih uloga ili pak kulturalnih orijentacija. Teritorijalnost stoga se nerijetko može upotrijebiti i pri proučavanju proksemičkog ponašanja prema cilju da se ukaže na sklonost ljudi prema obilježavanju osobnog teritorija ili pak nedodirljivog prostora.

#### **4.2. Neverbalna komunikacija u različitim kulturama**

Na temelju globalizacije tržišta i različitih tehnoloških inovacija, odnosno pojave elektroničkih pošta, no i drugih suvremenih trendova vidljivi su različiti načini poslovanja. Na taj način tržišta treba razumjeti kao tržišta na kojima se generiraju različite kulturalne karakteristike s kojima bi menadžer trebao biti upoznat. Ukoliko navedeni nije upoznat njegove poruke bi mogle biti na krivi način protumačene što može dodatno otežati poslovanje na nekom tržištu.

Tako se primjerice u određenim zemljama kontakt očima tijekom komunikacije na različit način tumači. Primjerice ukoliko se radi o zapadnim kulturama za vrijeme poslovnog sastanka uobičajeno je da se drugu osobu gleda u uči pa samim time ukoliko osoba izbjegava kontakt očima navedeno se tumači kao nepovjerenje u sugovornika ili pak određen nedostatak interesa. S druge strane kod Japanaca, ljudi s Kariba ili pak Latinske Amerike izbjegavanje kontakta očima te gledanje dolje ili pak pored osobe predstavlja znak poštovanja. Dok primjerice u Africi gledanje u oči osobe koja je višeg statusa se smatra nepoštivanjem (Šalamun, 2017). Kada se radi o Indiji, ovdje je kontakt očima nužno izbjegavati kod osoba koje su različitog socioekonomskog statusa ili moći, dok se u Egiptu treba izbjegavati kontakt očima između žena i muškaraca.

Kulture u kojima se preferira kontakt očima tijekom komunikacije (Šalamun, 2017):

- „Srednji istok
- Francuska
- Njemačka
- dominantne američke kulture
- gluhonijemi.“

Kulture u kojima se izbjegava kontakt očima tijekom komunikacije (Šalamun, 2017):

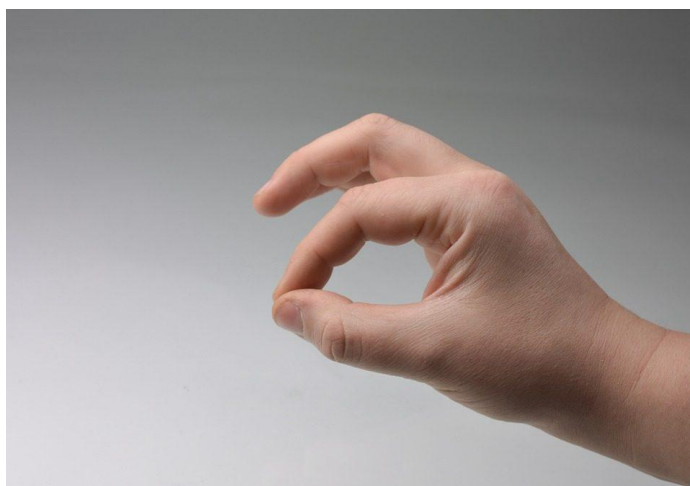
- „Koreja
- Japan
- Afrika
- američki domoroci
- istočna Indija.“

Naglašava se kako se u pojedinim kulturama govori glasno, dok se s druge strane u nekim kulturama ipak preferira nešto manje nametljiv ton. Pojedini stručnjaci mišljenja su kako sama artikulacija od izgovora može daleko više toga reći nego primjerice sama riječ koja se izgovori. Samim time za arapske je zemlje vrlo karakterističan glasan govor. Taj način govora se veže sa snagom, dok s druge strane na području Brazila navedeni govor tumači se kao uključenost te interes osobe (Šalamun, 2017).

S druge strane, u Njemačkoj se glasan izgovor prilikom komunikacije smatra određenim autoritetom te samopouzdanjem, dok se na području Tajlanda glasan izgovor može vezati s uzrujanošću ili pak s nervozom osobe. Promatrajući Filipince navodi se kako navedeni preferiraju prije svega mehani i tihi način govorenja s obzirom na to da vjeruju kako je navedeni rezultat dobrog disanja te edukacije. Isto tako i Filipinci i Japanci preferiraju nešto tiši ton.

Što se tiče dodirivanja tijekom pozdravljanja, ovdje također postoje određene razlike između kultura. Tako primjerice na području Sjedinjenih Američkih Država osobama koje su na nešto višim hijerarhijskim pozicijama je za vrijeme razgovora dozvoljeno dodirivati osobu na nižoj poziciji, no ne vrijedi obrnuto. Pri pozdravljanju kod Brazilaca je dodir dozvoljen, a taj narod se prilikom pozdravljanja uvijek poljubi u oba obraza. Što se tiče Meksikanaca, navedeni se prilikom pozdravljanja zagrlje, dok se žene na Kostarici poljube u jedan obraz dok se druga ruka stavlja na rame druge osobe.

S druge strane se u jugoistočnoj Aziji dodirivanje u potpunosti izbjegava prilikom pozdravljanja. Vidljivo je kako u različitim kulturama su prihvaćene ujedno i različite geste. Tako gesta pozivanja rukom prilikom koje su prsti okrenuti prema gore se na području Amerike i Europe tumači da se netko poziva da dođe, dok se u Koreji na navedeni način prenosi ista poruka tako da se prsti okrenu prema dolje. Filipinci se pozivaju na način da brzo kimnu glavom, dok se u arapskim zemljama pozivanje odvija na način da se ruka izbacila prema van, a palac se uspravno podiže i ruka se otvara i zatvara.



**Slika 11. Formiranje slova „o“ u zapadnom svijetu (sve je u redu)**

Izvor: <https://www.mirakul.hr/blog/razlicito-tumacenje-neverbalne-poslovne-komunikacije-razlicitim-kulturama/>

*„Dakle, prilikom korištenja gesti postoje kulturalne razlike. Primjerice, Talijani, Južnoamerikanci, Afrikanci i stanovnici većine zemalja Latinske Amerike češće i intenzivnije koriste neverbalnu komunikaciju i geste u komunikaciji, dok će se geste značajno manje koristiti u skandinavskim zemljama, Japanu, Njemačkoj ili Kini“ (Šalamun, 2017).*

U pojedinim zemljama ujedno je dopušten i manji razmak između osoba koje komuniciraju dok kod drugih zemalja taj isti razmak mora biti veći. Tako primjerice ukoliko se radi o Meksiku razmak mora biti nešto manji nego primjerice u SAD-u, Njemačkoj ili Engleskoj. Na području Švicarske osoba se sama malo udalji nazad ukoliko im se sugovornik previše primaknuo kako bi se osigurao dovoljan razmak. Što se tiče azijskih zemalja navodi se kako studenti nikada ne sjedaju u blizini svojih profesora, kao niti zaposlenici blizu direktora. Na ovaj način oni iskazuju vlastito poštovanje.

*„I položaj tijela različito se tumači u različitim kulturama. Položaj tijela često se povezuje s naklonom, a pri tome je važno osvrnuti se na različit naklon kod Japanaca, Tajlandana i Indijaca, stoga iako možda njihov naklon prilikom pozdravljanja na prvu izgleda isti, on se razlikuje i kod njih je naklon daleko više od samog pozdrava“ (Šalamun, 2017).*

Putem naklona iskazuje se društveni status kao i rangiranje unutar društva. Tako primjerice ukoliko se radi o Japanu putem dubokog naklona daje se poštovanje. Osoba koja je niže hijerarhijske razine treba prva započeti s naklonom te taj isti naklon treba biti dublji nego kod osobe koja je na višoj hijerarhijskoj razini. Što se tiče Tajlandana navedeni spajaju ruke prilikom naklona te su ruke blizu glave. Što se tiče Indije, isto tako su spojene ruke, no vrhovi prstiju na ruci trebaju dodirivati bradu.



**Slika 12. Položaj ruku kod pozdrava Tajlandana**

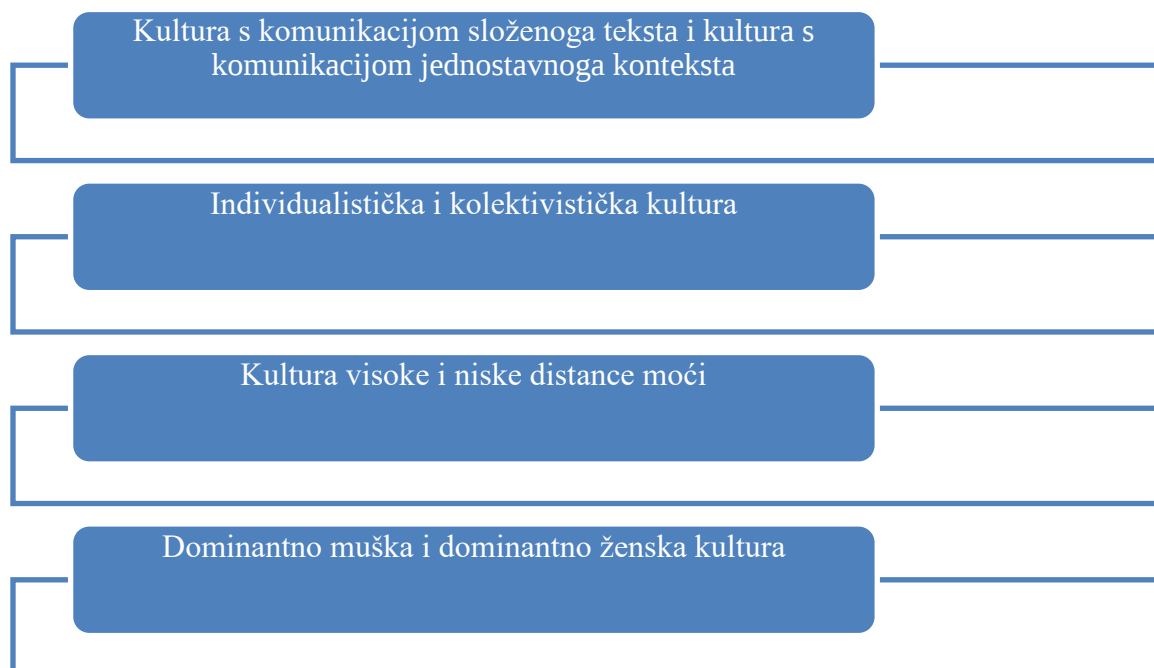
Izvor: <https://www.travelmagazine.rs/saveti/obicaji-i-bonton/tajlandski-bonton-za-strance/>

Nadalje, različite kulture različito tumače i položaj sjedenja. Tako se u Sjedinjenim Američkim Državama dozvoljava nešto ležernije i opuštenije sjedenje, a u Švedskoj i Njemačkoj se to smatra lošim poslovnim ponašanjem. U zemljama Saudijske Arabije, Singapura, Tajlanda i Egipta, ne dozvoljava se muški stil sjedenja s prekriženim nogama jer se u tim slučajevima vide cipele, a za te narode to predstavlja uvredu. Primjerice, na Tajlandu ljudi vjeruju da stopala imaju posebno značenje, pa izbjegavaju gaženje drugih, ali izbjegavaju i pokazivanje stopala drugim ljudima.

#### 4.3. Podjela kultura prema osnovnim karakteristikama neverbalne komunikacije

Naglašava se kako svaka pojedina kultura te neverbalna komunikacija unutar te iste kulture je specifična. Samim time kulture je moguće klasificirati na temelju osnovnih značajki neverbalne komunikacije.

U nastavku se nalazi podjela kultura prema Gudykunst.



**Slika 13. Podjela kultura prema Gudykunst**

Izvor: Gudykunst (1998)

Kulture s komunikacijom koja je složenog konteksta su kulture koje odlikuje komunikacija unutar koje su poruke koje se prenose kodirane na nešto složeniji način. Samim time navedene je i teže identificirati kako bi se izvršilo dešifriranje poruka. Na taj način nije dovoljno odgonetnuti samo verbalne kodove, nego i one neverbalne (Salak i Carović, 2013). Ukoliko se radi o komunikaciji koja je nešto jednostavnijeg konteksta tada se govori o nešto

eksplicitnijim porukama pa se sugovornici oslanjaju na pretežito verbalne umjesto na neverbalne poruke. U pojedinim kulturama uopće se niti ne koriste koriste neverbalni kodovi, dok se u drugim kulturama u većoj mjeri prakticiraju verbalne poruke.

Kada je riječ o individualističkim kulturama, tada se osoba promatra kao individua i visoko se cijeni individualnost, dok se kod kolektivističkih kultura osoba promatra kao dio kolektiva i kolektiv se pretpostavlja individui. „Kao primjer kolektivističke kulture Hickson i suradnici (2004) navode Kinu koja visoko vrednuje kolektivism. Jedan od načina širenja kolektivne svijesti i ujednačavanja različitosti je i odijevanje, pa za određena zanimanja postoji niz pravila o odijevanju, što dovodi do uniformiranja i kolektivizacije određenih grupa ljudi“ (Salak i Carović, 2013). Argyle (1988) kao primjer kolektivističke kulture navodi japansku kulturu. Primjerice, u Japanu je specifično tipično oblačenje ljudi, koje zapravo predstavlja pripadnost određenoj skupini (primjerice studenti) ili nekoj supkulturnoj grupi. U Japanu čak i gangsteri imaju svoj prepoznatljiv stil oblačenja.

Treća Gudykunstova podjela predstavlja podjelu kulture prema kojoj se navedena može podijeliti na kulturu s visokom, odnosno s niskom distancom moći. Ovdje se naglašava kako se moć osobe prije svega ogleda u neverbalnim znakovima inferiorne ili dominantne osobe. Na taj način skretanje pogleda te duboki naklon su tipična ponašanja inferiornijih osoba. Što se tiče dominantnijih osoba, riječ je o osobama koje prve uspostavljaju kontakt, a samim time navedene određuju i razinu bliskosti te udaljenosti, odnosno samo vođenje komunikacije.

Što se tiče Amerikanaca, navedeni su prepoznati kao narod unutar čije se kulture moć prikazuje putem neverbalnih kodova s obzirom na to da upravo Amerikanci općenito vjeruju da se svi ljudi trebaju tretirati jednako, što znači neovisno o razlikama u statusu i sl. U komunikacijskom procesu dominantnih i inferiornih osoba u američkoj kulturi, ne postoje verbalni znakovi koji bi pratili i označavali takve odnose dominacije.

U komunikaciji kod dominantnih i inferiornih osoba u azijskim kulturama, može se zaključiti o odnosima moći, i to isključivo na osnovu neverbalnih znakova, budući da se radi o kulturama s visokom distancom moći.

Posljednje spomenuta podjela jest na dominantno muške i dominantno ženske kulture. Kod dominantno muških kultura specifično je visoko vrednovanje moći i uspjeha, kao i naglašavanje muških i ženskih spolnih uloga. Primjer dominantno muških kultura jesu arapske kulture; takve kulture nemaju mnogo kontakata s djecom drugog spola, a preferiraju

istospolna prijateljstva. S druge strane, u dominantno ženskim kulturama, pravila za oba spola jesu jednaka, a visoko se vrednuje iskrenost, povjerenje, dok se značajna pozornost pridaje kvaliteti života.

Wood (2001, prema Hickson i suradnicima, 2004) „navodi da se otvara prostor za novi tip kultura koje naziva androgine kulture. Takve se kulture nalaze na sredini, pa imaju karakteristike i dominantno muške i dominantno ženske kulture.“

## **5. ISTRAŽIVANJE**

### **5.1. Metodologija i uzorak istraživanja**

Istraživanje je provedeno na uzorku od dvadeset i jednog ispitanika. Autorica je na temu neverbalne komunikacije u vremenu 16. – 20. 3. 2020. godine u Zagrebu provela istraživanje, a gdje je metodom anketiranja sagledala mišljenja ispitanika, kako bi ukazala na važnost značenja neverbalne komunikacije. Za potrebe istraživanja korištena je metoda anketiranja, a mjerni instrument bio je anketni upitnik formiran od 19 pitanja. Sva su pitanja bila zatvorena, što znači da su se ispitanici trebali opredijeliti za jedan odgovor, dakle nije bilo otvorenih pitanja na koja bi ispitanici sami upisivali svoje odgovore. Istraživanje je u potpunosti anonimno, što je i naglašeno ispitanicima prilikom anketiranja. Temeljni cilj istraživanja bio je utvrditi važnost komunikacije u pogledu neverbalnog oblika komunikacije, odnosno uočiti na koji način osobe doživljavaju neverbalnu komunikaciju. Postavljaju se istraživačka pitanja:

I1: Na koji način neverbalna komunikacija djeluje na primatelja poruke?

I2: Može li se putem neverbalne komunikacije prenijeti sadržaj u opsegu kao i pri verbalnoj komunikaciji?

### **5.2. Rezultati istraživanja**

U nastavku rada prikazuju se rezultati istraživanja. Naime, prvi tablični prikaz odnosi se na strukturu ispitanika prema spolu.

**Tablica 1. Struktura ispitanika prema spolu**

| Spol      | Udio (%) |
|-----------|----------|
| Muški     | 42,86 %  |
| Ženski    | 57,14 %  |
| Sveukupno | 100,00 % |

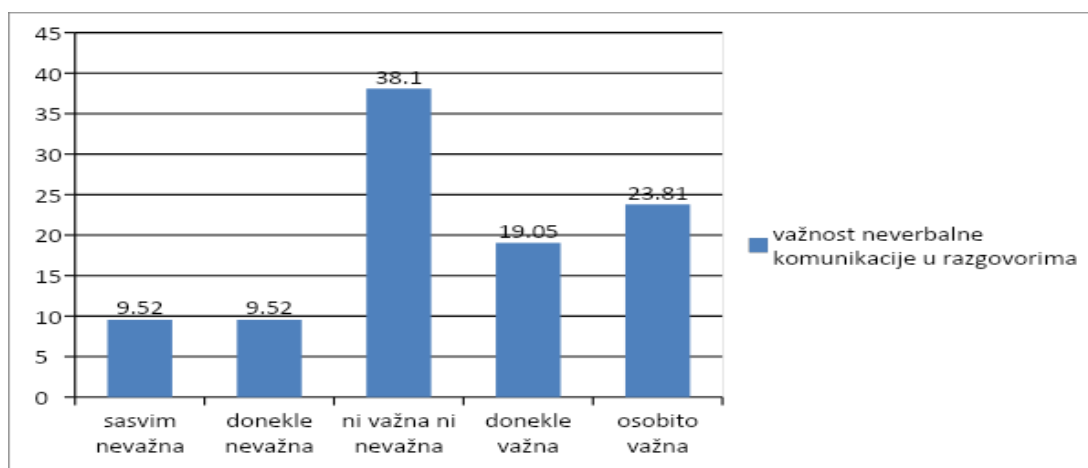
Na temelju tablice koja prikazuje strukturu ispitanika prema spolu, može se primijetiti da je u istraživanju sudjelovala 21 osoba, odnosno 57% osoba ženskog spola i 43% osoba muškog spola.

**Tablica 2. Struktura ispitanika prema dobi**

| Dob       | Udio (%) |
|-----------|----------|
| 18-25     | 9,52     |
| 26-33     | 42,86    |
| 34-41     | 23,81    |
| 41-48     | 14,29    |
| 49 i više | 9,52     |
| sveukupno | 100,00   |

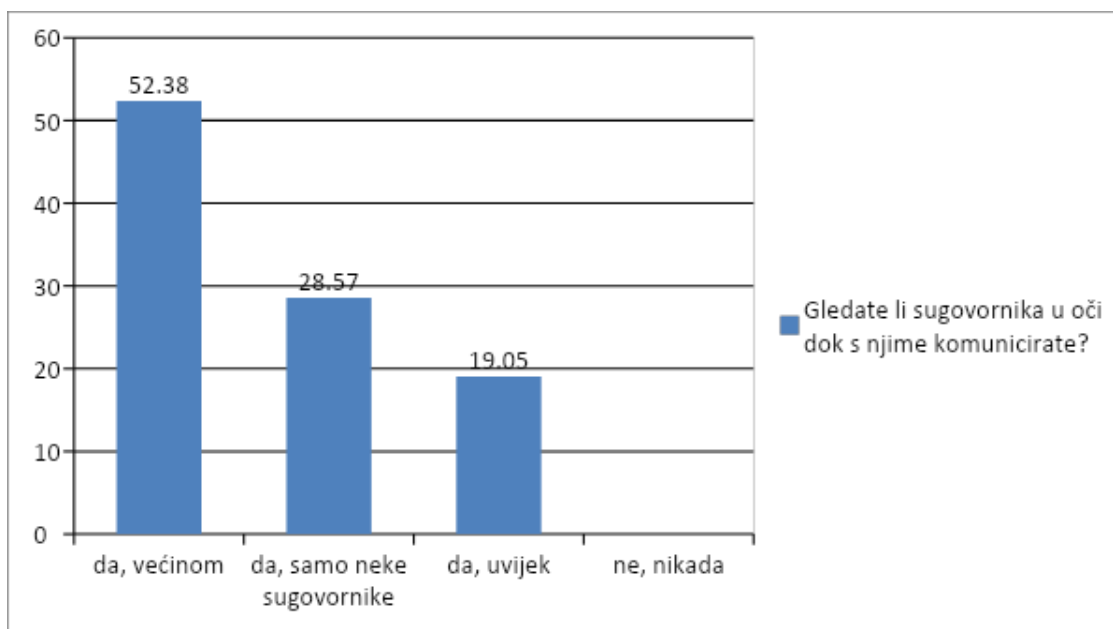
Na temelju tablice koja prikazuje strukturu ispitanika prema dobi, može se primijetiti da je u istraživanju najviše osoba bilo u dobi od 26 do 33 godine, a najmanje u dobi od 18 do 25 godina i u dobi od 49 i više godina. Prema prikazu strukture ispitanika prema dobi, primjećuje se da je nešto manje od polovice ispitanika u dobi od 26 do 33 godine (43%). Gotovo jedna četvrtina ispitanika (24%) je u dobi od 24 do 41 godine, a potom slijede ispitanici u dobi od 41 do 48 godina (14%), te ispitanici u dobi od 49 i više godina (10%). Ispitanici u dobi od 18 do 25 godina sudjeluju u istraživanju s 9%.

**Grafikon 3. Grafički prikaz stavova ispitanika o važnosti neverbalne komunikacije u razgovorima (u %)**



Na temelju grafičkog prikaza stavova ispitanika o važnosti neverbalne komunikacije u razgovorima, primjećuje se da nešto više od jedne trećine ispitanika (38,1%) smatra da je neverbalna komunikacija u razgovorima ni važna ni nevažna, dok nešto manje od jedne četvrtine ispitanika (23,81%) smatra da je neverbalna komunikacija osobito važna u razgovorima. Nadalje, 19% ispitanika smatra da je neverbalna komunikacija u razgovorima donekle važna, dok je podjednak udio onih ispitanika koji smatraju da je neverbalna komunikacija u razgovorima sasvim nevažna (9,52%) i donekle nevažna (9,52%).

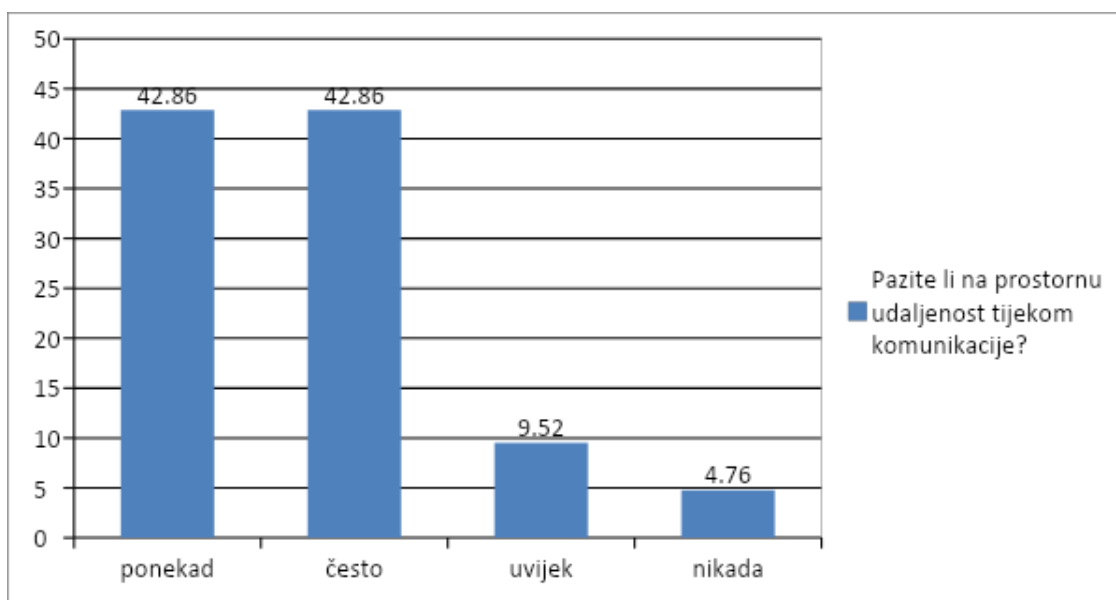
**Grafikon 4. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o tome gledaju li sugovornika u oči dok s njime komuniciraju (u %)**



Na temelju grafičkog prikaza odgovora ispitanika o tome gledaju li sugovornika u oči dok komuniciraju, primjećuje se da više od polovice ispitanika (52,38%) ističe da većinom gleda sugovornika u oči dok s njime komunicira, dok nešto više od jedne četvrtine ispitanika

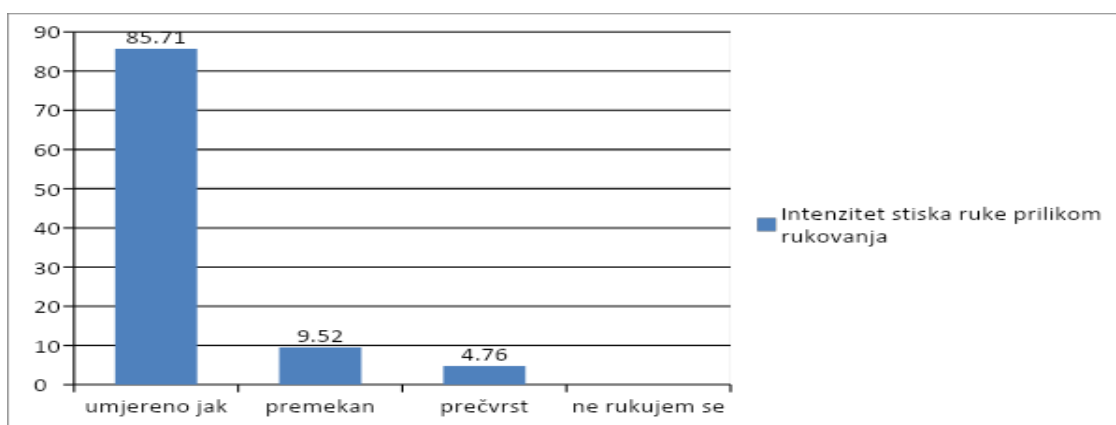
(28,57%) ističe da samo neke sugovornike gleda u oči dok s njima komunicira, a 19,05% ispitanika ističe da uvijek gleda sugovornika u oči dok s njime komuniciraju.

**Grafikon 5. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o tome paze li na prostornu udaljenost tijekom komunikacije (u %)**



Na temelju grafičkog prikaza strukture odgovora ispitanika o tome paze li na prostornu udaljenost tijekom komunikacije, primjećuje se podjednak udio onih koji ponekad (42,86%) i često (42,86%) paze na prostornu udaljenost tijekom komunikacije. Nadalje, 9,52% ispitanika ističe da uvijek paze na prostornu udaljenost tijekom komunikacije, a 4,76% nikada ne pazi na to.

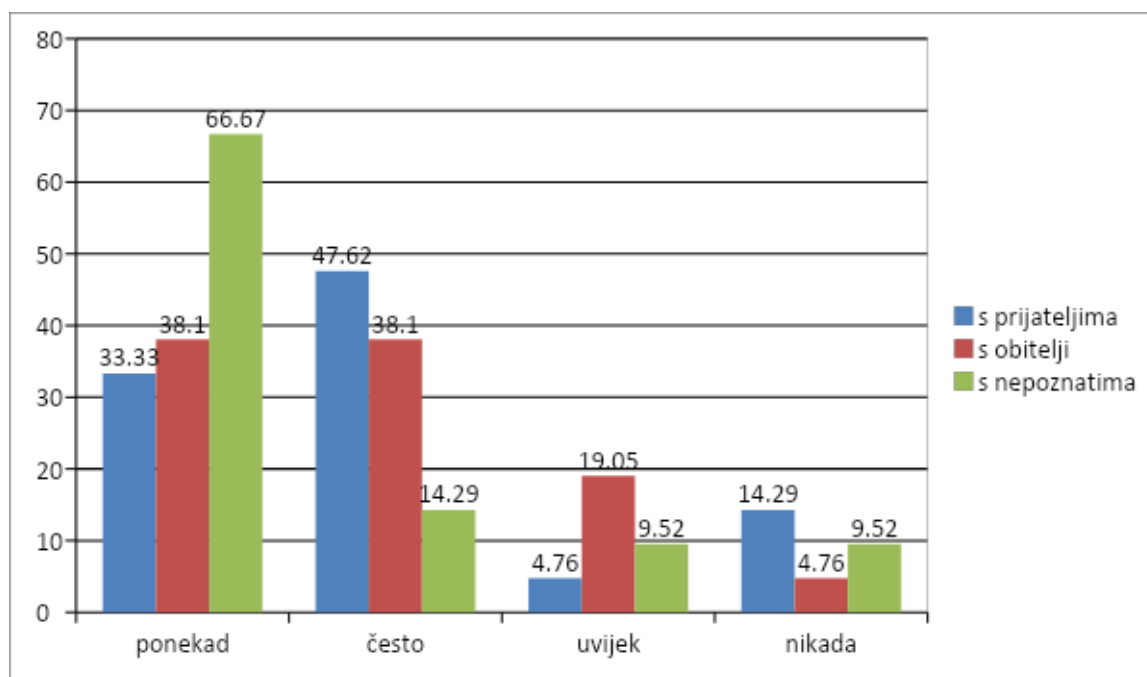
**Grafikon 6. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o intenzitetu stiska ruke sugovornika prilikom rukovanja (u %)**



Na temelju grafičkog prikaza strukture odgovora ispitanika o intenzitetu stiska ruke prilikom rukovanja, primjećuje se da većina ispitanika (85,71%) ima umjereno jak stisak ruke, dok

9,52% ispitanika ističe da ima premekan stisak ruke prilikom rukovanja, a tek 4,76% ima prečvrst stisak ruke prilikom rukovanja.

**Grafikon 7. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika na pitanje o tome skreću li pogled za vrijeme komuniciranja s prijateljima, obitelji i nepoznatima (u %)**

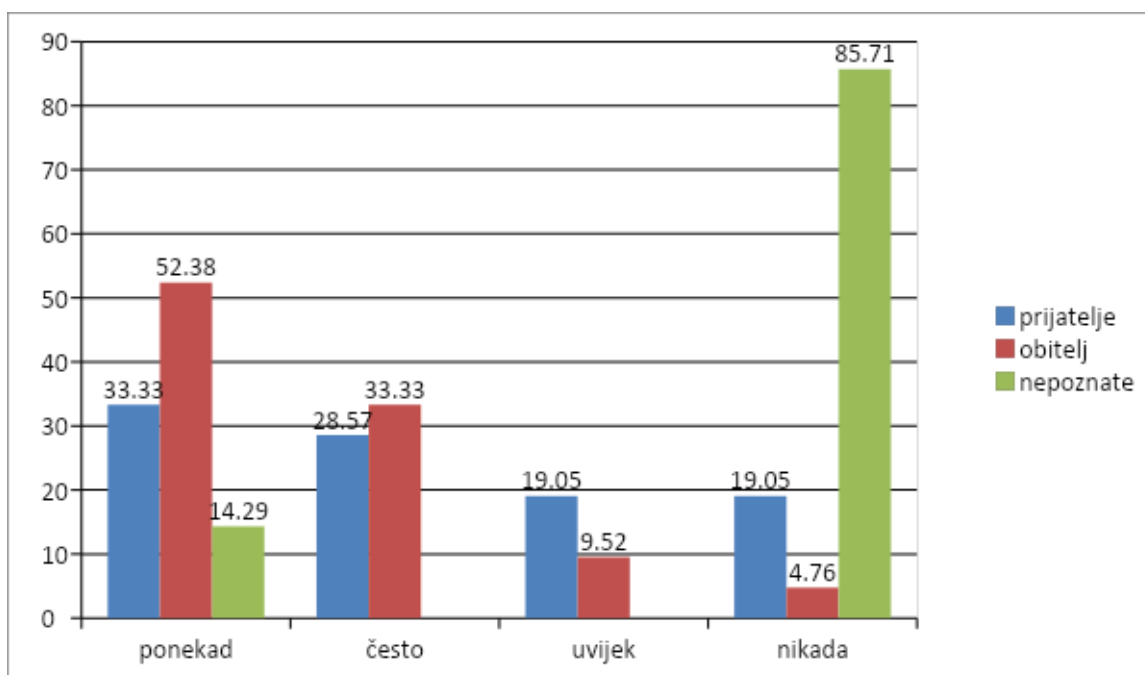


Na temelju grafičkog prikaza strukture odgovora ispitanika o tome skreću li pogled za vrijeme komuniciranja s prijateljima, obitelji i nepoznatima, primjećuje se sljedeće:

- s prijateljima: nešto manje od polovice ispitanika (47,62%) često skreće pogled, dok jedna trećina (33,33%) ponekad skreće pogled, te potom 14,29% ispitanika nikada ne skreće pogled, a 4,76% ih uvijek skreće pogled
- s obitelji: podjednak je udio onih koji ponekad (38,1%) i često (38,1%) skreću pogled, dol ih 19,05% uvijek skreće pogled, a 4,76% ih nikada ne skreće pogled
- s nepoznatima: više od polovice ispitanika (66,67%) ponekad skreće pogled, dok ih 14,29% često skreće pogled, a podjednak je udio onih koji uvijek skreću pogled (9,52%) i onih koji nikada ne skreću pogled (9,52%).

Dakle, proizlazi da ispitanici češće skreću pogledu dok razgovaraju s prijateljima i obitelji, nego s nepoznatima, a ima i onih ispitanika koji uvijek skreću pogled, neovisno o tome komuniciraju li s obitelji, prijateljima ili nepoznatima.

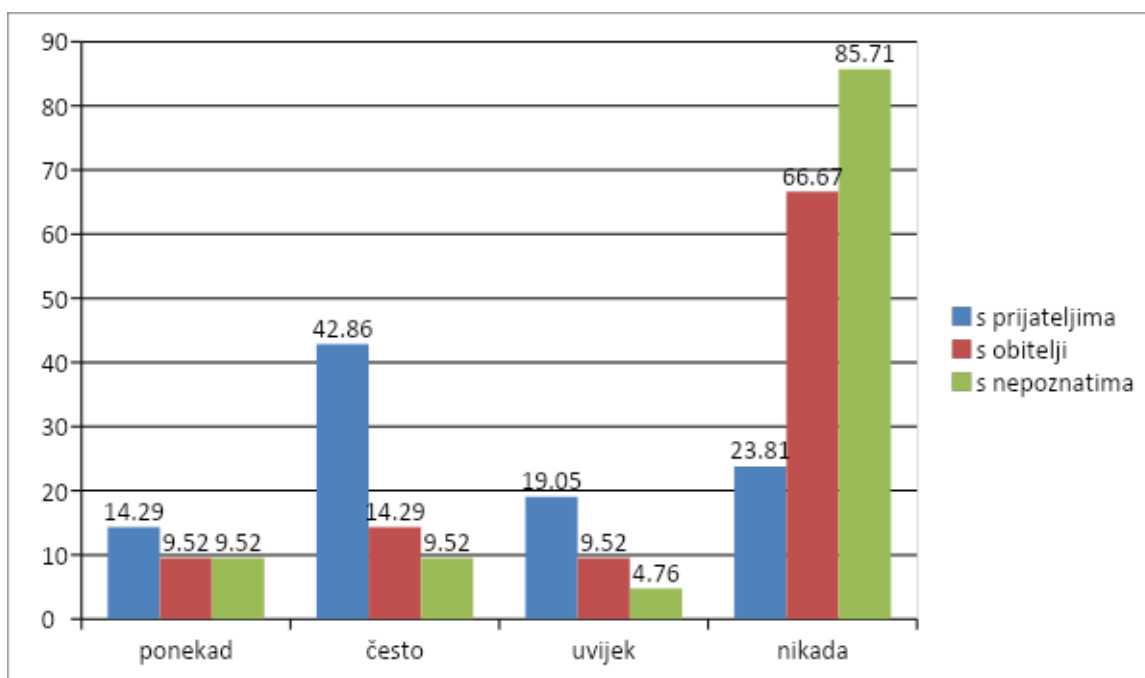
**Grafikon 8. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika na pitanje o tome dodiruju li prijatelje, obitelj i nepoznate za vrijeme komunikacije (u %)**



Na temelju grafičkog prikaza strukture odgovora ispitanika na pitanje o tome dodiruju li prijatelje, obitelj i nepoznate za vrijeme komunikacije, primjećuje se sljedeće:

Za vrijeme trajanja komunikacije, može se primijetiti da kada je riječ o prijateljima, 33% ispitanika ponekad dodiruje prijatelje tijekom komunikacije, a 28% ih to često čini. Kada je riječ o obitelji, 52% ispitanika ponekad dodiruje obitelj tijekom komunikacije, a 33% ih to često čini. Ipak, kada je riječ o nepoznatima, većina ispitanika 85% nikada ne dodiruje sugovornike, dok ih 14% ipak to ponekad čini. Ovdje se pod dodirima misli na tapkanje po leđima, dodirivanje ramena, dodir po nadlaktici i sl.

**Grafikon 9. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika na pitanje o tome kolutaju li očima dok komuniciraju s prijateljima, obitelji i nepoznatima (u %)**



Na temelju grafičkog prikaza strukture odgovora ispitanika na pitanje o tome kolutaju li očima dok komuniciraju s prijateljima, obitelji i nepoznatima, primjećuje se sljedeće:

- dok komuniciraju s prijateljima, nešto manje od polovice ispitanika (42,86%) koluta očima, dok ih 23,81% to nikada ne čini, a 19,05% uvijek koluta očima za vrijeme komunikacije s prijateljima; nadalje, 14,29% ispitanika ponekad za vrijeme komunikacije s prijateljima koluta očima
- s obitelji: više od polovice ispitanika (66,67%) nikada ne koluta očima za vrijeme komunikacije s obitelji, dok ih 14,29% to često čini, a podjednak je omjer onih koji to ponekad čine (9,52%) i onih koji to uvijek čine (9,52%)
- s nepoznatima: većina ispitanika (85,71%) za vrijeme komunikacije s nepoznatima nikada ne koluta očima, a podjednak je omjer onih koji to ponekad (9,52%) i često (9,52%) čine; nadalje, 4,76% ispitanika uvijek za vrijeme komunikacije s nepoznatima koluta očima.

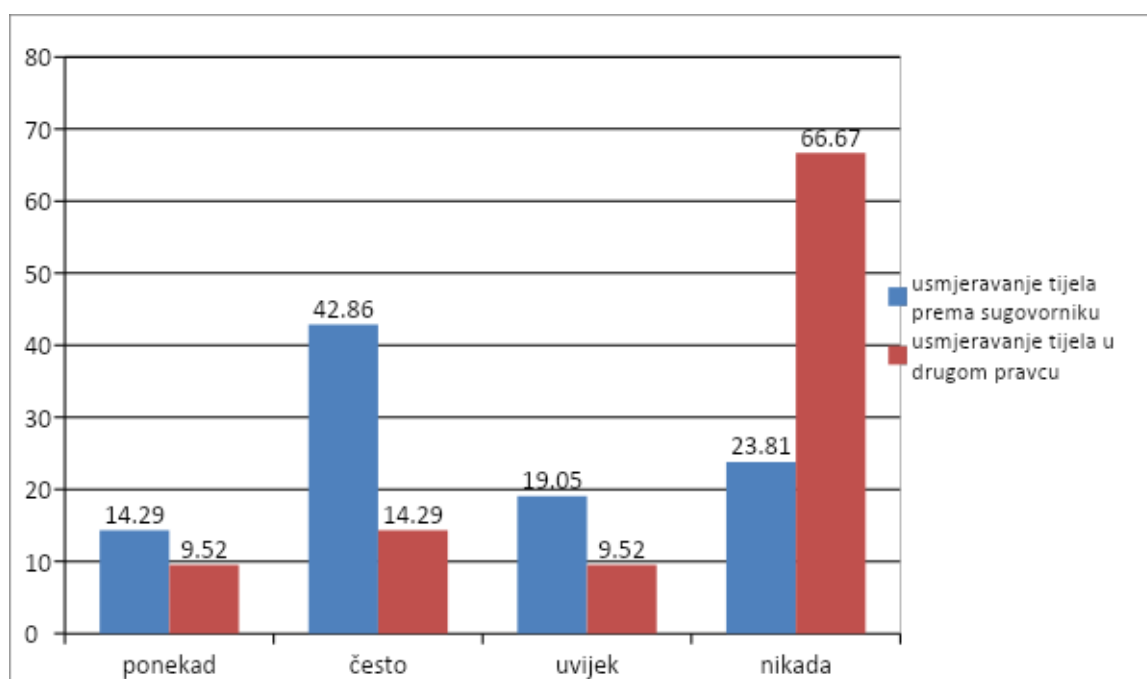
**Tablica 10. Struktura odgovora ispitanika o stavu njihova tijela za vrijeme komunikacije**

| Stav tijela | ponekad | često | uvijek | nikada | sveukupno |
|-------------|---------|-------|--------|--------|-----------|
|-------------|---------|-------|--------|--------|-----------|

| Udio (u %)                                     |         |       |        |        |           |
|------------------------------------------------|---------|-------|--------|--------|-----------|
|                                                | ponekad | često | uvijek | nikada | sveukupno |
| <b>usmjeravate li tijelo prema sugovorniku</b> | 61,90   | 28,57 | 9,52   | 0,00   | 100,00    |
| <b>usmjeravate li tijelo u drugom pravcu</b>   | 33,33   | 14,29 | 4,76   | 47,62  | 100,00    |

Prema tabličnom prikazu vidljivo je kako najveći broj ispitanika ponekad usmjerava tijelo prema sugovorniku, tj. njih 61,90%, dok tijelo nikada u drugom pravcu ne usmjerava 47,62% što bi značilo kako je riječ o nešto otvorenijem načinu komunikacije.

**Grafikon 10. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o stavu njihova tijela za vrijeme komunikacije sa sugovornicima**



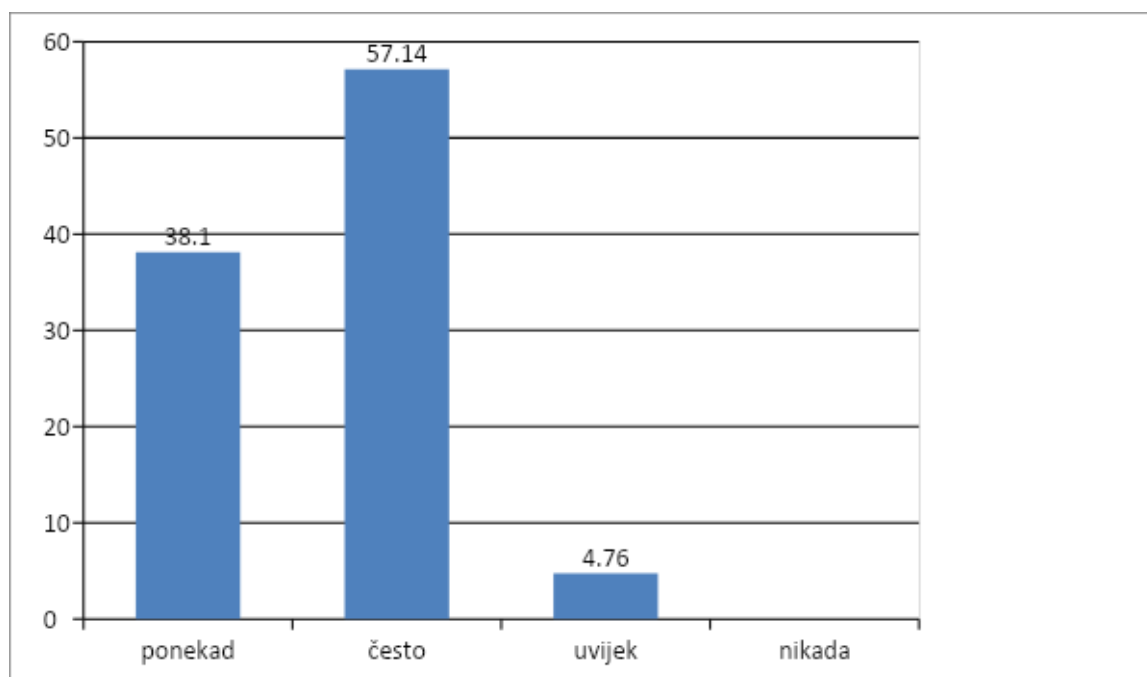
Na temelju grafičkog prikaza strukture odgovora ispitanika o stavu njihova tijela za vrijeme komunikacije sa sugovornicima, primjećuje se da nešto manje od polovice ispitanika (42,86%) često usmjerava tijelo prema sugovorniku. U drugome pravcu više od polovice ispitanika (66,67%) nikada ne usmjerava svoje tijelo.

**Tablica 11. Struktura odgovora ispitanika o tome gestikuliraju li i rade li neke kretnje prilikom komunikacije**

| ponekad    | često | uvijek | nikada | sveukupno |
|------------|-------|--------|--------|-----------|
| Udio (u %) |       |        |        |           |
| 38,10      | 57,14 | 4,76   | 0,00   | 100,00    |

Na temelju tablice koja prikazuje strukturu odgovora ispitanika o tome gestikuliraju li i rade li neke kretnje prilikom komunikacije, može se primijetiti da najveći dio ispitanika često gestikulira i radi neke kretnje za vrijeme komunikacije što je ujedno i dio hrvatske kulture.

**Grafikon 11. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o tome gestikuliraju li i rade li neke kretnje prilikom komunikacije**



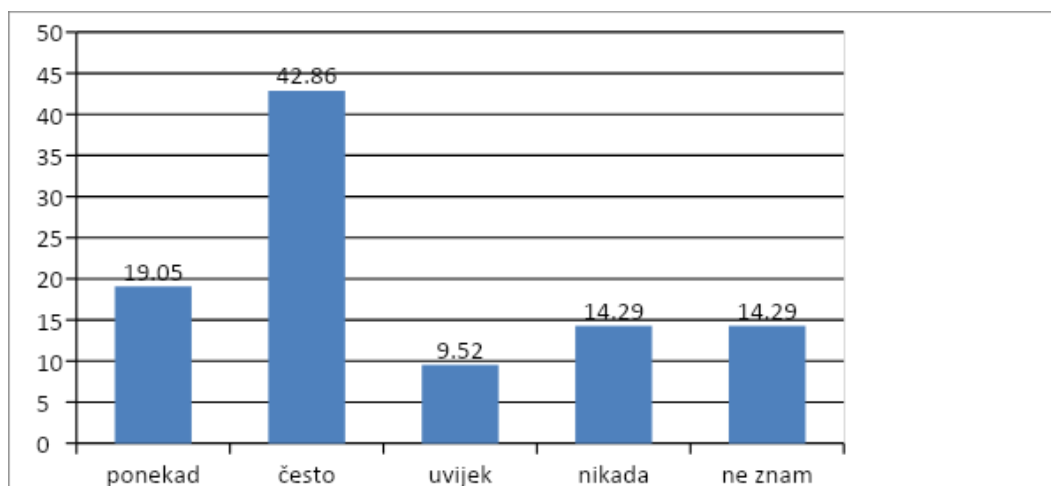
Na temelju grafičkog prikaza strukture odgovora ispitanika o učestalosti gestikuliranja i poduzimanja nekih kretnji (radnji) prilikom komunikacije, može se primijetiti da više od polovice ispitanika (57,14%) često za vrijeme komunikacije gestikulira i radi neke kretnje, dok ih nešto više od jedne trećine (38,1%) to čini ponekad, a tek 4,76% ispitanika to uvijek čini.

**Tablica 12. Struktura odgovora ispitanika o njihovu utjecaju na ponašanje sugovornika za vrijeme komunikacije**

| ponekad    | često | uvijek | nikada | ne znam<br>utječem li | sveukupno |
|------------|-------|--------|--------|-----------------------|-----------|
| Udio (u %) |       |        |        |                       |           |
| 19,05      | 42,86 | 9,52   | 14,29  | 14,29                 | 100,00    |

Na temelju tablice koja prikazuje strukturu odgovora ispitanika o njihovu utjecaju na ponašanje sugovornika za vrijeme komunikacije, može se primijetiti da 42,86% ispitanika često za vrijeme komunikacije utječe na ponašanje sugovornika, a 19,05% ispitanika to ponekad čini. Podjednak je broj onih koji nikada (14,29%) ne utječu na ponašanje sugovornika za vrijeme komunikacije i onih koji ne znaju utječu li.

**Grafikon 12. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o njihovu utjecaju na ponašanje sugovornika za vrijeme komunikacije**



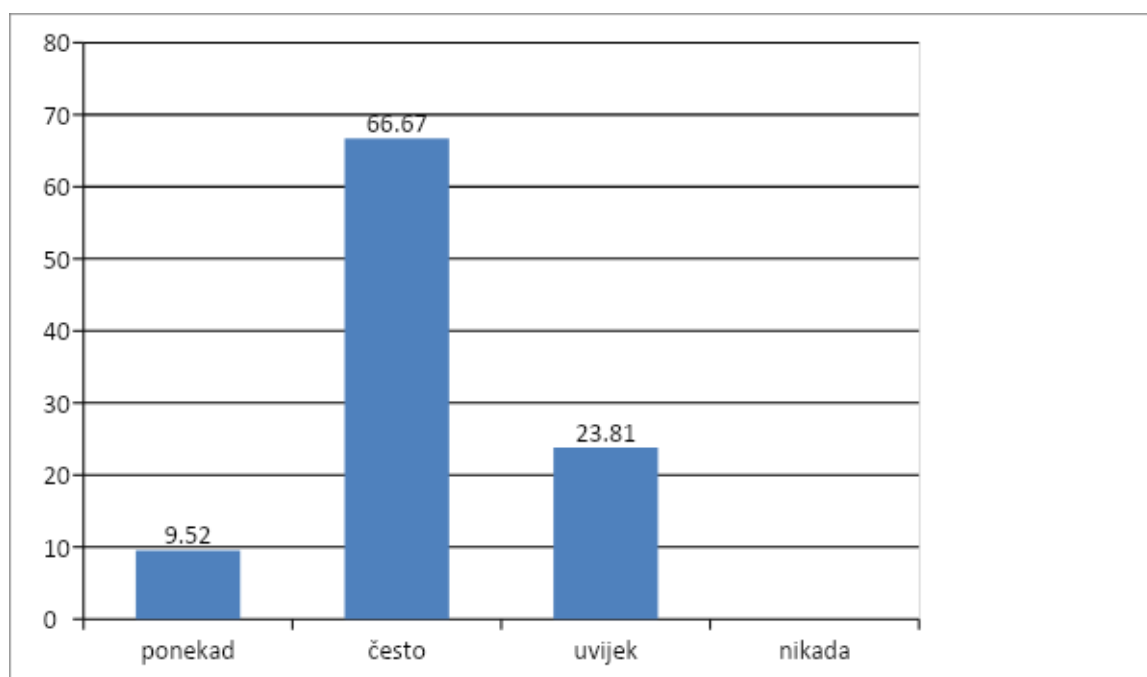
Na temelju grafičkog prikaza strukture odgovora ispitanika o njihovu utjecaju na ponašanje sugovornika za vrijeme komunikacije, primjećuje se da nešto manje od polovice ispitanika (42,86%) ističe da često za vrijeme komunikacije utječu na ponašanje sugovornika, dok 19,05% ispitanika ponekad za vrijeme komunikacije utječe na ponašanje sugovornika. Nadalje, podjednak je omjer onih koji nikada (14,29%) ne utječu na ponašanje sugovornika za vrijeme komunikacije i onih koji ne znaju (14,29%) utječu li na ponašanje sugovornika za vrijeme komunikacije.

**Tablica 13. Struktura odgovora ispitanika o izražavanju vlastitih potreba i želja za vrijeme komunikacije**

| ponekad    | često | Uvijek | nikada | sveukupno |
|------------|-------|--------|--------|-----------|
| Udio (u %) |       |        |        |           |
| 9,52       | 66,67 | 23,81  | 0,00   | 100,00    |

Na temelju tablice koja prikazuje strukturu odgovora ispitanika o izražavanju njihovih vlastitih potreba i želja za vrijeme komunikacije, može se primijetiti da 6,67% ispitanika za vrijeme komunikacije sa sugovornicima često izražava vlastite potrebe i želje.

**Grafikon 13. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o izražavanju vlastitih potreba i želja za vrijeme komunikacije**



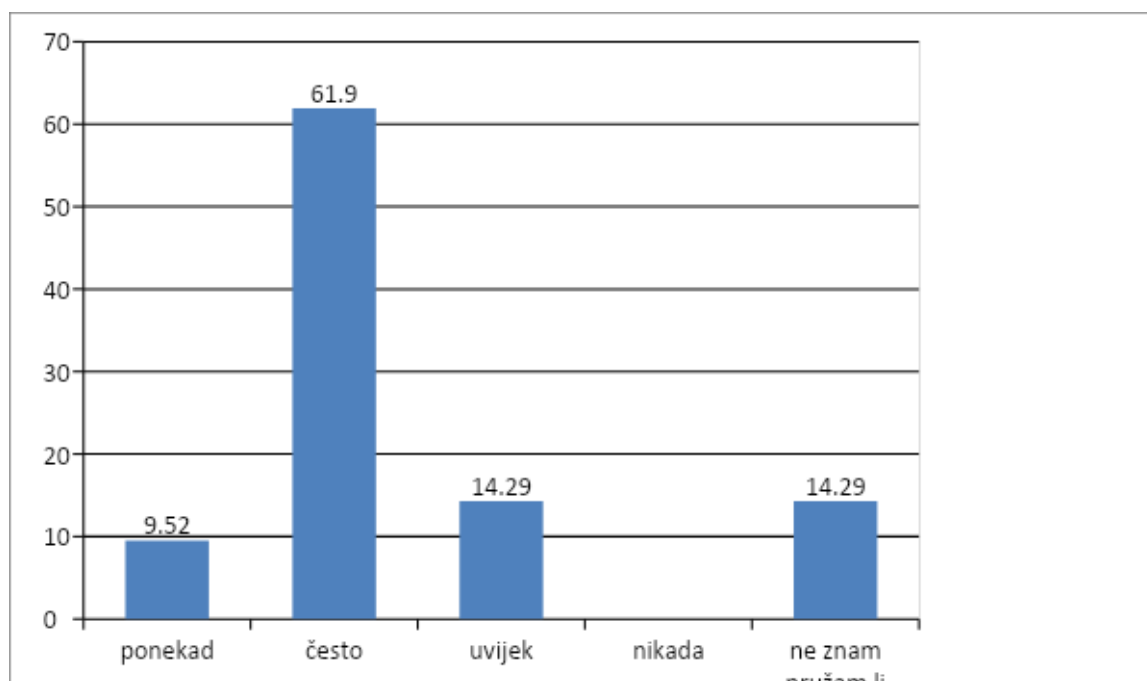
Na temelju grafičkog prikaza strukture odgovora ispitanika o izražavanju vlastitih potreba i želja za vrijeme komunikacije, primjećuje se da više od polovice ispitanika (66,67%) često za vrijeme komunikacije izražava svoje potrebe i želje, dok nešto manje od jedne četvrtine (23,81%) ispitanika to uvijek čini. Nadalje, 9,52% ispitanika ističe da za vrijeme komunikacije ponekad izražavaju vlastite potrebe i želje.

**Tablica 14. Struktura odgovora ispitanika o pružanju emocionalne podrške drugima tijekom razgovora**

| ponekad | često | uvijek | nikada | ne znam<br>pružam<br>li | sveukupno |
|---------|-------|--------|--------|-------------------------|-----------|
| 2       | 13    | 3      | 0      | 3                       | 21        |
| 9,52    | 61,90 | 14,29  | 0,00   | 14,29                   | 100,00    |

Na temelju strukture odgovora ispitanika o pružanju emocionalne podrške drugima za vrijeme razgovora (komunikacije), može se primijetiti da 61,90% ispitanika često za vrijeme razgovora pruža emocionalnu podršku drugima, dok je podjednak broj onih koji to uvijek čine 14,29% i onih koji ne znaju da li pružaju emocionalnu podršku. Samo 9,52% ispitanika ističe da ponekad za vrijeme razgovora pružaju emocionalnu podršku drugima.

**Grafikon 14. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o pružanju emocionalne podrške drugima tijekom razgovora**



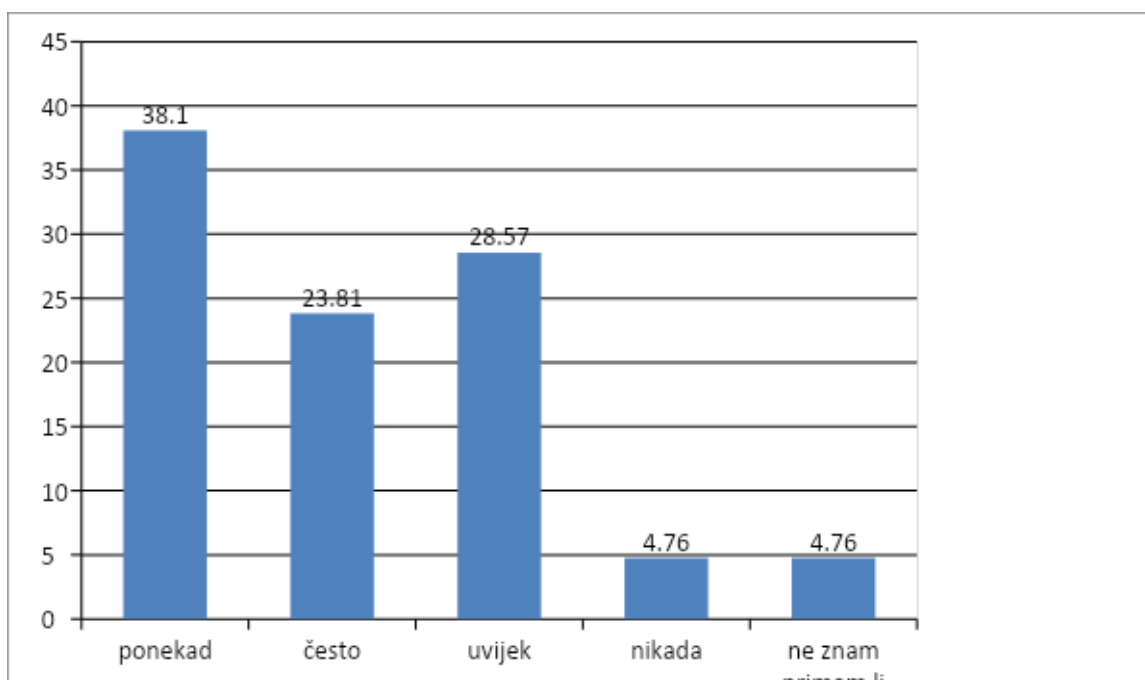
Na temelju grafičkog prikaza strukture odgovora ispitanika o pružanju emocionalne podrške drugima tijekom razgovora, primjećuje se da više od polovice ispitanika (61,9%) često pruža emocionalnu podršku tijekom razgovora s drugima, dok je podjednak omjer onih koji to uvijek čine (14,29%) i onih koji ne znaju (14,29%) pružaju li emocionalnu podršku drugima za vrijeme razgovora. Nadalje, 9,52% ispitanika ponekad pruža emocionalnu podršku drugima za vrijeme razgovora.

**Tablica 15. Struktura odgovora ispitanika o primanju emocionalne podrške tijekom razgovora**

| ponekad    | često | uvijek | nikada | ne znam<br>primam li | sveukupno |
|------------|-------|--------|--------|----------------------|-----------|
| Udio (u %) |       |        |        |                      |           |
| 38,10      | 23,81 | 28,57  | 4,76   | 4,76                 | 100,00    |

Na temelju tablice koja prikazuje strukturu odgovora ispitanika o primanju emocionalne podrške drugima za vrijeme razgovora (komunikacije). Na temelju grafičkog prikaza strukture odgovora ispitanika o primanju emocionalne podrške tijekom razgovora, primjećuje se da nešto više od trećine ispitanika (38,1%) ponekad tijekom razgovora prima emocionalnu podršku od strane sugovornika,, dok nešto manje od trećine ispitanika (28,57%) tijekom razgovora uvijek prima takvu podršku. Nadalje, 23,81% ispitanika ističe da često tijekom komunikacije s drugima primaju emocionalnu podršku, dok je podjednak omjer onih koji nikada (4,76%) nisu primili takvu podršku i onih koji ne znaju (4,76%) primaju li tijekom razgovora emocionalnu podršku.

**Grafikon 15. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o primanju emocionalne podrške tijekom razgovora**

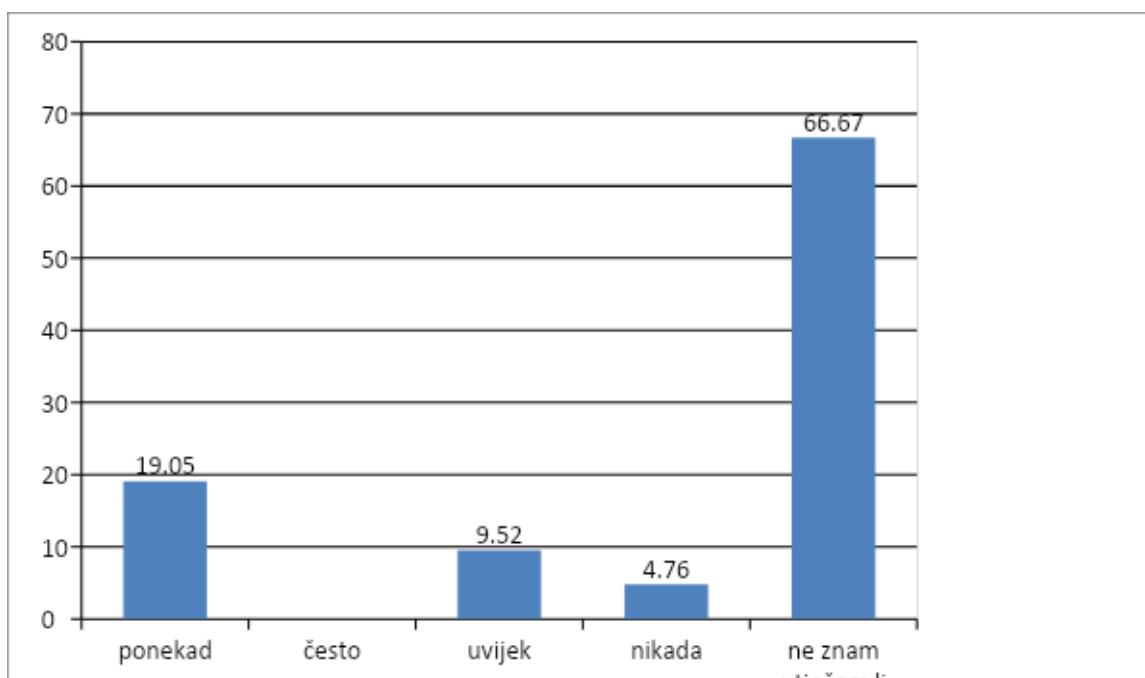


**Tablica 16. Struktura odgovora ispitanika o njihovu utjecaju na stavove drugih ljudi tijekom komunikacije**

| ponekad    | često | uvijek | nikada | ne znam | sveukupno |
|------------|-------|--------|--------|---------|-----------|
| Udio (u %) |       |        |        |         |           |
| 19,05      | 0,00  | 9,52   | 4,76   | 66,67   | 100,00    |

Na temelju tablice koja prikazuje strukturu odgovora ispitanika glede njihova utjecaja na stavove drugih ljudi za vrijeme komunikacije, može se primijetiti da 66,67% ispitanika ne zna odnosno nisu sigurni da li za vrijeme komunikacije sa sugovornikom/sugovornicima utječu na njegove/njihove stavove, dok 19,05% ispitanika ističe da ponekad utječu na stavove sugovornika.

**Grafikon 16. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o njihovu utjecaju na stavove drugih ljudi tijekom komunikacije**



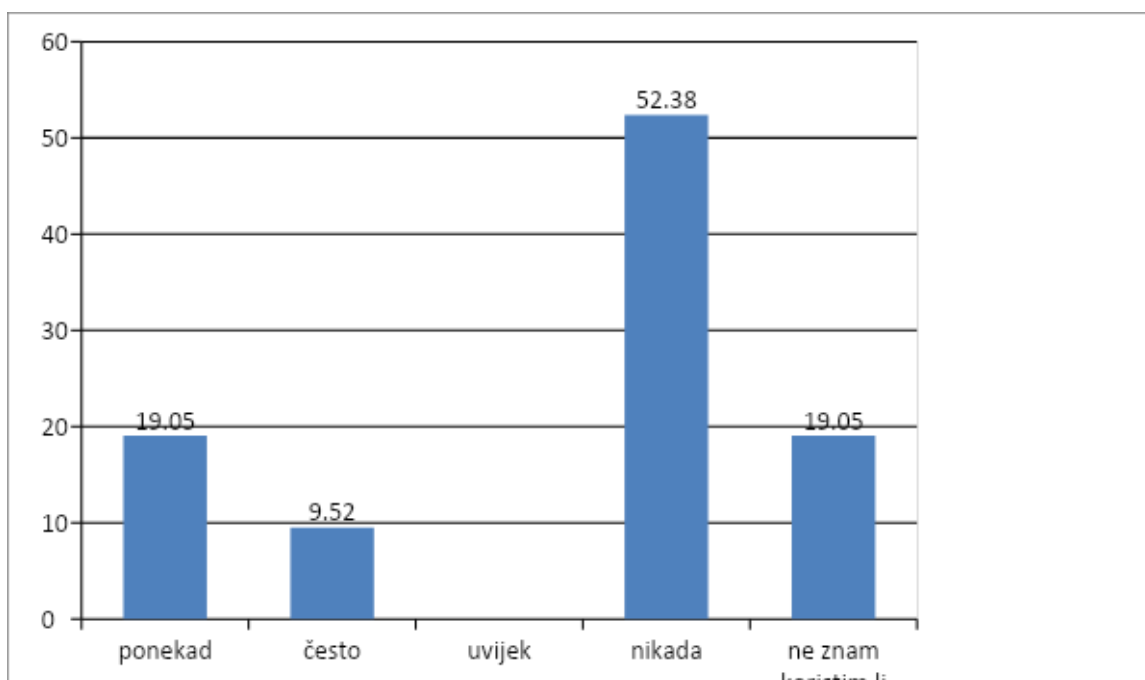
Na temelju grafičkog prikaza strukture odgovora ispitanika o njihovom utjecaju na stavove drugih ljudi tijekom komunikacije, primjećuje se da više od polovice ispitanika (66,67%) ne zna da li za vrijeme komunikacije utječu na druge sugovornike, dok 19,05% ispitanika ističe da ponekad za vrijeme komunikacije utječu na druge sugovornike. Nadalje, 9,52% ispitanika uvijek utječu na druge sugovornike za vrijeme komunikacije, a 4,76% nikada.

**Tablica 17. Struktura odgovora ispitanika o korištenju dvosmislenih i nejasnih riječi za vrijeme komunikacije**

| ponekad    | često | uvijek | nikada | ne znam | sveukupno |
|------------|-------|--------|--------|---------|-----------|
| Udio (u %) |       |        |        |         |           |
| 19,05      | 9,52  | 0,00   | 52,38  | 19,05   | 100,00    |

Na temelju tablice koja prikazuje strukturu odgovora ispitanika o njihovom korištenju dvosmislenih i nejasnih riječi za vrijeme komunikacije, može se primijetiti da 52,38% ispitanika nikada ne koristi dvosmislene i nejasne riječi za vrijeme komunikacije.

**Grafikon 17. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o korištenju dvosmislenih i nejasnih riječi za vrijeme komunikacije**



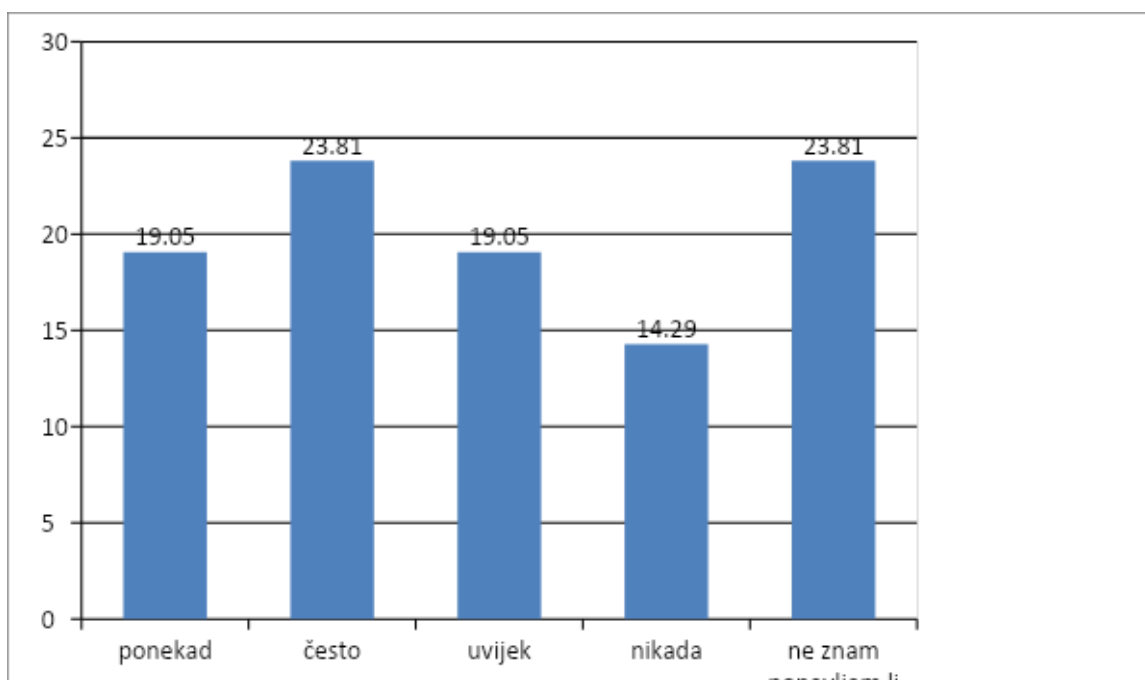
Na temelju grafičkog prikaza strukture odgovora ispitanika o korištenju dvosmislenih i nejasnih riječi za vrijeme komunikacije, primjećuje se da 52,38% tijekom razgovora nikada ne koristi dvosmislene i nejasne riječi, dok je podjednak omjer onih koji ponekad (19,05%) koriste takve riječi i onih koji ne znaju (19,05%) koriste li dvosmislene i nejasne riječi za vrijeme komunikacije. Nadalje, 9,52% ispitanika često tijekom razgovora koristi dvosmislene i nejasne riječi.

**Tablica 18. Struktura odgovora ispitanika o tome ponavljaju li tijekom razgovora neke riječi i rečenice**

| ponekad    | Često | uvijek | nikada | ne znam | sveukupno |
|------------|-------|--------|--------|---------|-----------|
| Udio (u %) |       |        |        |         |           |
| 19,05      | 23,81 | 19,05  | 14,29  | 23,81   | 100,00    |

Na temelju tablice koja prikazuje strukturu odgovora ispitanika o tome ponavljaju li tijekom razgovora sa sugovornikom/sugovornicima neke riječi i rečenice, može se primijetiti da je podjednak broj onih koji tijekom razgovora često (14,29%) ponavljaju neke riječi i rečenice i onih koji ne znaju da li to čine (23,81%).

**Grafikon 18. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o tome ponavljaju li tijekom razgovora neke riječi i rečenice**



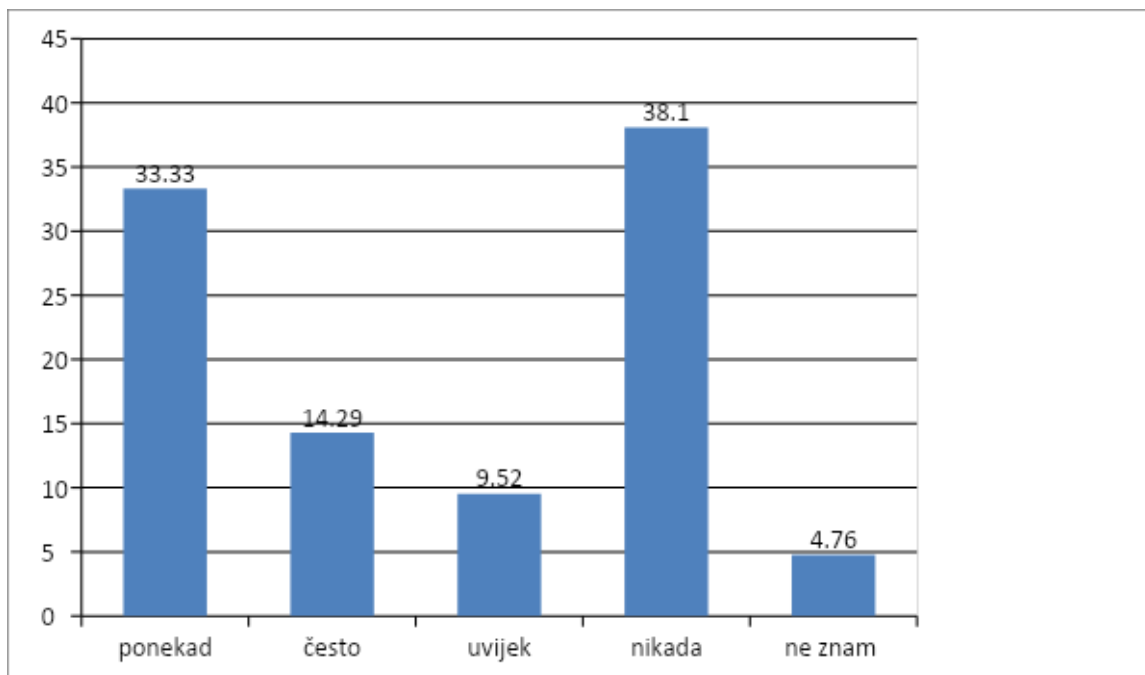
Na temelju grafičkog prikaza strukture odgovora ispitanika o tome ponavljaju li tijekom razgovora neke riječi i rečenice, primjećuje se da podjednak omjer ispitanika često (23,81%) tijekom razgovora ponavlja neke riječi i rečenice i onih koji ne znaju (23,81%) da li to čine. Također, podjednak je i omjer onih koji to ponekad (19,05%) čine i onih koji to uvijek čine (19,05%). Nadalje, 14,29% ispitanika nikada tijekom razgovora s drugim sugovornicima ne ponavljaju neke riječi i rečenice.

**Tablica 19. Struktura ispitanika glede učestalosti parafraziranja tijekom komunikacije**

| ponekad    | često | uvijek | nikada | ne znam | sveukupno |
|------------|-------|--------|--------|---------|-----------|
| Udio (u %) |       |        |        |         |           |
| 33,33      | 14,29 | 9,52   | 38,10  | 4,76    | 100,00    |

Na temelju tablice koja prikazuje strukturu ispitanika glede učestalosti parafraziranja tijekom komunikacije, može se primijetiti da 38,10% ispitanika nikada ne parafrazira za vrijeme komunikacije, dok 33,33% ispitanika to ponekad čini.

**Grafikon 19. Grafički prikaz strukture ispitanika glede učestalosti parafraziranja tijekom komunikacije**



Na temelju grafičkog prikaza strukture ispitanika glede učestalosti parafraziranja tijekom komunikacije, primjećuje se da nešto više od trećine ispitanika (38,1%) tijekom razgovora nikad ne parafrazira, dok trećina ispitanika (33,33%) to ponekad čini. Nadalje, 14,29% ispitanika često tijekom razgovora parafrazira, 9,52% ih to čini uvijek, a 4,76% ne zna da li tijekom razgovora parafraziraju.

## 6. ZAKLJUČAK

Neverbalna komunikacija ili govor tijela, kako se još naziva, jedan je od najvažnijih dijelova komuniciranja. Čovjek tijekom razgovora može imati izuzetno razvijene komunikacijske

vještine, pa čak i manipulativne naravi, međutim pokreti tijela, ruku, lica su ti koji govore više od izgovorenih riječi.

Ako gledamo poslovno, profesionalno okruženje neverbalna komunikacija ima veliku ulogu. Neupitno je koliko poslovni subjekti danas ulažu u kadar po pitanju kvalitetnog komuniciranja, jer ono direktno utječe na poslovni odnos, efikasnost i sami ishod poslovnog odnosa.

U okviru neverbalnog komuniciranja važno je zaključiti i navesti zone udaljenosti sugovornika, a posebno onu u kojoj se svaki sudionik osjeća sigurno. Narušavanje i ulazak u te zone može dovesti do neželjenih konflikata.

Pravilno komuniciranje, a time i neverbalna komunikacija predmet su istraživanja koja se protežu kroz stoljeća. Ono što valja zaključiti je da će se takav trend i dalje nastaviti, te da će komunikacija ostati predmet istraživanja, a posebice zbog učestale prisutnosti novih tehnologija koje uzimaju sve više prostora unutar poslovne komunikacije.

## POPIS LITERATURE

1. Argyle, M., 1988. *Bodily communication*, 2nd ed., Methuen, London

2. Fox, R., 2006. *Poslovna komunikacija*, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada/Pučko otvoreno učilište, Zagreb
3. Garača, N., Kadlec, N., 2011. *Komunikacija u procesu menadžmenta*, Praktičnimenadžment, vol.2, no.3, 2011., str. 118–125.
4. Gudykunst, W. B., 1998. *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication*. Thousand Oaks, Sage, CA.
5. Holahan, C. J., 1982. *Environmental psychology*, Random house, New York.
6. Jurić, E., 2010. *Osobni prostor – svakoj kulturi pristojna udaljenost je drugačija*, [https://zena.rtl.hr/clanak/ostalo/osobni\\_prostor -  
\\_svakoj\\_kulturi\\_pristojna\\_udaljenost\\_je\\_drugacija/3601](https://zena.rtl.hr/clanak/ostalo/osobni_prostor_-_svakoj_kulturi_pristojna_udaljenost_je_drugacija/3601)
7. Jurković, Z., 2012. *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, Ekonomski vjesnik, Zagreb
8. Ekman, P., Friesen, W. V., 1969. *The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding*, Semiotica San Francisco 1969
9. Hickson, M. III, Stacks, D. W., Moore, N.-J., 2004. *Nonverbal Communication: Studies and Applications*, Fourth Edition, Roxbury Publishing Company, LA.
10. Kliment, A., Jurković Matić, O., 2007. *Poslovne komunikacije*, Mate d.o.o., Zagreb.
11. Komšić, I., 2009. *Važnost osobnog prostora u komunikaciji*, Cybermed – klikom do zdravlja, [https://www.cybermed.hr/clanci/vaznost\\_osobnog\\_prostora\\_u\\_komunikaciji](https://www.cybermed.hr/clanci/vaznost_osobnog_prostora_u_komunikaciji)
12. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. *Poslovno komuniciranje*, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 22.
13. Markota, K., 2017. *Neverbalna komunikacija*, Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin, Varaždin.
14. Uvod u proučavanje neverbalne komunikacije, Naklada Slap, <https://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/neverbalna%201.pdf>

15. Puškarić, K., 2013. *Stolom i rasporedom sjedenja definirajte hijerarhiju u uredu*, <http://www.poslovni.hr/after5/stolom-i-rasporedom-sjedenja-definirajte-hijerarhiju-u-uredu-226559>
16. Rupčić, N. *Komunikacijske mreže: znate li koga znate?*, [https://bib.irb.hr/datoteka/383606.Znate\\_li\\_koga\\_znate.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/383606.Znate_li_koga_znate.pdf)
17. Salak, T., Carović, I., 2013. *Neverbalna pismenost kao sastavnica međukulturne kompetencije*, Govor, vol. 3, no. 1.
18. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., 2008. *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
19. Travel magazine, <https://www.travelmagazine.rs/saveti/obicaji-i-bonton/tajlandski-bonton-za-strance/>.
20. Šalamun, N. *Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji*, 2017., <https://www.mirakul.hr/blog/razlicito-tumacenje-neverbalne-poslovne-komunikacije-razlicitim-kulturama/#>

## POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICE

str.

### Slike:

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1. Svrha i funkcija komunikacije                            | 3  |
| Slika 2. Model komunikacijskog procesa                            | 4  |
| Slika 3. Struktura poslovne komunikacije                          | 7  |
| Slika 4. Komunikacijske mreže u organizaciji                      | 9  |
| Slika 5. Podjela zona osobnog prostora                            | 11 |
| Slika 6. Kutni položaj sjedenja                                   | 12 |
| Slika 7. Suradujućí položaj sjedenja                              | 13 |
| Slika 8. Natjecateljsko – obrambeni položaj sjedenja              | 13 |
| Slika 9. Nezavisni položaj sjedenja                               | 14 |
| Slika 10. Kontinuum kodiranja                                     | 17 |
| Slika 11. Formiranje slova „o“ u zapadnom svijetu (sve je u redu) | 21 |
| Slika 12. Položaj ruku kod pozdrava Tajlandžana                   | 22 |
| Slika 13. Podjela kultura prema Gudykunstu                        | 23 |

## **Grafikon:**

|                                                                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafikon 3. Grafički prikaz stavova ispitanika o važnosti neverbalne komunikacije u razgovorima (u %)                                                              | 26 |
| Grafikon 4. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o tome gledaju li sugovornika u oči dok s njime komuniciraju (u %)                                       | 27 |
| Grafikon 5. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o tome paze li na prostornu udaljenost tijekom komunikacije (u %)                                        | 27 |
| Grafikon 6. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o intenzitetu stiska ruke sugovornika prilikom rukovanja (u %)                                           | 28 |
| Grafikon 7. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika na pitanje o tome skreću li pogled za vrijeme komuniciranja s prijateljima, obitelji i nepoznatima (u %) | 29 |
| Grafikon 8. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika na pitanje o tome dodiruju li prijatelje, obitelj i nepoznate za vrijeme komunikacije (u %)              | 30 |
| Grafikon 9. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika na pitanje o tome kolutaju li očima dok komuniciraju s prijateljima, obitelji i nepoznatima (u %)        | 31 |
| Grafikon 10. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o stavu njihova tijela za vrijeme komunikacije sa sugovornicima                                         | 32 |
| Grafikon 11. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o tome gestikuliraju li i rade li neke kretnje prilikom komunikacije                                    | 33 |
| Grafikon 12. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o njihovu utjecaju na ponašanje sugovornika za vrijeme komunikacije                                     | 34 |
| Grafikon 13. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o izražavanju vlastitih potreba i želja za vrijeme komunikacije                                         | 36 |
| Grafikon 14. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o pružanju emocionalne podrške drugima tijekom razgovora                                                | 37 |
| Grafikon 15. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o primanju emocionalne podrške tijekom razgovora                                                        | 39 |
| Grafikon 16. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o njihovu utjecaju na stavove drugih ljudi tijekom komunikacije                                         | 40 |
| Grafikon 17. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o korištenju dvosmislenih i nejasnih riječi za vrijeme komunikacije                                     | 41 |

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafikon 18. Grafički prikaz strukture odgovora ispitanika o tome ponavljaju li tijekom razgovora neke riječi i rečenice | 42 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafikon 19. Grafički prikaz strukture ispitanika glede učestalosti parafraziranja tijekom komunikacije | 43 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## **Tablica:**

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Tablica 1. Struktura ispitanika prema spolu | 25 |
|---------------------------------------------|----|

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Tablica 2. Struktura ispitanika prema dobi | 25 |
|--------------------------------------------|----|

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 10. Struktura odgovora ispitanika o stavu njihova tijela za vrijeme komunikacije sa sugovornicima | 32 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 11. Struktura odgovora ispitanika o tome gestikuliraju li i rade li neke kretnje prilikom komunikacije | 33 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 12. Struktura odgovora ispitanika o njihovu utjecaju na ponašanje sugovornika za vrijeme komunikacije | 34 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 13. Struktura odgovora ispitanika o izražavanju vlastitih potreba i želja za vrijeme komunikacije | 35 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 14. Struktura odgovora ispitanika o pružanju emocionalne podrške drugima tijekom razgovora | 36 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 15. Struktura odgovora ispitanika o primanju emocionalne podrške tijekom razgovora | 38 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 16. Struktura odgovora ispitanika o njihovu utjecaju na stavove drugih ljudi tijekom komunikacije | 39 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 17. Struktura odgovora ispitanika o korištenju dvosmislenih i nejasnih riječi za vrijeme komunikacije | 40 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 18. Struktura odgovora ispitanika o tome ponavljaju li tijekom razgovora neke riječi i rečenice | 41 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 19. Struktura ispitanika glede učestalosti parafraziranja tijekom komunikacije | 43 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|

## ŽIVOTOPIS

### Ana Hana Hermanović

Datum rođenja: 12/02/1983 | Državljanstvo: hrvatsko | Spol: Žensko | (+385) 014881001 |

[ana.hanahermanovic@hamagbicro.hr](mailto:ana.hanahermanovic@hamagbicro.hr) | Gundulićeva 50, 10000, Zagreb, Hrvatska

#### ● RADNO ISKUSTVO

01/09/2018 – TRENUTAČNO – Zagreb, Hrvatska

**ASISTENTICA UPRAVE – Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije**

01/01/2017 – 01/09/2018 – Zagreb, Hrvatska

**PRAVNA TAJNICA – Odvjetničko društvo Benko i partneri d.o.o.**

01/01/2014 – 31/12/2016 – Zagreb, Hrvatska

**VIŠI STRUČNI REFERENT – Agencija za ozakonjenje nezakonito izgrađenih zgrada**

01/01/2009 – 09/12/2013 – Zagreb, Hrvatska

**ASISTENTICA UPRAVE – Manegra d.o.o.**

#### ● OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2010 – 2013 – Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska

**PRVOSTUPNIK EKONOMIJE – Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić**

[www.bak.hr](http://www.bak.hr)

09/1997 – 06/2001 Trg Republike Hrvatske 11

**DIZAJNER UNUTARNJE ARHITEKTURE – Škola primjenjene umjetnosti i dizajna**

#### ● JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: HRVATSKI

|          | RAZUMIJEVANJE |         | GOVOR              |                     | PISANJE |
|----------|---------------|---------|--------------------|---------------------|---------|
|          | Slušanje      | Čitanje | Govorna produkcija | Govorna interakcija |         |
| ENGLESKI | C1            | C1      | C2                 | C2                  | C1      |
| TURSKI   | B1            | B1      | B1                 | B1                  | B1      |

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

#### ● DIGITALNE VJEŠTINE

Internet | Vjeto baratanje Microsoft Office alatima (Word Excel Power Point) | Rad na raunalu | Drutvene mreze | Wind  
ows

## IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Ana Hana Hermanović

**Matični broj studenta:** 0130141305

**Naslov rada:** NEVERBALNO PONAŠANJE LJUDI U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

1. 2. 2021.

Potpis studenta

